



BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION

B · I · C · C



BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION • INTERNATIONALES KONVERSIONSZENTRUM BONN



brief 13

Integrierte Arbeitsmarkt- projekte auf Konversions- flächen:

*Auswertung ausgewählter Beispiele
verschiedener Bundesländer*

Januar 99

Inhalt

Summary Englische Zusammenfassung	4
Vorwort	6
Integrierte Projekte im Rahmen der Struktur- und Arbeitsmarktpolitik	7
Erfolgsquote Integrierter Arbeitsmarktprojekte	9
Auswahl und Unterschiedlichkeit der Projekte	11
Vergleichende Analyse der ausgewählten Fallbeispiele	18
● <i>Trägerkonstruktion</i>	19
● <i>Projektmanagement</i>	24
● <i>Projektfinanzierung</i>	28
● <i>Arbeitsmarktpolitische Ansätze</i>	35
● <i>Einbindung in die regionale Wirtschaftsstruktur</i>	43
Resümee und Empfehlungen	48
Literatur	53

Die Autoren

Ingo Cremer war Mitarbeiter im Projekt „Integrierte Arbeitsmarktprojekte auf Konversionsflächen“ und Diplomand an der Universität Witten-Herdecke.

Hartmut Küchle ist seit Juni 1998 Projektleiter am BICC und arbeitet über die Restrukturierung der deutschen Rüstungsindustrie. Er war langjähriger Referent für Konjunkturforschung am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) in Düsseldorf.

Steven E. Sokol ist seit 1997 Leiter der Project Management Abteilung am BICC, wo er sich insbesondere um Projekte zur Umwidmung militärischer Liegenschaften kümmert. In seiner vorherigen Funktion als Program Officer im Berliner Büro des *German Marshall Fund of the United States* war er für Projekte zuständig, die sich mit regionaler Wirtschaftsförderung beschäftigen.

Das Projekt „Integrierte Arbeitsmarktprojekte auf Konversionsflächen“ wurde finanziert aus den Mitteln des europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative KONVER.

Titelfoto:

Bauart 2000 GmbH,
Projektentwicklung.

Luftaufnahme des Standortes POINT 36 Enterprises mit integrierter Computerdarstellung des zu entwickelnden modernen Verkehrs- und Wirtschaftsstandortes



BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION

B · I · C · C

BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION • INTERNATIONALES KONVERSIONSZENTRUM BONN

brief 13

Integrierte Arbeitsmarkt- projekte auf Konversions- flächen:

*Auswertung ausgewählter Beispiele
verschiedener Bundesländer*

von

*Ingo Cremer, Hartmut Küchle und
Steven E. Sokol*

Januar 99

Summary

Englische Zusammenfassung

Although base reuse is both a complex and costly process, it is possible to

- re-develop former military installations and their buildings (which are sometimes protected as historical monuments) and at the same time
- create jobs.

Combining structural policy and labor market policy is decisive in the attempt to create new jobs on former military sites. There are many complementary points between these two policy fields, which can be used to generate synergy effects. Whereas structural policy is meant to improve general economic conditions by stimulating regional development, labor market policy aims at adjusting the work force and its qualifications in the changed economic environment. In order to shape structural change, the regional level (with its various stakeholders, and its economic, ecological, social, and cultural aspects) is particularly important. Public funds and promotion schemes for training and employment should be integrated. The combination of both structural and labor market policy can be exemplified in the field of infrastructure and regional development: There is a widespread demand for urban and regional development, housing, environmental protection, and social and cultural services, but in some cases, little can be done because of a lack of funding.

The integration of employment promotion programs in conversion projects offers distinct advantages: The region and the communities concerned benefit from structural

effects, infrastructure development, improvement of the local labor market, and training of the local unemployed. Marketing chances can also be improved if the sites have already been remediated. Another advantage is the preservation of protected buildings and the prevention of their decay.

Integrated labor market projects combine labor market policy and structural policy, and tend to have the following characteristics:

- They are not isolated measures but an organic part of overall structural policy.
- Employment and training complement each other.
- The objective and design of labor market projects are dedicated to the permanent reintegration into the regular labor market.
- A modular training program provides an opportunity for disadvantaged workers to obtain vocational qualification.

Integrated labor market projects also offer an approach to analyzing what can be done with those who dropped out of the first labor market and who do not see any chances for themselves. Labor market measures in combination with structural measures can balance qualitative discrepancies and sectoral disequilibriums on the labor market and in doing so achieve employment effects.

In this study, ca. 90 base re-use projects in Germany were identified where job creation programs are in place. Most of the cases are located in the new federal states due to large number of bases which were made available for civilian use as a result of the

withdrawal of the Soviet military and the dissolution of the National People's Army following reunification. Furthermore, unemployment in the new states is still dramatically high, thus job creation programs are applied there on a large scale. The study focuses on 15 sites where labor market and job creation measures were an integral part of the overall development concept. Other interesting aspects such as the development of technology parks, environmental and social welfare projects, or preservation of protected buildings and of endangered animals and plants were also considered. Smaller, bottom-up projects initiated by enthusiastic laymen were particularly taken into consideration as well as projects that

- show innovative forms of cooperation and private participation,
- have interesting location characteristics, or
- take care of a special social problem.

Each of the 15 base reuse projects investigated in this study has special characteristics that make it interesting. This does not mean, however, that these projects are models in all regards. Some projects emphasize economic aspects, while others focus on social aspects.

Even though each of the investigated conversion projects is different, it is possible to elaborate on some common aspects. The findings are to be discussed here according to the following criteria:

- actors and formal structures,
- project management,
- financing,
- labor market, and
- regional integration.

Integrated labor market projects can indeed be a successful approach to developing conversion sites and creating jobs, if

- the actors have a „vision“,
- the goal is approached in viable steps,
- the undertaking is supported by local stakeholders,
- there is an enthusiastic, effective, and flexible management,
- the project is integrated in the region, and
- a variety of financial sources are tapped.

Vorwort

Integrierte Arbeitsmarktprojekte auf Konversionsflächen

Gut ein halbes Jahrhundert nach seinem Ende haben wir in Deutschland weiterhin mit den Nachwirkungen des Zweiten Weltkrieges zu tun. Nach dem Fall der Berliner Mauer und der deutschen Einigung wurde mit der Ost-West-Entspannung sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern eine Entmilitarisierung eingeleitet, wie sie die Friedensbewegung selbst in ihren Hochzeiten zu Beginn der 80er Jahre kaum je für möglich gehalten hätte. Allein in Nordrhein-Westfalen sind mit dem Rückzug der Stationierungsstreitkräfte und der Truppenreduzierung bei der Bundeswehr 110.000 militärische und zivile Arbeitsplätze abgebaut worden. Zehntausende Zivilbeschäftigte haben ihren Arbeitsplatz verloren, viele von ihnen sind mittlerweile dank beruflicher Neuorientierung und Umschulung in den zivilen Arbeitsmarkt integriert worden.

Für die zumeist außerhalb industrieller Zentren liegenden militärischen Standortgemeinden folgten dem Rückzug des Militärs ganz ungewohnte Herausforderungen: oftmals riesige Militärareale, die jahrzehntlang der Stadt- und Landschaftsplanung entzogen waren, mußten für die regionale Entwicklung reaktiviert werden. In Nordrhein-Westfalen wurden 260 größere Liegenschaften freigezogen. Neben zahlreichen Kasernenanlagen waren das Munitionsdepots, Übungsplätze, Raketenstellungen, Flugplätze und ganze Wohngebiete mit einer Gesamtfläche von 8.000 Hektar. In ihrem Bericht „Sieben Jahre Truppenabbau und Konversion in Nordrhein-Westfalen“ aus dem Jahr 1997 hat die Landesregierung eine Bilanz der Konversionsanstrengungen gezogen und besonders erfolgreiche Lösungen vorgestellt, vom

Traberpark in ehemaligen Munitionsbunkern bei Kevelaer, über den Energiepark KonWerl 2010 bis hin zum neuen Stadtzentrum in Minden um das Preußenmuseum in der Simeonskaserne.

An vielen dieser Standorte sind - sozusagen vor Ort - integrierte Verfahren von Projektplanung und -management entwickelt worden. Konversion als Querschnittsaufgabe erfordert eine Fach- und Ressortgrenzen übergreifende Kooperation.

In Nordrhein-Westfalen hat das Arbeitsministerium ein besonderes Augenmerk gelegt auf die Verknüpfung von regional bedeutsamen Konversionsvorhaben mit Arbeitsmarktpolitik. Arbeitslose wurden - in vielen Fällen unterstützt durch die Europäische Gemeinschaftsinitiative KONVER - bei der Herrichtung ehemaliger Militäranlagen beschäftigt und zugleich qualifiziert. Die Einsatzbereiche reichen von der Renaturierung über die Restaurierung und Instandhaltung bis hin zum Wohnungsbau. Die vorliegende Untersuchung wirft einen Blick über die Landesgrenzen Nordrhein-Westfalens hinaus und stellt ganz unterschiedliche Fälle vor, in denen Konversion mit dem Ziel verknüpft wurde, Arbeitsplätze zu schaffen und Arbeitslose zu integrieren. Die Autoren haben sich ausgewählte Konversionsfälle vor allem unter den Gesichtspunkten Trägerkonstruktion, Projektmanagement und -finanzierung angeschaut, sie haben die arbeitsmarktpolitischen Ansätze herausgearbeitet und die regionale Einbindung der Projekte untersucht.

Viele Erfahrungen, die wir im nordrhein-westfälischen Konversionsprozess gemacht haben, werden durch Ergebnisse dieser Studie bekräftigt.

Wenn die Regionen die Herausforderung der Konversion annehmen, wenn der Prozeß zielgerichtet gesteuert und beherrscht wird, dann kann aus den Hinterlassenschaften des Militärs eine neue regionale Zukunft entstehen. Wenn alle an einem Strang ziehen und sich die Schaffung von Arbeitsplätzen zu ihrem Ziel machen, dann erschließen sich mit der militärischen Konversion Beschäftigungsmöglichkeiten, auf die Regionen und Betroffene in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit dringend angewiesen sind.

Die Beteiligten brauchen Zielstrebigkeit, Engagement und Kooperationsfähigkeit, um mit der Konversion die regionale Entwicklung voranzubringen und Arbeitsplätze zu schaffen. Aufgabe der Politik ist es, sie darin zu unterstützen und ihnen die geeigneten Bedingungen zu schaffen. Dazu gibt der folgende Bericht viele Anknüpfungspunkte und Hinweise.



Ilse Brusis
Ministerin für Arbeit, Soziales und
Stadtentwicklung, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen

Integrierte Projekte im Rahmen der Struktur- und Arbeitsmarkt- politik

Wie viele Industrieländer ist Deutschland gegenwärtig mit einer anhaltenden Massenarbeitslosigkeit konfrontiert. In der wirtschaftspolitischen Diskussion gibt es jedoch keine Einigkeit über die Ursachen und die adäquaten Maßnahmen und Konzepte zu ihrer Bekämpfung. Neoklassisch orientierte Ökonomen und Politiker halten nach wie vor Verkrustungen auf dem Arbeitsmarkt und „zu hohe“ Löhne für die entscheidenden Ursachen der Arbeitslosigkeit. Ihnen zufolge ist der Arbeitsmarkt ein Markt wie jeder andere, der deshalb auch genauso dereguliert werden müsse. Dem halten andere Ökonomen entgegen, daß sich der Arbeitsmarkt fundamental von den Gütermärkten unterscheide, weil es hier nicht um Dinge, sondern um Menschen und deren Schicksal gehe. Gewisse von Zeit zu Zeit zu überprüfende Regulierungen seien deshalb notwendig, da sie Schutzmaßnahmen für Schwächere darstellten - wie von der Bundesregierung eingesetzten Deregulierungskommission vorgeschlagen. Nach dieser Sicht gibt es Gestaltungsmöglichkeiten, um erkennbaren Fehlentwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit den verschiedenen Instrumenten der Wirtschaftspolitik gegenzusteuern. Dies ist die Grundlage für eine aktive Beschäftigungspolitik, die über die eigentliche Arbeitsmarktpolitik hinaus auch die Ausrichtung der staatlichen

Einnahmen- und Ausgabenpolitik, der Strukturpolitik und der Geldpolitik auf die Stärkung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage und damit auf beschäftigungsfördernde Maßnahmen hin umfaßt.¹

Besondere Bedeutung kommt hierbei der Strukturpolitik und der Arbeitsmarktpolitik zu, deren Verzahnung schon seit langem gefordert wird, weil es bei beiden Politikfeldern Berührungspunkte gibt, die für Synergieeffekte genutzt werden können. Während die Strukturpolitik die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verbessern will, zielt die Arbeitsmarktpolitik darauf ab, die Arbeitskräfte und ihre Qualifikationen an die sich verändernden Wirtschaftsstrukturen anzupassen. Damit könnte man sie unter die Strukturpolitik subsummieren. Da sie aber ein eigenständiger Politikbereich ist, ist es notwendig, ressortorientierte Politikansätze zu überwinden und die sich aus beiden Feldern ergebenden Querschnittsaufgaben in den Vordergrund zu stellen. Dies wurde beispielhaft in Nordrhein-Westfalen (NRW) bei der Umwidmung stillgelegter Industrieflächen versucht, u.a. mit der Zukunftsinitiative Montanregionen (ZIM) 1987, der Zukunftsinitiative der Regionen Nordrhein-Westfalens (ZIN), der von 1989 bis 1999 laufenden Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscherpark und dem Gewerbe- und Landschaftspark Hattingen-Henrichshütte. Ein

entscheidender Berührungspunkt zwischen beiden Feldern ergibt sich aus der Aufgabenstellung der Strukturpolitik. Sie soll bei der aktiven Gestaltung der Wirtschaftsstrukturen vielfältige Impulse geben, so z.B. für die technologische, aber auch für die beschäftigungswirksame Entwicklung.

Besonders wichtig ist hierbei die regionale Wirkungsebene, bei der es um das Zusammenspiel verschiedener Branchen und Akteure sowie ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Aspekte geht, um den Strukturwandel zu begleiten und aktiv zu gestalten. Hier gilt es, die öffentlichen Fördermittel und -programme für Qualifikation, Beschäftigung und sozialverträgliche Abfederung zu integrieren. Die Verzahnung strukturpolitischer Handlungskonzepte und arbeitsmarktpolitischer Initiativen bietet sich besonders auf dem Gebiet der Infrastruktur- und Standortentwicklung an. Stadtentwicklung, Wohnungsbau, Umwelt- und Naturschutz, soziale und kulturelle Dienstleistungen sind Felder, in denen es sinnvolle Aufgaben gibt, die aber wegen fehlender finanzieller Mittel häufig nicht in Angriff genommen werden können (Pawlik, Segger, 1993, S. 33).

Die Verknüpfung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik ist in der Privatwirtschaft eher schwierig, da sie nicht verordnet, sondern durch entsprechende Fördermittel nur angeregt werden kann. Sie sollte aber im öffentlichen Sektor und bei der öffentlichen Auftragsvergabe - dort, wo der Staat die Märkte beeinflussen kann - um so konsequenter verfolgt werden. Deshalb bieten sich hier besonders die militärischen Konversionsflächen, die sich im

¹ Diese Aspekte blieben auf dem europäischen Beschäftigungsgipfel vom 20./21. November 1997 in Luxemburg ausgeklammert. In den dort beschlossenen Leitlinien finden sich keine Maßnahmen zur Steuerumschichtung, zu öffentlichen Investitionen in die Infrastruktur, zur Geld- und Zinspolitik usw. Vgl. Ergebnis des Luxemburger Beschäftigungsgipfels. Text der Beschäftigungsleitlinien für 1998, in: Industrieergewerkschaft Metall, Europäische Beschäftigungspolitik. Frankfurt/Main, Dezember 1997.

