

Zentraleinrichtung  
Kooperation

Kooperations- und Beratungs-  
stelle für Umweltfragen (Kubus)

Technische Universität Berlin



## Machbarkeitsstudie zum Projekt „Sustainable Berlin Now“

Angefertigt an der TU Berlin / Zentraleinrichtung Kooperation (ZEK)  
Kooperations- und Beratungsstelle für Umweltfragen (Kubus)

Das Projektteam:

Dr. Wolfgang Neef	Projektleitung
Dr. Jurij Poelchau	Inhaltliche Gesamtkonzeption und Redaktion, Recherche, Interviews und Präsentationen
Dr. Jörg Longmuß	Konzeption, Finanzplanung und Eruiierung von Finanzierungsmöglichkeiten, Planung und Durchführung von Workshops
Verena Lorenz-Meyer	Konzeption und Projektcontrolling
Stephanie Hensche	Werkvertrag: Konturen eines innovativen Arbeitsbegriffes
Malte Schmidthals	Werkvertrag: Übersicht über Umwelt- und KMU-bezogene Förderprogramme

Dezember 2000



Dieses Projekt wurde von der Europäischen Union, Europäischer Sozialfonds, von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen Berlin und der Investitionsbank Berlin gefördert.



## Inhalt

<b>1. ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 FRAGESTELLUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ERGEBNISSE DER MACHBARKEITSSTUDIE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 GLIEDERUNG DER STUDIE.....</b>	<b>4</b>
<b>2. PRACTICAL SUSTAINABILITY – PROJEKTWERKSTATT NACHHALTIGKEIT .....</b>	<b>6</b>
<b>3. UNTERNEHMENSNETZWERKE FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 HANDLUNGSBEDARF: NACHHALTIGKEIT UND/ODER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT REGIONALER UNTERNEHMEN ?.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 UNTERNEHMENSNETZWERKE .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 BERLINER ENTWICKLUNGSWERKSTATT FÜR UNTERNEHMENSNETZWERKE UND ZUKUNFTSPROJEKTE .....</b>	<b>15</b>
<i>3.3.1 Geschäftsbereiche der Entwicklungswerkstatt.....</i>	<i>16</i>
<i>3.3.2 Struktur und Finanzplanung der Entwicklungswerkstatt.....</i>	<i>23</i>
<i>3.3.3 Resultate der Entwicklungswerkstatt nach dreijähriger Förderphase.....</i>	<i>30</i>
<b>4. ZUKUNFT NACHHALTIGEN ARBEITENS.....</b>	<b>32</b>
<b>5. LEITPROJEKTE FÜR DIE REGION.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 ORTSNAHE PRODUKTION.....</b>	<b>37</b>
<i>5.1.1 Regional- ökologische Versorgung des Regierungsviertels.....</i>	<i>37</i>
<i>5.1.2 Eine Qualitätsoffensive für die Berliner Bauwirtschaft.....</i>	<i>39</i>
<i>5.1.3 Perspektiven der Nachhaltigkeit für die regionale Elektro(nik) branche....</i>	<i>40</i>
<b>5.2 ZUKUNFT NACHHALTIGEN ARBEITENS.....</b>	<b>44</b>
<i>5.2.1 „Zukunftsteams für Berlin und Brandenburg“.....</i>	<i>44</i>
<i>5.2.2 Vernetzungsplattform für Innovationen auf dem Arbeitsmarkt.....</i>	<i>47</i>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>49</b>
<b>ANHANG: AUFBAU DES BEREICHS NETZWERKENTWICKLUNG DER ENTWICKLUNGSWERKSTATT.....</b>	<b>51</b>

## 1. Zusammenfassung

*Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht,  
sondern weil wir sie nicht wagen, sind sie schwierig*

Die Projektidee „Sustainable Berlin Now“ entstand im Umfeld des „Runden Tisches zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg“ (jetzt Agendaforum) und der „Enquetekommission Zukunftsfähiges Berlin“. An der Ideengenerierung beteiligt waren Akteure aus Politik und Wissenschaft, die Senatsverwaltungen für Arbeit (federführend), Wirtschaft und Stadtentwicklung, und weitere Agenda-Akteure. Gefördert von der Arbeitsverwaltung und dem Europäischen Sozialfonds, wurde im Laufe des Jahres 2000 die vorliegende Machbarkeitsstudie an der TU Berlin erstellt.<sup>1</sup>

### 1.1 Fragestellung

Mit dem Projekt „Sustainable Berlin Now“ soll ein spürbarer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region Berlin-Brandenburg geleistet werden. Dies bedeutet, Wirtschaftsweisen zu etablieren und zu verstetigen, die nicht - wie die gängige Praxis - die ökologischen und sozialen Grundlagen unserer Gesellschaft untergraben.

Hierbei geht es um:

- die strukturelle Maßnahme einer „**Projektwerkstatt Nachhaltigkeit**“, die günstige Voraussetzungen für die Umsetzung von zukunftsfähigen Projekten in der Region schafft<sup>2</sup>, und um
- die Umsetzung konkreter **Leitprojekte** für die Region.

Der inhaltliche Fokus liegt auf nachhaltigem regionalen Wirtschaften, mit den folgenden beiden Schwerpunkten:

- „Ortsnahe Produktion und Vermarktung“ – Unternehmensnetzwerke für nachhaltiges Wirtschaften
- „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“ – Innovative Beschäftigungsprojekte jenseits von ABM

Das Team der Machbarkeitsstudie hat sich im Laufe dieses Jahres mit der folgenden zentralen Frage auseinandergesetzt: Wie kommt man von vereinzelt Projekten und Investitionshilfen mit beschränkter Ausstrahlung und Tragfähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung einer flächendeckenden Strategie für zukunftsfähiges Wirtschaften und Arbeiten in der Region?

---

<sup>1</sup> Vgl. den Endbericht zur Machbarkeitsstudie für detailliertere Informationen zum Projektverlauf

<sup>2</sup> Mit „Projektwerkstatt“ wird in dieser Arbeit ein bestimmter Typus von Maßnahme bezeichnet (vgl. Kapitel 2).

## 1.2 Ergebnisse der Machbarkeitsstudie

Es wurden die folgenden Resultate erzielt:

### 1. *Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte* (vgl. Kapitel 3)

Für den betrieblichen Bereich „Ortsnahe Produktion“ ist ein innovatives Unternehmenskonzept für eine Projektwerkstatt Nachhaltigkeit entwickelt worden: die „Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte“ (vgl. 3.3)

Diese hat die folgenden Geschäftsfelder:

- die **systematische Entwicklung von Unternehmensnetzwerken für nachhaltiges Wirtschaften**, d.h. die Schaffung von innovativen „Unternehmensumgebungen“ und Dienstleistungen, die ein strategisches und zukunftsfähiges Planen und Handeln ermöglichen,
- die Entwicklung von **regionalen Leitprojekten**,
- Öffentlichkeitsarbeit und die Bündelung der regionalen Potentiale zukunfts-fähigen Wirtschaftens durch eine Informations- und Kommunikationsplatt-form und **regionales Wissensmanagement**,
- ein zukunftsorientiertes Zusammenspiel zwischen den gesellschaftlichen Gruppierungen, den lokalen Innovationsträgern (Projekten und Unternehmen) und der institutionellen Landschaft durch **Projekt- und Politikberatung**,
- den Aufbau eines **Think-Tanks** für zukunftsfähige Unternehmensphilosophie und -beratung.

Die Umsetzung der Entwicklungswerkstatt ist für das kommende Jahr geplant. Es handelt sich hierbei nicht um eine neue grundgeförderte Institution. Sie wird nach der 3-jährigen Anschubphase wirtschaftlich tragfähig sein. Für die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben (wie z.B. regionales Wissensmanagement) ist eine „Erfolgsko-finanzierung“ durch die öffentliche Hand angedacht. Zur Realisierung hat sich ein Kernteam gebildet (Dr.Teller - BfU/KVA, Frieder Rock Unternehmensberatung, Dr. Poelchau, Dr. Longmuß – TU Berlin/Kubus). Eine Konzeptskizze liegt der Wirtschafts-verwaltung vor.

## 2. Zukunft nachhaltigen Arbeitens (vgl. Kapitel 4)

Der Bedarf für eine vernetzende und verstetigende Institution vom Typus einer Projektwerkstatt wurde auch für diesen Themenbereich in zahlreichen Expertengesprächen und in einem Workshop festgestellt.

Fundamentale Schwierigkeiten entstanden jedoch bei dem Versuch, theoretische und empirische Kriterien „nachhaltiger Projekte“ zu entwickeln, die es erlauben würden, förderwürdige Projekttypen zu definieren. Zum einen ist der Diskurs zur Zukunft nachhaltigen Arbeitens noch in einem vorläufigen Stadium. Zum anderen leidet die Projektpraxis in diesem Themengebiet unter Rahmenbedingungen (z.B. die des „zweiten Arbeitsmarktes“), die nur geringe Spielräume für innovative Ansätze lassen.

Eine Klasse förderwürdiger Projekte zu definieren, die sowohl Nachhaltigkeitskriterien entspricht, als auch die nötige Praxisnähe aufweist, war somit im Rahmen der Machbarkeitsstudie nicht möglich. Insofern erschien auch die Konzeption und Umsetzung einer Projektwerkstatt, die eine „gute Praxis“ voranbringen soll, auf der Basis des in der Machbarkeitsstudie aufgearbeiteten Materials als verfrüht.

Folgende weiterführende Schritte werden anvisiert:

1. Ergebnisse der Machbarkeitsstudie mit verwandten regionalen Aktivitäten verknüpfen:  
Als Beispiel sei die „Arbeitsgruppe Leitbilder nachhaltigen Arbeitens“ genannt, die in engem Zusammenhang mit dem Agendaforum arbeitet, und eine der Machbarkeitsstudie ähnliche Zielsetzung verfolgt.
2. Den Themenkorridor „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“ als weiterführende inhaltliche Perspektive in das Konzept der Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte aufzunehmen.
3. Ein experimentelles regionales Leitprojekt zur Zukunft nachhaltigen Arbeitens durchzuführen:  
Eine Projektskizze befindet sich in Abschnitt 5.2.1.

### 3. Leitprojektskizzen und Akteurskonstellationen (vgl. Kapitel 5)

Parallel zu den benannten strukturellen Überlegungen wurden konkrete Leitprojekte ausgearbeitet.

Im Bereich „ortsnahe Produktion“:

- Belieferung der Kantinen im Regierungsviertel mit regional produzierten Bio-Produkten
- Qualitätsoffensive für die Berliner Bauwirtschaft
- Perspektiven der Nachhaltigkeit für die regionale Elektro(nik)branche in Berlin

Im Bereich „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“:

- Zukunftsteams für Berlin und Brandenburg
- Kommunikations- und Vernetzungsplattform für Innovationen auf dem Arbeitsmarkt

Die am Ende jeder Projektskizze aufgeführten Projektpartner waren jeweils an der Konzeptentwicklung beteiligt und sind interessiert an einer aktiven Rolle bei der Umsetzung.

### 1.3 Gliederung der Studie

Die Studie gliedert sich wie folgt:

Im folgenden zweiten Kapitel wird kurz erläutert, wie sich durch die Zielstellung der nachhaltigen Regionalentwicklung der Bedarf eines institutionellen Pilotprojekts ergibt: der „Projektwerkstatt Nachhaltigkeit“ – einer moderierenden und initiierenden Schnittstelle zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Eine Projektwerkstatt Nachhaltigkeit ist prinzipiell für Projekte aus allen Themenbereichen der Agenda 21 wünschenswert. Für konkrete Umsetzungsschritte ist diese thematische Breite jedoch nicht geeignet. Aus diesem Grund wurde für die Machbarkeitsstudie die oben genannte thematische Fokussierung auf unternehmens- und arbeitsmarktbezogene Projekte gewählt.

In Kapitel 3 wird für die Zielgruppe der regionalen Unternehmen (insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)) eine konkrete Ausformung für eine Projektwerkstatt Nachhaltigkeit vorgestellt – die „Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte“. Diese bewegt sich in dem Spannungsfeld zwischen einer offenen Nachhaltigkeitswerkstatt, die ein breites Spektrum von gemeinwesenorientierten Aufgaben wahrnimmt, und einem marktorientierten Beraterpool, der wirtschaftlich tragfähige Unternehmensnetzwerke für zukunftsfähiges Wirtschaften generiert. Dieses Kapitel ist bezüglich des Konkretisierungsgrades das „harte Kernstück“ der Machbarkeitsstudie – insbesondere das in 3.3 präsentierte Unternehmenskonzept, welches in Zusammenarbeit mit Herrn Frieder Rock und Dr. Matthias Teller entwickelt wurde.

Kapitel 4 ist dem Themenbereich „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“ gewidmet. Aus verschiedenen dort erläuterten Gründen kam das Projektteam zur Erkenntnis, dass die Konzeption einer Projektwerkstatt für diesen Bereich im Rahmen der Machbarkeitsstudie nicht leistbar sei. Vertiefend wurde das Leitprojekt „Zukunftsteams für Berlin und Brandenburg“ ausgearbeitet, das im fünften Kapitel beschrieben wird. Bausteine einer empirischen und theoretischen Basis für eine weiterführende Diskussion wurden in einer eigens angefertigten Studie erstellt.

In Kapitel 5 befinden sich Projektskizzen für die oben genannten regionalen Leitprojekte, die jeweiligen Umsetzungspartner werden benannt und die Umsetzungsreife des jeweiligen Projektes wird erläutert.

Der Anhang beinhaltet die Finanzkalkulation für den dreijährigen Aufbau der Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte bis zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Kernbereiches Netzwerkentwicklung.

## 2. Practical Sustainability – Projektwerkstatt Nachhaltigkeit

Das oben formulierte Anliegen, einen spürbaren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region bewirken zu wollen, ist überaus ambitioniert: die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Agenda 21“ sind zwar in bestimmten Expertenkreisen beliebt, sie spielen aber bisher im politischen Tagesgeschäft, in der ökonomischen Praxis oder gar im Alltagsleben eine minimale Rolle.

Um sich nicht von vornherein auf illusionistische Abwege begeben, sollte somit eine grobe Abschätzung der Größe des Abstandes zwischen den Zielvorstellungen und der politischen Praxis im Verhältnis zu den verfügbaren Ressourcen vorgenommen werden. Gerade in „Agendakreisen“ ist es sehr verbreitet, mit kaum vorhanden personellen und finanziellen Ressourcen und wenig politischer Rückendeckung, fundamentale gesellschaftliche Veränderungen erreichen zu wollen. Dies sorgt für viel Frustration, große Reibungsverluste und hat wenig praktische Konsequenzen. Dem Problem der Diskrepanz zwischen Zielsetzung und politischen Möglichkeiten kann man nicht grundsätzlich entgehen, es ist aber in jedem Fall sinnvoll, sich dieser Problematik bei der Konzeption von Maßnahmen bewusst zu sein.

Konkrete Umsetzungsbestrebungen Nachhaltiger Entwicklung sind kaum kompatibel mit dem eher auf kurzfristigem Krisenmanagement ausgerichteten politischen Tagesgeschäft, da sie im Gegensatz zu diesem, eine langfristige, normative, und meist quer zu den Ressorts liegende Zielsetzung verfolgen. „Die regionalpolitische Herausforderung besteht darin, sich nicht nur ausschließlich mit Problemen und Krisen und zu befassen, sondern Experimentierfelder für neue Ideen und Ansätze zu schaffen. ... Es geht um Transformationen einer komplexen und auf Langzeitwirkungen ausgerichteten Programmatik in bestehende regionale Handlungssysteme, die durch Konkurrenz- und Ressortdenken, Zuständigkeitsgerangel und Pragmatismus geprägt sind“ (Lucas (2000) 27,28).

Diese Transformationen erfordern vielfältige Initiativen von Staat (wie die Änderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen und Förderprogrammen) und Zivilgesellschaft. Die Machbarkeitsstudie widmet sich vor allem der konkreten Umsetzungsebene, d.h. Projekten zur nachhaltigen Entwicklung, die den lokalen und regionalen Potentialen angepasst sind, bzw. der Schnittstelle zwischen der Projektebene und der Institutionellen Ebene. Die erfolgreiche Konzeption und Umsetzung von Projekten und deren Verstetigung zu einer regionalen Strategie ist vor allem von der Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Potentiale abhängig – Bottom Up Ansätze gewinnen zunehmend an Bedeutung (siehe z.B. Sprenger 2000).



Auf allen politischen Ebenen setzt sich die Erkenntnis durch, dass zentrale Innovationsimpulse von Projekten und Unternehmen ausgehen, die den lokalen und regionalen Potentialen und Defiziten entsprechende Problemlösungen entwickeln. Das Zusammenspiel zwischen der institutionellen Landschaft und den lokalen Innovationsträgern ist jedoch noch sehr unvollkommen.<sup>3</sup> Dies hat seine Ursache in suboptimalen, veralteten Förderbedingungen und der „Machart“ staatlicher Institutionen, die nicht die Flexibilität und die Präsenz vor Ort besitzen (und z.T. auch nicht besitzen können und sollen) um die notwendigen gesellschaftlichen Innovationen zu konzipieren, zu initiieren, und deren Ablauf zu steuern.

Diesem Problem kann nicht nur durch die Schaffung und Abwicklung neuer Förderprogramme abgeholfen werden. Es geht nicht um die Einrichtung einer neuen Servicegesellschaft für nachhaltiges Wirtschaften und auch nicht um eine weitere Institution, die noch „unterhalb“ von Servicegesellschaften als Anwalt der lokaler Akteure auftritt, sondern um eine Schnittstelle zwischen *allen* regionalen Akteuren, die die vorhandenen Potentiale nachhaltigen Wirtschaftens besser verfügbar macht und zueinander bringt, d.h. um ein institutionelles Pilotprojekt, das sich bewusst zwischen die Stühle setzt und sich – neben einem festen Standbein in der politischen Landschaft – der langfristigen Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung der Region verpflichtet weiß: um eine „Projektwerkstatt Nachhaltigkeit“. Dieser Typ von Maßnahme hat den Vorteil direkt an die gesellschaftlichen Potentiale anzuknüpfen. Sie ist jedoch mit dem Problem konfrontiert, einer „guten Praxis“ Vorschub leisten zu wollen, ohne die politischen Rahmenbedingungen substantiell beeinflussen zu können.

Im Laufe der Machbarkeitsstudie (Expertengespräche, Workshops) ergaben sich vier Arbeitsbereiche für eine Projektwerkstatt Nachhaltigkeit: regionale Vernetzung, Projektberatung, Politikberatung und die Initiierung von Leitprojekten (eine detaillierte Beschreibung befindet sich in 3.3). Ein großer Anteil hiervon sind Beratungsleistungen. Es ist wichtig, dass eine solche Projektwerkstatt nicht in Konkurrenz zu anderen Anbietern von Beratung für nachhaltiges Wirtschaften tritt, sondern diese einbindet, und nur dort eigenständige Angebote macht, wo Lücken oder Defizite erkannt worden sind.

Für eine Bündelung regionaler Ressourcen und eine Aktivierung regionaler Potentiale muss eine solche „Institution“ nicht nur Service anbieten, sondern selbst aktiv werden. Die Projektwerkstatt sollte somit kein „Kaufhaus“ und auch keine Agentur sein: Es werden nicht nur Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten, sondern aktiv auf die Akteure zugegangen. Die Vision ist eine offene Werkstatt, in der Personen in Kontakt

---

<sup>3</sup> Wie auf einer Tagung der Friedrich Ebert Stiftung zu den Regionalfonds deutlich wurde, wird diese Problematik zwar von der EU bis zur regionalen Verwaltung wahrgenommen, es gibt aber kaum Ideen oder konkrete Ansätze um sie anzugehen.

kommen und Ideen und Initiativen ausgetauscht werden. Interessierten und engagierten Gruppen und Einzelpersonen sollen Räume, EDV, Moderation zur Ideengenerierung, Supervision und Projektmanagement angeboten werden. Die Werkstatt sollte ein offener Ort sein, der von einem möglichst breiten Spektrum gesellschaftlicher Akteure der Region unterstützt und genutzt wird. Neben praxisorientierten Projekten sollen auch Ideen jenseits des unmittelbar Machbaren entwickelt werden.

Eine Institution wie die Projektwerkstatt könnte die von der „Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin“ und der „Projektbörse – Partner für Nachhaltigkeit“ ausgelösten Impulse aufnehmen und verstetigen. Es geht um einen Qualitätssprung von einzelnen Projekten, zur Entwicklung und Umsetzung einer flächendeckenden Strategie für nachhaltiges Wirtschaften in der Region, d.h. nicht um Strohfeuer oder die Etablierung einzelner ökosozialer Nischen, sondern um Breitenwirkung.

### 3. Unternehmensnetzwerke für nachhaltiges Wirtschaften

#### 3.1 Handlungsbedarf: Nachhaltigkeit und/oder Wettbewerbsfähigkeit regionaler Unternehmen ?

Kleine und mittlere Unternehmen sind besondere Hoffnungsträger für die Region, da neue betriebliche Arbeitsplätze vorwiegend durch KMU geschaffen werden. Andererseits sind sie in mehrerer Hinsicht besondere „Sorgenkinder“, da sie mit vielfältigen Überlebensproblemen auf dem Markt zu kämpfen haben, im Verhältnis zu großen Unternehmen verschwindend wenig Geld und Zeit für die Umweltvorsorge zur Verfügung stellen können und auch schwer zugänglich für gewerkschaftliche Anliegen sind. Der Grund liegt in einem turbulenten Wirtschaftsumfeld mit hohem Anpassungsdruck: Neben globalen Konzentrationsbewegungen kommt es durch Freigaben des Wettbewerbs (z.B. im Bereich Telekommunikation) zur Zersplitterung der Märkte. Umbrüche in den technologischen Generationen fordern schnellere Produktionszyklen. Strukturveränderungen in der Wertschöpfungskette verlangen ein exzellentes Produktlinienmanagement. Service und Support, Qualitätsmanagement und maßgeschneidertes E-Business sind Beispiele für wichtige Wettbewerbsfaktoren.

In der Regel hat ein einzelner Betrieb weder die personellen noch die finanziellen Kapazitäten, um sich mit der Vielfalt von Herausforderungen des Wettbewerbes angemessen auseinander zu setzen und ist auf ein unterstützendes Umfeld angewiesen.

Neben der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit kommen noch weitere Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens auf die Unternehmen zu, z.B.

- Die Minimierung des Einsatzes von Ressourcen und des Outputs an Schadstoffen bei der Produktion,
- Die Gestaltung „lebenswerter“ Arbeitsverhältnisse
- Die Herstellung sozial und ökologisch verträglicher Produkte und Dienstleistungen

Diese Anforderungen werden nur selten durch Marktmechanismen erfüllt, bzw. kann ihre Beachtung sogar in vielen Fällen (kurzfristig betrachtet) die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen schwächen. Die Gewährleistung der ökologischen und gesellschaftlichen Produktivität hängt somit ab von

- transnationalen Rahmenbedingungen,
- staatlichen Rahmenbedingungen (z.B. Umwelt- und Arbeitsrecht),
- dem Einfluss von gesellschaftlichen Gruppen (z.B. Gewerkschaften Umweltverbänden und Konsumenten),
- der Eigeninitiative der Unternehmen,

- der Gestaltung eines Unternehmensumfeldes, das den Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht, durch Zivilgesellschaft und Staat mittels Förderprogrammen, Beratungsangeboten, der Generierung von Unternehmensnetzwerken, regionalen Akteursnetzwerken und regionalem Wissensmanagement.

Die Hebelpunkte zur Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften – wie z. B. die Internalisierung von Transportkosten – liegen vor allem auf Bundes- bzw. auf europäischer und globaler Ebene. Auf regionaler Ebene steht vor allem die letztgenannte Handlungsmöglichkeit zur Verfügung. Hier besteht massiver Handlungsbedarf und es existieren große Potenziale zur Herstellung von Win-Win-Situationen durch die Bildung von Netzwerken in denen die Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens kooperativ gemeistert werden.

Um die Bildung solcher Kooperationen zu erleichtern, sind vor allem wirtschaftspolitische Maßnahmen erforderlich, die das Unternehmensumfeld – die sogenannte Mesoebene – betreffen. Es fehlt auf dieser Ebene an Institutionen und leistungsfähigen Netzwerkstrukturen zwischen Unternehmen, Staat, Intermediären und Konsumenten, die es ermöglichen, nicht nur in Wertschöpfungs-, sondern z.B. auch in Stoffflussketten zu denken und zu handeln (Hinterberger, Messner 1998). Im Rahmen der Untersuchung „Produktion 2000plus“ des Bundesforschungsministeriums wurden vom Arbeitskreis „Ortsnahe Produktion“ regionale Handlungsschwerpunkte für die Umsetzung nachhaltiger Wirtschaftsweisen erarbeitet (Drinkuth, Müller, Bierter 1998). Der Grundansatz besteht darin - komplementär zu der oft einseitigen Fixierung auf globale Wettbewerbsfähigkeit - regionale Wertschöpfungs- und Stoffkreisläufe anzuregen. Die Umsetzung erfordert in den meisten Fällen die gezielte Vernetzung regionaler Unternehmen.<sup>4</sup>

Neben den genannten regionalwirtschaftlichen Ansätzen spiegeln auch die Interessen der Unternehmen den Bedarf eines unterstützenden Unternehmensumfeldes. In Umfragen, die von der Wirtschaftsförderung im Bezirk Tempelhof an 123 Unternehmen durchgeführt wurden, zeigte sich, dass 80 % der befragten Unternehmen Unterstützungsbedarf bezüglich Stabilisierung, Expansion und strategischer Unternehmensentwicklung haben. Zahlreiche Gespräche im Rahmen einer vor kurzem fertig gestellten Studie zum Thema "Unternehmenskooperationen für zukunftsfähiges Wirtschaften" haben zudem verdeutlicht, dass insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen spezifische Kooperations- und Informationsdefizite haben. Zudem wurden konkrete Handlungsfelder für nachhaltiges Wirtschaften identifiziert (Teller 2000 b).

---

<sup>4</sup> Siehe auch NARET und Fichter, Kujath, u.a. 1999, Kujath (1998a,b) zu weiteren Aspekten regionalen nachhaltigen Wirtschaftens

### 3.2 Unternehmensnetzwerke

Professionell betriebene Unternehmensnetzwerke – als Plattform für KMU, um strategisch am Markt zu agieren – bieten einen Ansatz, um die oben beschriebenen Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens zu meistern.

Die Vorteile, die an Netzwerken beteiligte Unternehmen gewinnen, sind vielfältig: Produktinnovationen, Markterschließung, Kosteneinsparungen in der Produktion und der Logistik, Wettbewerbsvorteile durch verbesserten Service, kostengünstigere Ver- und Entsorgungsstrukturen, die Organisation kooperativer F&E – Aktivitäten, Qualifizierung und Mitarbeitermotivation, die gemeinsame Nutzung und Anschaffung von Maschinen, und soziale Netzwerke der Arbeitnehmer gehören dazu. Hier vier Beispiele von Typen regionaler Unternehmensnetzwerke, die jeweils einen Teilaspekt zukunftsfähigen Wirtschaftens verwirklichen.

- Regionale Produktlinien

Rohstoffe und Nahrungsmittel werden regional erzeugt und in vertikalen Verarbeitungsketten regional weiterverarbeitet und vermarktet. Beispiel: Naturfaseranbau in Brandenburg mit regionaler Weiterverarbeitung und Veredelung (Bauindustrie, ökologische Zellstoffe, Textilherstellung) und überregionaler Vermarktung von Textilien (siehe Drinkuth, Müller 1999) Durch die Schaffung regionaler Wertschöpfungs- und Stoffflussketten werden gleichzeitig Transportwege vermieden, für regionale Unternehmen lokale Transaktionsbeziehungen (wieder)hergestellt und neue Märkte erschlossen. Damit werden regionale Arbeitsplätze geschaffen, bzw. bestehende gesichert. Dies erfordert eine Vernetzung längs der Wertschöpfungskette und eine Erschließung des regionalen Marktes, die typischerweise von den Einzelunternehmen selbst nicht geleistet wird sondern externes Coaching benötigt.

- Regionale „Kompetenzzentren“

Regionale Kompetenzzentren sind Organisationsformen von regionalen Unternehmen, die ihre Leistungen zu einem gemeinsamen Angebot bündeln. Die Verwendung des Begriffes Kompetenzzentrum ist inzwischen inflationär geworden, alle Regionen Deutschlands besitzen zahllose Kompetenzzentren: von losen Konglomeraten weniger Kleinstbetriebe bis zu hochgeförderten und aufwendig betreuten Netzwerken von High-Tech Unternehmen. Aus den zahlreiche Beispielen (mehr und weniger zukunftsfähiger) regionaler Kompetenzzentren seien hier bzgl. Nachhaltigkeit richtungssichere, nämlich Umweltkompetenzzentren genannt. Das „Kompetenzzentrum Umwelt“ in Berlin besteht aus Unternehmen im Bereich Umwelttechnik, die in den Bereichen produktionsintegrierter Umweltschutz, Biogasanlagen/BHKW und Wassermanagement ihre Angebote bündeln und kooperativ neue Märkte erschließen. Diese Netzwerkaktivitäten werden – inklusive eines gemeinsamen Informationsmanagements – von dem Dienstleister

Ökotec ([www.oekotec.de](http://www.oekotec.de)) gesteuert. Ähnlich konzipiert ist das Kompetenzzentrum „kiesel“ im Saarland in dem 15 mittelständische Unternehmen, verknüpft u.a. durch ein gemeinsames Intranet, Lösungen des betrieblichen Umweltschutzes anbieten (Drinkuth, Müller, Bierter 1998) und das „Regionale Anwender- und Innovations-Forum Umwelttechnologie“ Hellbronn/Neckarsulm (vgl. Schröter 1999)

- Regionale „Zulieferercluster“

Hierbei definiert eine Gruppe von KMUs gemeinsame Leistungen gegenüber einem Global Player oder dieser lagert bisher von ihm selbst erbrachte Dienstleistungen und Produkte an Betriebe seiner Region aus, bzw. bezieht weitere Zulieferer aus seiner Region ein. „Der Finalproduzent baut sich damit feste und zugleich flexible Zulieferstrukturen (zeitlich, kommunikativ und logistisch) im regionalen Umfeld auf.<sup>5</sup> Das kann ihm auf seinen angestammten Märkten Wettbewerbsvorteile verschaffen.“ (Drinkuth, Müller, Bierter 1998: 18). Dies ist z.B. ein Markenzeichen der Produktionsstandorte von BMW in Regensburg und Spartanburg (USA). Ausgeprägte lokale Infrastrukturentwicklungen finden sich auch bei Rolls Royce/ BMW in Berlin.

- Zwischenbetriebliche Stoffverwertungsnetze

Stoffstromtechnische Vernetzungen und eine gemeinsame Ver- und Entsorgung von Unternehmen (z.B. in einem Gewerbegebiet) führen zu Kostenersparnissen und einer Verminderung des Ressourcenverbrauchs Abfällen und Emissionen führen. Im dänischen Kalundborg konnten durch die Kopplung verschiedener Produktionszweige und Anlagen jährlich bedeutende Einsparungen (z.B. 19 000 t Erdöl) erzielt werden. Die Investitionskosten für diese Verkoppelungen amortisierten sich nach 3-5 Jahren (Bringezu 1998). Die Installation eines solchen Netzes hat sich auch in Deutschland (z.B. im Industriegebiet Pfaffengrund, Heidelberg) als verhältnismäßig unkompliziert und lohnend erwiesen (Teichert et. al. 1998, Sterr 1998, GSF 1999). Erforderlich ist ein Netzwerkmanager, der potenzielle Anbieter von Sekundärrohstoffen und Abnehmer zusammenbringt und Kenntnisse über die Nutzbarkeit von bisherigen Abfällen als Rohstoffe gewinnt und vermittelt, d. h. über technische und kommunikative Fähigkeiten verfügt. Zu Verwertungsnetzwerken besteht großer Experimentierbedarf, z. B. ob einzelne Gewerbegebiete oder ganze Industrieregionen den optimalen räumlichen Ansatz bieten. In Berlin steckt die Umsetzung von Stoffverwertungsnetzen noch in den Kinderschuhen. Ein erster Ansatz wurde in einem Gewerbegebiet in Tempelhof gemacht. Für den Technologiepark Wuhlheide werden die Antragsunterlagen zur Zeit geprüft.

---

<sup>5</sup> Er hat damit allerdings auch eine starke Machtposition gegenüber den Zulieferern.

Des Weiteren eine knappe Auflistung von Beispielen zu Unternehmensnetzwerken nach Handlungsfeldern geordnet:

Handlungsfeld	Beispiel
Produktinnovation	F&E-Unternehmenspool für Elektronikprodukte mit bleifreiem Lot, Kooperationsverbund "Sachsen-Leinen" zur Erweiterung der Produktpalette aus Hanf- und Flachsverarbeitung, ZAING Hamburg – Designverbund für Büromöbel, Die Meisterschneider zu Hamburg – Neue Produktpalette zwischen Maßanfertigung und Konfektion durch Kooperation
Marketing	Texweb für gemeinsames Handeln von Unternehmen in der Bekleidungsindustrie, Kompetenzzentrum Umwelt, Auto-Gebrauchtteile-Börse im Internet von Verwertern aus Berlin und Brandenburg
Systemanbieter	Facilitymanagement Berliner Handwerk, Leasingkonzept von Elektrolux für weiße Ware, KVA Kreislauf- und Verwertungsagentur als genossenschaftlicher Verbund für nachhaltiges Wirtschaften, Bauteams – Kostensparendes Bauen durch Kooperation von der Planung bis zur Bauausführung
neue Arbeitsformen	Combishare: aktives Personalmanagement im Unternehmensverbund
Produktion	GCS Gentle Craft Support – Wertschöpfungskette für Maßschuhfertigung, New Arts & Craft – Tischlerei-Verbund mit gemeinsamen Produktdesign, Netzwerk Metall Chemnitz - kooperative Produktentwicklung und Produktion
Produktionsmittel	Unternehmensnetzwerkansatz zur gemeinsamen Nutzung einer Digitaldruckeinrichtung, Nutzungskonzept für CNC-Maschinen der Baufachfrauen
Qualitätsmanagement	Qualifizierungsnetzwerk von COUP 21 nach EFQM
Logistik	Regionale Zulieferkette des Unternehmensverbundes Pro-Netz
Service	Vangerow Systemwerkstätten für arbeitsteilige Reparaturen von Elektronikgeräten, die Werkstatt – bundesweite Initiative für ökologisches Bauen
Entsorgung	AGUM Arbeitsgemeinschaft Umweltmanagement in der Industrieregion Rhein-Neckar, Interessensverband Chemnitzer Maschinenbau – Abfall- und Entsorgungspark Chemnitz

Bei der Etablierung von Netzwerken ist die richtige Balance von Kooperation und Konkurrenz zu finden, bzw. die Kooperationsfähigkeit der Partner überhaupt erst herzustellen. Zudem muss von vornherein gesichert sein, dass sich der zusätzlicher Transaktions- und Kommunikationsaufwand für die Netzwerkpartner durch die eindeutige Identifizierung von „Surplusprodukten“ durch das Netzwerk lohnt.