Besitz des Bundes bzw. der Länder befinden, als geeignete Objekte einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit an (Lindemann, Schirowski 1998, Teil 3, Kapitel 9). Folgerichtig versucht z.B. das Land NRW in den letzten Jahren, die bei der Umwandlung von Industriebrachen gewonnenen Erfahrungen mit Integrierten Arbeitsmarktprojekten auch bei der Konversion ehemaliger militärischer Anlagen anzuwenden, so u.a. in Minden, Brüggen und Wetter/Ruhr (BICC, Juli 1996).

Das Ziel dieser Studie ist es, aus der Fülle der militärischen Liegenschaften in Deutschland eine Reihe von Konversionsprojekten näher zu untersuchen, bei denen neben der Umnutzung auch Arbeitsplätze geschaffen werden. Dabei soll geprüft werden, ob die in anderen Bundesländern gesammelten Erfahrungen für den Konversionsprozeß in NRW nutzbar gemacht werden können, um die inzwischen knapper gewordenen öffentlichen Gelder noch effizienter einzusetzen.

Die Einbindung von Arbeitsförderprojekten in Konversionsvorhaben bietet eine Reihe von Vorteilen:

- Arbeitsfördermaßnahmen dienen der Erhaltung der Bausubstanz bzw. der Verzögerung des Verfalls durch entsprechende Bestandssicherungsmaßnahmen.
- Die Vermarktungschancen verbessern sich durch die von diesen Projekten durchgeführte Beräumung und Entkernung.
- Schon die Belegung der verlassenen Liegenschaften kann Vandalismus verhindern helfen.
- Aus Sicht der betroffenen Kommunen ergeben sich erhebliche Vorteile durch Struktureffekte, Entlastung des Arbeitsmarktes und Qualifizierung der örtlichen Arbeitslosen (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg, 1998, S. 42).

„Integrierte Arbeitsmarktpolitik kann man verstehen als den Versuch, den Ausgrenzungsmechanismen für verschiedene Personengruppen des Arbeitsmarktes entgegenzuwirken. Durch die Vernetzung mit gesellschaftlich sinnvollen Handlungsfeldern, in denen produktive Arbeit geleistet wird, kann gezielt zur weiteren Qualifizierung der Arbeitnehmer beigetragen werden. Dies führt nicht nur zu einer für alle nachvollziehbaren Wertsteigerung am Objekt, sondern mobilisiert gleichzeitig bei den Arbeitskräften neue Motivationspotentiale und schafft Perspektiven“ (Pawlik, Segger, 1993, S. 117).

Die an der Schnittstelle von Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik angesiedelten Integrierten Arbeitsmarktprojekte sollen u.a. folgende idealtypische Merkmale aufweisen (Segger, 1996, S. 57).

- Sie sind selten Einzelmaßnahmen, sondern *organischer Bestandteil strukturpolitischer Projekte.*
- Die Teilnehmer leisten *wertschaffende Arbeit*, die zur Identifikation mit dem Projekt und einer hohen Motivation beiträgt.
- Sozial motivierte Beschäftigung und Qualifizierung sind sinnvoll *aufeinander abgestimmt* und *miteinander vernetzt.*
- Die inhaltliche und konzeptionelle Gestaltung des Arbeitsmarktprojektes ist auf eine *dauerhafte Wiedereingliederung* in den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet.
- Ein *modulares Angebot* an Qualifizierung bietet benachteiligten Arbeitnehmern die Möglichkeit, einen beruflichen Abschluß zu erreichen.
- Die Gewerke werden unter Einbeziehung von Fachfirmen *marktgerecht umgesetzt.* Für die erbrachten Leistungen wird die Gewährleistung übernommen.

■ Die Projektansätze sind angesichts der komplexen Planungs- und Umsetzungsprozesse so gestaltet, daß diese *praxistauglich, belastbar und anpassungsfähig* sind.

■ Die Integration in strukturpolitische und andere Projekte, wie z.B. Denkmalschutz, schafft über Drittmittel *finanzielle Spielräume* zu einer besseren Ausgestaltung der Arbeitsmarktprojekte.

Das Konzept Integrierter Arbeitsmarktprojekte bietet einen wichtigen Ansatz zur Lösung der drängenden Frage, was mit jenen Erwerbslosen geschehen soll, die aus dem ersten Arbeitsmarkt herausgefallen sind und von sich aus keine Chance mehr sehen. Hier können Beschäftigungsmaßnahmen in Verbindung mit strukturpolitischen Maßnahmen im Rahmen von industriellen oder militärischen Konversionsprojekten qualitative Diskrepanzen und sektorale Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten ausgleichen und dabei beachtliche Beschäftigungseffekte bewirken:

„Im Vergleich zu einer normalen betrieblichen Umsetzung multiplizieren sich die Beschäftigungseffekte bei Integrierten Arbeitsmarktprojekten um den Faktor sechs. Hierbei wird eine Produktivität unterstellt, die auf den Teilnehmer bezogen ein Drittel der betrieblichen Vergleichswerte erreicht und gleichzeitig wird ein rund 50%iger Qualifizierungsanteil zugrunde gelegt. Dies bedeutet im Klartext, daß als Faustformel 6-mal so viele Arbeitnehmer beschäftigt werden können, wie dies bei einem Fachbetrieb üblicherweise der Fall wäre“ (Radwegebau, S. 20).

Erfolgsquote Integrierter Arbeitsmarkt- projekte

Wichtig ist, ob und in welchem Maße es gelingt, die so beschäftigten Arbeitslosen in den regulären Arbeitsmarkt zu überführen und dauerhaft zu integrieren. Beim Arbeitsmarktprojekt „Radwegbau und Regionale Grünzüge in der Emscher-Region“ wird für die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt abweichend von der Planung (90%) eine Erfolgsquote von 73% erreicht (Radwegbau, S. 19). Es gibt jedoch keine allgemein gültigen Verfahren zur Erfolgskontrolle von Arbeitsmarktprojekten. Vermittlungsquoten können sich auf verschiedene Anschlußbeschäftigungen beziehen, auf Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt, in Weiterbildung oder in eine erneute Beschäftigungsförderungsmaßnahme, so daß sie nicht immer vergleichbar sind (Petschow et al., 1997, S. 655). Mit den genannten Erfolgsquoten der NRW-Projekte werden Erwartungen geweckt bzw. Maßstäbe gesetzt, die nicht ohne weiteres auf andere Projekte übertragen werden können. Abgesehen von endogenen Erfolgsdeterminanten wie Projektmanagement, Finanzierung etc., gibt es auch eine Reihe von exogenen Determinanten, die den Projekterfolg positiv oder negativ entscheidend beeinflussen wie:

- die veränderte allgemeine Konjunkturlage und die verschlechterte Arbeitsmarktentwicklung,
- die unterschiedliche Alters- und Qualifikationsstruktur der geförderten Arbeitslosen sowie
- die quantitative und qualitative Veränderung der Arbeitsförderungsmaßnahmen.

Eine dramatisch verschlechterte Arbeitsmarktlage ist einerseits die Voraussetzung, daß die Politik überhaupt Handlungsbedarf erkennt und entsprechende Fördermaßnahmen beschließt. Andererseits ist sie zugleich ein Hindernis für den Erfolg Integrierter Arbeitsmarktprojekte, die definitionsgemäß zur dauerhaften Integration in den Arbeitsmarkt führen sollen, und zwar entweder durch Übernahme in den ersten Arbeitsmarkt oder durch Existenzgründungen. Während die Arbeitsmarktprojekte im Rahmen der IBA-Emscherpark von der in den Jahren nach 1988 relativ guten Konjunkturlage und dem vereinigungsbedingten Wachstumsschub 1990/91 profitierten, befinden sich die hier zu untersuchenden Projekte größtenteils in Regionen, die eine etwa doppelt so hohe (registrierte) Arbeitslosenquote aufweisen. Zudem ist hier auch die „stille Reserve“ und die Zahl der in Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS) Beschäftigten wesentlich höher als in Nordrhein-Westfalen.

Die im folgenden zu untersuchenden Projekte sind deshalb auch im besonderen Maße von der hohen Arbeitslosigkeit in den drei zentralen Handlungsfeldern Bauhauptgewerbe, Landschaftsbau und Landschaftspflege betroffen. Diese drei Bereiche bieten sich für Arbeits- und Qualifizierungsmaßnahmen an, weil sie arbeitsintensiv sind und es sich um wertschaffende Tätigkeiten handelt, die aber wegen knapper kommunaler Finanzmittel andernfalls wahrscheinlich unterbleiben

würden. So florierte in den neuen Bundesländern bisher lediglich der Bausektor und erreichte einen doppelt so hohen Anteil am Bruttoinlandsprodukt wie im Westen. Um so stärker schlägt die seit 1996 wirkende Baukrise auf den dortigen Bauarbeitsmarkt durch. Da bereits einige Tausend gelernte Bauarbeiter arbeitslos sind, ist es heute ungleich schwieriger, ungelernete oder aus anderen Branchen kommende Langzeitarbeitslose so zu qualifizieren, daß sie dauerhaft in den ersten Bauarbeitsmarkt übernommen werden können. Der zweite Arbeitsmarkt kann seine Brückenfunktion nur erfüllen, wenn im ersten Arbeitsmarkt zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden. Das Gegenteil ist heute der Fall.

Erschwerend kommt hinzu, daß mit fortdauernder Massenarbeitslosigkeit die Eignungsvoraussetzungen vieler Teilnehmer in Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen schlechter werden. Es ist für den Vermittlungserfolg ein Unterschied, ob die Menschen in einer ABS-Gesellschaft über eine durchschnittliche Alters- und Qualifikationsstruktur verfügen, weil sie ihren Arbeitsplatz wegen einer Betriebsschließung verloren haben, wie das in den neuen Bundesländern in den Jahren unmittelbar nach der Wende der Fall war, oder ob es sich um Langzeitarbeitslose handelt, die als Ergebnis eines jahrelangen Selektionsprozesses übriggeblieben sind, weil sie Einschränkungen bzw. ernstzunehmende Behinderungen aufweisen wie z.B. fehlende Qualifikation und Berufserfahrung, zu hohes Alter, Verschuldung, psychosoziale Probleme, Suchtprobleme etc. Bei vielen dieser Menschen kann man deshalb nicht ohne weiteres die Reintegration in den regulären Arbeitsmarkt erwarten. Vielmehr ist hier bereits schon ihre relative Stabilisierung auf einem Niveau unterhalb der normalen Arbeitsfähigkeit als Erfolg zu werten (WohnBundBeratung, 1994, S. 90).

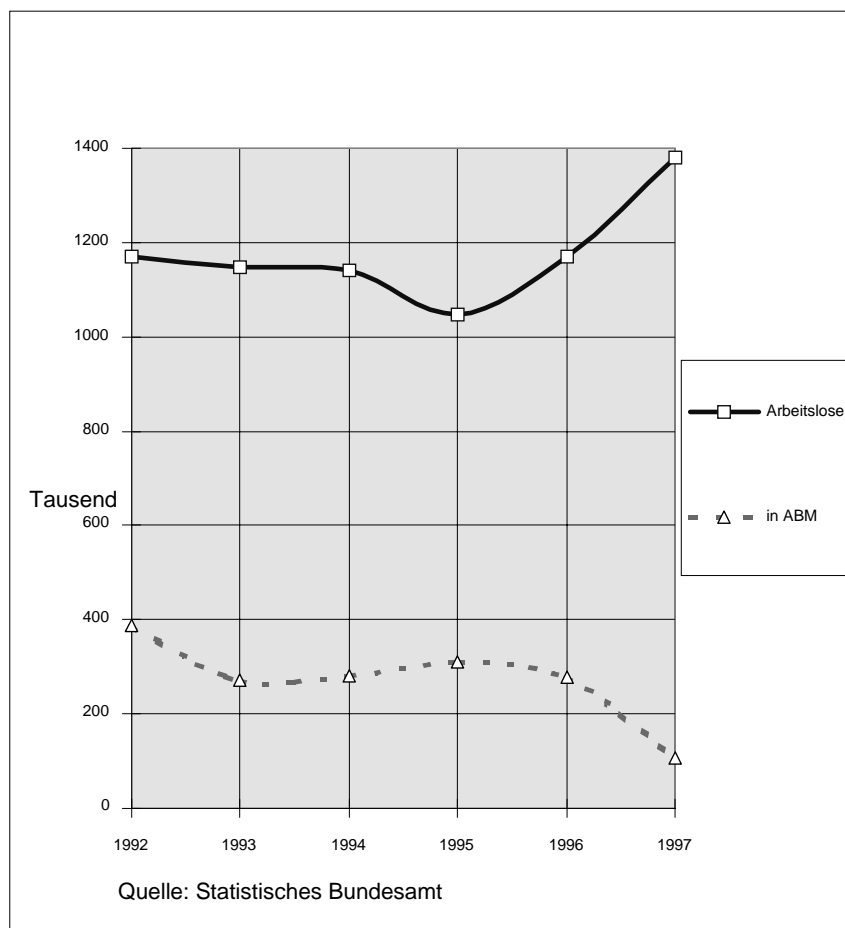
Außerdem sind die staatlichen Fördermaßnahmen inzwischen gekürzt worden. Schon 1996 sind die Mittel der Bundesanstalt für Arbeit, die in produktive Lohnkostenzuschüsse geflossen sind, in den neuen Bundesländern von 2,3 Mrd. DM des Vorjahres auf 1,9 Mrd. DM gesunken und die berufliche Weiterbildung wurde im Osten von 7,3 auf 7,2 Mrd. DM gekürzt (Handelsblatt 24.6.97, S. 6). Seit April 1997 wirkt schließlich das neue Arbeitsförderungs-Reformgesetz (AFRG). Es betrifft Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), Vergabe-ABM, Maßnahmen der produktiven Arbeitsförderung, Lohnkostenzuschüsse (LKZ) für Unternehmen, Geringfügigkeitsgrenze, Zumutbarkeitsregelung, Anrechnung von Abfindungen auf das Arbeitslosengeld, Anhebung der Altersgrenze für einen verlängerten Bezug von Arbeitslosengeld (Mußler, 1997, S. 10 ff). Einer allgemeinen Verschlechterung in diesen Bereichen stehen jedoch drei neue Instrumente des AFRG gegenüber:

- Ein Einstellungszuschuß für Neugründungen, um jungen Unternehmen zu ermöglichen (trotz dünner Kapitaldecke) Arbeitnehmer einzustellen.
- Trainingsmaßnahmen, um die Eignung von Arbeitslosen für berufliche Tätigkeiten festzustellen und arbeitsmarktrelevante Fertigkeiten zu vermitteln.
- Ein Eingliederungsvertrag, der den Arbeitgeber von Tarifvertrag und Kündigungsrisiko befreit, um Langzeitarbeitslose risikolos zu erproben (Heß, 1997, S. 2 ff).

Diese Instrumente könnten zwar die Vermittlungschancen für Arbeitslose verbessern, finden aber bisher bei den Unternehmen kaum Interesse (Heß, 1997, S. 3). Außerdem sind im Haushalt der Bundesanstalt für Arbeit hierfür keine zusätzlichen Gelder vorgesehen. Insgesamt ist das AFRG mit einer Mittelkürzung verbunden, wobei sich rund die Hälfte des Kürzungsvolumens bei steigender Arbeitslosigkeit auf die neuen Bundesländer konzentriert, wie Abbildung 1 zeigt. Bei einer Reduzierung auf das niedrigere Westniveau sollen für ABM und Weiterbildungsmaßnahmen bis zum Jahr 2000 nur noch 4,5 Mrd. DM von 14,5 Mrd. DM 1996 übrigbleiben (Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand, 1996).

Allein aufgrund der veränderten endogenen Faktoren kann davon ausgegangen werden, daß bei den hier zu untersuchenden Arbeitsmarktprojekten deutlich bescheidenere Erfolge als bei den vorangegangenen zu verzeichnen sind. Im Rahmen dieser Studie handelt es sich meist um eher kleine Projekte, auch um unkonventionelle Maßnahmen, die dazu dienen, für eine jeweils begrenzte Zahl Betroffener eine Beschäftigung - teilweise in Nischen - zu finden.