Weitere wichtige Aspekte sind (vgl. Teller 2000a):

- die Gewährleistung von Entscheidungsfähigkeit durch einfache Vertragsgrundlagen und Strukturen
- ein Finanzkonzept, das nach einer Anschubfinanzierung wirtschaftliche Tragfähigkeit vorsieht, und
- ein externes, neutrales Coaching.

Die Erfolgskriterien und auch die Probleme beim Aufbau und Erhalt von Netzwerken sind bisher für verschiedene Netzwerke identifiziert und dokumentiert worden (Teller 2000b, Hallerberg u.a. 1999, Drinkuth und Müller 1999). Eine systematische bundesweite oder gar internationale Auswertung liegt unseres Wissens bisher noch nicht vor. Die Auswertung von Erfahrungen aus KMU-Netzwerken und regionalen Netzwerken in Adapt-Projekten wird demnächst vorliegen (Sprenger 2001).



### 3.3 Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte

Die Potentiale von Unternehmensnetzwerken sind bisher nur in Ansätzen erschlossen. Das (zugegebenermaßen sehr ambitionierte) regionalpolitische Ziel sollte es sein, Bedingungen zu schaffen, dass für *alle* Unternehmen der Region eine Netzwerkumgebung mit einem möglichst umfassenden Dienstleistungsspektrum für nachhaltiges Wirtschaften zur Verfügung steht.

Mit dem hier vorgestellten Konzept einer Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke kann, statt einer bunten Vielfalt von mehr oder weniger professionellen Netzwerken, eine aus dem tatsächlichen Bedarf der Unternehmen und der Region hervorgegangene systematische Netzwerkerzeugung stattfinden.

Staatlich initiierte Netzwerkansätze gingen bisher häufig von einem Top-Down Konzept aus: Für vorab festgelegte Branchen wurden Konzepte entworfen und die Unternehmen wurden dann erst im zweiten Schritt für das Netzwerk gewonnen. Die Betriebe müssen bei solchen Ansätzen ständig zu einer aktiven Beteiligung motiviert werden und das Überleben des Netzwerkes nach der Förderung ist fraglich. Weiterhin ist die Entwicklung einer Zukunftsstrategie (weg vom Einzelprojekt hin zu einer flächendeckenden Umsetzung) problematisch.

Der Ansatz der „Berliner Entwicklungswerkstatt“ geht konsequent vom Bedarf der Unternehmen aus. Netzwerke werden aufgrund einer umfassenden Analyse (plus Visions- und Maßnahmenentwicklung) einer großen Anzahl von Unternehmen konzipiert und umgesetzt (vgl. Abbildung 1). Für die Unternehmensansprache wurde gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung Tempelhof eine Akquisitionsstrategie entwickelt und an Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchenzugehörigkeit getestet. Ausnahmslos alle mit den Unternehmensvertretern geführten Gespräche führten zu klaren Interessensansätzen für eine Mitarbeit in Unternehmensnetzwerken (siehe Teller 2000 b).

### 3.3.1 Geschäftsbereiche der Entwicklungswerkstatt

#### 1. *Netzwerkentwicklung*

Die Berliner Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke soll, ausgehend von den konkreten Problemlagen der Unternehmen, Unternehmensnetzwerke generieren, die nach einer Anschubfinanzierung wirtschaftlich tragfähig sind. Hierzu soll ein Mechanismus zur Netzwerkentwicklung aufgebaut werden, der die folgenden Stufen beinhaltet (vgl. den roten Strang in Abbildung 1):

1. Unternehmensakquisition mit Hilfe der Bezirksämter (Wirtschaftsförderung, Umweltamt)
2. Unternehmensanalyse anhand eines eigens entwickelten Leitfadens
3. Maßnahmenkatalog und Visionsentwicklung: Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen? Wie wird die Vision realisiert ?
4. Aus den Daten einer großen Zahl von Unternehmen werden Querschnittsthemen zur Vernetzung abgeleitet. Weiterhin wird die mögliche Anwendung von Vernetzungskonzepten (z.B. längs der Wertschöpfungskette) geprüft.
5. Hieraus werden konkrete Netzwerke initiiert.

Im Zentrum dieser Abläufe steht ein „Netzwerke-Knoten“ (die Entwicklungswerkstatt), der u.a.

- Das Wissen aus den Schritten 1.-5. bündelt (z.B. Netzwerkansätze identifiziert) und transparent macht (Informationsplattform für nachhaltiges Wirtschaften).
- Mit lokalen und regionalen Institutionen, Wissenschaft, usw. kooperiert.
- aus den praktischen Erfahrungen und theoretischen Inputs ein Konzept für zukunftsfähige Unternehmensberatung (z.B. die Verknüpfung von Wettbewerbsfähigkeit, Ressourcenmanagement und neuen Arbeits- und Mitbestimmungsformen) entwickelt.
- Einen Pool von (vorwiegend regionalen) Experten für zukunftsfähige Unternehmensberatung und die Entwicklung und Betreuung der einzelnen Netzwerke aufbaut.

Bei einer entsprechend breiten Akquisition von Unternehmen<sup>6</sup> können die einzelnen Netzwerke und die notwendige regionale Infrastruktur – der Netzwerke-Knoten – nach einer Anschubfinanzierungen schwarze Zahlen schreiben (siehe Anhang).

---

<sup>6</sup> Erste Erfahrungen haben gezeigt, dass die Akquisition über die Bezirksämter gut funktioniert und auf gute Resonanz bei den Unternehmen trifft.

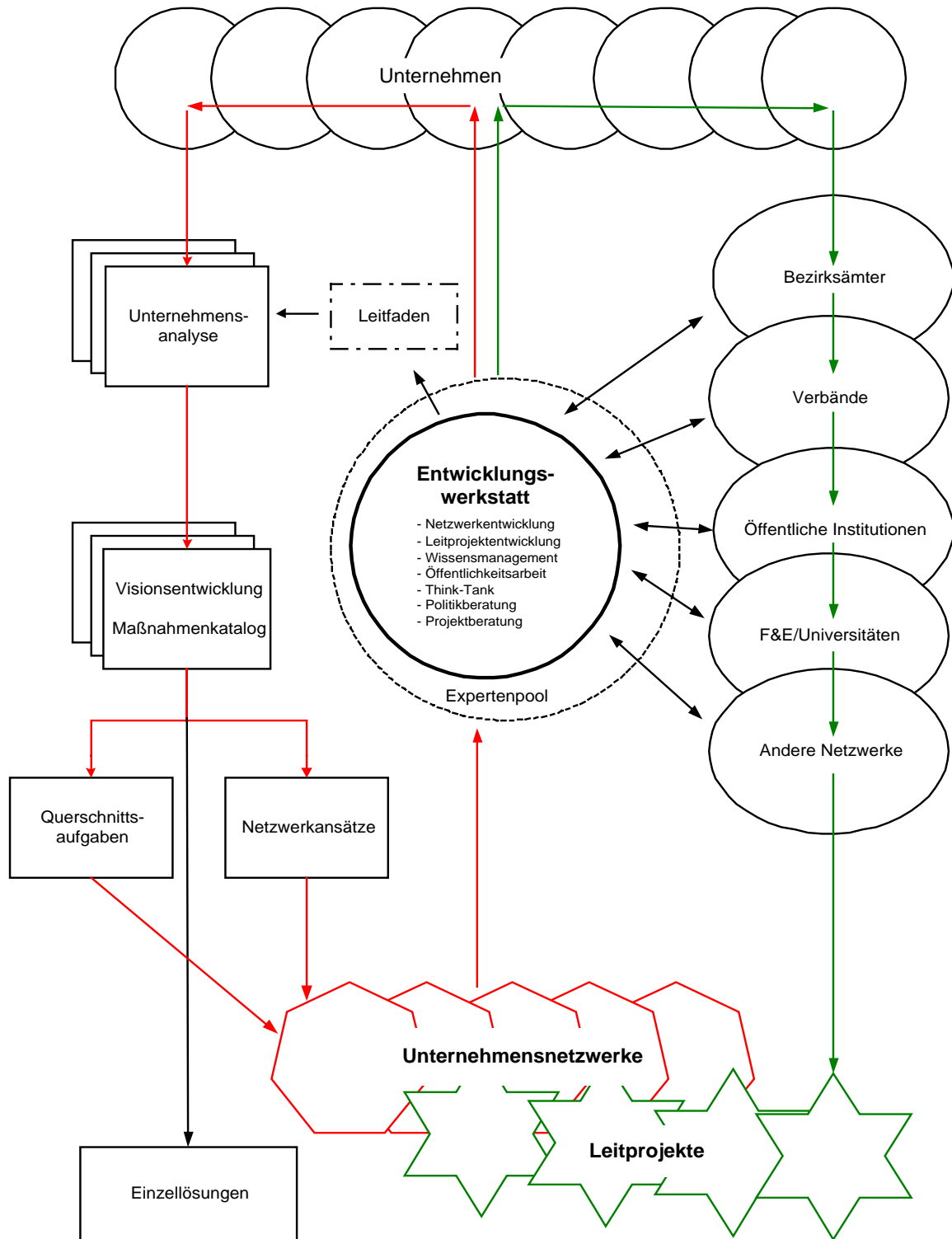


Abbildung 1 Struktur der Entwicklungswerkstatt

## 2. Leitprojektentwicklung

Neben der Entwicklung von Unternehmensnetzwerken, die nach den Bedürfnissen der einzelnen Unternehmen gestaltet sind (Bottom-Up Ansatz), soll die Entwicklungswerkstatt gleichzeitig die zentrale Anlaufstelle für die Generierung von Leitprojekten im Diskurs mit den regionalen Akteuren werden (vgl. den grünen Strang in Abb.1). Leitprojekte für die Region thematisieren zentrale Probleme nachhaltigen Wirtschaftens. Sie haben eine strategische Bedeutung für die Region, und das Potential die öffentliche Wahrnehmungsschwelle zu überschreiten. Sie sollten mit professioneller Öffentlichkeitsarbeit und dem richtigen politischen Rückenwind - als offizielles „Projekt für die Zukunft der Region“ - durchgeführt werden. Durch die Funktion eines regionalen Netzwerke-Knotens und als neutrale Schnittstelle zwischen Unternehmen, Verbänden, Institutionen, Nichtregierungsorganisationen usw. eignet sich die Entwicklungswerkstatt zur Themenfindung, Initiierung- und Koordinierung von Leitprojekten. Es ist vorgesehen, dass zum Start der Entwicklungswerkstatt mehrere Leitprojekte „auf die Schiene“ gebracht werden, d.h., dass schlüssige Konzepte mit einer allgemeinen Akzeptanz vorliegen, die Kooperation der relevanten Akteure gesichert ist und Finanzierungsquellen zumindest eruiert sind. Inhaltliche Vorarbeiten zu Leitprojekten und Absprachen mit möglichen Projektpartnern wurden bereits geleistet (vgl. Kapitel 5). Des weiteren wird der „Output“ der Projektbörse des Agendaforums und der IBB einfließen.

## 3. Vernetzung: Wissensmanagement, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit

Berlin ist sowohl für sein kreatives Potential, als auch für seine Nischenbildung und Zersplitterung berühmt und berüchtigt. Einer ausgeprägten Experimentierfreude steht eine schwach entwickelte Kommunikations- und Kooperationskultur gegenüber. Mangelnder Kooperationswille und Nischenmentalitäten können nicht von heute auf morgen „abgeschafft“ werden, zumal sie oft mit handfesten Eigeninteressen der Akteure verknüpft sind. Es kann jedoch durch die Herstellung größtmöglicher Transparenz und Vernetzung vermieden werden, dass

- gute Ideen im Sande verlaufen,
- alte Fehler wiederholt werden,
- potentielle Projektpartner nicht zueinander finden,
- ähnlich ausgerichtete Projekte ohne Erfahrungsaustausch verlaufen.

Gut zugängliche Informationsangebote können eine Bündelung der regionalen Ressourcen erleichtern:

- Übersicht über Strukturen, Organisationen, Institutionen - Visualisierung von Kompetenzen und Zuständigkeiten innerhalb der Stadt<sup>7</sup>
- Wissenstransfer: Vermittlung zwischen Wissenschaft und Praxis: Eruierung des regionalen wissenschaftlichen Know-Hows im Bereich nachhaltiges Wirtschaften und Verknüpfung mit Fragestellungen aus der Praxis.
- Übersicht über existierenden Projekte in der Region (Einfache Webpräsenz für Projekte und Organisationen)
- Best- (und Worst-) Practice Liste: Übersicht über Lösungswege, die sich in Berlin und anderswo als erfolgreich erwiesen haben bzw. gescheitert sind
- Überblick und Zugangserleichterung zu Förderprogrammen. Sammlung guter und schlechter Erfahrungen bei der Nutzung der Förderlandschaft.
- Dialog in der Region organisieren: Diskussionsforen, Veranstaltungen

Dies soll neben Workshops, Foren, Einzelgesprächen etc. auch durch eine Internetplattform geleistet werden, die bestehender Angebote aus Wissenschaft, Politik und Praxis intelligent vernetzt.

Auf einer Internetplattform wird im günstigsten Fall (aktuelle) Information durch gute Visualisierung und intelligente Navigation zugänglich gemacht. Dies ist eine Grundlage, aber noch keine Garantie für ein effizientes Wissensmanagement und eine Vernetzung der Akteure. Als weiterführende Strategie können Methoden des Wissensmanagements erprobt werden, die vor allem in großen Unternehmen zur Erfassung, Klassifizierung, dem Verstehen und der Kommunikation vorhandenen Wissens verwendet werden. Hier geht es sowohl um die Strukturierung "kultureller" als auch informationstechnologischer Aspekte von Kommunikation und Kooperation. Hierzu können auch im Internet frei verfügbare Programme (sog. "community-ware") verwendet werden.

Der Arbeitsaufwand für die Erfassung, Aktualisierung und Präsentation von Information ist erheblich und wird, wie die zahllosen Negativbeispiele zeigen, ständig unterschätzt. Das Funktionieren des Wissensmanagements hängt weiterhin von einer gewissen Disziplin der zu vernetzenden Akteure bei der Bereitstellung und Aktualisierung der Information ab. Es ist deshalb sinnvoll mit Einzelprojekten für bestimmte Zielgruppen zu beginnen. Hier stehen zur Zeit zwei Projektideen zur Debatte: Ein Projektvorhaben der ZEK, bei dem der Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft im Berliner Gesundheitswesen durch eine Internetplattform verbessert werden soll, und eine Skizze zu einem Internetprojekt für innovative Arbeitsmarktprojekte in Berlin (siehe Kapitel 5)

---

<sup>7</sup> Dies entspricht dem Erstellen einer „Wissenlandkarte“, wie sie im Rahmen des Projektes Zukunft der Wirtschaftsverwaltung für die Hochschul- und Forschungslandschaft im Aufbau ist und dessen Wissenschaftliche Betreuung an der TU-Berlin angesiedelt ist

#### *4. Projektberatung: Innovativen Projekten und Unternehmen ein professionelles, unbürokratisches Arbeiten ermöglichen*

Innovative Ansätze haben (quasi per definitionem) Schwierigkeiten, sich in den vorhandenen Strukturen zu etablieren. Die Entwicklungswerkstatt soll ein komplettes, praxisnahes Beratungsangebot anbieten: von der Antragstellung über das Projektmanagement bis zum Monitoring und dem Übergang in die wirtschaftliche Tragfähigkeit. Gerade „unkonventionellen“ Projektpartnern mit guten Ideen und wenig Zeit soll das Leben erleichtert werden.

Das Beratungsangebot für Projekte:

- Projekte auf den Weg bringen:  
Wo gibt es Fördertöpfe?, Hilfe bei Antragstellung und der Planung der Struktur von Projekten
- Beratung laufender Projekte:  
Projektmanagement, Vermittlung von Supervision
- Qualitätsmanagement, Monitoring und Evaluation  
Unterstützung bei der Erreichung von Projektzielen
- Beratung zur Fortführung bei Auslaufen der Förderung

#### *5. Politikberatung und Beteiligung Neuer Partner in die Politikgestaltung*

Nicht nur Projekte brauchen Beratungsleistungen für effizienteres und ergebnisorientierteres Arbeiten. Auch die politischen Institutionen und die klassischen Interessensverbände müssen ihre Arbeits- und Kommunikationsweise ändern, wenn sie die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung der Region ernst nehmen. Die Agenda 21 fordert die Beteiligung „neuer Partner“ – wie z.B. Nichtregierungsorganisationen – in die politische Entscheidungsfindung. Auch auf EU-Ebene werden deutliche Signale in der Richtung gegeben, lokale Innovationsträger in die Gestaltung politischer Programme einzubeziehen. Die praktische Gestaltung dieser Beteiligung gestaltet sich jedoch äußerst schwierig. Den alten und den neuen Partnern fehlen die Zeit, die Lust und die „Infrastruktur“, sich aufeinander einzulassen. Dies wurde z.B. bei der regionalen Programmierung der Strukturfonds deutlich. Dieser Defizite soll sich die Entwicklungswerkstatt durch die Ermöglichung von Zugängen zu relevanten Informationen, gezieltes Coaching und Workshops annehmen.

Beispiele:

- Beteiligung lokaler Akteure an regionalen Prozessen  
z.B. die angemessene Einbeziehung lokaler Initiativen und Projektträger in die bezirklichen Beschäftigungspakte

- Beratung der Verwaltung durch Bürgergutachten, Zukunftskonferenzen, eine Workshopreihe „Verwaltung und Zivilgesellschaft“ usw.

#### *6. Think-Tank für zukunftsfähiges regionales Wirtschaften*

Für eine „zukunftsfähige Unternehmensberatung“ der Kunden der Entwicklungswerkstatt stehen noch keine vorgefertigten Rezepte zur Verfügung, die von den Experten des Pools angewendet werden könnten. Die Erkenntnisse verschiedener Forschungsgruppen (z.B. von Wuppertalinstitut, IÖW und IZT) und die Praxiserfahrungen der verschiedenen Beratungseinrichtungen müssen gesichtet, ausgewertet und praxisnah gebündelt werden. Die Zielvorstellung ist ein Beratungskonzept, das die ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen „ausgewogen“ berücksichtigt und gleichzeitig den Unternehmen „verkauft“ werden kann. Dies ist ein sehr weitreichendes Ziel. Die Entwicklungswerkstatt sollte sich diesbezüglich als Partner in einem kooperativen Entwicklungsprozess etablieren.

Ein erster Schritt wird die Zusammenfassung der Herangehensweisen der am Expertenpool beteiligten Berater zu einem Gesamtkonzept sein. Diese Experten setzen verschiedene Einzelaspekte nachhaltigen Wirtschaftens bereits in ihrer Praxis um (z.B. Ressourcenmanagement, Qualifizierung, Mitarbeitermotivation- und -beteiligung, Innovationsmanagement). Das zusammengefügte Angebotsspektrum, das den Kunden der Entwicklungswerkstatt zur Verfügung steht, ist eine aus der Praxis generierte Annäherung an ein nachhaltiges Unternehmensberatungskonzept. Weiterhin müssen Konzepte aus der Wissenschaft (Was ist überhaupt ein zukunftsfähiger Betrieb und welche Wege führen dorthin?) integriert werden.

Im Think-Tank der Entwicklungswerkstatt sollen also die folgenden Aufgaben wahrgenommen werden:

- Theorie-Transfer zu zukunftsfähigem Wirtschaften
- Entwicklung einer Unternehmensphilosophie zum Zukunftsfähigen Wirtschaften
- Entwicklung eines Konzeptes für zukunftsfähige Unternehmensberatung
- Entwicklung eines Trainingsprogramms für Unternehmensberater in Bezug auf Nachhaltigkeit

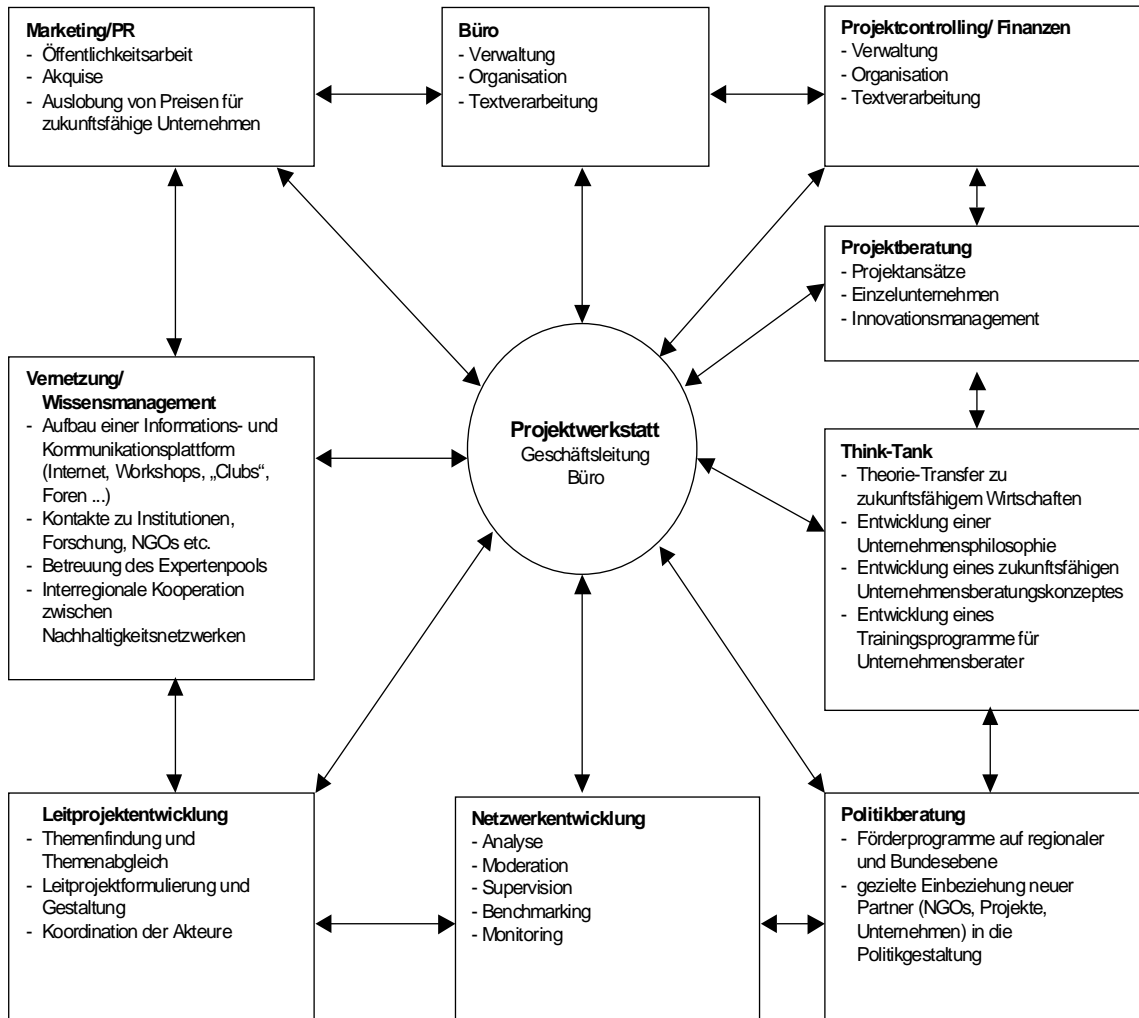


Abbildung 2: Geschäftsbereiche der Projektwerkstatt Nachhaltigkeit

Die greifbaren Outputs der Entwicklungswerkstatt werden die funktionierenden Unternehmensnetzwerke und Leitprojekte sein. An ihnen wird der Erfolg und die politische Rechtfertigung der Entwicklungswerkstatt bewertet werden.



### 3.3.2 Struktur und Finanzplanung der Entwicklungswerkstatt

Die Entwicklungswerkstatt besteht organisatorisch aus fünf Elementen:

- einer GmbH als juristische Person;
- einem Lenkungsausschuss zur Steuerung der Mittelvergabe, soweit öffentliche Gelder involviert sind;
- einem Beirat, in dem die Institutionen vertreten sind, mit denen sich die Entwicklungswerkstatt in der Erfüllung ihrer Aufgaben abstimmen wird,
- einem Expertenpool, in dem Fachleute für Nachhaltigkeit, Netzwerkaufbau und Prozessgestaltung in kooperativer Form zusammengeschlossen sind.
- Dem „Berliner Verbund Zukunftsfähiger Unternehmen“, in dem die an den Netzwerken der Entwicklungswerkstatt und anderen Aktivitäten für zukunftsfähiges Wirtschaften in der Stadt teilnehmen

Der organisatorische und juristische Kern der Entwicklungswerkstatt wird von einer privatrechtlichen **GmbH** gebildet. Diese GmbH ist Vertragspartner für Projektträger, für Unternehmen sowie für Berater und andere Experten aus dem Pool. Sie tritt als Arbeitgeber für alle fest Angestellten auf. Die Geschäftsleitung der GmbH legt die inhaltliche Ausrichtung der Entwicklungswerkstatt in Abstimmung mit dem Beirat fest.

In der Satzung der GmbH wird festgeschrieben, dass sie keine Gewinne an die Gesellschafter ausschütten soll. Überschüsse nach dem Steuerrecht sollen zur Förderung von Vernetzung und Förderung von Nachhaltigkeit in der Region und damit zusammenhängendem Wissensmanagement verwendet werden. Im Sinne einer öffentlich-privaten Erfolgs-Kofinanzierung werden die Überschüsse nur insoweit für diese Zwecke verwandt, wie die öffentliche Hand diese Förderung um Zuschüsse in mindestens der gleichen Höhe aufstockt.

Um die Verwendung dieser Mittel festzulegen, wird ein **Lenkungsausschuss** gebildet, in dem die GmbH und Vertreter des Expertenpools auf der einen Seite und die Öffentliche Hand auf der anderen Seite paritätisch vertreten sind. Er hat seine Entscheidungen mit qualifizierter Mehrheit zu treffen. Damit wird sichergestellt, dass die Vergabe dieser Mittel inhaltlich breit getragen wird.

Im **Beirat** sind die Einrichtungen, Institutionen und Verbände vertreten, mit denen die Entwicklungswerkstatt zusammenarbeitet. Er repräsentiert das gesellschaftliche Spektrum, auf das sich die Entwicklungswerkstatt inhaltlich bezieht und legt die politischen und inhaltlichen Felder fest, auf denen die Entwicklungswerkstatt agiert.

Gleichzeitig vermitteln die Beiratsmitglieder Ziele und Politik der Entwicklungswerkstatt in ihren Institutionen.

Im **Expertenpool** sind alle Fachleute vertreten, die im Rahmen der Entwicklungswerkstatt tätig sind. Sie werden je nach Entwicklungsstand der Projekte, eigenem Qualifikationsprofil, persönlicher Situation etc. untereinander und mit der Entwicklungswerkstatt in Form eines Netzwerkes verbunden sein. Bestandteil der Mitgliedschaft im Expertenpool ist die Teilnahme an Konzeptentwicklung, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung. Die genaue Organisations- und Rechtsform wird in der Aufbauphase geklärt.

Der **Berliner Verbund Zukunftsfähiger Unternehmen** ist das öffentlich sichtbare Produkt der Entwicklungswerkstatt und anderer regionaler Bestrebungen zukunftsfähigen Wirtschaftens. Er ist das öffentlichkeitswirksame Forum aller Unternehmen, die ein aktives Interesse an der nachhaltiger Entwicklung der Region haben und auch bereit sind, dies in ihrer Wirtschaftsweise umzusetzen.

### *Finanzierung*

Die Finanzierung der einzelnen Bereiche der Entwicklungswerkstatt ist wie folgt geplant:

<b>Bereich</b>	<b>Finanzierung</b>
Netzwerkentwicklung	Selbsttragend, Einnahmen werden teilweise zur Finanzierung anderer Bereiche verwendet
Leitprojektentwicklung	Selbsttragend, projektbezogene Finanzierung
Projektberatung	Teilweise selbsttragend, als Dienstleistung vom Kunden (bzw. dessen Projektträger) finanziert; Anschub für neue Projekte, Ideenentwicklung etc. als Teil des Wissensmanagement von der Entwicklungswerkstatt getragen
Politikberatung	Langfristig selbsttragend, möglicherweise können Einnahmen zur Teilfinanzierung anderer Bereiche verwendet werden
Büro	Grundfinanzierung durch Netzwerkentwicklung, zusätzlich anteilig je nach Aufwand aus (Leit-)Projektmitteln
Vernetzung in der Region/ Wissensmanagement	Erfolgs-Kofinanzierung durch Netzwerkentwicklung und Zuschüsse von außen, ggf. projektbezogene Finanzierung

„Think-Tank“	Aus Netzwerkentwicklung und Overhead eingeworbener Projekte, ggf. zusätzlich Zuschüsse von außen und projektbezogene Finanzierung
Geschäftsführung	Aus Netzwerkentwicklung und Overhead eingeworbener Projekte

Grundprinzip der Entwicklungswerkstatt ist, dass der Bereich Netzwerkentwicklung spätestens am Ende der Aufbauphase selbsttragend, d.h. ohne eine Grundfinanzierung oder sonstige Zuschüsse der öffentlichen Hand, arbeitet. Dies schließt die Infrastruktur (Miete, Bürokosten, Administration etc.) für diesen Bereich ein. Damit ist die Entwicklungswerkstatt im Kern ökonomisch nicht von einer dauernden Unterstützung abhängig. Das Prinzip der Nachhaltigkeit wird auf die Entwicklungswerkstatt selbst angewandt: Nur wenn ihr Handeln gesellschaftlichen und für die beteiligten Unternehmen auch ökonomisch messbaren Nutzen schafft, wird sie auf Dauer existieren können.

#### *Wirtschaftlichkeitsrechnung für den Kernbereich Netzwerkentwicklung*

##### *A: Dauerbetrieb*

Da die ökonomische Unabhängigkeit des Bereichs Netzwerkentwicklung von öffentlichen Geldern Voraussetzung für eine langfristige Existenz der Entwicklungswerkstatt ist, wird hier für diesen eine Wirtschaftlichkeitsrechnung vorgestellt.

##### Ziel:

Nach einer Anlaufphase soll der Bereich Netzwerkentwicklung im Dauerbetrieb

- sich selbst finanzieren,
- die Kosten erwirtschaften für das Einbinden weiterer Betriebe in die Netzwerke sowie
- einen substantiellen Beitrag leisten zu den Bereichen Vernetzung in der Region / Wissensmanagement und „Think-Tank“

##### Annahmen:

I Für jedes Berater-Tagewerk werden im Schnitt 2000,- DM gerechnet. Diese Tagessätze werden je nach Branche und Größe der beteiligten Firmen nach unten bzw. oben abweichen (zur Klarstellung: Ein „Berater-Tagewerk“ entspricht einem Tag Arbeit, der dem Kunden direkt zugeordnet werden kann. Er wird in der Regel signifikanten Zusatzaufwand für Vor- und Nachbereitung, interne Organisation etc. einschließen, der nicht berechnet wird). Dies liegt eher am unteren Ende der Tagessätze im Bereich der Unternehmensberatung.

- II Als erster Schritt findet in jedem Unternehmen eine Potentialanalyse statt. Dabei wird ein Unternehmens-Check vorgenommen, es werden Nachhaltigkeitspotentiale ermittelt, Optionen wie Beteiligung an bestehenden Netzwerken oder Teilnahme am Aufbau neuer Netzwerke aufgezeigt und das Dienstleistungsspektrum vorgestellt, das die Entwicklungswerkstatt für dieses Unternehmen anbieten kann.
- III Unternehmen, die sich in Anschluss an diese Analyse an einem Netzwerk beteiligen, werden im Schnitt 5 Berater-Tagewerke pro Jahr finanzieren für Aufbau und Betreuung von Netzwerken, an denen sie beteiligt sind. Es wird also im langfristigen Durchschnitt eine jährliche Zahlung von 10 000,- DM pro aktivem Unternehmen und Jahr gerechnet. Wenn dies für Firmen nicht aus eigener Kraft zu tragen ist, eine Unterstützung in einem entsprechenden Bereich aber politisch gewollt ist (z.B. beim Aufbau neuer Kompetenzbereiche in Berlin), ist es auch vorstellbar, dass ein Teil der Netzwerkkosten auf Antrag der Firmen von außen übernommen wird.
- IV Als „kritische Masse“ für eine selbsttragende Entwicklung sind ca. 100 Unternehmen nötig. Damit ist der Bereich Netzwerkentwicklung so groß, dass er interessierten Unternehmen vielfältige Anknüpfungsmöglichkeiten bieten kann. Die Einnahmen aus der Betreuung der aktuellen Netzwerke liegen entsprechend bei 1 Million DM pro Jahr, das entspricht 500 in Rechnung gestellten Beratertagen. Zu diesem Zeitpunkt muss der Bereich Netzwerkentwicklung nicht mehr von außen finanziert werden, der Dauerbetrieb beginnt.
- V Von den Betrieben, die aktuell an Netzwerken beteiligt sind, werden ca. 20 % pro Jahr ihr Netzwerk verlassen, z.B. weil das Netzwerk für sie den Zweck erfüllt hat oder sich ihr Netzwerk auflöst. Für eine stabile Institution reicht es, die jährlich die Netzwerke verlassenden Betriebe zu ersetzen, d.h. ca. 20 Betriebe pro Jahr neu zu gewinnen. Zu diesem Zeitpunkt ist die Entwicklungswerkstatt mit ihrer Politik der Netzwerkentwicklung vielen Betrieben bereits bekannt, so dass die Akquisition auf vorbereiteten Boden trifft und zielgerichtet erfolgen kann. Schätzungsweise beträgt der Prozentsatz von Unternehmen, die sich nach einer Analyse tatsächlich an einem Netzwerk beteiligen, ca. 50 %. Das bedeutet, dass für die Entwicklungswerkstatt ca. 40 Analysen neuer Unternehmen pro Jahr erforderlich sind. Ein im Dauerbetrieb erfahrenes und eingespieltes Beraterteam wird diese Analysen mit drei Tagewerken abarbeiten können. Der Aufwand an Beratertagen für die Akquisition beträgt also ca. 120 Tagewerke. Zusammen mit den unter Punkt IV dargestellten 500 Beratertagen für die laufende Betreuung werden insgesamt 620 Beratertage beim Kunden erforderlich sein.