Abbildung 1: Arbeitslose und Beschäftigte in ABM in den neuen Bundesländern



Auswahl und Unterschiedlich- keit der Projekte

Diese Studie wurde in mehreren Arbeitsschritten durchgeführt. In einem *ersten Schritt* wurde versucht, aus der Vielzahl militärischer Konversionsflächen in Deutschland solche zu identifizieren, die im Konversionsprozeß Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen einsetzen und/oder die sich die Schaffung von Arbeitsplätzen in besonderer Weise zum Ziel gesetzt haben. Über telefonische Recherchen bei einer Vielzahl von Institutionen (wie z.B. den Konversionsbeauftragten der Landesministerien, den Landesentwicklungsgesellschaften, den Oberfinanzdirektionen und vielen anderen Einrichtungen) konnten über 90 solcher Flächen gefunden werden. Auf eine lückenlose Erfassung mußte in der zur Verfügung stehenden Zeit verzichtet werden. Die meisten Fälle befinden sich in den neuen Bundesländern. Das liegt - neben der quantitativen Konversionsbetroffenheit der neuen Länder durch die Auflösung der Nationalen Volksarmee (NVA) und dem Rückzug der Westgruppe der sowjetischen Streitkräfte (WGT) - zum einen daran, daß die Arbeitslosigkeit dort wegen umfangreicher Betriebs-schließungen nach der Wende sprunghaft angestiegen ist und immer noch dramatisch hoch ist. ABM sind dort in großem Stil eingesetzt worden. Zum anderen liegt es daran, daß in den westlichen Bundesländern teilweise prinzipiell keine ABM im Konversionsprozeß eingesetzt werden (z.B. in Niedersachsen und Schleswig-Holstein), um Konkurrenz mit privaten Unternehmen zu vermeiden, oder nur in geringem Umfang, etwa zur Bewachung der Objekte.

Der *zweite Arbeitsschritt* bestand darin, diese über neunzig Konversionsflächen auf ihre „Integriertheit“ hin zu untersuchen. Der arbeitsmarkt-

politische Aspekt sollte nicht einfach ein Nebenaspekt oder losgelöst von der Gesamtkonzeption des Konversionsprojektes sein. Andere interessante Gesichtspunkte sollten ebenfalls wichtiger Bestandteil sein, so z.B. die Einrichtung von Technologieparks, Umweltaspekte, Renaturierung, soziale Projekte, Denkmalschutz usw. Die Prüfung dieser Fragen erfolgte durch telefonische Befragung der Akteure vor Ort. Dabei kam es weniger darauf an, beispielhafte Großprojekte auszuwählen, die von einigen Bundesländern als Schwerpunkte der Regionalplanung mit erheblichen Investitionssummen entwickelt werden, wie etwa Wünsdorf in Brandenburg.

Statt dessen sind kleine und von unten getragene Projekte gefragt, die von guten Ideen und von engagierten Personen geprägt sind. Bei der Suche nach Standorten für diese Studie wurden außerdem militärische Konversionsprojekte berücksichtigt, die möglicherweise für Nordrhein-Westfalen von Interesse sein können.

Als Ergebnis wurden 22 Konversionsprojekte in Deutschland dem Auftraggeber, dem Arbeitsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, vorgeschlagen, der daraus 15 Konversionsflächen ausgewählt hat. Dies geschah auf der Grundlage folgender Kriterien:

- *innovative Formen der Kooperation* und der privaten Beteiligung,
- interessante *Standortspezifika* qualitativer und quantitativer Art sowie eine Vergleichbarkeit mit NRW-Fällen und -Problemen,
- besondere *soziale Schwerpunkte* bzw.
- *hervorstechende Leitbildorientierungen*.

In einem *dritten Schritt* wurde die Integriertheit der Projekte differenzierter analysiert. Dies geschah durch Auswertung schriftlicher Materialien und vor allem durch leitfadengestützte Interviews der verantwortlichen Projektleiter und ihrer Mitarbeiter vor Ort im Sommer 1997, aber auch der Beteiligten in Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS), Bildungsträgern, Kommunen, Beratungsfirmen und anderer Akteure. Die Ergebnisse dieser Phase wurden in ausführlichen Standortbeschreibungen festgehalten.

Der *letzte Arbeitsschritt* bestand in der vergleichenden Analyse der 15 Projekte, die im Herbst 1997 vorgenommen wurde. Die vorliegende Untersuchung bezieht sich daher auf den Sachstand Ende 1997; inzwischen eingetretene Veränderungen und Entwicklungen konnten nicht berücksichtigt werden. Jedes der untersuchten Projekte stellt eine Besonderheit für sich dar; es hat bestimmte Aspekte, die es besonders interessant oder mustergültig machen, ohne daß es deshalb in allen Aspekten Vorbildcharakter haben muß. Weil die Projekte so unterschiedlich sind, ist es schwierig, einen einheitlichen Maßstab zu entwickeln. Bei manchen Projekten werden wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund gestellt, während bei anderen Projekten eher die sozialen Faktoren ausschlaggebend sind. Es gibt auch Unterschiede in der Dimension der einzelnen Projekte. Die Aufmerksamkeit sollte nicht ausschließlich den größeren Projekten gelten, sondern auch kleine Projekte berücksichtigen, deren Entwicklung auf einer Konversionsfläche besondere Bedeutung hat.

Vor der vergleichenden Analyse soll zunächst ein nach Bundesländern geordneter, kurzer Überblick über Lage, Ziel und Charakter der einzelnen Projekte gegeben werden, deren geographische Verteilung die Karte auf S. 16 zeigt. Tabelle 1 (auf S. 17) bietet einen Überblick über alle 15 Standorte.

Berlin

Vermittlung von Zivilbeschäftigten in Berlin: Im Unterschied zu den anderen 14 Projekten handelt es sich hierbei nicht um eine ehemalige militärische Konversionsfläche, sondern um die Vermittlung von Arbeitsplätzen für die von den Alliierten freigesetzten 6.000 ehemaligen Zivilbeschäftigten, die zum 1. Oktober 1994 gleichzeitig arbeitslos wurden. Deshalb wurde in Form einer konzentrierten Aktion von Senat, politischen Parteien, Gewerkschaft, betrieblicher Interessenvertretung und Arbeitsamt die Betriebsnahe Personalentwicklungs- und Beratungsgesellschaft mbH (BiPeG) gegründet. Sie arbeitet im Auftrag des Senats und wird zu je einem Drittel von der Europäischen Union, den kooperierenden Unternehmen und dem Land Berlin finanziert. Die BiPeG bietet sowohl den Unternehmen als auch den arbeitslosen Zivilbeschäftigten die Möglichkeit, sich durch praktische Tätigkeit risikolos kennenzulernen. Durch individuelle und arbeitsplatzbezogene Personalvorauswahl und Qualifizierung wird Personalentwicklung in ein Unternehmen hinein praktiziert.

Brandenburg

Behindertenintegration Cottbus-Sachsendorf: Es handelt sich um ein ehemaliges russisches Geschäft mit Offizierswohnungen, das 1995 umgenutzt wurde zu einer Kontakt-, Begegnungs- und Beratungsstelle für Menschen mit Behinderungen. Das Gebäude steht in einer Plattenbauwohnsiedlung gegenüber einer größeren ehemaligen WGT-Kaserne. Die Kaserne selbst wird zum Teil von der Fachhochschule Cottbus - Fachrichtung Soziales - benutzt. Sachsendorf ist ein Wohnviertel von Cottbus mit ca. 30.000 Einwohnern.

In dem Gebäude befinden sich zwei Betriebe, in denen Schwerbehinderte mitarbeiten: der Fahrradladen „Rückenwind“ und das Café „Rückenwind“. Auch einige ausgelagerte öffentliche

Einrichtungen haben ihren Sitz in diesem Gebäude, nämlich ein Freizeitclub für behinderte Jugendliche, der psychosoziale Dienst (Beratung und Unterstützung im Auftrag der Hauptfürsorgestelle), das Tageszentrum für psychisch Kranke und die Kontakt- und Beratungsstelle für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen.

Ökologisch Arbeiten und Leben in Drachhausen: Die ehemalige WGT-Panzerkaserne (64 ha) mit mehreren tausend Hektar Fläche Truppenübungsplatz, Schießplatz und Reparaturwerkstatt liegt im ländlichen Raum abseits geschlossener Siedlungen, verfügt jedoch über eine Verkehrsanbindung in Form einer Durchgangsstraße. Eine Siedlungsgenossenschaft, an der die Gemeinde beteiligt ist, bereitet seit 1996 die notwendige Infrastruktur für den ab 2000 vorgesehenen verstärkten Ausbau von ökologischen und sozialen Projekten vor. Geplant ist ein Netzwerk von Projekten, das ökologische Gewerbebetriebe, sanften Tourismus und sozial integrirendes Wohnen vor Ort miteinander verbinden soll.

Permakultur ist ein Leitbild bei der Entwicklung der vorhandenen Bauten und Flächen. Eine ABM zum Thema Permakultur hat - neben den anderen ABM - einen Lernprozeß in Gang gesetzt, bei dem auch Wissen der älteren Mitbürger wiedergewonnen und Ansätze für eine nachhaltige Wirtschaftsweise gewonnen wurden. Es gibt zahlreiche Kooperationen mit anderen ökologischen Projekten - auch über die deutsch-polnische Grenze hinweg. Die finanziellen Mittel kommen aus vielfältigen Quellen, besonderen Anteil haben aber die eingebrachten Eigenleistungen der Mitglieder der Genossenschaft.

Steuerungsrunde Konversion Fürstenwalde: Im Rahmen der Steuerungsrunde werden insgesamt 14 WGT-Liegenschaften mit circa 561 Hektar Fläche in meist innerstädtischer Lage in die gesamtstädtische Entwicklung eingebunden. Die Gebäude werden hauptsächlich zu Wohnzwecken unter Berücksichtigung

denkmalpflegerischer Aspekte entwickelt. Auch für gewerbliche und industrielle Projekte sowie Maßnahmen zur Verbesserung der städtischen Infrastruktur werden Gebäude genutzt.

Das Besondere an diesem Konversionsprojekt ist die Gründung eines „Büros für Konversionsflächenmanagement (BfK)“, in dem zwei Planungsbüros in einer Projektgemeinschaft die Stadt bei der Konversion unterstützen. Das BfK plant sogenannte Steuerungsrounden, in denen Vertreter unterschiedlicher Ämter und Institutionen in unterschiedlichen Zusammensetzungen je nach Reichweite des jeweiligen Themas zusammenkommen. Das BfK setzt die Ergebnisse dieser Rounden ebenfalls um und bereitet die notwendigen Unterlagen für die Stadtverwaltung soweit wie möglich vor.

Oderinsel Küstrin: Auf der Oderinsel (210 Hektar) wird eine 25 Hektar große WGT-Infanteriekaserne im ländlichen Raum - abseits geschlossener Siedlungsstrukturen und an der Grenze zu Polen - in die Entwicklung der Region integriert. Für diesen Ort sind Wohnungsbau, Sport- und Freizeitanlagen und Einkaufsmöglichkeiten in Planung. Wegen der landschaftlich besonders reizvollen Lage soll die eigentliche Nutzung auf einen relativ kleinen Bereich der Insel beschränkt werden. Der Rest der Insel soll dem Naturschutz und dem Tourismus vorbehalten sein.

Aufgrund der direkten Grenzlage sind die möglichen Entwicklungen mit zahlreichen Akteuren zu koordinieren und man befindet sich noch im Prozeß der Bestimmung der endgültigen Entwicklungspfade. Die Beräumung der Fläche wurde von zwei ABM durchgeführt. Die Vorstudien für die Planungsprozesse wurden vom Land Brandenburg finanziert.

Wissenschafts- und Technologiestandort Neuruppin: Auf 60 Hektar einer ehemaligen am Stadtrand gelegenen WGT-Panzerkaserne mit 15

Mannschaftsgebäuden entsteht ein moderner Bildungs- und Technologiestandort. An das Kasernengelände grenzt ein Übungsgelände von 850 Hektar an und im Nordwesten gibt es ein Übungsgelände mit Schießplätzen von 1.400 Hektar Größe.

Das Projekt bezieht sich ausschließlich auf die Panzerkaserne. Die Ziele auf der Fläche sind Beräumung, Dekontaminierung, Abriss, Entkernung, Instandhaltung, Sanierung und Renaturierung. Ein Wissenschafts- und Technologiestandort soll entwickelt werden durch den Aufbau von:

- einem Technologie- und Gründerzentrum (TGZ) (bereits in Funktion);
- dem Oberstufenzentrum Ostprignitz-Ruppin (arbeitet bereits im 1997 fertiggestellten zweiten Bauabschnitt);
- der Ländlichen Erwachsenenbildung e.V. (Gebäude wurde Ende 1997 fertiggestellt)

sowie durch die

- Ansiedlung einer höheren Bildungseinrichtung, um der Funktion Neuruppins als regionalem Oberzentrum gerecht zu werden. Eine Fachhochschule, wie ursprünglich vorgesehen, wird jedoch in absehbarer Zeit an diesem Standort nicht entstehen.
- Geplant ist ebenfalls die Ansiedlung einer privaten Wirtschaftsuniversität, die von einem 1997 gegründeten Förderverein betrieben wird.

Soziale Integration in

Niedergörsdorf: Auf der Fläche der ehemaligen Kaserne (26 ha) ist ein größeres Ansiedlungsprojekt mit ca. 1.000 Einwohnern entstanden. In den ansprechend renovierten Gebäuden fanden Spätaussiedler und Einheimische ein neues Zuhause. Durch intensive Betreuung insbesondere von

Frauen konnte die Integration der neuen Einwohner in mustergültiger Weise gelingen. Gemeindeverwaltung, Kirchen, Vereine und ein privater Investor koordinierten sich bei dieser komplexen Aufgabe und brachten das Projekt weitgehend reibungslos voran. Mehrere ABM waren an der Entwicklung der Fläche beteiligt. Aus dem Verein heraus gab es einige Existenzgründungen.

Angesiedelt hat sich ebenfalls kleineres Gewerbe auf dem Gelände rund um den Flugplatz. Auf dem Flugplatz selber ist eine Caribahn mit überregionaler Bedeutung entstanden, die noch um eine weitere Bahn erweitert wird. Durch das Gesamtprojekt konnten die negativen Auswirkungen der rasch sinkenden Einwohnerzahlen in der Region gewendet werden.

Service- und Logistik-Center

Preschen: Auf dem ehemaligen NVA- bzw. Bundeswehr-Flugplatz (von insgesamt ca. 700 ha) dicht an der Grenze zu Polen wird in den nächsten sieben Jahren auf etwa 197 Hektar ein moderner Verkehrs- und Wirtschaftsstandort mit überregionaler Bedeutung entwickelt. Von dieser Fläche sollen Städte wie Breslau, Poznan, Berlin und Dresden vernetzt werden. Die neu gegründeten Unternehmen, die in einer Dachorganisation (Point 36 Enterprises) zusammenarbeiten, hoffen auf eine Reihe von Synergieeffekten mit anderen Gewerbegebieten. Während der ersten Phase (1997 - 2002) steht die Sanierung und Nachnutzung von 40 000 Quadratmeter Bruttogeschossfläche sowie die Ansiedlung von Unternehmen auf den erschlossenen Flächen im Vordergrund. In der zweiten Phase (2002 - 2007) werden die umliegenden Landflächen entwickelt.

Übergangsweise soll es als Zoll- und Grenzlogistikzentrum genutzt werden, bis sich hier ein Gewerbe- und Dienstleistungsstandort etabliert hat. Die ehemalige Start- und Landebahn

wird zur Zeit als Zollauffangparkplatz für LKW, die Richtung Osten fahren, benutzt. Dadurch wird der Stau auf der Strecke zum Autobahngrenzübergang Forst vermieden und die Zollabfertigung erleichtert. Gegenwärtig stehen hier etwa 1.000 Parkplätze bereit. Dieses Angebot kann jedoch noch vergrößert werden. Schrittweise werden moderne Serviceleistungen für den LKW-Verkehr und ein Terminal für die Verladung von Gütern vom LKW auf die Schiene ausgebaut.

Neben dem Aufbau eines modernen Servicecenters für den LKW-Verkehr ist auch die Einrichtung eines deutsch-polnischen Ausbildungs- und Anwendungszentrums vorgesehen.

Niedersachsen

Nachhaltige Gemeindeentwicklung

in Dörverden: Mit dem Abzug der Bundeswehr begann eine breite Diskussion über die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Region. 1995 gab die Gemeinde eine Entwicklungsstudie in Auftrag, in deren Rahmen mehrere moderierte Bürgerarbeitskreise einen breiten Diskussionsprozess begannen. Dabei wurde ein Leitbild erarbeitet, das eine gemeinsame Orientierung ermöglicht. Die verschiedenen Gruppen koordinieren sich in einer gemeinsamen „Dach“-Arbeitsgemeinschaft.

Erste Schritte für einen sanften Tourismus sind durch Verbesserungen im Radwandernetz und den Ausbau privater Übernachtungsangebote getan. Zusätzlich zu den privaten Hofverkäufen haben die Bauern einen regelmäßigen Markt organisiert. In einer weiteren Studie wurde die Wiederinbetriebnahme des Bahnhofs untersucht und dies führte zu konkreten Verhandlungen mit der Deutschen Bahn.

In einem anderen Projekt wurde ein ökologischer Brennpunkt entschärft. In einem Naherholungsgebiet war ein Gewässer stark belastet und in fünf moderierten Sitzungen konnte ein nachhaltiger Entwicklungsplan zur

allseitigen Zufriedenheit aufgestellt werden. Bemerkenswert ist, daß trotz der wenigen eingesetzten Mittel erhebliche Wirkungen für die Stabilisierung und Weiterentwicklung der Region erzielt werden konnten.

Sachsen

Arbeit und Freizeit in Torgau: Die ehemalige Kaserne mit Schießplatz im ländlichen Raum ist ein zusammenhängendes Objekt von insgesamt 85 ha. Davon sind 35 Hektar mit Wohn- und Mannschaftsgebäuden sowie Werkstätten bebaut. Ziele des Projekts sind der Gebäudeerhalt und die gewerbliche Nutzung. Durch die intensive Arbeit des Allgemeinen Arbeitshilfvereins Neiden wurden in mehreren lukrativen Marktnischen Produkte entwickelt. Durch die Aufarbeitung alter Türen und von Flechtstühlen konnten circa 30 Arbeitsplätze geschaffen werden, wobei ein Augenmerk auf die Förderung von Langzeitarbeitslosen über 50 Jahren gelegt wird. Für die Zukunft sind weitere Projekte zur Weiterverarbeitung von Holz aus den umliegenden Wäldern geplant.

Auf dem übrigen Gelände ist eine Moto-Cross-Strecke entstanden, die an eine Rennstrecken-Tradition aus den 30er Jahren anknüpft.

Sachsen-Anhalt

Soziales Wohnen in Wittenberg: Wittenberg ist eine Stadt mit 53.000 Einwohnern. Wegen der Nähe zur Elbe und zum Elbübergang war Wittenberg viele Jahrzehnte lang Garnisonsstadt. Zu DDR-Zeiten waren in Wittenberg 10.000 sowjetische Soldaten stationiert. An fast allen Ein- und Ausfahrtsstraßen existierten WGT-Kasernenkomplexe mit jeweils durchschnittlich 30 Hektar Fläche. Ein neu gegründeter Verein beschäftigt sich mit der Konversion von ehemals von den Streitkräften genutzten Wohnungen und Mehrfamilienhäusern, die

zwischen 1990 und 1992 durch den Abzug der sowjetischen Truppen frei wurden. Ziel des Vereins ist die Schaffung von Wohnraum, insbesondere für sozial schwächere Bevölkerungsgruppen innerhalb Wittenbergs. Zwischen 1993 und 1997 wurden 350 Wohnungen saniert. Der überwiegende Teil davon sind Eigentumswohnungen, ein geringer Teil wurde im Auftrag der Stadt Wittenberg saniert. Bei der Sanierung spielte Eigenarbeit der Vereinsmitglieder eine bedeutsame Rolle.

Anlaß für dieses Projekt war die akute Wohnungsnot Wittenbergs: 1990 waren über 1.900 Personen auf der Liste des Wohnungsamtes als wohnungssuchend eingetragen. Viele Mieter in den neuen Ländern äußerten zu diesem Zeitpunkt ihre Besorgnis über die zukünftige Entwicklung der Mietpreise. Es entstand der weitverbreitete Wunsch, eigenen Wohnraum zu erwerben. Auf dieser Basis entwickelten die Ideenträger das Konzept, Wohngebäude der Kasernen in Eigentumswohnungen umzuwandeln. Der Bund vergibt solche Flächen nur dann zu günstigen Konditionen, wenn gewährleistet ist, daß der entstehende Wohnraum zu „sozialen Mietpreisen“ (in Sachsen-Anhalt derzeit DM 8/Quadratmeter) vermietet wird.

Schleswig-Holstein

Ausbildungspark Blankensee: Das am Stadtrand von Lübeck gelegene Objekt ist eine gut erhaltene, 1936 gebaute und 1992 geräumte Bundeswehrkaserne auf einem Areal von 236.426 Quadratmeter mit ca. 40.000 Quadratmeter Bruttogeschoßfläche. Die Kaserne verfügt über eine sehr gute Verkehrsanbindung durch Eisenbahn, Straße, Flugplatz und eine neu projektierte Autobahn. Die Fläche wurde 1995 von der Innung des Baugewerbes für 13,5 Mio. DM erworben und in einen Ausbildungspark für Erstausbildung und Fortbil-

dung/Qualifizierung umgewandelt. Dabei kooperiert die Innung mit einer Vielzahl anderer Bildungsträger und arbeitsmarktlicher Vorhaben, die als Mieter, Pächter oder Käufer auf der Fläche aktiv und untereinander vernetzt sind, so daß sich beachtliche Synergieeffekte ergeben.

Diese Arbeitsgemeinschaft ist eine rein privatwirtschaftliche Initiative, die bereits zu Nachfolgeinvestitionen in Höhe von 40 Mio. DM geführt hat. Hauptsächliche Zielgruppe sind besonders benachteiligte Jugendliche, z.B. berufsunfähige Schulabgänger, denen ein privates Stipendium vermittelt und nach erfolgreichem Kursabschluß eine Lehrstelle durch die örtlichen Handwerksbetriebe garantiert wird. Alle Maßnahmen orientieren sich auf ihre Integration und Übernahme in den ersten Arbeitsmarkt. Die Liegenschaft ist zu 80% verwertet.

Thüringen

Industriepark und Biotop in Eisenach-Kindel: Das einzige „Großprojekt“ der Studie liegt 8 km außerhalb von Eisenach. Es handelt sich um eine 1992 freigezogene WGT-Kaserne mit Truppenübungsplatz, Panzerschießplatz, Flugplatz und Tanklager in einer Größe von zusammen 2.300 Hektar. Die Liegenschaft befindet sich im Schnittpunkt mehrerer Kommunen und Landkreise, ohne direkten Anschluß an das bestehende Siedlungsgefüge, aber mit bester Verkehrsanbindung: die neutrassierte Autobahn wird ebenso wie die vorhandene Bundesstraße direkt am Industriegebiet vorbeiführen, ein Eisenbahnanschluß ist vorhanden. Zu den zentralen Entwicklungszielen gehören die Nachnutzung des 200 Hektar großen Militärflugplatzes als Verkehrslandeplatz, die Entwicklung eines Industrieparks von 85 Hektar und die Schaffung von Industrie-arbeitsplätzen, die Erhaltung bzw. Verlagerung eines Biotops und die Renaturierung der restlichen Fläche. Dieser Standort wird als einer von 19

Schwerpunktprojekten unter direkter Verantwortung der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen entwickelt.

Wohnungen für Obdachlose in Jena:

Hier handelt es sich um ein Mannschaftsgebäude mit 1.900 Quadratmeter Wohnraum einer ehemaligen WGT-Panzerkaserne. Sie ist innerstädtisch gelegen mit direkter Verkehrsanbindung durch eine Bundesstraße und eine Bahnlinie. Das Gebäude wurde von einem eingetragenen Verein erworben und 1997 vor allem in Eigenarbeit der künftigen Mieter saniert, um bezahlbaren Wohnraum für Obdachlose und von Obdachlosigkeit Bedrohte zu schaffen. Dabei geht es um angeleitete Selbsthilfe der Betroffenen. So wurden 35 Sozialwohnungen mit einem Finanzierungsvolumen von 3,8 Mill. DM und verschiedene Beschäftigungsmöglichkeiten für die vom Verein auch sozialpädagogisch betreuten, „nicht marktfähigen“ Menschen geschaffen.

Experimentelles Wohnen in Weimar:

Diese etwa 10 Hektar große ehemalige WGT-Kaserne mit Tanklager hat eine hervorragende innerstädtische Lage in unmittelbarer Nähe von Schloß, Goethepark und Stadtzentrum. Die Fläche ist außerdem durch eine Bundesstraße gut zu erreichen. Alle Gebäude der Kaserne stehen unter Denkmalschutz, denn sie stellen hinsichtlich ihrer künstlerischen Bauweise eine der bemerkenswertesten Militäranlagen des 19. Jahrhunderts dar. Die Nachnutzungsmöglichkeiten werden derzeit noch erarbeitet. Dafür wurde auf Anregung der Bauhaus-Universität Weimar ein internationales Gutachterverfahren ausgeschrieben, um ein wegweisendes städtebauliches Konzept zu entwickeln. Die vorliegenden Entwürfe gehen von einer multi-

funktionalen Nutzung aus, wobei der Schwerpunkt auf Bildung, Kultur und Verwaltung - verbunden mit Wohnnutzung - gelegt wird. Die auf dem Areal neu zu bauenden Häuser sollen nach dem Konzept des experimentellen Wohnens als Modellprojekt für die EXPO 2000 errichtet werden. Die gesamte Entwicklung steht unter direkter Leitung der LEG Thüringen.

Karte: Regionale Verteilung der untersuchten Konversionsflächen



Tabelle 1: Untersuchte Standorte und ihre Projektziele

<i>Standort</i>	<i>Projektziel</i>
Berlin	Vermittlung von Arbeitsplätzen für die von den Alliierten freigesetzten 6000 Zivilbeschäftigten
Cottbus-Sachsendorf	Kontakt-, Begegnungs- und Beratungsstelle und Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen
Dörverden	Erarbeitung des Leitbilds einer nachhaltigen Gemeindeentwicklung durch breiten Diskussionsprozeß; sanfter Tourismus
Drachhausen	Ökologisches Arbeiten, Lernen und Wohnen in einer Vielzahl von Projekten. Permakultur ist ein Leitbild für die Entwicklung der vorhandenen Bauten und Flächen
Eisenach-Kindel	Nachnutzung des Militärflugplatzes, Entwicklung eines Industrieparks mit vielen Arbeitsplätzen, Erhaltung bzw. Verlagerung eines wertvollen Biotops; Renaturierung
Fürstenwalde	Koordinierte Entwicklung von 14 innerstädtischen Flächen zu Wohn- und Gewerbebezirken und zur Verbesserung der städtischen Infrastruktur durch eine Projektgemeinschaft
Jena	Sanierung von Wohnraum für von Obdachlosigkeit Bedrohte durch angeleitete Eigenarbeit der Betroffenen
Küstrin	Nutzung der landschaftlich reizvollen Oderinsel durch Tourismus und Wohnungsbau
Lübeck-Blankensee	Integrierter Ausbildungspark für Erstausbildung und Fortbildung benachteiligter Jugendlicher durch privatwirtschaftliche Initiative (Handwerksinnung)
Niedergörsdorf	Ansiedlung von 1000 Spätaussiedlern und Einheimischen mit Betreuung für eine erfolgreiche Integration; Ansiedlung von Gewerbe und einer CarBahn
Neuruppin	Aufbau eines Technologie- und Gründerzentrums, eines Oberstufenzentrums, einer höheren Bildungseinrichtung, einer privaten Wirtschaftsuniversität und der Ländlichen Erwachsenenbildung
Preschen	Errichtung eines modernen Gewerbe-, Dienstleistungs- und Logistikzentrums und eines deutsch-polnischen Ausbildungszentrums; übergangsweise Zoll- und Grenzlogistikzentrum
Torgau	Erhalt und gewerbliche Nutzung der Gebäude; Produktentwicklung in Marktnischen mit Arbeitsplätzen für Langzeitarbeitslose
Weimar	Entwicklung eines wegweisenden städtebaulichen Konzepts für denkmalgeschützte Gebäude auf attraktiver, innerstädtischer Fläche durch internationale Ausschreibung; Schwerpunkte sind Bildung, Kultur, Verwaltung und modellhaftes Wohnen
Wittenberg	Sanierung von Wohnraum von und für sozial Schwache mit erheblicher Eigenarbeit der Vereinsmitglieder

Vergleichende Analyse der ausgewählten Fallbeispiele

Im Rahmen dieser Studie werden die 15 Standorte nach folgenden Kriterien untersucht:

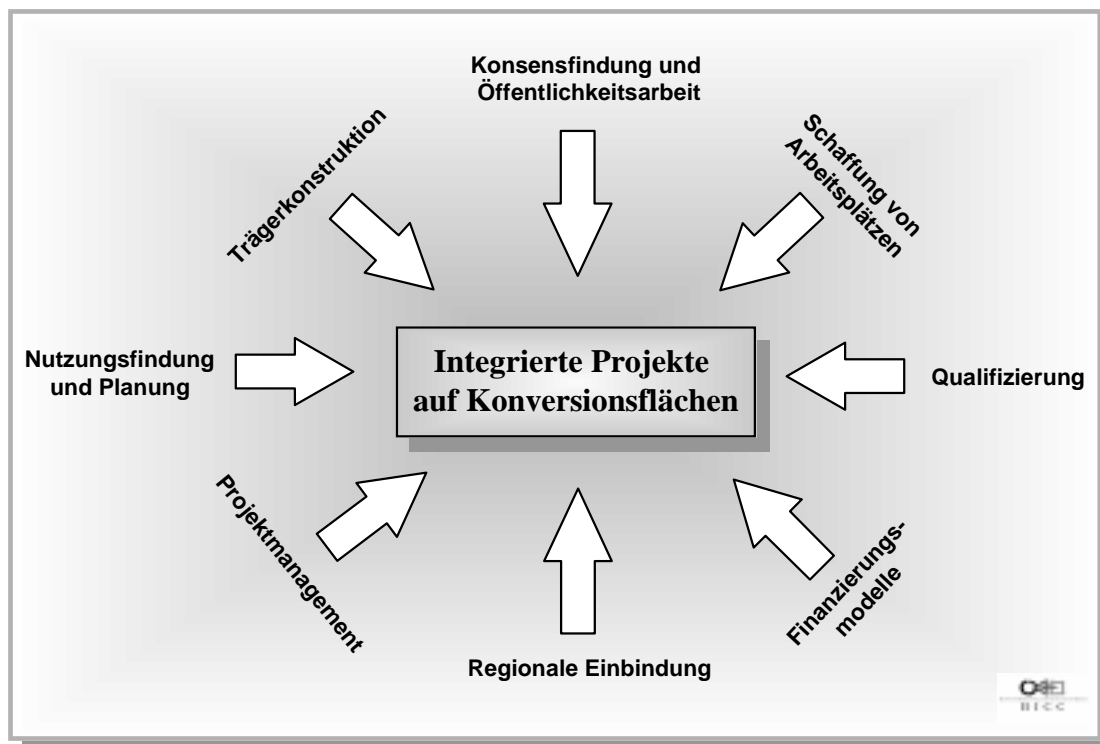
- Trägerkonstruktion,
- Projektmanagement,
- Finanzierung,
- Arbeitsmarktpolitische Ansätze,
- Einbindung in die regionale Wirtschaftsstruktur.