Für Analysen

Berechnete Tagewerke (Zuzahlungen)	40	
Durchschnittlicher Tagessatz	2.000,00 DM	
Summe		80.000,00 DM

Summe Einnahmen
1.080.000,00 DM
Ausgaben
Honorare Interne Berater

Beratertage	600	
Tagessatz	1.000,00 DM	
Summe		600.000,00 DM

Honorare Externe Berater

Beratertage	20	
Tagessatz	1.850,00 DM	
Summe		37.000,00 DM

Bürokosten

Kosten pro Monat		
Miete (200 m <sup>2</sup> á 22,- DM incl. Nebenkosten)	4.400,00 DM	
Telekommunikation incl. Miete für Telefonanlage	1.800,00 DM	
Kopierkosten (Leasing, laufende Kosten)	400,00 DM	
Verbrauch Büromittel und Porto	500,00 DM	
Rechnerwartung	400,00 DM	
Versicherungen	300,00 DM	
Bücher und Zeitschriften	300,00 DM	
Reisekosten	500,00 DM	
Energiekosten	150,00 DM	
Diverses z.B. Kontoführung	200,00 DM	
<u>Summe Bürokosten pro Monat</u>	<u>8.950,00 DM</u>	
Jährliche Bürokosten		107.400,00 DM

2 Angestellte für interne Organisation		130.000,00 DM
Geschäftsführung		120.000,00 DM

Summe Ausgaben
994.400,00 DM

Damit verbleiben als Überschuss für die Informations- und Kommunikationsarbeit der Entwicklungswerkstatt 85.600,00 DM

Erläuterung der Positionen:

Honorare Intern:

Es wird den Experten aus dem Pool je in Rechnung gestelltes Tagewerk ein durchschnittliches Honorar von 1000,- DM gezahlt. Damit sind notwendige Vor- und Nacharbeiten, konzeptionelle Arbeiten innerhalb des Expertenpools und die Beteiligung an der Ablauforganisation abgegolten. Gleichzeitig kann für die Arbeit innerhalb der Entwicklungswerkstatt auf deren Büro zurückgegriffen werden, so dass den Experten für diese Zeiten keine Logistikkosten entstehen.

Bei einer Rechengröße von 6 internen Experten bedeutet dies für jeden von ihnen ein Brutto-Honorar von 100 000,- DM pro Jahr bei einem Aufwand von ca. 160 Tagen insgesamt. Umgerechnet auf eine Vollzeitbeschäftigung entspricht dies etwa einer Bezahlung nach BAT Ib. Dies ist für Berater nicht sehr hoch, aber für dieses Segment (KMU's, Themengebiet Nachhaltigkeit) realistisch. In der Praxis wird der Expertenpool deutlich mehr Personen umfassen. Die Honorare sind entsprechend auf mehr Personen zu verteilen, die also auch auf anderen Feldern tätig sein müssen (und diese Erfahrungen entsprechend einbringen können). Wie und auf wie viele Experten das Auftragsvolumen im laufenden Betrieb tatsächlich verteilt wird, muss je nach gefragten Kompetenzen, beruflichem Umfeld der Experten etc. entschieden werden.

Honorare Extern:

Dieser Posten deckt den Einkauf von Know-How ab, das für aktuelle Aufgaben benötigt wird, aber innerhalb des Expertenpools nicht zur Verfügung steht. Dies nach Ende der Aufbau, wenn es einen eingespielten Expertenpool entsprechend der Bedürfnisse der Unternehmen gibt, nicht mehr häufig der Fall sein.

Gesamtschau:

Die in den Annahmen genannte Zahl von 10 000,- DM pro beteiligtem Unternehmen und Jahr kann je nach Bereich, Zahl der in einem Netzwerk zusammengeschlossenen Unternehmen etc. erheblich schwanken, insbesondere auch darunter liegen. Dies kann z.B. durch Unternehmen, die sich ohne gesonderte Potentialanalysen an bereits laufende Netzwerke anschließen, ausgeglichen werden. Alleinige Grundlage für die Einnahmen sind die Zahl der honorierten Tagewerke und die dafür erzielten Tagesätze.

Die Wirtschaftlichkeitsrechnung bleibt aber auch dann stabil, wenn von den beteiligten Unternehmen in Summe deutlich weniger Beratungsleistung nachgefragt wird. Die Kosten für Honorare sinken dann direkt proportional, der Aufwand für die Geschäftsführung und ein Teil der Bürokosten ebenfalls. Notfalls kann auch die Arbeitszeit der angestellten Bürokräfte verringert werden. Es stehen dann zwar bedauerlicherweise auch entsprechend weniger Mittel zur Finanzierung der sonstigen Ziele der

Entwicklungswerkstatt zur Verfügung. In Grenzen wird es aber auch dann noch möglich sein, diese Ziele weiter zu verfolgen.

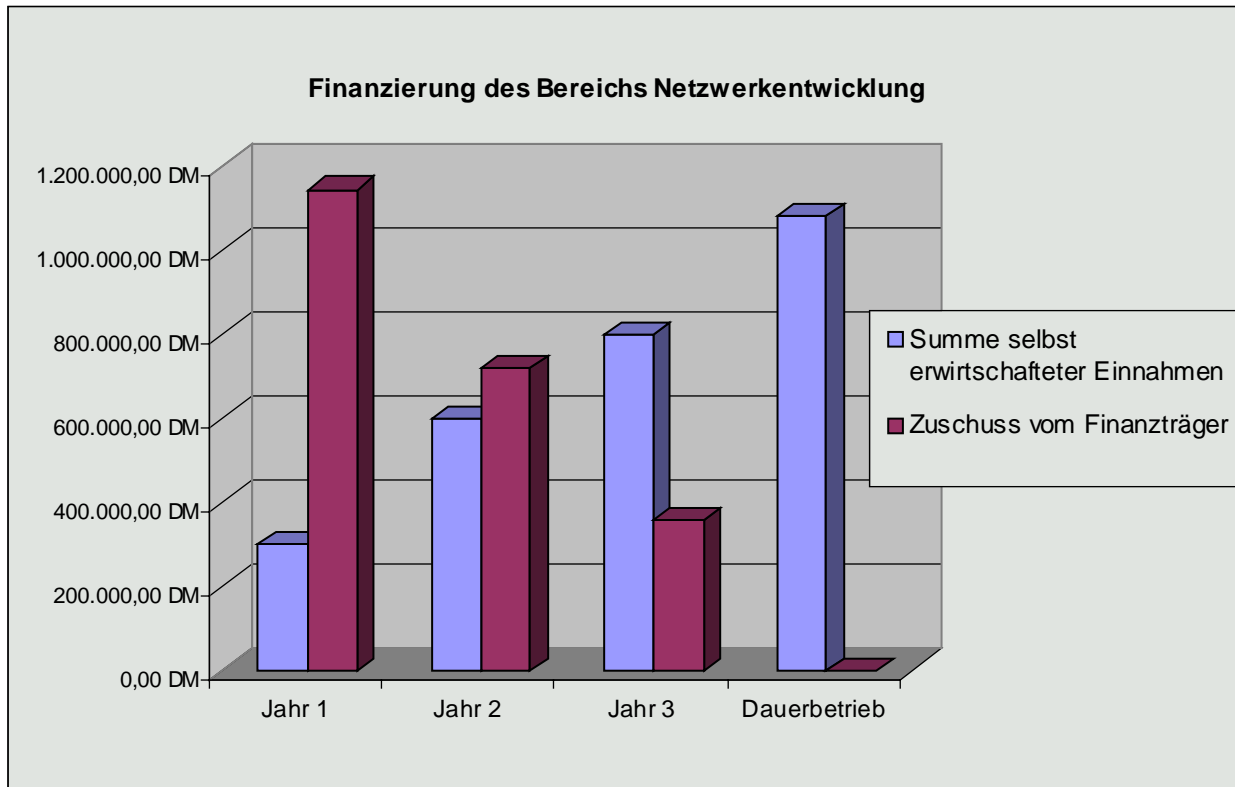


Abbildung 3: Entwicklung von Einnahmen und Zuschüssen

### 3.3.3 Resultate der Entwicklungswerkstatt nach dreijähriger Förderphase

Die folgenden Ergebnisse sollen am Ende der dreijährigen Förderungsperiode vorhanden sein :

- eine **GmbH**, aufgebaut als **Netzwerke-Knoten** mit den Bereichen Netzwerkentwicklung, Leitprojektentwicklung, Vernetzung/Wissensmanagement, Projektberatung, Politikberatung und ein „Think-Tank“ für Theoriebildung und -transfer für zukünftigen Bedarf



- in ca. **400 Unternehmen** wurde, nach Auswahl aus allen potentiellen Interessenten, eine umfassende **Bedarfsanalyse** durchgeführt, besonders im Hinblick auf netzwerkfähige Bedürfnisse
- in ca. **200** dieser **Unternehmen** konnten kurz- oder längerfristige Unterstützungsmaßnahmen organisiert bzw. vermittelt werden, ca. 100 sind aktuell in verschiedenen Netzwerken engagiert
- der Aufbau zukünftiger Netzwerke kann durch die Betreuung aktueller Netzwerke finanziert werden. Überschüsse, welche die GmbH erzielt, werden im Sinne einer **Erfolgs-Kofinanzierung** durch die öffentliche Hand um denselben Betrag aufgestockt.
- ein **Lenkungsausschuss**, besetzt mit Vertretern der GmbH, des Projektträgers und ggf. weiterer Parteien, legt Handlungsbereiche sowie die Verwendung von Zuschüssen und des revolvingierenden Fonds fest
- ein **Pool mit Experten** aus der Region zu allen Aspekten, die für die Netzwerkentwicklung und Lösung spezifischer Fragestellungen der Unternehmen hilfreich sind, ist eingearbeitet
- **6 Leitprojekte für Berlin** – sowohl in „Basisbranchen“, als auch in Berlins Kompetenzbereichen (LuK, Medizin/Bio- und Verkehrstechnologie) – haben zu messbaren und kommunizierbaren Ergebnissen geführt. Themenbeispiele: „Eine Qualitätsstrategie für die Berliner Bauwirtschaft“, „Mobilitätsmix und Road-Pricing Systeme in Berlins Innenstadt“, „Regional-Ökologische Versorgung des Regierungsviertels“, „Regionales Wissensmanagement“
- durch eine intelligente **Vernetzung** von Politik, Wissenschaft und Praxis (sowohl virtuell als auch face to face) findet ein strategischer Diskurs über die Zukunft der Region statt. Dieser Diskurs wird breit geführt und mit moderner Informationstechnologie sichtbar gemacht, und verläuft sich nicht in Berlin-typischen Nischen und Zirkeln

## 4. Zukunft nachhaltigen Arbeitens

Die Arbeit des Projektteams im inhaltlichen Korridor „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“ gestaltete sich grundlegend anders als im Bereich „ortsnahe Produktion - Unternehmensnetzwerke für nachhaltiges Wirtschaften“

Der Bedarf nach einer vernetzenden und verstetigenden Institution vom Typus einer Projektwerkstatt wurde in zahlreichen Expertengesprächen und einem Workshop mit Arbeitsmarktexperten eindeutig festgestellt. Fundamentale Schwierigkeiten entstanden jedoch bei dem Versuch Kriterien „nachhaltiger Projekte“ zu entwickeln, die es erlauben würden, förderwürdige Projekttypen zu definieren.

Der Bereich ortsnahe Produktion ließ sich aufgrund bestehender Kontakte zu Unternehmensnetzwerken und interessierten Akteuren aus der Region recht bald den Zielen der Machbarkeitsstudie entsprechend bearbeiten. Die Kriterien nachhaltigen Wirtschaftens, bezogen auf das besondere Merkmal „ortsnahe Produktion - Unternehmensnetzwerke“, waren weitgehend operationalisierbar und ermöglichten eine auf spezifische Projekttypen und deren Umsetzung gerichtete Perspektive (vgl. Kapitel 3). Dies war bei dem Themenfeld „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“ nicht der Fall.

„Arbeit“ im Nachhaltigkeitsdiskurs<sup>8</sup> umfasst verschiedene Formen (Erwerbsarbeit – Eigenarbeit – Versorgungsarbeit – Gemeinwesenarbeit) und zielt als Begriff auf ein erweitertes Verständnis und eine neuartige gesellschaftliche Verteilung und Bewertung von Arbeit. Eckpunkte eines „erweiterten Arbeitsbegriffes“ sind eine radikale (Erwerbs-) Arbeitszeitverkürzung, eine Arbeitsumverteilung sowie eine aus Steuermitteln ermöglichte Finanzierung gesellschaftlich notwendiger Arbeiten, die bislang weder staatlich noch privat nachgefragt werden. Diese Voraussetzungen verleihen der Perspektive auf ein „nachhaltiges Arbeiten der Zukunft“ einen im wahren Sinne revolutionären Charakter und machen deutlich, dass Veränderungen im System der „Arbeit“ gesamtgesellschaftliche Voraussetzungen haben, die schwerlich in ihrer gesamten Bandbreite thematisiert werden können.

Das Interesse des Projektteams „Sustainable Berlin“ war indessen in seiner empirischen Ausrichtung auf neuartige *Organisationsformen* von Arbeit fokussiert. Aus der Vielzahl themenrelevanter Fragestellungen sollten folgende Gesichtspunkte sondiert werden:

---

<sup>8</sup> Wir beziehen uns bei der Definition eines „erweiterten Arbeitsbegriffes“ auf den Diskussions – und Forschungszusammenhang des Verbundprojektes „Arbeit & Ökologie“, hier insbesondere Abschnitt 3.4. „Arbeitspolitisch – soziale Querschnittsanalysen“.

- (a) Welche Finanzierungs- und Organisationsformen von Arbeit, für die es – trotz gesellschaftlichen Bedarfs – keine marktvermittelte und keine staatliche Nachfrage gibt, sind aus dem Blickwinkel des Nachhaltigkeitsziels innovativ?
- (b) Welche Antworten geben diese innovativen Ansätze auf die sozialstaatlichen Herausforderungen angesichts von Massenarbeitslosigkeit und unsteten Erwerbsbiographien?
- (c) Reflektieren die Modelle die Bedeutungskomponenten eines „erweiterten Arbeitsbegriffes“?

Das empirische Feld, das anhand dieser Leitfragen überprüft werden sollte, war die zwischen Staat und Markt (in Deutschland/ Berlin) organisierte Arbeit. Diese ist wiederum in weiten Teilen deckungsgleich mit dem sogenannten 2. Arbeitsmarkt.

Zwei Gründe erschwerten eine Operationalisierung der vom Projektteam formulierten Fragestellungen und eine daraus folgende Bewertung empirisch vorfindbarer Projekte:

1. Das im Arbeitstitel „nachhaltige Arbeit der Zukunft“ enthaltene gesellschaftspolitische Leitbild der Nachhaltigkeit besitzt eine Reichweite, die sich gegen ein Herunterbrechen auf überschaubare Einheiten sperrt. Empirische (Projekt-) Beispiele „nachhaltigen Arbeitens“ sind oft aufgrund ihrer Unterkomplexität wenig aussagekräftig.
2. Eine weitere Problematik hinderte die vom Projektteam „Sustainable Berlin“ ursprünglich avisierte Darstellung von „regionalen Leitprojekten“ zur Zukunft der Arbeit. Sie ist in der Empirie selbst begründet, also in der sogenannten „Projektlandschaft“. Der nicht erwerbswirtschaftliche Sektor ist in Deutschland durch (steuer – und förderrechtliche) Bedingungen geprägt, die die *Handlungsautonomie* der dort Tätigen bis aufs äußerste begrenzen. Rechtlich – institutionelle Einschränkungen des Handelns bestehen ohne Zweifel auch für Wirtschaftsunternehmen. Während das wirtschaftliche Unternehmen jedoch aufgrund kalkulierbarer Bestandsbedingungen planen kann, ist der Betrieb des 2. Arbeitsmarktes in ein Geflecht kameralistischer Zuwendungs - Prinzipien eingelassen: über Einnahmen und Ausgaben besteht praktisch keine eigene Entscheidungsbefugnis. Die Projektinhalte sind ebenso weitgehend arbeitsförder - bzw. steuerrechtlich reglementiert. Ein Betrieb des 2. Arbeitsmarktes, der Fördermittel der Bundesanstalt für Arbeit oder der Sozialämter einsetzt, arbeitet gezwungenermaßen im untertariflichen Bereich. Der Betrieb des 2. Arbeitsmarktes zeichnet sich außerdem durch eine eigentümliche Personalstruktur aus, da die Beschäftigten überwiegend „zugewiesen“ wurden, also nicht aus eigener Entscheidung dem jeweiligen Arbeitsverhältnis zugestimmt haben.