Die Auswertung und der Vergleich der untersuchten Standorte muß notwendigerweise abstrahieren und sich auf zentrale Aspekte konzentrieren. Einige Faktoren, die den Konversionsprozeß ausmachen, sind in jeden Konversionsverfahren von Bedeutung. Dazu gehören die allgemeine wirtschaftliche Lage und die Entschlossenheit der relevanten Akteure. Es gibt aber auch Faktoren, die für jeden Standort

spezifisch sind. Hier stellt sich die Frage, inwieweit sie auf andere Standorte und Projekte übertragbar sind.

Abbildung 2 zeigt, welche Faktoren bei Integrierten Projekten auf Konversionsflächen in der Regel eine Rolle spielen.

Abbildung 2: Einflussfaktoren Integrierter Projekte auf Konversionsflächen



Trägerkonstruktion

„Träger“ der Konversion militärischer Liegenschaften sind die Hauptakteure, die die relevanten Konversionsmaßnahmen rechtlich wie organisatorisch verantworten oder zumindest entscheidend unterstützen und können sowohl Organisationen als auch Einzelpersonen sein. Bei der Liegenschaftskonversion sind die Träger meistens die Kommune (Stadt- oder Kreisverwaltung), eine Entwicklungsgesellschaft als 100%ige Tochter der Kommune, eine Öffentlich-Private-Partnerschaft (Public-Private-Partnership oder P-P-P) oder private Akteure. In vielen der untersuchten Projekte spielen einzelne Personen

innerhalb der von ihnen (mit)gegründeten Institutionen oder angeregten Initiativen eine besonders wichtige Rolle. Die Trägerkonstruktion ist eine Art „Gerüst“, das die Hauptakteure verbindet und ihre Kompetenzen festlegt. Die Form der Trägerkonstruktion ist eng mit dem Projektmanagement verknüpft. Dies liegt darin begründet, daß die jeweiligen Eigentümer zumeist auch die Entwickler des Konversionsprojektes sind, beziehungsweise die Entwicklungen auf der Fläche initiiert haben und aktiv begleiten. Das Gleiche gilt für Personen oder Institutionen, die sich darum

bemühen, Eigentümer der Liegenschaft (oder Teilen davon) zu werden.

In vielen Fällen wandelt sich die Trägerkonstruktion im Verlauf des Projektes. Die Hinzuziehung neuer Akteure oder die Veränderung der inhaltlichen Schwerpunkte lassen einen solchen Wandel sinnvoll erscheinen. Die unterschiedliche Trägerkonstruktion bzw. die Eigentums- oder Besitzverhältnisse können im Einzelfall die Zugriffsmöglichkeit auf bestimmte Finanzierungsinstrumente beeinflussen. In der Regel kann die Umnutzung ehemals militärisch genutzter Flächen mit Arbeitsförderungsprojekten

Tabelle 2: Trägerstrukturen der 15 Fallbeispiele

Projekt	Verein	Kommune	kommunaler Zweckverband	Land	LEG-	Privat	P-P-P	GmbH
Berlin				*				*
Blankensee						*		*
Cottbus	*					*		
Dörverden		*	*					
Drachhausen	*	*						
Fürstenwalde		*	*	*			*	
Jena	*	*						
Kindel			*	*	*			
Küstrin		*	*	*				
Neuruppin		*	*	*			*	*
Niedergörsdorf	*	*				*		
Preschen			*			*	*	*
Torgau	*	*						*
Weimar		*	*	*	*			
Wittenberg	*	*				*		

verknüpft werden. Träger dieser von den Arbeitsämtern finanzierten Maßnahmen sind in der Regel:

- eine ABS-Gesellschaft,
- eine gemeinnützige Organisation,
- eine Kommune,
- ein kommunaler Zweckverband,
- eine kommunale Entwicklungsgesellschaft,
- ein Verein oder
- eine Genossenschaft.

Die 15 Fallbeispiele weisen verschiedene Formen der Trägerkonstruktion auf, wie Tabelle 2 zeigt.

Das Projekt **Wohnungen für Obdachlose in Jena** hat einen eingetragenen Verein als Träger. Dieser ist auch Eigentümer der Gebäude und hat die Organe Mitgliederversammlung, Vorstand und Finanzausschuß. In der Terminologie des Instituts für Wohnen und Umwelt handelt es sich um ein „Konstitutionsmodell“, da nicht auf bestehende Organisationen für die Entwicklung des Modells zurückgegriffen werden konnte. Dem Finanzausschuß kommt insbesondere die Aufgabe zu, finanzwirksame Beschlüsse der Mitgliederversammlung zu kontrollieren und ggf. zu verhindern. Er soll auch den Vorstand bei der Abwicklung der Geschäfte auf die wirtschaftliche Führung hin kontrollieren. Deshalb werden die Mitglieder des Finanzausschusses von der Stadt ernannt. Als Vorteile dieser Trägerkonstruktion werden insbesondere die Effizienz der Arbeit genannt. Für die Zukunft ist geplant, neben dem Verein eine GmbH aufzubauen. Diese soll sowohl die Betreuung des Vereins als auch die Beschäftigungsprojekte und Bauträgeraufgaben übernehmen.

Bei der **Behindertenintegration Cottbus** fungiert ebenfalls ein Verein als Träger und Initiator verschiedener Maßnahmen. Eigentümer des Gebäudes wurde die Kommune nach der Übertragung durch das Bundesvermögensamt. Die Kommune wiederum verpachtet es im Erbbaurecht an den Verein. Dieser wurde auf Initiative einiger Personen gegründet, die schon zu Zeiten der DDR im sozialen Bereich tätig waren und nach Möglichkeiten suchten, die Aufgaben fortzuführen, die nach dem Wegfall der alten Träger brachlagen. Der Verein arbeitet sehr eng mit der Stadtverwaltung und öffentlichen Einrichtungen zusammen.

Bei dem Projekt **Soziales Wohnen in Wittenberg** spielt auch ein Verein die Hauptrolle als Träger der Wohnungsbaumaßnahmen. Die Wohnungseigentümer sind ordentliche Vereinsmitglieder und die Stadt und andere interessierte Bürger fungieren als fördernde Mitglieder. Diese Trägerkonstruktion erscheint sinnvoll, da der Verein als Rahmen für den Erwerb von Wohnungen durch die einzelnen Mitglieder dient. Der Verein selbst wurde nicht Eigentümer und war nicht mit dem Entwicklungsrisiko der Gebäude belastet.

Das Projekt **Arbeit und Freizeit in Torgau** ist sehr lange von einem Verein getragen worden, aber seit Oktober 1997 ist eine GmbH Eigentümerin der Fläche. Dieser GmbH ist ein Beirat zugeordnet, dem die Vorsitzenden aller sich auf der Fläche ansiedelnden Vereine und Vertreter kommunaler Institutionen, der Wirtschaft und der Presse angehören. Die Abstimmung bis zur Gründung der GmbH und des Beirates erfolgte über eine gemeinsame Arbeitsgemeinschaft, die zu einem gut arbeitenden Koordinationsgremium wurde. Nach allseitigem Bekunden hat eine im Rahmen eines Modellprojektes neu geschaffene Institution im Überschneidungsbereich von Gemeinwesenarbeit und Wirtschaftsförderung erheblich zum Erfolg des Projektes beigetragen: Die Mitarbeiter des Modellprojektes „Neue Wege der

Arbeitsplatzbeschaffung“ entlasten sowohl die Vertreter der Kommune als auch des Vereins und tragen dadurch erheblich zum reibungslosen Ablauf der Prozesse und zur Motivierung der Akteure bei.

Die Entwicklung des **Ausbildungsparks Blankensee** ging von der Bauinnung aus. Der Obermeister, der auch die ursprüngliche Idee hatte, wurde dabei vom Arbeitsamt Lübeck unterstützt. Die Bauinnung ist Eigentümer der Gesamtfläche geworden. Sie hat aber einzelne Gebäude an andere Bildungsträger verkauft bzw. vermietet und ist selbst als Träger aktiv und koordiniert den Ausbildungspark. Eine Träger-GmbH wurde gebildet, deren Gesellschafter sich aus den verschiedenen Innungen und Qualifizierungsanbietern zusammensetzen. Diese Form der Trägerkonstruktion ist interessant, weil trotz der Größe des Objektes und der Vielzahl der beteiligten Akteure eine sehr gute Koordination erreicht werden konnte. Dem Ziel entsprechend sind die Einrichtungen (Mieter) untereinander durch konstruktive Zusammenarbeit vernetzt.

Eine besondere Rolle hat dabei das Arbeitsamt übernommen, das die verschiedenen Instanzen angesprochen und koordiniert und damit auch mögliche Konkurrenzen aufgelöst hat. Die Zusammenarbeit der Akteure unterschiedlicher Handlungsebenen wird teilweise informell organisiert, wobei die guten persönlichen Kontakte eine große Rolle spielen. Der Ausgleich zwischen den Zielrichtungen erfolgt durch Diskussion und Kompromiß. Teilweise ist die Vernetzung jedoch auch institutionell verankert durch Vereine und Arbeitsgemeinschaften. Für eine effiziente Vernetzung ist ein breites Bildungsspektrum Voraussetzung. Außerdem müssen die Bildungsträger bezüglich der Inhalte und

Zielgruppen flexibel sein. Nur so können sich beachtliche Synergieeffekte ergeben. Kooperation statt Konkurrenz optimiert die Möglichkeiten jedes einzelnen Trägers. Dafür zwei Beispiele:

- Zur Meisterausbildung Dachdecker gehört auch EDV. Dazu nutzt die Dachdeckerinnung die EDV-Räume der auf der gleichen Fläche angesiedelten Grone-Schule.
- Die verschiedenen Bildungsträger nutzen die Lehrräume gemeinsam und teilen so die Kosten untereinander auf.

Eine besondere Trägerkonstruktion wurde bei der **Steuerungsrunde Fürstenwalde** geschaffen. Eigentümerin der Flächen und Gebäude, die in und um Fürstenwalde verstreut sind, ist zumeist das Land mit der Brandenburgische Bodengesellschaft (BBG) als geschäftsbesorgender Einrichtung. Die Stadt hat als an zügiger Konversion interessierter Akteur eine Projektgemeinschaft mit zwei Planungsunternehmen in der Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts initiiert. Dieses Büro für Konversionsflächenmanagement entlastet die Stadtverwaltung mit ihren schlanken Strukturen, so daß keine zusätzlichen Kapazitäten innerhalb der Verwaltung aufgebaut werden mußten. Die beiden Planungsbüros in der Projektgemeinschaft wurden durch eine Ausschreibung ermittelt und erhalten im Rahmen von bewilligten Teilmaßnahmen von der Stadt vertraglich erteilten Handlungsspielraum für ihre Arbeit.

Das Konversionsprojekt **Industriepark und Biotop Kindel** wird von mehreren Trägern betrieben: einem kommunalen Zweckverband, der Thüringer Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) und der Abteilung Wirtschaftsförderung des Wartburgkreises. Die ABM werden im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages

mit dem Zweckverband bzw. der LEG von der ABS-GmbH Eisenach getragen. Der Zweckverband vertritt die Interessen der umliegenden Gemeinden, er ist Träger der Planungshoheit und Mitgesellschafter des Flugplatzes. Die Interessenvertretung der Gemeinden wird auch nach einer Gebietsreform durch den Zweckverband wahrgenommen. Historisch gesehen war der Zweckverband zuerst von den Kommunen gegründet worden, um die Fläche, die im Schnittpunkt mehrerer Gemeinden und Landkreise lag (vor der Gebietskörperreform), selber zu entwickeln. Diese Aufgabe wurde nach der Gründung der LEG von derselben übernommen. Die LEG ist als Projektentwickler im Auftrag des Freistaates tätig. Sie übernimmt als Auftraggeber sämtliche Bereiche von Planung, Finanzierung und Bau bis zur Vermarktung. Die Wirtschaftsförderungsabteilung des Kreises unterstützt die Projektentwicklung und die Investorenakquisition. Sie ist ebenfalls Mitgesellschafterin des Flugplatzes. Zwischen der LEG und dem Zweckverband wurde ein Treuhänder- und Entwicklungsvertrag geschlossen. Die Entwicklung ist maßnahmebezogen organisiert und im Treuhändervertrag wird insbesondere die finanzielle Förderung geregelt. Der Flugplatz wurde aus dem Gesamtprojekt herausgelöst und bekam einen eigenen Träger. Er ist von der Flugplatzgesellschaft Eisenach-Kindel mbH übernommen worden, deren Gesellschafter der Zweckverband und der Wartburgkreis sind.

Ein Zweckverband wurde auch in Neuruppin gegründet, der die Entwicklung der verschiedenen Konversionsflächen in und um Neuruppin betreibt. In der Verbandsversammlung dominiert die Gemeinde Neuruppin

die beiden kleineren Gemeinden mit 5:1:1 Stimmen. Beim **Wissenschafts- und Technologiestandort Neuruppin** wurden die Gebäude der ehemaligen Panzerkaserne von der BBG an verschiedene Träger veräußert: den Kreis (der z.B. ein Oberstufenzentrum aufbaute), die Ländliche Erwachsenenbildung und ein Technologie- und Gründerzentrum (TGZ), deren Gesellschafter Landkreis, Stadt, Sparkasse und eine ABS-Gesellschaft sind. Das TGZ fungiert als Hülle für die mögliche Gründung neuer Unternehmen.

Im Vorfeld der Entstehung von POINT 36 ENTERPRISES ist im **Service- und Logistik-Center Preschen** eine innovative Form der Öffentlich-Privaten-Partnerschaft (Public-Private-Partnership, P-P-P) entstanden: ein Kommunalen Zweckverband der Gemeinden Jocksdorf und Preschen arbeitet eng mit der Euro Trans Logistics Centre Planungs- und Vermarktungs GmbH (PVG) und weiteren privaten Beratern zusammen. Die PVG wurde im November 1996 von den ursprünglichen Projektentwicklungs- und Beratungsfirmen gegründet mit Beteiligung des Kommunalen Zweckverbandes. Die Oberfinanzdirektion hat einen Obhutnehmervertrag mit dem Zweckverband abgeschlossen, um die Liegenschaft zu erhalten. Dieser Vertrag bleibt bis zum Liegenschaftserwerb durch die Point 36 Development GmbH bestehen. Der Zweckverband übertrug seinerseits die Entwicklung und Vermarktung der Fläche an die PVG zum 1.1.1997. Der Zweckverband als Projektträger und die PVG als Besitzer hatten somit alle Rechte und Pflichten eines Eigentümers wahrzunehmen und übernehmen alle Risiken. Die Point 36 Development GmbH wird zum Jahresende 1998 Eigentümer der Liegenschaft.

Eine Siedlungsgenossenschaft (aus Privatpersonen und Gemeinde) wurde bei dem Projekt **Ökologisch Arbeiten und Leben Drachhausen** als Trägerin gegründet. Statt eigenständigen Unternehmen werden (Einzel-)Projekte und Akteure unter dem Dach der Siedlungsgenossenschaft eingebunden. Die verschiedenen Entwicklungsbereiche sollen inhaltlich und im Sinne einer „schlanken Verwaltung“ vernetzt werden. Zugleich sollen sich diese Bereiche sowie ihre vielfältigen Projekte mit wirtschaftlicher Selbstständigkeit und Eigeninitiative der Mitglieder entwickeln. Die Mitglieder zeichnen sich durch Ideenreichtum, Überzeugungskraft und Zähigkeit in der Auseinandersetzung mit Behörden und Institutionen aus. Zusätzliche Fachkompetenz wird durch externe Experten eingebracht.

Im Rahmen der **Sozialen Integration in Niedergörsdorf** ist die ehemalige Kaserne von einem Investor übernommen worden. Dieser entwickelte das Areal für ein größeres Ansiedlungsprojekt. Das übrige Gelände wird nach wie vor durch die Brandenburgische Bodengesellschaft (BBG) betreut. Die ABM wurden vom Verein für Arbeitsförderung und berufliche Bildung (VAB e.V.) Luckenwalde getragen. Ein weiterer wichtiger Akteur war der dortige Amtsdirektor. Alle Akteure koordinieren sich in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe, die aber keinen rechtlichen Status hat. Trotzdem - oder vielleicht gerade deshalb - hat sich nach Aussagen der beteiligten Akteure eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit im Laufe der Zeit entwickelt.

Auf der **Oderinsel Küstrin** ist die BBG mit der Verwaltung der Fläche beauftragt worden. Als Eigentümerin von Teilflächen gehört auch die Deutsche Bahn AG zu den Akteuren. Auch ein Geschichtsverein ist informell angebunden, von dem ursprünglich Impulse für die Planungen ausgingen. Träger der AB-Maßnahme ist die

ESG-Stienitzsee GmbH. Die Gründung einer gemeinsamen Trägerschaft der verschiedenen Akteure zur Entwicklung der Fläche ist verschiedentlich thematisiert, aber noch nicht realisiert worden. Aufgrund der Größe der Fläche und ihrer besonderen Lage an der Außengrenze der Europäischen Union (EU) könnte die Einbindung privater Interessenten dem Projekt mehr Dynamik verleihen.

Die **Nachhaltige Gemeindeentwicklung in Dörverden** ist von der Gemeinde initiiert worden. Getragen wird die Arbeit allerdings von den Mitgliedern mehrerer Arbeitsgruppen. Von den circa 130 aktiven Personen werden etwa 40 dem harten Kern zugerechnet. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden von Vertretern in einer Dacharbeitsgruppe koordiniert. Die Umsetzung in die Praxis erfolgt zum Teil durch diese Personen selbst. Da insgesamt mehr Ideen als Personen vorhanden sind, wird versucht, mehr Aktive zu gewinnen.

Bei der **Vermittlung von Zivilbeschäftigten in Berlin** hat die Betriebsnahe Personalentwicklungs- und Beratungsgesellschaft mbH (BiPeG) im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen gearbeitet. Sie wurde auf Initiative mehrerer politischer Akteure, nämlich durch den Senat, die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Transport und Verkehr (ÖTV), den Betriebsrat und die BBJ SERVIS GmbH ausschließlich für die Vermittlung von Zivilbeschäftigten gegründet. Diese Akteure wurden auch bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates berücksichtigt.

Schlussfolgerungen Trägerkonstruktion

Bei den aufgeführten Projekten ist ein Unterschied zu erkennen zwischen Projekten, die „von oben“ oder „von unten“ organisiert werden. Projekte von oben werden meist von übergeordneten staatlichen Akteuren initiiert und auch durchgeführt. Ein Beispiel dafür ist Kindel. Hier beeinflusst das Land, vertreten durch die LEG, die Entwicklung entscheidend.

Projekte von unten werden meist von Akteuren vor Ort initiiert und durchgeführt. Oft handelt es sich bei diesen Akteuren um Mitglieder der Zielgruppe (oder Betroffenen), auf deren Bedürfnisse das Projekt hin entwickelt wird. Einige Beispiele dafür sind Drachhausen, Niedergörsdorf und Torgau.

Folgende zentrale Aspekte lassen sich herauskristallisieren:

- Die Kommunen sollten bei der Gestaltung der Trägerkonstruktionen aktiv beteiligt sein. Um die mit der Freigabe der Militärflächen verbundenen Chancen für die Regionalentwicklung zu nutzen, müssen die staatlichen Stellen umfangreiche und kostenintensive Planungs- und Managementleistungen übernehmen. Dies ist für einen erfolgreichen Projektverlauf sehr wichtig, da die Kommune über die Planungshoheit verfügt und eine Förderung durch kommunale Stellen erhebliche Bedeutung hat. Besonders dynamisch verlaufen die Entwicklungsprozesse dort, wo die ersten Impulse durch private Initiativen kamen und die Kommunen in die sich dann entwickelnde Trägerkonstruktion eingebunden wurden (Preschen, Torgau, Drachhausen). Durch Runde Tische können sowohl Konsens als auch Vertrauen geschaffen werden.
- Die Trägerkonstruktion wird durch die jeweiligen Ziele, Akteure und regionalen Bedingungen beeinflusst. Wenn Wert auf Flexibilität gelegt wird, ist es in der Regel nicht empfehlenswert, die Trägerschaft alleine bei öffentlichen Stellen zu belassen. Statt dessen sollten Konstruktionen geschaffen werden, in denen sich öffentliche und private Akteure ergänzen.
- Die Form des Vereins wird bei vielen Initiativen von unten in den Anfangsphasen bevorzugt. Das ist nicht verwunderlich, da diese Form wegen der minimalen Gründungskosten leichter umgesetzt werden kann. Ein Verein hat den Vorteil, daß Akteure relativ leicht aufgenommen werden können und dadurch eine breitere Basis geschaffen wird. Zur Minimierung des finanziellen und persönlichen Risikos wird im Laufe des Projektes oft eine Kapitalgesellschaft daneben gestellt oder der Verein in eine solche umgewandelt.
- Die Akteure entwickeln mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ihnen gemäße Trägerkonstruktionen und verändern diese oftmals im Laufe der Zeit. Für eine solche Veränderung sind Abstimmungsprozesse notwendig, die für eine Reflexion des bisherigen und zukünftigen Verlaufs Impulse geben. Diese Verständigungsprozesse schaffen zwar Konflikte, können aber langfristig für einen Erfolg des Projektes förderlich sein.
- In vielen Fällen bestimmen informelle Arbeitsgruppen die gemeinsame produktive Atmosphäre. Im Falle Torgaus erleichterte aber auch eine neu gegründete formelle Institution die Zusammenarbeit. Solche Arten der Zusammenarbeit sind wichtig, weil die verschiedenen Akteure ihre Interessen darstellen können und einen Konsens finden - was gerade bei der Komplexität der Konversionsprojekte förderlich ist.
- Sehr große Projekte können sowohl von zentralen staatlichen Gesellschaften, wie einer Landesentwicklungsgesellschaft, als auch von Public-Private-Partnerships erfolgreich entwickelt werden. Hier werden zwar ebenfalls öffentliche Mittel eingesetzt, durch das ökonomische Interesse und Know-how der privaten Akteure aber oft effizienter und variabler genutzt, als staatliche Akteure es aufgrund ihrer Vorgaben können.
- Manchmal werden Projekte aus bestehenden persönlichen oder sozialen Netzwerken heraus entwickelt. Teilweise geben einzelne Akteure insbesondere in der Anfangsphase die entscheidenden Impulse. Beide Formen unterscheiden sich im Grad der Umsetzungsgeschwindigkeit der Projekte: Es dauert meist länger bis eine Gruppe einen gemeinsamen Willen artikulieren kann. Andererseits kann ein Projekt durch gegenseitige Motivierung und Vertrauen leichter Krisensituationen überstehen.

Projektmanagement

Unter Projektmanagement werden alle Maßnahmen oder Aktivitäten verstanden, die für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten notwendig sind. Projekte sind zeitlich oder inhaltlich begrenzte Aufgaben oder Vorhaben. Die Umsetzung solcher Vorhaben stellt für die meisten Organisationen - seien es Behörden oder Unternehmen - eine Herausforderung dar, die häufig mit Problemen und Schwierigkeiten verbunden ist. Hinzu kommt, daß ein solches Vorhaben vor allem für Behörden außerhalb ihrer alltäglichen, routinierten Arbeitsinhalte angesiedelt ist. Zu den Strategien und Einzelaufgaben der Projektumsetzung gehören Teilaspekte wie Planung, Projektaufbau und -ablauf, Personal, Controlling und Finanzierung.

Zur Systematisierung sollte man das Projekt in einzelne Phasen einteilen, die den Umsetzungsprozeß vereinfachen. Dabei sollten u.a.

- die Projektziele klar definiert,
- die verschiedenen Aufgaben - und möglichen Probleme - abgegrenzt,
- ein logischer Ablauf für die Umsetzung (idealerweise in Projektphasen) entwickelt,
- der Einsatz von Ressourcen (Personal, Finanzen, usw.) geplant und durchgeführt,
- die Ergebnisse und Vereinbarungen sowie die Verantwortlichkeiten für die Durchsetzung festgehalten,
- klare Kompetenzzuständigkeiten geschaffen,
- die Projekte und die Projektbearbeiter in das thematische bzw. geographische Umfeld eingebunden und

- sowohl die Führung nach innen als auch die Verzahnung der Aktivitäten nach außen durch offene Kommunikation umgesetzt werden (Haberfellner, 1992, S. 2090 f).

Funktional gesehen geht es beim Projektmanagement um die Teilaspekte Ingangsetzen und Inganghalten, **institutionell** dagegen um die Aufbauorganisation und die personelle Zusammensetzung. **Instrumental** schließlich geht es um Planungs-, Kontroll-, Erhebungs- und Bewertungstechniken. Gerade weil das Management von umfangreichen Projekten aus dem Rahmen der Routineaufgaben herausfällt, treten eine Reihe typischer Probleme auf, die zu einem teilweisen oder kompletten Mißerfolg beitragen können. Für die Projektplanung insbesondere kleinerer Initiativen gilt:

„Planung ist kein in sich widerspruchsfreier und objektiver Problemlösungsprozeß - Ziele verändern sich, erwartete Auswirkungen treten nicht ein. Planung kann nicht auf einen Endzustand ausgerichtet sein. Wesentlicher Bestandteil ist die Suche nach dem angemessenen Verhältnis von Flexibilität und Festlegung, in dem der Flexibilität größere Bedeutung zukommen muß...“ (Bundesforschungsanstalt für Landeskunde 1997, S. 96).

Diese Aussage trifft bei der Konversion ehemaliger militärischer Flächen besonders zu.

Liegenschaftskonversion ist eine komplexe Querschnittsaufgabe, die unterschiedlichste Thematiken wie Denkmalschutz, Umweltschutz, Flächennutzung, Wirtschaftsförderung usw. betrifft. Diese Herausforderung beansprucht die meisten Institutionen sowohl finanziell als auch personell sehr stark.

Zu den besonderen Arbeitsschwerpunkten des Konversionsmanagements gehören:

- die Koordination und Steuerung der Entwicklung von Konversionsflächen,
- die Entscheidungsvorbereitung auf politischer Ebene,
- die Koordinierungsfunktionen bei der Finanzierung,
- die Beantragung der Förder- und Finanzierungsmittel,
- die Unterstützung der Akteure u.a. bei den Verhandlungen mit Investoren und dem Bund,
- die Erstellung von Konzepten der Standortentwicklung,
- die Integration der Konversionsflächen in die gesamtstädtische und in die überörtliche Planung,
- die Dokumentation und Öffentlichkeitsarbeit und
- der Ideen- und Erfahrungsaustausch.

In den folgenden Standorten war das Projektmanagement wie folgt an die jeweiligen Konversionsanforderungen und örtlichen Bedingungen angepaßt:

Das größte der 15 Projekte - in Bezug auf Fläche, Finanzvolumen und Anzahl der entstandenen Arbeitsplätze - ist das Projekt **Industriepark und Biotop in Eisenach-Kindel**. Die Initiative ging schon 1991 von der Kommune und vom Landkreis (Wirtschaftsförderungsamt) aus - noch vor der Freigabe der Fläche sowie vor der Gründung der Thüringer Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) - als sich die WGT-Fläche noch im Eigentum des Bundesvermögensamtes

befand. 1992 wurde das Projekt durch Kabinettsbeschluß eines der zwölf (inzwischen 19) ausgewählten Modellprojekte, die die LEG selbst entwickelt. Als begleitende Institution wurde 1993 ein kommunaler Zweckverband gegründet. Der Informationsaustausch aller Beteiligten wurde besonders wichtig genommen, deshalb waren in der Projektgruppe von Anfang an neben der LEG und dem Landratsamt mit allen zuständigen Ämtern auch alle anderen Akteure eingebunden. Zunächst traf man sich einmal im Monat, dann alle zwei Wochen und schließlich wöchentlich, insbesondere zur Diskussion und Bearbeitung des Bebauungsplanes. Diese Projektberatungen bildeten den Kern des organisatorischen Projektaufbaus.

Unter Einbeziehung aller relevanten Beteiligten und Behörden konnten die weiteren Schritte der Projektentwicklung und die Verantwortlichkeiten festgelegt sowie auftretende Probleme geklärt werden. Eine frühzeitige Einbeziehung der relevanten Fach- und Genehmigungsbehörden und der Konsens aller Akteure der verschiedenen Ebenen halfen, Akzeptanz und Umsetzbarkeit des Projekts zu sichern. Dies war eine wichtige Voraussetzung für die - in Anbetracht der Größenordnung - recht zügige Entwicklung. Steuerung und Koordinierung der Akteure liegt prinzipiell bei der LEG. Als Projektmanager vor Ort hat sie jedoch eine Beratungsfirma beauftragt. Sie ist betraut mit der Koordinierung der Baufirmen und des Planungsbüros, das zuständig für den Bebauungsplan ist. Zu ihren Aufgaben gehören auch baurechtliche Beratung, Erarbeitung der Förderanträge, Investitionspläne, Termin- und Kostenkontrolle, Kostenschätzung sowie die Betreuung potentieller Investoren.

Bei der **Steuerungsrunde Fürstental** hat das städtische Planungsamt die wesentlichen Aufgaben des Konversionsmanagements aus der

kommunalen Verwaltung ausgelagert und an eine Gemeinschaft privater Planungsbüros delegiert. Die Kontrolle dieses Büro für Konversionsflächenmanagement (BfK) wird durch die Rechenschaftslegung vor den politischen Gremien der Stadt und durch die Fördermittelnachweise gewährleistet. Das BfK hat ein umfassendes städtebauliches Konzept erarbeitet. Die Einbindung der verschiedenen Akteure und der Informationsfluß zwischen ihnen erfolgt über direkte Kontakte und institutionalisierte, regelmäßige Steuerungsrunden. Diese sind prinzipiell zweigeteilt. Sie bestehen jeweils aus einem konkreten Hauptthema, z.B. Renaturierung, Förderung und einem aktuellen Sachstandsbericht zu den Liegenschaften in der Stadt. Zu unterscheiden sind dabei kleine und große Steuerungsrunden. An den kleinen Steuerungsrunden nehmen die Amtsleiter und Fachreferenten des Stadtplanungsamts und des Amts für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften sowie Vertreter der BfK teil. Zusätzlich zu diesen Personen nehmen an den großen Runden auch Vertreter diverser Bundes- oder Landeseinrichtungen/-ministerien sowie regionaler oder kommunaler Institutionen teil wie z.B. die Wirtschaftsförderung Brandenburg GmbH, der Landkreis Oder-Spree, die Regionale Planungsgemeinschaft Oderland-Spree, das Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung und das Institut für Stadtentwicklung und Wohnen.

Anfängliche Konflikte zwischen der Verwertungsstrategie der Brandenburgischen Bodengesellschaft (BBG) und den Entwicklungszielen der Stadt konnten zum beiderseitigen Vorteil ausgeräumt werden. Dabei war es hilfreich, die entsprechende Unterstützung aus dem politischen Raum der Stadt zu haben und die Aktivitäten des BfK und der Stadtverwaltung (auch

über Steuerungsrunden) für die Begleitung/Vorbereitung des Angleichungsprozesses zu nutzen. Die Zusammenarbeit zwischen BBG und Stadt hat sich seither gut entwickelt. Die Bearbeitung der Aufgaben erfolgt auf der Grundlage von Arbeitsprogrammen und Prioritätslisten. Die Aufstellung eines konkreten Zeitplans war zu Beginn der Arbeit nicht möglich aufgrund der sich ständig ändernden äußeren Bedingungen (z.B. politische Neuordnungen im Land Brandenburg). Die Rolle des BfK besteht im Rahmen der Steuerungsrunden vor allem darin, die Zusammenarbeit mit Akteuren und Institutionen abzusichern, die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung zu leisten und die Auswertung und Dokumentation vorzunehmen.