In einem Workshop mit Experten aus Projektarbeit, wissenschaftlicher und institutioneller Praxis wurde trotz der genannten Problematik der Versuch unternommen, Kriterien für innovative Projekte zu nachhaltiger Arbeit zusammenzustellen. Die entstandene Liste spiegelt die Schwierigkeiten auf der Suche nach operationalisierbaren Kriterien für nachhaltige Arbeitsmarktprojekte wieder. Aufgrund der Problemstellung ist eine Verknüpfung eines breiten Spektrums von gesellschaftlichen Ebenen involviert, u.a.:

- Leitbild: Wie wollen wir in einer nachhaltigen Gesellschaft arbeiten ?
  - Individuelle Ebene – was ist menschenwürdige Arbeit ?
  - Gesellschaftliche Ebene – Welche Arbeit braucht die Gesellschaft ?
  - Systemische Ebene – Was ist die Rolle bzw. die Verantwortung von Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft ?
- Ist-Zustand/Trends: Wie knüpfe ich an die Entwicklungslinien der Arbeit an ?
- Arbeitsmarktpolitik : Wie operiere ich in der gegenwärtigen Förderlandschaft?

Hier die besagte Liste, die weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Systematik erhebt

- Entkoppelung von sozialer Absicherung und Erwerbsarbeit
- Bestimmen was gesellschaftlich notwendige Arbeit ist und wer sie wofür leistet
- Angemessene soziokulturelle Versorgung – speziell sozialer Brennpunkte – gewährleisten
- Geschlechterhierarchien abbauen
- Arbeitszeitverkürzung/ Teilzeitarbeit attraktiv und finanzierbar zu machen
- Einstiege, Übergänge und Wiedereinstiege ermöglichen: „Übergangsmärkte“

Neben den aus der Praxis kommenden Erfahrungen mit der klassischen Zielgruppe von Arbeitsmarktpolitik – den Langzeitarbeitslosen – sind Modelle gefragt, die der zunehmenden Diskontinuität sämtlicher Erwerbsbiografien Rechnung tragen. Es geht darum, Phasen der Neuorientierung und der Weiterbildung nicht zu einem individuell zu tragenden Risiko werden zu lassen.

- „Räume“ für eigene Ideen und Initiativen öffnen  
vom Leitbild der Unternehmer/in kann positiv der Gesichtspunkt des eigenverantwortlichen Einsatzes für eine weitgehend selbst bestimmte Aufgabe abgeschöpft werden. Um nicht in die gegenwärtig verbreiteten Ausdrucksformen des „Gründerrauschs“ aus der Erwerbslosigkeit zu verfallen, sollte berücksichtigt werden, dass niemand in die Unternehmer-Rolle im engeren zu zwingen ist.

Es sollten Initiativen gefördert und ermöglicht werden, die den Menschen adäquate Räume einer eigenen Zielbestimmung, Möglichkeiten der Umsetzung und Überprüfung von Ideen (hinsichtlich der gesellschaftlichen Nachfrage

nach dem jeweiligen Angebot) sowie des sozialen und professionellen Lernens eröffnen.

Solche Räume sollten nicht nur Langzeitarbeitslose, sondern alle Menschen, die ihre Arbeitsbedingungen verändern wollen oder müssen zur Verfügung stehen. In diesem Anspruch reflektiert sich die Feststellung, dass Arbeitslosigkeit kein Problem der Arbeitslosen, sondern des gesamten Systems ist .

- Zugänge für sozial Ausgegrenzte Menschen mit den Menschen selbst schaffen  
Dieses Raum-Geben hat besonders für Langzeitarbeitslose und Sozialhilfeempfänger Erfolge gezeitigt. Aus der Erkenntnis heraus, dass erfolgreich nur mit den und nicht für die Betroffenen konzipiert werden kann, werden in verschiedenen Ansätzen auf freiwilliger Basis - ausgehend von der Frage: „was wollen sie eigentlich wirklich?“ - Zugänge in die Arbeitswelt (meistens zweiter Arbeitsmarkt) gesucht und gefunden. Individuell abgestufte Methoden – von Kreativtagen über moderiertes Teamwork bis hin zur Einzelberatung sind nötig.
- Bedrohte Arbeitsplätze mit den Potentialen der Betroffenen erhalten
- Selbstorganisation unterstützen  
Gewährung eines ausgewogenen Verhältnisses der Förderung von Selbstorganisation und Bereitstellung von begünstigenden und förderlichen Bedingungen von „Selbständigkeit. „Selbstorganisation“ ist hierbei vor allem als strategische Vernetzungen mit anderen gemeint.
- Das „Ganze der Arbeit“ thematisieren  
Dies könnte durch Modellprojekte realisiert werden, in denen eine den individuellen Bedürfnissen entsprechende Gewichtung der verschiedenen Arbeitstypen (Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, Gemeinschaftsarbeit, Eigenarbeit) ermöglicht wird.
- Projekte zur Zukunft der Arbeit nicht auf Erwerbslose beschränken – gesellschaftliche Potentiale aktivieren  
Wie schon angesprochen, ist das Problem der Arbeitslosigkeit eines der ganzen Gesellschaft. Projekte mit Betroffenen sind also Projekte mit allen. Die Einbeziehung von Erwerbstätigen oder Ruheständlern thematisiert auch das in der aktuellen Diskussion so hervorgehobene bürgerschaftliche Engagement. Es sollte allerdings nicht das Ziel sein, die Verantwortung für die Erledigung notwendiger Gemeinschaftsaufgaben auf das freiwillige, unbezahlte Engagement der Bürger/innen abzuwälzen.
- Unternehmen einbeziehen  
Unternehmen „freien Marktes“ sind aus vielfältigen Gründen eine wichtige Zielgruppe für Projekte zur Zukunft der Arbeit. Durch die Ermöglichung von „partiell Aussteigen“ aus der Erwerbsarbeit, kann man diejenigen, die zu viel Arbeit haben, dazu bewegen, denjenigen die zu wenig Arbeit haben etwas abzugeben. Des weiteren sollten Unternehmen dazu bewegt werden, Arbeits-

und Managementkapazitäten, Infrastrukturen und nicht zuletzt Kapital für die Herstellung von Gemeingütern zur Verfügung zu stellen.

- Arbeitsplätze im Bereich zukunftsfähiger Produkte und Dienstleistungen schaffen

**Fazit:** Eine Klasse förderwürdiger Projekte („gute Praxis“) zu definieren, die sowohl Nachhaltigkeitskriterien entspricht, als auch die nötige Praxisnähe aufweist, ist aufgrund des bisherigen Arbeitsstandes nicht möglich. Insofern erscheint auch die Konzeption und Umsetzung einer Projektwerkstatt, die eine „gute Praxis“ voranbringen soll, zu diesem Zeitpunkt und auf der Basis des in der Machbarkeitsstudie aufgearbeiteten Erkenntnisstandes, als verfrüht.

Empfehlenswert erscheint dreierlei:

1. Einbringen der erarbeiteten Ergebnisse in verwandte regionale Aktivitäten:  
Hier ist besonders die „Arbeitsgruppe Leitbilder nachhaltigen Arbeitens“ zu nennen, die in engem Zusammenhang mit dem Agendaforum arbeitet, und eine der Machbarkeitsstudie sehr ähnliche Zielsetzung verfolgt.
2. Im Falle einer erfolgreichen Umsetzung der Entwicklungswerkstatt für Unternehmensnetzwerke und Zukunftsprojekte sollte der Korridor „Zukunft nachhaltigen Arbeitens“ als weiterführende inhaltliche Perspektive aufgebaut werden. Dies ist bzgl. des Themenkreises „betriebliche Arbeit“ im Konzept der Entwicklungswerkstatt enthalten. Mittelfristig sollte ein weitergehende Perspektive aufgebaut werden.
3. „Zukunftsteams für Berlin und Brandenburg“  
Angesichts der gravierenden Handlungsdefizite bzgl. zukunftsfähiger Arbeitsmarktinnovationen, ist ein experimentelles regionales Leitprojekt mit Signalwirkung zu konzipieren und umzusetzen, das grundsätzliche Aspekte der beschriebenen Problematik thematisiert. Eine erste Projektskizze hiezu befindet sich in Abschnitt 5.2.1.

## 5. Leitprojekte für die Region

Parallel zu der Konzeptentwicklung für die Projektwerkstatt wurden konkrete Leitprojekte ausgearbeitet, um die oben vorgestellten Strukturen auch inhaltlich füllen zu können. Die am Ende jeder Projektskizze aufgeführten Projektpartner waren jeweils an der Konzeptentwicklung beteiligt und sind interessiert an einer aktiven Rolle bei der Umsetzung.

### 5.1 Ortsnahe Produktion

#### 5.1.1 Regional- ökologische Versorgung des Regierungsviertels

Die Anfang 2000 gegründete „Förderungsgemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg“ (FÖL) hat das Ziel, verbrauchernah im urbanen Umfeld der Landes- und Bundeshauptstadt Berlin als Plattform einer unternehmens- und verbandsübergreifenden Öffentlichkeitsarbeit zu agieren, bisher nicht einheitlich ausgerichtete Aktivitäten bzw. Ressourcen zu bündeln sowie neue Partner innerhalb und außerhalb des Ökologischen Landbaus einzubinden.

Der Projektvorschlag „Belieferung der Kantinen im Regierungsviertel mit regional produzierten Bioprodukten“ der FÖL wurde zur Projektbörse als eines von fünf Leitprojekten prämiert und wird von der „Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin“ unterstützt. Es geht um ein öffentlichkeitswirksames Vorzeige- und Prestige-Projekt: die Belieferung der im Regierungsviertel von betriebenen Kantinen und Restaurants (z.B. Käfer: Restaurant und Kantine im Reichstag; Dussmann: Kantinen im Dorotheen- und Alsenblock, u.a.) mit ökologisch erzeugten Produkten aus der Region Berlin-Brandenburg. An bisherigen Erfahrungen der meist partiellen Belieferung von Großküchen und Mensen (z.B. der HU-Mensa) anknüpfend und unter Einbindung neuer Partnern soll in einer ersten Projektphase die Informations- und Kommunikationshürde für dieses griffige und signalträchtige Aushänge- und Demonstrationsprojekt überwunden werden.

Als erster Schritt wird bereits unter logistischer Federführung des Ökodorfes Brodowin das Abgeordneten-Restaurant im Reichstagsgebäude mit einem Voll-Sortiment Brandenburger Bioprodukte beliefert. Seit dem 11.9.00 wird den Abgeordneten des Dt. Bundestages offiziell ein komplettes Biomenü angeboten. Nach der erfolgreichen Initiierung gilt es nun, die Nachfrage von Seiten der Abgeordneten weiter zu stimulieren, Logistik und Qualität zu verbessern und damit die Käfer Berlin GmbH zur Beibehaltung und Weiterentwicklung ihres Angebotes und zur selbstbewussten Profilierung mit diesem Engagement zu gewinnen.

Ein strategisches Ziel des gesamten Projektes besteht darin, für die Gewährleistung eines hohen Standards in punkto Qualität und Lieferfähigkeit beispielhaft ein durchgängiges Qualitätsmanagementsystem längs der gesamten Produktkette (also von der Anbauplanung bzw. dem Feld bis hin zum Teller der Bundestagsabgeordneten) aufzubauen. Die Chancen auf die erfolgreiche Einrichtung eines solchen regionalen Qualitätssicherungssystems sind mittlerweile als sehr hoch zu bewerten, da auf diesem Gebiet in Zusammenarbeit etwa des Berliner Großhändlers Terra Frisch, den Anbau-Beratern, der Erzeugergemeinschaften und bestimmter Verarbeiter in den letzten Jahren bereits große Fortschritte erzielt werden konnten. Ein erfolgreicher Gliedschluss in dieser „Qualitätskette“ würde in erheblichem Maße auch auf andere Bereiche ausstrahlen, zumal etwa im Gemüse-Frische-Bereich der Marktvorteil eines kürzeren Weges noch konsequenter ausgebaut werden könnte. Der jetzt stattfindende „Probelauf“ mit Käfer Berlin eignet sich hierfür besonders, da vergleichsweise geringen Produktmengen sehr hohe Qualitäts- und Logistikanforderungen gegenüberstehen. Können diese nachhaltig erfüllt werden, ist dies eine sehr gute Referenz auch für andere bzw. größere Abnehmer. Die quantitative Ausdehnung dieses regionale Qualitätsmanagements erfordert die Akquisition weiterer Sponsoren und Partner und ein professionelles Netzwerkmanagement. Eine wichtige Rolle könnte die CMA in Bonn (Ressort Ökologischer Landbau) einnehmen, welche explizit an einem Leuchtturmprojekt in der Bundeshauptstadt Berlin interessiert ist.

Ein weiteres zentrales Ziel des Vorzeige- und Prestige-Projektes ist es, das aufzubauende Netzwerk der FÖL und den Agenda-21-Prozess für weitere Mitglieder oder Kooperationspartner wie auch für die breite Öffentlichkeit über die Wahrnehmungsschwelle zu heben. Erreicht werden soll dies durch eine konzertierte und intensive Öffentlichkeitsarbeit, welche geeignete Anlässe des Projektes aufgreift und kommuniziert. Als Koppelprodukt soll dadurch der Grundstein für eine professionelle Kommunikationsstruktur nach innen wie nach außen gelegt werden. Dadurch sollen sowohl professionelle Partner (Journalisten, Entscheidungsträger, Großhandel, Ökodorf Brodowin, Fleischereien, Käfer Berlin GmbH, usw.) zusammengebracht und moderiert werden als auch interessierten Bürgern und Bürgerinnen eine Plattform angeboten werden, sich in diesen Prozess bzw. die Arbeit der FÖL einzubringen. Eine wichtige Ziel- bzw. Multiplikatorengruppe kann direkt – über den täglichen Speiseplan oder über begleitende Informations- und Präsentationsveranstaltungen - mit Informationen zum Ökologischen Landbau, zur Stadt-Land-Beziehung oder anderen interessanten Themen angesprochen werden. Wenn sich die regionale Ausrichtung des Ökologischen Landbaus wodurch Transportwege vermieden, regionale Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte erzielt sowie die Stadt-Umland-Beziehung mit Leben gefüllt wird unter den derzeitigen marktwirtschaftlichen Bedingungen bewährt und dabei einen neuen soziokulturellen „Way of Life“ generiert, ist der Ökologische Landbau Vorbild und Impulsgeber für eine gesellschaftliche Entwicklung im Sinne der Agenda 21. Dabei steht der einzelne Bürger mit seinem „persönlichen Wertekosmos“ (s. ak-



tuelle Shell-Studie), seinem Lebensstil und dem davon mehr oder weniger abgeleiteten Konsumverhalten im Mittelpunkt.

**Partner:** Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin Brandenburg, Ökodorf Brodowin<sup>9</sup>, Feinkosthaus Käfer Berlin GmbH, Bundestagsfraktion von Bd90/DIE GRÜNEN, Haus um die Schenkung, TU Berlin/ZEK/Kubus, Unternehmensgrün

### 5.1.2 Eine Qualitätsoffensive für die Berliner Bauwirtschaft

Die Beschäftigungssituation im Berliner Bauwesen ist katastrophal und verschlechtert sich weiterhin. Dies ist einerseits durch eine zunehmende Internationalisierung des Wettbewerbes bedingt, andererseits durch Defizite bei Qualifikation, Management und Innovationsfähigkeit der Berliner Bauwirtschaft. Dabei besteht bei der Vielfalt baulicher Aufgaben die Chance, die Erprobung neuer organisatorisch-technischer Verfahren, die Entwicklung von spezifischem Know-how und flächensparende, an ökologischen Prinzipien ausgerichtete Bauweisen miteinander zu verknüpfen. Im Rahmen des "Aktionskreises Innovatives Bauen" wurden in Berlin bereits frühzeitig Vorschläge erarbeitet, wie die bauausführende Wirtschaft diese neuen zukunftsfähigen Märkte erschließen und innovative Konzepte erproben kann. Die von der Enquetekommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des Bundestages erarbeiteten Ziele nachhaltigen Bauens wurden jüngst von der Enquetekommission "Zukunftsfähiges Berlin" spezifisch für die Region ergänzt:

- Konzentration der baulichen Aktivitäten auf den Bestand
- Ressourcensparendes Bauen  
Hierzu gehört die Verwendung nachwachsender heimischer Rohstoffe, Recycling von Bauschutt und Bauelementen, eine Verbesserung der Baustellenlogistik und kooperatives Baumanagement
- Anpassung der regionalen Bauwirtschaft  
Zentrale Aspekte sind die Konzentration auf neue Märkte, die Entwicklung vom ruinösen Preiskampf zum offensiven Qualitätswettbewerb, die Profilierung durch eine Qualifizierungsoffensive und der Ausbau der Kooperation zwischen Forschung und Wirtschaft.

Bisher wurden die Vorschläge des Aktionskreises und der Enquetekommission nur in Ansätzen umgesetzt. „Es fehlt eine Instanz, unter deren Dach sämtliche – zumindest die mit öffentlichen Mitteln geförderten – Projekte gebündelt und "vermarktet" werden.“ (BerlinStudie: 177)

---

<sup>9</sup> welches in Kooperation mit anderen Biobetrieben, dem regionalen Großhändler Terra Frischdienst, der Berliner Öko-Bäckerei „Märkisches Landbrot“ oder der Berliner Demeter Fleischerei Feindura das vom Küchenchef gewünschte Vollsortiment zusammenstellt und mit dem eigenen Lieferservice der Reichstagsküche frei Haus liefert.

Es ist dringend erforderlich, dass der Ausbau der Bereiche Stoffstrommanagement, Stadtökologie, Bauen im Bestand, flächensparende und multifunktionale Architektur sowie Erfordernisse mittelständischer Baubetriebe zu Schwerpunkten innerhalb der regionalen Hochschul- und Forschungslandschaft werden. Weiterhin ist eine Verstärkung der gewerblichen Ausbildung im Bereich des ökologischen Bauens, insbesondere in den Solartechnologien erforderlich.

Ansätze hierzu sind:

- Die Reorganisation der Bauingenieurausbildung an der TU Berlin - bei der die interdisziplinäre Verknüpfung des Bauwesens mit anderen Ingenieursdisziplinen unter Einbeziehung von Aspekten baulicher Umwelttechnik vorgesehen ist.
- Die geplante Einrichtung des Studiengangs "Baumanagement" zur Förderung des Bauwesens an der FHTW.

In Kooperation zwischen der ZEK und dem Fachbereich Bauingenieurwesen der TU Berlin ist ein „Kick Off Event“ im Frühjahr 2001 geplant, in dem die Potentiale der TU für ein, die Lehre stark involvierendes, regionales Leitprojekt vorgestellt und gebündelt werden. Die weiteren Schritte sind die geeignete thematische Fokussierung und die Gewinnung weiterer Partner (andere Universitäten, Verbände, Innovationszentrum Bau usw.)

**Partner:** TU/ZEK, Prof. Dr. Hillemeier, Dr. Vogt – TU/FB Bauingenieurwesen

### 5.1.3 Perspektiven der Nachhaltigkeit für die regionale Elektro(nik) branche

#### *Bedeutung der Elektro- und Elektronik-Branche für die Region*

Die Elektroindustrie spielte in Berlin und Brandenburg seit der Jahrhundertwende eine dominierende Rolle. Eine Untersuchung über die Bedeutung der Branche der letzten Zeit für die Region liegt nur aus dem Jahr 1994 vor. Die Studie wurde von der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH im Auftrag des Fraunhofer Institutes für Zuverlässigkeit und Mikrointegration erstellt. Sie belegt, dass die Branche auch Anfang der 90er Jahre für die Region noch von großer Bedeutung war. Es wurden unter anderem Firmen erfasst, die Produkte der Elektrotechnik und Informationstechnik herstellen. Darüber hinaus sind zahlreiche andere Branchen von der Elektrotechnik und Informationstechnik durchdrungen, da ihre Produkte hohe Anteile elektronischer Bauteile aufweisen, und Innovationen sich vor allem in ihren elektroni-

schen Komponenten niederschlagen. Zu diesen Branchen zählen der Maschinenbau, die Fahrzeug- und Verkehrstechnik, die Gebäudetechnik und die Gerätetechnik.

Nach Angaben der genannten Studie stellte die Herstellung elektronischer Komponenten bundesweit im Jahr 1990 3,1 % des Bruttosozialproduktes (BSP). Der Produktionswert von Geräten, Maschinen und Anlagen, in denen elektronische Komponenten zum Einsatz kommen, machten 23,1 % des BSP aus. Für Berlin ergab eine statistische Erhebung der Studie, dass 37,4 % des Investitionsgüter produzierenden Gewerbes zur Elektrotechnik und Informationstechnik zählt und 58,3 % der Beschäftigten im Investitionsgüter-Gewerbe in diesen Branchen angestellt sind.

Die starke Durchdringung der anderen Branchen (Maschinenbau, Fahrzeug- und Verkehrstechnik, Gebäudetechnik und Gerätetechnik) mit elektrotechnischen Produkten wird in der Studie ebenfalls belegt. 44,7 % der Unternehmen aus den anderen Investitionsgüter produzierenden Branchen stellte elektrotechnische Produkte her und knapp 20 % dieser Firmen bestücken Leiterplatten.

Die Studie untersuchte ebenfalls den Anteil von Forschung und Entwicklung der elektrotechnischen und informationstechnischen Branchen. Hintergrund dieser Fragestellung war die Einschätzung, dass für Deutschland mit seinen vergleichsweise hohen Lohn- und Lohnnebenkosten der Anteil Knowhow-intensiver Produkte für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft von großer Bedeutung ist. Dabei wurden Firmen mit einem FuE-Anteil von 3,5 % - 8,5 % des Umsatzes als Produzenten „höherwertiger Techniken“ eingestuft, Firmen mit > 8,5 % FuE-Anteil zählten zu den Herstellern sogenannter „Spitzentechnologien“. Die Erhebung dieser Daten ergab ebenfalls einen hohen FuE-Anteil derjenigen Firmen, bei denen Elektrotechnik und Informationstechnik einen Teil oder die Gesamtheit ihrer Produkte ausmachten.

Die Studie erfasste neben der allgemeinen Bestandsaufnahme die wichtigsten Probleme der genannten Branchen. Hier wurden die Geschwindigkeit der Innovationszyklen genannt, die Finanzierungsengpässe bei jungen HighTech- Unternehmen und die mangelnde Erschließung von technologischen Trends bei kleinen und mittleren Unternehmen. Dem Bereich Umweltschutz wurde nach Aussage der Untersuchung nur von hochinnovativen Unternehmen Beachtung geschenkt.

#### *Fehlende Zukunftsperspektiven dieser Branche für ein nachhaltiges Wirtschaften*

Die Bedeutung der Branche für die Region ist in der zitierten Studie für den Beginn der 90er Jahre relativ umfassend erfasst worden. Die Untersuchung gibt jedoch nicht mehr den neuesten Stand wieder, der sich insbesondere durch das Zusammenwachsen des Ost- und Westteils der Stadt verändert hat. Zukunftsperspektiven

wurden vor allem aus der damaligen Sicht einer noch weitgehend geteilten Stadt beschrieben. Neben den Fragestellungen einer aktuellen Zukunftssicht fehlt für die Branche die Erarbeitung einer nachhaltigen Strategie für die Zukunft, die wirtschaftliche, ökologische und soziale Fragestellungen miteinander verbindet.

Anders als z.B. in der Bauindustrie oder der Lebensmittelbranche ist eine rein regionale Betrachtung der Elektro(nik)-Industrie nicht möglich, da sie weltweit vernetzt ist und entlang der Wertschöpfungskette z.B. Zwischenprodukte auf dem Weltmarkt eingekauft werden bzw. Endprodukte zum Teil weltweit vermarktet werden. Es ist jedoch von exemplarischer Bedeutung, gerade in einer derartigen Branche eine regionale Strategie zu entwickeln und den Spielraum für eine nachhaltige Entwicklung auszuschöpfen, der trotz einer weltweiten Einbindung innerhalb der regionalen Entscheidungsstrukturen genutzt werden kann.

#### *Informationsbedarf für die Kreislaufwirtschaft*

Wesentlich für eine nachhaltige Wirtschaftsweise in der Elektro(nik)branche ist der Aufbau einer leistungsfähigen Kreislaufwirtschaft, da immer noch der überwiegende Anteil der Elektro(nik)geräte nach Gebrauchsende keiner angemessenen Verwertung zugeführt wird. Angesichts einer beachtlichen Menge an werthaltigen Komponenten und des störenden Anteils an Schadstoffen ist dieser Umstand eine wichtige Umweltbelastung. Eine funktionierende Kreislaufwirtschaft bietet hier nicht nur eine Umweltentlastung sondern gleichzeitig ein Wirtschaftspotential im Bereich der Recyclingwirtschaft.

Wichtige Voraussetzung für die Kreislaufwirtschaft ist eine Informationsstruktur die Hersteller und Verwerter der Geräte miteinander verbindet. In der Vergangenheit wurden bereits Kommunikationsstrukturen hierfür aufgebaut. Dabei ging es im Wesentlichen darum, den Recyclingfirmen Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie für die Zerlegung der Geräte und für die Verwertung von Komponenten benötigen. Im Projekt „IDEE Informationssystem zur Dienstleistung Entsorgung von Elektro(nik)geräten“ wurde eine mit dem Internet verbundene Datenbank verfügbar gemacht, die Produktinformationen enthält wie z.B.

- Produktaufbau
- Komponenten, Materialien
- Schadstoffe und
- Zerlegungswege.

Sie liefert zusätzlich Brancheninformationen und Marktinformationen für den Bereich der Elektronikverwertung.

Der Informationsfluss vom Recyclingunternehmen in Richtung Hersteller ist durch dieses System jedoch noch nicht abgedeckt. Für eine recyclinggerechte Konstruktion ist dieser Informationstransfer von zentraler Bedeutung. Die Firma Dr. Böhme Elektronik-Recycling führte 1998 in einer Versuchsreihe Probezerlegungen von Telefongeräten durch und stellte dabei fest, dass nur wenige konstruktive Veränderungen bei der Geräteherstellung nötig wären, um die Zerlegezeiträume erheblich zu verkürzen und die Verwertbarkeit der Materialien deutlich zu verbessern. So waren es beispielsweise wenige Aufkleber, die eine Nutzung der hochwertigen Kunststoffmaterialien verhinderten. Ein Ersatz dieser Etiketten durch Gravuren oder Prägungen sowie die Veränderung der Verbindungsmechanismen zwischen den Materialkomponenten könnten hier die Rentabilität der Verwertung erheblich verbessern. Zumeist lässt sich bei solchen konstruktiven Veränderungen auch die Rentabilität der Herstellung erhöhen, wie Beispiele aus der Computerherstellung bei Hewlett-Packard belegen, denn eine Reduktion von Demontagezeiten reduziert in der Regel ebenfalls die Montagezeiten.

Um diese Aspekte der Kreislaufwirtschaft zu verbessern ist es erforderlich, nach einer Bestandsaufnahme der regional bedeutenden Elektro(nik)-Hersteller eine solche Kommunikation der Produzenten mit Verwerterbetrieben aufzubauen. Dafür müssen Kontakte geknüpft und Verbindungen in Form eines Entwicklungs-Netzwerks hergestellt werden. Formen und Perspektiven dieses Informationsflusses müssen erarbeitet werden.

#### *Kontakte zu osteuropäischen Ländern*

Ein weiterer Standortfaktor für die regionale Elektro(nik)-Branche ist ihre Nähe zu den osteuropäischen Ländern. Hier werden beim EU-Beitritt dieser Länder neue Märkte entstehen, die es jetzt bereits vorzubereiten gilt. Wenn die Elektro(nik)-branche jetzt die Kontakte aufbaut, wird sie zum Zeitpunkt des EU-Beitritts soweit vorbereitet sein, dass diese Verbindungen ihr einen entsprechenden Marktvorteil ermöglichen. Von polnischer Seite gibt es bereits Anfragen beim Forschungsschwerpunkt Mikroperipherik der TU zur Verwendung bleifreier Lötverbindungen. Diese belegen, dass polnische Firmen sich auf eine Produktion nach den westlichen Standards vorbereiten und hier Anschluss suchen. Dies beinhaltet auch die Umweltstandards (bleifreies Löten). Eine Kontaktaufnahme kann später zur Ausnutzung von Synergien der jeweiligen Regionen bei der Produktion und Vermarktung führen. Zunächst müssen dafür jedoch Vorarbeiten geleistet werden, die Kontakte sind herzustellen und die polnischen Firmen müssen in ihrer Entwicklung unterstützt werden.

#### *Aufgaben einer Studie "Perspektiven der Nachhaltigkeit der regionalen Elektro(nik)branche in Berlin/Brandenburg"*

Die Aufgaben einer Studie für eine nachhaltige Entwicklung in der Elektro(nik)-branche Berlins und Brandenburgs lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Aktuelle Erhebung der Bedeutung dieser Branche für Berlin sowie ihrer Probleme und Chancen
2. Entwicklung eines Konzeptes für den Informationstransfer lokaler Recyclingunternehmen zu den Entwicklungsabteilungen der Hersteller mit dem Ziel einer verbesserten recyclinggerechten Konstruktion
3. Aufbau von Vernetzungsstrukturen zu Elektro(nik)-Unternehmen der osteuropäischen Nachbarländer mit dem Ziel der Erschließung von Synergieeffekten
4. Einbindung der genannten Bausteine in eine Gesamtstrategie der Branche für eine nachhaltige Entwicklung in der Region Berlin/Brandenburg
5. Exemplarische Darstellung der Handlungsspielräume und der Grenzen von Entscheidungsspielräumen eines regionalen Ansatzes angesichts der weltweiten Einbindung dieser Branche.

**Partner:** TU Berlin: Forschungsschwerpunkt Technologien der Mikroperipherik Abteilung Nachhaltige Technologien, ZEK/Kubus

## 5.2 Zukunft Nachhaltigen Arbeitens

### 5.2.1 „Zukunftsteams für Berlin und Brandenburg“

Die Projektidee zur „Aktivierung Erwerbsloser“ aus dem Projektantrag zur Machbarkeitsstudie „Sustainable Berlin Now“ beinhaltet die folgenden Bausteine:

1. Eine große Anzahl von Arbeitslosen wird auf freiwilliger Basis für das Projekt gewonnen.
2. Diese werden durch einen Crash-Kurs über die Grundzüge des Nachhaltigkeitskonzeptes - insbesondere über den aktuellen Diskurs zur Zukunft der nachhaltigen Arbeitens - in Kenntnis gesetzt.
3. Mit ihren neuen Kenntnissen ausgerüstet, befragen die Arbeitslosen finanzkräftige Akteure der Region zu Arbeitsfeldern in der Stadt, die ihrer Einschätzung nach, weder durch Staat und Markt bewältigt werden, deren Bearbeitung den Akteuren jedoch ein persönliches Anliegen ist.

4. Selbige finanzstarke Akteure werden befragt, wie viel sie für die Umsetzung eines Projektes bezahlen würden, welches das von ihnen genannte Problem angeht.
5. Nach einer Bilanzierung der Ergebnisse von Schritt 4 werden von den Arbeitslosen finanzierbare Projektkonzepte generiert und umgesetzt.

Diese Grundzüge wurden mit einer Reihe von Expert/innen erörtert. Die Projektidee stieß in dieser Form auf wenig positive Resonanz. Ein weiteres Resultat der Gespräche war jedoch, dass folgende Grundanliegen der Projektidee paradigmatisch für ein experimentelles Leitprojekt zur Zukunft nachhaltiger Arbeit seien:

1. Identifikation von Aufgabenbereichen, die fundamental für ein „gutes Leben“ und die nachhaltige Entwicklung der Region sind, die aber aufgrund der gesellschaftlichen Arbeits- bzw. Kräfteverteilung brachliegen.
2. Hieraus Felder für zukunftsfähige Arbeit und Umsetzungskonzepte zu entwickeln.
3. Neue Finanzierungskonzepte für die Erledigung dieser Aufgaben zu erkunden und falls möglich umzusetzen.
4. 1. – 3. in einem öffentlichkeitswirksamen Projekt zu thematisieren, das auch im Falle des Scheiterns einen nicht vernachlässigbaren Input zur „Mainstreamdiskussion“ zur Arbeitslosigkeit in Berlin leistet.

Viele Projekte leisten 1. und 2. auf Kiezebene. Die Umsetzung der als notwendig erkannten Arbeiten erfolgt mit der teilweise sehr erfolgreichen Qualifizierung von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern (durch (Wieder)Entdeckung ihrer eigenen Potentiale). Dies geschieht jedoch in einem Förderumfeld, das in erster Linie dazu da zu sein scheint, kreative und innovative Arbeit im Keim zu ersticken. Es wurde das Bedürfnis formuliert die gemachten Erfahrungen in einem Projekt mit Berlin-weiter Signalwirkung „aus den Kiezen herauszuholen“ und die Umsetzungsbestrebungen unter besseren Vorraussetzungen, mit mehr Freiraum für Experimente und mit offizieller Rückendeckung durchzuführen. Weiterhin ist es wichtig für die Entdeckung und Umsetzung zukunftsfähiger Arbeitsfelder alle gesellschaftlichen Potentiale zu aktivieren und sich nicht nur auf die klassischen Zielgruppen von Arbeitsmarktpolitik zu beschränken.

Eine nach dem bisherigem Diskussionsstand noch etwas vage Ablaufskizze:

Phase I (ca. ein Jahr)

- Zukunftsteams bilden:
  - Zusammenbringen von Arbeitslosen, Sozialhilfeempfängern, Unternehmern, Rentnern, Jugendlichen,...
  - Ein offizieller Auftrag: Aufgaben für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung der Region zu identifizieren und umzusetzen
  - Eine professionelle Infrastruktur für die Teams: Büros, IT, Hilfestellung bei Layout, PR, Öffentlichkeitsarbeit
  - Qualifizierung und Coaching, das der Heterogenität der Teams gerecht wird, und „allen was bringt“.
  
- Eruierung brachliegender Bedarfswelder in der Region
  - interne Zukunftswerkstätten der Teams
  - Zukunftskonferenzen
  - Befragung von finanzkräftigen Akteuren (die dann evtl. auch für die Umsetzung bezahlen) und anderen
  - Recherche nach gescheiterten/nicht realisierten Projekten/Projektideen
  
- Umsetzungskonzepte und Finanzierungsmodelle erarbeiten

#### Phase II (Umsetzung)

Die folgenden in Kapitel 4 benannten „Kriterien“ für ein innovatives Projekt zur „Zukunft nachhaltiger Arbeit“ sind in diesem Ansatz enthalten:

- Bestimmen was gesellschaftlich notwendige Arbeit ist
- Projekte zur Zukunft der Arbeit nicht auf Erwerbslose beschränken
- Unternehmen einbeziehen
- Angemessene soziokulturelle Versorgung gewährleisten
- „Räume“ für eigene Ideen und Initiativen öffnen
- Zugänge für sozial Ausgegrenzte Menschen mit den Menschen selbst schaffen
- Arbeitsplätze im Bereich zukunftsfähiger Produkte und Dienstleistungen schaffen

Es gelang dem Projektteam eine Kerngruppe von Arbeitsspezialistinnen zu gewinnen (Ulrike Strate-Schneider / ZEK/BANA, Monika Hartwich / Kommunales Forum Wedding, Frauke Hehl / Workstation), die an der Weiterentwicklung und Umsetzung des Konzeptes interessiert sind.

Die weiteren anvisierten Arbeitsschritte:

- Eine detaillierte Ausarbeitung des Konzeptes inklusive der Befreiung von Widrigkeiten und Gewinnung von Praxisnähe.



- Ausarbeitung eines vorzeigbaren Projektkonzeptes (inkl. Abschätzung des Finanzbedarfs)
- Gewinnung der notwendigen politischen Rückendeckung (mindestens die Arbeitssenatorin) ohne die ein solches Projekt keinen Sinn macht
- Öffentliche Präsentation der Projektidee

### 5.2.2 Vernetzungsplattform für Innovationen auf dem Arbeitsmarkt

Die legendäre Berliner Diskrepanz zwischen Kreativität und Experimentierfreudigkeit auf der einen Seite, und Abschottung, Intransparenz und Nischenmentalität auf der anderen Seite, ist auch im Bereich des 2. Arbeitsmarktes sehr ausgeprägt. Ein wichtiger Baustein zur Auflösung des dadurch hervorgerufenen Innovationsstaus könnte die Einrichtung einer Internetplattform sein, die sowohl die kreativen Potentiale der Stadt sichtbar macht und vernetzt, als auch die Innovationshemmnisse visualisiert.

Einzelne Bereiche dieser Plattform wären z.B.:

- Erfahrungen von "Berlin als Stadt der Modellprojekte" aufarbeiten und zugänglich machen:  
Welche von den aktuellen und vergangenen „Beschäftigungsprojekte“ haben tragfähige Strukturen herausgebildet. Welche Projekte haben sich in erster Linie als Geld, Zeit und Energie aufsaugendes schwarzes Loch erwiesen? Wo sind gute Ideen an der Förderpraxis gescheitert? Ziel ist ein kohärentes Bild der Effizienz beschäftigungspolitischer Projekte. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit sollen - leicht erfassbar - dokumentiert, visualisiert und im Internet zugänglich gemacht werden. Dieses Ergebnis soll als Basis für eine immer aktualisiertes Bild der innovativen Ansätze der Region dienen.
- Verkrustungen des Berliner Arbeitsmarktes visualisieren und dokumentieren:  
Selbst ausgefuchste Spezialist/innen haben keinen vollständigen Überblick über die Irrnisse und Wirrnisse des 2. Arbeitsmarktes. Berechtigte und kompetente Kritik wird täglich an vielen Stellen der Stadt geäußert aber nirgends dokumentiert gebündelt und gezielt angebracht. Diese Situation soll durch ein selbstorganisierendes System, das durch die Beiträge der Akteure entsteht, verbessert werden. Als Basis hierfür kann eine ähnliche Struktur wie die von der Agenda-Agentur konzipierte Site [www.ZukunftBerlin.de](http://www.ZukunftBerlin.de) verwendet werden.
- Ressourcenbörse für kleine und mittlere Träger des 2. Arbeitsmarktes:  
Um in der Förderlandschaft des zweiten Arbeitsmarktes existieren zu können,

ist für die Arbeitsmarktträger eine gewisse kritische Masse notwendig. Dies hat zu zahlreichen „Supertankern“ unter den Trägern geführt. Kleine und mittlere Träger könnten durch eine Internetplattform, über die z.B. die kooperative Nutzung von Ressourcen vermittelt wird, eine „virtuelle kritische Masse“ erreichen.

mögliche Partner<sup>10</sup>: WZB, PC, difu DGB, IG-Metall

---

<sup>10</sup> Im Gegensatz zu den anderen Projekten sind hier noch keine ausführlichen Gespräche mit potentiellen Projektpartnern geführt worden.

## Literatur

- Abgeordnetenhaus von Berlin - Enquete-Kommission Zukunftsfähiges Berlin (Hg.) (1999) Zukunftsfähiges Berlin, Berlin.
- „Arbeit & Ökologie“ (2000) Projektabschlussbericht einer gemeinsame Studie des DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung), WI (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie), WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), Berlin und Wuppertal.
- BerlinStudie – der regierende Bürgermeister von Berlin – Senatskanzlei (Hg.) (2000) Strategien für eine Stadt, Berlin.
- Böckler Stiftung (Hg.) (2000) Wege in eine nachhaltige Zukunft. Ergebnisse aus dem Verbundprojekt Arbeit und Ökologie, Düsseldorf.
- Bringezu, S. (1998) Ausgangssituation, Ziele und Planungselemente für ein integriertes Ressourcenmanagement in: Kujath, H.J., Moss, T., Weith, T. (Hg), Räumliche Umweltvorsorge, Wege zu einer Ökologisierung der Stadt- und Regionalentwicklung, Berlin.
- Cupok, U. (2000) Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, WZB paper P00-513, Berlin.
- Drinkuth, A., Bierter, W., Müller, T. (1998), Ergebnisbericht des Arbeitskreises »Ortsnahe Produktion« im Auftrag des Bundesforschungsministeriums, Manuskript.
- Drinkuth, A., Müller, T. (1999), Das Netzwerkunternehmen, Manuskript.
- Endbericht zur Machbarkeitsstudie „Sustainable Berlin Now“ (2001), Manuskript, Berlin
- GSF- Gesellschaft für Umwelt und Gesundheit (Hg.) (1999): Innovative Ansätze zur Stärkung der regionalen Ökonomie (Broschüre zur Förderinitiative Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften des bmb+f), München.
- Hensche, S. (2000) „Sustainable Berlin“: Überlegungen zur nachhaltigen Arbeit der Zukunft – Werkvertrag im Rahmen der Machbarkeitsstudie, Manuskript, Berlin
- Fichter H., Kujath, H.J. u.a. (2000) Regionalisierungsstrategie für ein nachhaltiges Ressourcen- und Stoffstrommanagement der Stadtregion Berlin, in: Anlagenband zum Bericht der Enquete-Kommission Zukunftsfähiges Berlin, Berlin.
- Hinterberger, F., Messner, D. (1998), Zukunftsfähiges Wirtschaften, Quadratur

des Kreises oder realistische Perspektive?, CompETE Working Paper No.3.

Hallenberg, T., Masurek, L., Pelz, T. (1999) Kooperationen und Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, WSI Diskussionspapier Nr. 74, Düsseldorf.

Kujath H.J. (1998a) Internationale Arbeitsteilung und räumliches Ressourcenmanagement, in: Kujath, H.J., Moss, T., Weith, T. (Hg), Räumliche Umweltvorsorge, Wege zu einer Ökologisierung der Stadt- und Regionalentwicklung, Berlin.

Kujath H.J. (1998b) Räumliche Modelle nachhaltigen Ressourcenmanagements, in: ARL- Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.) (1998) Nachhaltige Raumentwicklung; Szenarien und Perspektiven für Berlin und Brandenburg, Forschungs- und Sitzungsberichte 205, Hannover.

Lucas, R. (2000) Von der regionalisierten Strukturpolitik zur nachhaltigen Regionalentwicklung, Wuppertal Paper Nr. 101.

Prange, M., Warsewa, G. (2000) Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung – das Handlungsfeld lokale Ökonomie, WZB-paper P00-514, Berlin.

Schröter, W. (1999) Fallstudie AIFU ; Regionales Anwender- und Innovations-Forum Umwelttechnologie Heilbronn/Neckarsulm-. Beitrag zum Projekt „Arbeit und Ökologie“ am WZB .

Sprenger, R.- U. (2000) Von Grund auf initiativ – Umweltschutz von Unten, in: Wirtschaft & Umwelt 4/2000, Wien.

Sprenger, R.- U. (2001) Regionale Netzwerke zur Förderung von Beschäftigung und Umweltschutz (erscheint im Frühjahr 2001).

Sterr, T. (1998) Aufbau eines zwischenbetrieblichen Stoffverwertungsnetzwerkes im Heidelberger Industriegebiet Pfaffengrund, in: Betriebswirtschaftliche-ökologische Arbeiten, Band1, IUWA, Heidelberg.

Teichert, V. Diefenbacher, H., Gramm, R., Karcher, H., Wilhelmy, S. (1998) Lokale Agenda 21 in der Praxis, Heidelberg.

Teller, M. (2000 a) Unternehmensnetzwerk und Innovationsmanagement in Agenda 21 – Prozessen, in: KATE – Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung (Hg.) Zukunftsfähig versus Wettbewerbsfähig, Tagungsdokumentation Berlin.

Teller, M. (2000 b) Unternehmenskooperation für zukunftsfähiges Wirtschaften, Manuskript, Berlin.

## Anhang: Aufbau des Bereichs Netzwerkentwicklung der Entwicklungswerkstatt

Erfolgen soll der Aufbau in 3 Phasen

Phase	Inhalt	Dauer
I: Vorphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung der Entwicklungswerkstatt</li> <li>• Detaillierung der Analyseinstrumente</li> <li>• Analyse zu Nachhaltigkeitspotentialen mit ca. 10 Betrieben</li> <li>• Untersuchung und Nutzbarmachung von Ansätzen in anderen Regionen</li> <li>• Abschluss: Kongress zu Unternehmensnetzwerken in Bereich Nachhaltigkeit</li> </ul>	6 Monate
II: Aufbauphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysen zu Nachhaltigkeitspotentialen mit (jährlich abnehmend) 150 bis 90 Unternehmen</li> <li>• Aufbau / Betreuung einer zunehmenden Zahl von Netzwerken</li> </ul>	3 Jahre
III: kostendeckender Dauerbetrieb, die Netzwerkentwicklung ist selbsttragend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung von 10 – 15 oder mehr laufenden Netzwerken mit zusammen mindestens 100 Unternehmen</li> <li>• Analysen zu Nachhaltigkeitspotentialen mit ca. 40 Betrieben pro Jahr</li> <li>• Einbindung von neuen Betrieben in laufende Netzwerke</li> <li>• Aufbau weiterer Netzwerke nach Bedarf der neuen Betriebe</li> </ul>	Strukturell unbegrenzt

### *Vorhanden zum Ende der Vorphase vorhanden im Bereich :*

- Ein Konzept, wie Nachhaltigkeit in KMU's verankert werden kann
- Ausgearbeitete und getestete Analyseinstrumente zu Nachhaltigkeitspotentialen
- Berater, die mit Konzept und Instrumenten vertraut sind und langfristig im Pool der Entwicklungswerkstatt arbeiten,
- Eine Gruppe freier Berater, die während der Aufbauphase den Zusatzaufwand auffangen
- Büro einschließlich Infrastruktur
- 2 Angestellte für Verwaltung, Abrechnung, allgemeine Organisation etc.
- Aus dem aktuellen Projekt in Tempelhof / Schöneberg: 10 Unternehmen, die in Netzwerken arbeiten wollen und dies z.T. bereits tun.
- Kontakt zu ca. 25 weiteren Betrieben, bei denen mit Beginn der Phase II sofort mit der Analyse begonnen werden kann.

### ***Annahmen zur Aufbauphase***

Im ersten Jahr erfordert eine Unternehmensanalyse zu Nachhaltigkeitspotentialen 4 Berater-Tagewerke, z.T. vor Ort beim Kunden, z.T. Analyse, Recherche etc. in der Entwicklungswerkstatt. Wegen zunehmender Professionalität, verbesserten Vorarbeiten zu möglichen Netzwerken etc. reduziert sich dieser Aufwand innerhalb von zwei Jahren um insgesamt einen Tag, d.h. er liegt im zweiten Jahr bei 3,5 und ab dem dritten Jahr bei 3 Beratertagen je Unternehmensanalyse.

Während der Aufbauphase wird sich etwa ein Drittel der Betriebe, in denen eine Analyse durchgeführt wird, tatsächlich an Netzwerken beteiligen. Die anderen werden, z.B. weil ihr Klärungsbedarf nach der Analyse zunächst gedeckt ist, weil keine anderen Betriebe gewonnen werden können, mit denen sie ein Netzwerk bilden könnten oder weil sie nicht genügend ökonomischen Nutzen für sich in einem Netzwerk erkennen können, von einer Mitarbeit Abstand nehmen.

Damit der Aufbau der Netzwerke ausreichend Dynamik bekommt, müssen im ersten Jahr möglichst viele Unternehmensanalysen durchgeführt werden. Während der Aufwand für die Analysen über die Jahre zurückgeht, steigt gleichzeitig der Betreuungsaufwand für Netzwerke. Gleichzeitig werden in der Aufbauphase, so wie im Dauerbetrieb, ca. 20 % der Betriebe pro Jahr ihr Netzwerk verlassen.

### ***Entwicklung der Zahl der aktuell an Netzwerken beteiligten Unternehmen***

	Vorphase	Jahr 1 (Jahresende)	Jahr 2 (Jahres- ende)	Jahr 3 (Jahres- ende)	Dauerbetrieb (pro Jahr)
Durchgeführte Analysen	10	150	120	90	40
An Netzwerken beteiligte Unternehmen	10	55	85	100	100 oder mehr

Der Aufwand, der durch die Analyse einer anfangs sehr hohen Zahl von Unternehmen entsteht, kann nicht aus der Betreuung aktueller Netzwerke gedeckt werden. Er muss deshalb während der Aufbauphase vom Finanzträger teilweise gedeckt werden. Diese Unterstützung wird allerdings im Verlauf der Aufbauphase stark abnehmen und während des Dauerbetriebs nicht mehr erforderlich sein.

*Budgetentwicklung in der Aufbauphase*

**Jahr 1**

**Erbrachte Leistungen**

Netzwerkaufbau/ Betreuung für 30 Betriebe á 5 Beratertage

150 Analysen á 4 Beratertage

**Summe zu erbringender Beratertage** **750**

**Einnahmen**

Für Netzwerkaufbau/Betreuung

Berechnete Tagewerke	150	
Durchschnittlicher Tagessatz	2.000,00 DM	
Summe		300.000,00 DM

**Summe Einnahmen** **300.000,00 DM**

**Ausgaben**

Honorare Interne Berater

Beratertage	600	
Tagessatz	1.000,00 DM	
Summe		600.000,00 DM

Honorare Externe Berater

Beratertage	150	
Tagessatz	1.850,00 DM	
Summe		277.500,00 DM

Bürokosten		107.400,00 DM
2 Angestellte für interne Organisation		130.000,00 DM
Konzeptionelle Arbeiten		150.000,00 DM
Öffentlichkeitsarbeit		60.000,00 DM
Geschäftsführung		120.000,00 DM

**Summe Ausgaben** **1.444.900,00 DM**

**Zuschuss vom Finanzträger** **1.144.900,00 DM**

**Jahr 2**
**Erbrachte Leistungen**

Netzwerkaufbau/ Betreuung für 60 Betriebe á 5 Beratertage

120 Analysen á 3,5 Beratertage

**Summe zu erbringender Beratertage** **720**
**Einnahmen**
**Für Netzwerkaufbau/Betreuung**

Berechnete Tagewerke 300

Durchschnittlicher Tagessatz 2.000,00 DM

Summe 600.000,00 DM

**Summe Einnahmen** **600.000,00 DM**
**Ausgaben**
**Honorare Interne Berater**

Beratertage 600

Tagessatz 1.000,00 DM

Summe 600.000,00 DM

**Honorare Externe Berater**

Beratertage 120

Tagessatz 1.850,00 DM

Summe 222.000,00 DM

Bürokosten 107.400,00 DM

2 Angestellte für interne Organisation 130.000,00 DM

Konzeptionelle Arbeiten 100.000,00 DM

Öffentlichkeitsarbeit 40.000,00 DM

Geschäftsführung 120.000,00 DM

**Summe Ausgaben** **1.319.400,00 DM**
**Zuschuss vom Finanzträger** **719.400,00 DM**