Das **Service- und Logistik-Center Preschen** zeichnet sich durch ein schlankes Management mit klaren Entwicklungszielen aus: An der deutsch-polnischen Grenze soll ein Verkehrs- und Wirtschaftsstandort mit grenzüberschreitenden Charakter entstehen, der ein vielfältiges Dienstleistungsangebot vorhält. Aufgrund der Größe der Liegenschaft und der anfangs geringen Mittel entschloß man sich, die Vision zunächst mit einfachen Projekten und schnell umsetzbaren Maßnahmen anzugehen. Im Verlauf dieser sich selbst tragenden Teilprojekte wurden lukrative neue Angebotsmöglichkeiten ausgemacht, so z.B. ein bewachter Abstellplatz für Fahrzeuge oder ein Versorgungsdienst für die Fahrer. Es entstanden Teilprojekte, die vorher nicht geplant waren. Durch netzwerkorientierte Unternehmensgründungen und Öffentlich-Private-Partnerschaften haben die Entscheidungsträger sich die Möglichkeit geschaffen, auf potentielle Einnahmequellen zu reagieren und wiederum neue Potentiale zu bedienen und zu integrieren.

Lokale und regionale Entscheidungsträger sind von der klaren Vision des Projekts **Arbeit und Freizeit in Torgau** angetan. Der Geschäftsführer dieser Initiative versucht, durch kleine Schritte eine Marktnische auszubauen, um gegen die hohe Arbeitslosigkeit in der Region zu kämpfen. Ausdauer, Hartnäckigkeit und eine starke Gemeinwesenorientierung gelten als Erfolgsfaktoren für den bisherigen Verlauf des Projekts. Neben einem Steuerberater, der das Projekt seit langem begleitet und die tägliche Arbeit des Geschäftsführers entlastet, überlegt man, eine Stelle für die betriebswirtschaftliche Abwicklung einzurichten, damit der Geschäftsführer noch mehr Zeit für die Konzeptionierung und Weiterentwicklung des Standorts hat.

Die Entwicklung des **Wissenschafts- und Technologiestandorts in Neuruppin** erfolgt durch die Geschäftsführung des kommunalen Zweckverbandes. Diese erstellt einen jährlichen Haushalts- und Arbeitsplan. Es gibt kein externes Management und auch keine privaten Beratungsfirmen, sondern eher informelle Verfahren des Managements. Der Zweckverband arbeitet bei der Planung und Weiterentwicklung der Fläche eng mit den Stadt- und Kreisgremien zusammen. Er kooperiert auch mit den bisher schon angesiedelten Einrichtungen (Technologie- und Gründerzentrum und Oberstufenzentrum des Kreises). Es gab bislang eine gute Zusammenarbeit mit der BBG. Durch die regelmäßigen Kontakte konnten möglicherweise unterschiedliche Interessen frühzeitig in Übereinstimmung gebracht werden.

Besonders bei Projekten mit eher sozialem Charakter spielen eingetragene Vereine eine wichtige Rolle. Wie bei anderen Projekten hängt in diesem Bereich der Erfolg des jeweiligen Projektes oft vom persönlichen Einsatz einzelner Akteure ab.

Die **Behindertenintegration Cottbus** wird typischerweise von einem eingetragenen Verein koordiniert. Dieser hat im Dezember 1991 ein Fest auf der Fläche organisiert und dazu alle wichtigen Entscheidungsträger eingeladen (Arbeitsamt, Stadtverwaltung, Banken, Hauptversorgungsamt usw.). Hier stellte der Verein seine Idee vor, das Haus für Behinderte zu nutzen, und versuchte dafür Unterstützung zu bekommen. Es gab zu dieser Zeit schon ein Umsetzungskonzept und einen Finanzplan, aber der Projektbeginn mußte immer wieder verschoben werden, da die weitere Finanzierung nicht gesichert war. Dennoch hat der Verein die gesamte Entwicklung des Gebäudes in Gang gesetzt und betreut.

Initiator des Projekts **Soziales Wohnen in Wittenberg** ist ebenfalls ein Verein. Die Hauptakteure sagen heute, daß sie das Projekt nicht begonnen hätten, wenn sie die Schwierigkeiten vorausgesehen hätten. Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz und kleine, umsetzbare Schritte haben zum Erfolg entscheidend beigetragen. Der Geschäftsführer des Vereins mußte die übergeordneten Entscheidungsgremien erst davon überzeugen, daß es in Wittenberg zwar keinen Bedarf an weiteren Mietwohnungen, jedoch eine große Nachfrage nach Eigentumswohnungen gibt. Nach langen Verhandlungen und intensiver Lobbyarbeit hat die Oberfinanzdirektion schließlich ihre Zustimmung ausnahmsweise nicht an eine soziale Mietpreisbindung geknüpft, sondern den Antrag auf Errichtung von Eigentumswohnungen für sozial Schwache genehmigt.

Auch das Projekt **Wohnungen für Obdachlose in Jena** wurde von einem Verein initiiert und umgesetzt. Das Ziel war es, ein Mannschaftsgebäude zum halben Verkehrswert sowie Wohnungsbaumittel aus dem Sonderprogramm des Bundes zur Bekämpfung der Obdachlosigkeit zu erhalten. Die Thüringer LEG verhielt sich zunächst sehr ablehnend und forderte einen Kaufpreis von 1,5 Mio. DM für das

Gebäude. Auch die Stadt hat anfangs wenig Unterstützung gegeben. Im Gegenteil, sie wollte dieses Gebäude abreißen, obwohl es von der Bausubstanz her in gutem Zustand war. Der Verein hat systematisch Abgeordnete, Dezernenten und Presse kontaktiert und auf seine bisherigen erfolgreichen Projekte verwiesen. Darüber hinaus wurde ein „Runder Tisch“ mit allen Beteiligten organisiert, an dem die LEG anfangs nicht teilnahm. Hilfe kam schließlich vom Bundesbauminister, der die LEG und den Thüringer Wirtschaftsminister um Unterstützung des Obdachlosenvereins gebeten hat. Das Vorhaben ist inzwischen in das Städtebauprogramm des Bundes aufgenommen worden.

Schlussfolgerungen Projektmanagement

Schon diese Auswahl zeigt, daß es kein allgemeingültiges Managementkonzept gibt, das bei jedem Projekt angewandt werden kann. Statt dessen müssen Planung und Management während der Umsetzung flexibel sein und auf veränderte (Rahmen-)Bedingungen reagieren. Gerade bei der Konversion militärischer Liegenschaften handelt es sich um eine Querschnittsaufgabe, in der komplizierte Umnutzungsaufgaben zu lösen sind - wie Verwertung und Kaufpreisfindung, Sanierung und Altlastenbehebung, Finanzierung und Investorenakquisition. Dieser komplexe Planungs- und Managementprozeß mit einer Vielzahl von Beteiligten erfordert ein hohes Maß an Kreativität und Flexibilität sowie Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft von allen Akteuren, ebenso wie die Anwendung neuer Bewertungsmethoden, Organisationsformen sowie innovativer Finanzierungsmodelle.

Die Bedeutung des Projektmanagements ist nicht zu unterschätzen, da die Aufgaben zielgerichtet und strategisch durchgeführt werden müssen und nicht dem Zufall überlassen werden dürfen. Deshalb ist es empfehlenswert, eine Person für das Management und die Projektumsetzung hauptberuflich anzustellen. Hier können Landesregierungen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder auch Kommunen einen wichtigen Beitrag leisten, in dem sie ein professionelles Projektmanagement ideell und finanziell unterstützen.

Für erfolgreiche Projektumsetzungen empfiehlt sich ein **anpassungsfähiges Projektmanagement**. Wie dies konkret aussehen soll, muß sich aus

einem Abstimmungsprozeß der Akteure vor Ort ergeben. Bei einigen Projekten kann von der Kombination einer längerfristigen Vision und straffem Projektmanagement gesprochen werden, wie z.B. in Kindel, Fürstenwalde oder Preschen. Hier bestanden jeweils recht klare Ziele, die dann mit professioneller Planung, Umsetzung und Kontrolle verfolgt wurden. Sowohl bei solchen Projekten als auch bei kleineren spielt ein anpassungsfähiges Management, bei dem in kleinen Schritten vorgegangen wird und die Maßnahmen auf die jeweilige Situation abgestimmt werden, eine bedeutsame Rolle. Dies gilt in besonderem Maße für solche Projekte, die sich aus Sicht zentral operierender Institutionen nicht erfolgversprechend entwickeln lassen. Auch hier werden durchaus klare Verantwortungsbereiche, Ziele und Budgets vorgegeben. Die Entwicklung anpassungsfähiger Managementformen während des Projektverlaufs ist ein Lernprozeß, der im ungünstigen Fall zusätzliche Konflikte schafft, im günstigen Fall aber dazu beiträgt, Motivations- und Entwicklungsprobleme zu verringern.

Mehrfach sagten Projektinitiatoren, daß sie den genauen Weg zu den langfristigen Zielen bzw. der Vision nicht im Vorfeld festlegen wollten. Wichtiger war ihnen, neue Anregungen und Chancen aufzunehmen und für die Liegenschaftsentwicklung nutzbar zu machen. Eine solche anpassungsfähige „Politik der kleinen Schritte“ erlaubt ein hohes Maß an Flexibilität. In den Interviews wurde auch deutlich, wie wichtig die **Kommunikation** und die **Schaffung von Konsens** unter allen Beteiligten bewertet wird. Verschiedene Aspekte der Trägerkonstruktion sowie des Projektmanagements können Kommunikationsmöglichkeiten offen halten. Es sollte daher Aufgabe des Projektmanagements sein, zur Konsensschaffung „Runde Tische“ und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit zu organisieren.

In einigen Fällen wird auf **externen Sachverstand und Moderation** zurückgegriffen. Dies wird als entlastend und für den Projektverlauf sehr förderlich angesehen, insbesondere dann, wenn die Beratung von einer neutralen Instanz oder einem Kreis mit ähnlichen Zielvorstellungen kommt.

Projektfinanzierung

Die Konversionsflächen sind in der Regel Eigentum der Bundesrepublik und unterstehen den Oberfinanzdirektionen. Teilweise wurden sie pauschal von den Bundesländern übernommen wie z.B. von Brandenburg. In den meisten Fällen versuchen die Eigentümer (Bund oder Land), die Flächen zu verwerten oder in Zusammenarbeit mit den betreffenden Kommunen, die ein Eigeninteresse an der Standortentwicklung haben, und mit privaten Investoren zu entwickeln. Da die Konversion ein kostspieliger Prozeß ist, der einzelne Akteure - aber auch ein Bundesland wegen der Vielzahl der Objekte und Flächen - überfordern würde, kommt es darauf an, möglichst viele unterschiedliche Finanzquellen zu erschließen und miteinander zu kombinieren. Gerade der vielfältige Charakter von Konversionsprojekten, der mehrere Ziele miteinander verbindet (Arbeitsbeschaffung, Denkmal- und Umweltschutz, Gewerbeansiedlung usw.), bietet die Möglichkeit, Gelder von verschiedenen regionalen, nationalen und internationalen Quellen einzuwerben und damit einen entscheidenden Entwicklungsimpuls für Kommunen und Regionen zu geben.

Im Folgenden werden die interessantesten Finanzierungsmodelle der 15 untersuchten Konversionsprojekte dargestellt, um zu zeigen, welcher Erfindungsreichtum möglich ist.

Beim Projekt **Behindertenintegration Cottbus-Sachsendorf** vergab die Alfred-Herrhausen-Stiftung der Deutschen Bank eine Zuwendung in Höhe von 100.000 DM. Erst dadurch war es möglich, weitere Akteure mit einzubeziehen:

- Die Hauptfürsorgestelle des Landes Brandenburg hat Sachsendorf als „Modellprojekt für die berufliche Integration von Schwerbehinderten“ unterstützt,
- das Arbeitsamt hat finanzielle Unterstützung geleistet für die Ausstattung der zwei Betriebe und
- das Landesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (MASGF) hat Fördergelder für den Umbau des Hauses gegeben.

Die gesamten Kosten des Umbaus lagen bei 2,5 Mio. DM. Um die Finanzierungslücke in Höhe von 0,5 Mio. DM zu schließen, beantragte der Verein ein Bundesdarlehen, das für soziale Zwecke ausgereicht werden kann. Das Darlehen ersetzte fehlende Fördermittel, ist jedoch mit den banküblichen Sicherheitsklauseln versehen. Erhebliche Schwierigkeiten tauchten auf, als die Bank für Sozialwirtschaft vor der Auszahlung des Darlehens eine Änderung des Erbbaurechtsvertrages forderte. Trotz Intervention des Paritätischen Landesverbandes konnte sich die Stadt als Eigentümerin des Gebäudes nicht entschließen, das Gebäude als Sicherheit für die Bank einzusetzen. Erst nach langen Verhandlungen wurde eine vertragliche Einigung erzielt, die den Möglichkeiten des Vereins entsprach und für alle Seiten akzeptabel war. Eine Bedingung sowohl von der Bank als auch von der Herrhausen-Stiftung war, daß auch Eigenleistungen zu erbringen sind. So wurden die Kosten für die

Entkernung des Hauses um ca. 10.000 DM gesenkt. Für fünf Schwerbehinderte, die in den zwei Betrieben eingestellt wurden, konnten Fördermittel für laufende Kosten in Anspruch genommen werden. Daneben gab es ABM und Lohnkostenzuschüsse.

Im **Service- und Logistik-Center Preschen** wird die Standortentwicklung seit 1993 durch Vorleistungen der Entwickler BAUART 2000 GmbH und ETC Transport Consultants GmbH aus Berlin in Höhe von 1,2 Mio. DM garantiert. Während etwa 600.000 DM aus dem Etat der Landesregierung stammen, hat der Landkreis Gutachten durch 60.000 DM kofinanziert. Seit 1997 werden die Entwicklungs-, Verwaltungs- und Instandhaltungskosten durch die Vermietung von Büroräumen und Lagergebäuden erwirtschaftet (ca. 800.000 DM p.a.). Landesfördermittel zur Kofinanzierung der EU-Programme KONVER II und INTERREG II und des Bundes- bzw. Landesfonds zur Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur (Gemeinschaftsaufgabe) sind seit 1997 geplant. Sie wurden vom Kommunalen Zweckverband beantragt und die Point 36 Development GmbH sichert die Finanzierung des Eigenanteils ab. Die Mittelzuflüsse werden mit den jeweiligen Entwicklungsetappen des Standortes gekoppelt. Dazu kommen Eigenkapital und Kredite in Höhe von 30% der Entwicklungskosten von 60 Mio. DM. Die Entwicklungskosten sind in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Bisherige Entwicklungskosten in Preschen

1994	0,4 Mio. DM	davon 0,2 Mio. DM Fördermittel
1995	0,6 Mio. DM	davon 0,3 Mio. DM Fördermittel
1996	0,6 Mio. DM	davon 0,1 Mio. DM Fördermittel
1997	1,1 Mio. DM	davon 0,0 Mio. DM Fördermittel
1998	1,2 Mio. DM	davon 0,0 Mio. DM Fördermittel

Mittel der Bundesanstalt für Arbeit für ABM und Arbeitsförderungsgesetz (AFG) §249h-Programme gibt es seit 1995. Als Standort mit dem Status eines Güterverkehrszentrums kann das Projekt den höchsten Fördersatz für kleine und mittlere Unternehmen in Anspruch nehmen. Seit 1997 wird mit der TLG (Geschäftsbesorger des Bundesvermögensamtes) über den Erwerb der Liegenschaft verhandelt. Der Bund hat ein Verkehrswertgutachten (Ertragswertverfahren) erstellen lassen. Der Altlastensanierungsaufwand wird derzeit ermittelt und soll über Fördermittel des Landes abgesichert werden. Bestandteil des Kaufvertrages mit dem Bund wird ein Sanierungskonzept und eine Haftungsfreistellung sein.

Im Projekt **Ökologisch Arbeiten und Leben Drachhausen** wurden folgende Finanzierungsmittel eingesetzt:

- Die Eigenmittel bestehen aus einer Einlage von je 2.000,- DM der Mitglieder.
- Es gibt einen erheblichen Einsatz von Eigenarbeit der Genossenschaftsmitglieder.
- Die ökologischen Betriebe sollen substantielle Deckungsbeiträge erwirtschaften.
- ABM-Mittel: Man versucht für einen Teil der 20 Frauen, die zur Zeit beim Förderverein Regionale Konversion TÜP Lieberose e.V. im ABM Projekt „Permakultur“ beschäftigt sind, eine weitergehende Förderung im Rahmen der EU-Beschäftigungsinitiative zu erhalten, und eine Naturbaugenossenschaft zu gründen. Auch ein Genossenschaftsmitglied, das für die Entwicklung neuer Projektideen zuständig ist, wird über ABM finanziert.

■ Aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) werden die Anleiterin der ABM Permakultur und zwei Vorstandsmitglieder finanziert.

■ Für die Zusammenarbeit mit polnischen Partnern werden Mittel aus dem EU-Programm INTERREG beantragt. Das gilt vor allen Dingen für das Hanfprojekt, für Dämmstoffe und die Herstellung von verrottbaren Müllsäcken.

■ Über spezielle Ausgleichsfonds sollen Mittel für soziale, kulturelle und ökologische Aufgaben gemeinschaftlich erarbeitet werden.

Im Jenaer Projekt **Wohnungen für Obdachlose** wird für 35 Sozialwohnungen ein Finanzierungsvolumen von insgesamt 3,8 Mio. DM veranschlagt.

Das Landesverwaltungsamt hat Fördermittel für den sozialen Wohnungsbau in Höhe von 1,9 Mio. DM ausgegeben und damit eine kalkulierte Miethöhe von 6,50 DM/Quadratmeter ermöglicht. Damit konnte auch der bisherige Teufelskreis durchbrochen werden, wonach die LEG Thüringen die Kreditzusage der Bank zur Bedingung für den Kaufvertrag und die Bank ihre Kreditzusage von den Fördermitteln abhängig gemacht hatte. Die Eigenleistung der Obdachlosen (bis Mitte 1997 haben 28 Haushalte ca. 3.000 Stunden Selbsthilfe geleistet) ist keine verlässliche, kalkulierbare Größe. Was in der folgenden Kalkulation (Tabelle 4) unter „Selbsthilfe“ erscheint, sind vielmehr die Leistungen des Baubetreuers und des Architekten, die selbst Mitglieder im Verein sind, und der Ingenieurfirma, die für die Hälfte des normalen Preises arbeitet.

Tabelle 4: Finanzierung des Jenaer Kasernenprojektes

1.Fremdmittel:	
Bankdarlehen	1.165 TDM
Landesmittel	1.944
2.Eigenleistungen/-mittel:	
Zuschuß Stadt	480
Bargeld/Guthaben	160
Selbsthilfe	60
Verwaltungsleistungen	49
Gesamt	3.858 TDM

Die Leistungen der zukünftigen Bewohner helfen zwar, die Baukosten niedrig zu halten, haben aber keinen Einfluß auf die Bewilligung von Fördermitteln des sozialen Wohnungsbaus. Dies ist jedoch der Fall bei den Leistungen der Regiearbeiter. Die maximal abrechenbaren Kosten des Regiebetriebs liegen ca. 20% unter den Kostenansätzen des Förderantrags. Die Regiearbeiter sollen später auch in anderen Projekten - auch außerhalb des Vereins - eingesetzt werden und damit einen Deckungsbeitrag für den Verein erzielen. Der Regiebetrieb und andere Projekte, wie der sich selbst tragende Waschsalon, haben Einnahmen, aus denen der Verein den Geschäftsführer teilfinanziert. Die Sozialplanerin wird zu 90% von der Stadt bezahlt. Die Begleitforschung, die Bedingung und Teil des Vorläuferprojekts „Soziales Wohnen - Unteraue Jena“ ist, wird finanziert aus Mitteln des Programms „Experimenteller Wohn- und Städtebau“ (EXWOST) des Bundesbauministeriums.

Seit September 1997 gibt es Mittel nach § 249h AFG für zwei Stellen (einen Anleiter und eine Sozialarbeiterin) in einem Arbeitsladen, in dem verurteilte Straftäter ihre Geldbuße abarbeiten bzw. gemeinnützige Arbeit zur Bewährung verrichten. Diese unentgeltliche Arbeit kann wiederum kostensenkend bei der Finanzierung anderer Projekte eingesetzt werden. Es können dadurch auch Mittel für die Teilfinanzierung des Geschäftsführers erwirtschaftet werden. In einem weiteren geplanten Projekt sollen ABM- und ESF-Mittel beantragt werden zur Finanzierung von zwölf Stellen zur Betreuung der etwa 35 Kinder im eigenen Haus und im benachbarten Block des sozialen Wohnungsbaus. Den Ausbildungsteil möchten die Vereinsmitglieder selbst übernehmen, um auf diese Weise den Eigenanteil von 10% für ABM aufzubringen. Darüber hinaus soll eine Anleiterin eingestellt werden (aus Mitteln des Förderprogramms zur Beseitigung der Frauenarbeitslosigkeit des Thüringer Ministeriums für Soziales und Gesundheit).

Der Verein arbeitet gegenwärtig mit zwei festangestellten Mitarbeitern: einem kaufmännischen Projektleiter und einer Sozialplanerin. Hinzu kommen die inzwischen sechs festangestellten gewerblichen Arbeitnehmer und derzeit acht Personen in den Arbeitsbeschaffungsprojekten (ABM oder § 249h AFG). In jedem Wohnprojekt gibt es während der Bauphase Selbsthilffanleiter und eine Sozialarbeiterin. Diese Stellen wurden bisher über ABM oder § 249h AFG finanziert. Die Beratungsstelle zur Vermeidung von Obdachlosigkeit und Gestaltung einer sozialverträglichen Privatisierung läuft derzeit ebenfalls über ABM. Für den Verein wird es schwierig, die nach neuen Regelungen notwendigen 10% der Lohnkosten selbst zu tragen. Dazu kommen Probleme, die sich aus einem häufigen Personalwechsel und damit verbundenen Kontinuitätseinbußen ergeben. Wünschenswert wäre ein größerer Anteil fester Stellen, den der Verein gegenwärtig nicht finanzieren kann. Die soziale Betreuung sowie die notwendigen Bürokosten werden aus Fördermitteln getragen.

Das Finanzvolumen des Projekts **Industriepark und Biotop Kindel** (ohne Flugplatz) wird auf etwa 50-60 Mio. DM geschätzt. Mit der Aufnahme des Projekts Kindel in das Konversionsprogramm des Freistaates war die finanzielle Sicherung der Projektentwicklung durch den Thüringer Konversionsfonds verbunden, der als revolvingfunder Fonds eingerichtet wurde - d.h. Einnahmen aus Vermietungen und Veräußerungen werden nicht in den Landeshaushalt eingestellt, sondern fließen direkt in den Fonds zurück. Zu dieser Grundfinanzierung kommen maßnahmebezogene Fördermittel:

- Verhältnismäßig geringe Mittel zur Umgestaltung wurden über das Programm KONVER beantragt. Diese wurden entsprechend dem für Thüringen ausgearbeiteten operationellen Programm der Gemeinschaftsinitiative KONVER für Altlastensanierungs- und Erschließungsmaßnahmen eingesetzt.
- Für die Erschließung des Industriegebiets wurden Fördermittel aus der Gemeinschaftsaufgabe (GA) bewilligt. Diese setzen sich aus Bundes- und Landesmitteln sowie aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) zusammen. Sie wurden ausschließlich für die Entwicklung der Infrastruktur verwendet.
- Mittel aus dem Experimenteller Wohn- und Städtebauprogramm (EXWOST) des Bundesbauministeriums wurden ebenfalls bewilligt, nachdem Kindel 1994 als Modellprojekt im EXWOST-Forschungsfeld „Städtebau und Wirtschaft“ des Ministeriums aufgenommen worden war. Als Ergebnis liegen ein Forschungsbericht und ein Gestaltungshandbuch vor. Letzteres enthält für die Investoren nicht bindende architektonische und landschaftsgestalterische Vorschläge zur Industrieansiedlung.

Von den zwischen 80 und 100 geförderten Arbeitskräften werden 28 durch Lohnkostenzuschüsse (LKZ-Ost) bzw. durch Mittel nach § 249h AFG gefördert. Der Vorteil wird darin gesehen, daß die Arbeitsinhalte von der ABS pauschal für drei Jahre statt ein Jahr wie bei ABM beantragt werden können, da sie nicht personen-, sondern stundengebunden sind. Die Arbeitskräfte können dann variabel eingesetzt werden, so daß man eine größere Flexibilität hat. Vergabe-ABM wird nicht in Anspruch genommen. Dieses Instrument hält man für umständlich, bürokratisch und zu riskant für die Firma.

Das Projekt **Oderinsel Küstrin** befindet sich noch in der Anfangsphase. Obwohl bereits erhebliche öffentliche Fördermittel geflossen sind, ist der Erfolg noch offen. Allein die Sanierung eines Hauptgebäudes wird mit 5 Mio. DM kalkuliert. Für Rückbau und Sanierung wurden durch AFG und ABM finanzielle Mittel eingeworben. Es gab Mittel vom Brandenburgischen Ministerium für Städtebau, Wohnen und Verkehr (MSWV) zur 90%igen Finanzierung einer Potentialanalyse und eines Strukturkonzepts, bei einem Eigenanteil der Gemeinde von nur 10%. Die Mittel wurden verteilt durch das Landesamt für Bauen, Wohnen und Verkehr und umfaßten auch das Tourismuskonzept, die Altlastenuntersuchung und die Steuerung. Ferner wurden Anträge auf Fördermittel zum Denkmalschutz durch die Gemeinde gestellt, die von einem Planungsbüro ausgearbeitet waren. Das Landwirtschaftsministerium hat auf Initiative der Gemeinde

beschlossen, ein Schiffsanlegenz entlang der Oder zu installieren. Dies wird finanziert als Fördermaßnahme im Rahmen des Programms „Integrierte ländliche Entwicklung“, die komplementären Fördermittel durch die EU sind für 1997/98 bereits ausgereicht. Seit 1997 befindet sich Küstrin-Kietz im Programm der besonders förderungsfähigen Gemeinden an der Oder.

Für die Umnutzung der Panzerkaserne im **Wissenschafts- und Technologiestandort Neuruppin** wurden insgesamt 60 Mio. DM ausgegeben. Die Bezuschussung betrug 30,7 Mio. DM, der Eigenanteil entsprechend 29,3 Mio. DM. Öffentliche Fördermittel kamen aus folgenden Programmen:

- EU-Programm PERIFRA I und II ,
- EFRE/GA „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für gewerbliche Erschließung,

■ KONVER I in Höhe von 1,2 Mio. DM hat der Kreis, der hier das Projektmanagement hatte, beantragt und dem Zweckverband über einen Treuhandvertrag übertragen,

■ MSWV-Mittel für Abbruch, Erschließung und Munitionsberäumung wurden vom Zweckverband beantragt und an Grundstücksgesellschaft weitergeleitet. Der Zweckverband verwaltet diese Mittel im Interesse der Grundstücksgesellschaft.

Eigenmittel wurden jeweils eingesetzt durch das Land, den Kreis, die Stadt und das Technologie- und Gründerzentrum (vgl. Tabelle 5). Der Zweckverband selbst finanziert sich durch Dienstleistungen für andere. Abweichend von der Tabelle hat der Kreis Neuruppin bei den GA-Mitteln aus EFRE für das Oberstufenzentrum nur einen 10%igen Eigenanteil bezahlt. Ebenso hat das TGZ GA-Mittel in

Tabelle 5: Aufstellung der auf der ehemaligen Panzerkaserne Neuruppin eingesetzten Fördermittel

Förderquelle (Eigenanteil)	Zweck	DM	Bezuschussungsanteil (%)
EU-Programme PERIFRA I und II (Land, Kreis)	Koordination, Konzeptionelle Arbeit, Planung, Initialinvestition	7.174.640	50
Ministerium für Städtebau, Wohnen und Verkehr des Landes (Stadt)	Aufstellung eines Bebauungsplanes für die ehemalige Panzerkaserne	182.400	80
Ministerium für Städtebau, Wohnen und Verkehr des Landes (Kreis)	Abbruch und Flächenentsiegelung	808.070	90
EU-Programm EFRE/GA „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (Kreis)	Oberstufenzentrum erster Bauabschnitt	43.540.000	50
EU-Programm GA „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (TGZ GmbH)	Errichtung TGZ	7.800.000	50
EU-Programm KONVER (Land, Kreis)	Bodensanierung und Flächenentsiegelung	1.264.300	50
Summe		60.769.410	

Höhe von 90% (EU 50% + Land 40%) bekommen, die GmbH hat nur 10% an Eigenmitteln eingezahlt. Die Gesamtsumme belief sich hier auf etwa zehn Mio. DM. Für die Beräumung wurden BA-Mittel durch die ABS-Gesellschaft beantragt. Die Beantragung wurde vorbereitet durch die Geschäftsführung des Zweckverbandes.

Im ersten Jahr des *Torgauer Projekts Arbeit und Freizeit* konnten eingeworben werden:

KONVER (EFRE für Investitionen)	DM 440.000
KONVER (ESF für Qualifizierung)	DM 129.000
AFG-Projekt- förderung	DM 299.000
Lohnkostenzuschuß	DM 300.000

Der Eigenanteil beträgt bezogen auf Investition 20%, auf die Lohnkosten 50%. Im zweiten Projektjahr sind aus dem LEADER II-Programm der EU 300.000 DM für die Erweiterung der Produktionsstätte des Vereins bereitgestellt worden. Für den Beginn der Umgestaltung der gesamten Liegenschaft werden über KONVER voraussichtlich 1,65 Mio. DM und aus Eigenmitteln 1,35 Mio. DM zur Verfügung gestellt werden.

Um die Sanierungskosten im Projekt *Soziales Wohnen in Wittenberg* zu reduzieren, wurde durch die neuen Eigentümer ein Konzept zu garantierender Eigenleistungen während der Bau- und Sanierungsphase entwickelt, das auf dem Modell der Wohnungsgenossenschaften zu DDR-Zeiten basierte. Danach mußten die Eigentümer 1,5 Stunden pro Quadratmeter an Eigenleistung einbringen. Ein Sonder-sparbuch wurde angelegt, um die Stunden und ersparten Gelder festzuhalten.

Die Wohnungen wurden saniert durch eine Kombination aus Eigenleistungen, einem Darlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und einer Restfinanzierung (Eigenkapital und Darlehen der Sparkasse). Um das KfW-Darlehen (4,25% Zinsen) zu erhalten, mußte die Stadt Wittenberg eine Bürgschaft für den Verein übernehmen. (Dies wäre heute nicht mehr möglich, da die Stadtverwaltung mittlerweile grundsätzlich keine Bürgschaften mehr für andere Organisationen übernimmt.)

Die Finanzierungsstrategie kann man am besten anhand eines der Sanierungsprojekte beschreiben. In der Nordendstraße stehen vier Gebäude mit insgesamt 164 Wohnungen. Die Sanierungskosten der Wohnungen lagen bei DM 1.170/Quadratmeter. In der ersten Bauphase wurden die Bauleistungen der Firmen aus dem KfW-Kredit finanziert. Die meisten Personen hatten nicht ausreichend Eigenkapital, um die Kosten zu decken. Das KfW-Darlehen an den Verein wurde danach in 164 kleinere Darlehen an die Eigentümer verteilt (Umschuldung). Nach der Erarbeitung der individuellen Finanzpläne einschließlich der Bonitätsprüfung durch Landesbausparkasse (LBS) und Sparkasse bestand ein Gesamtfinanzbedarf von 11,2 Mio. DM. Während der Bauarbeiten der ersten Phase wurden gleichzeitig die Voraussetzungen für die Privatisierung der 164 Wohnungen geschaffen und die Kaufverträge abgeschlossen. Die Restfinanzierung der 164 Wohneigentümer wurde dann über die Sparkasse/LBS gewährleistet. Bereits vor der Eintragung in das Grundbuch konnte mit der Arbeit angefangen werden. Die Vorleistungen konnten durch die Vereinsmitglieder (d.h. die Eigentümer) geleistet werden.

Die Beteiligungshöhe der finanzierenden Organisationen und Unternehmen bei der *Vermittlung von Zivilbeschäftigten in Berlin* variierte bei den einzelnen Programmen, die für die Zivilbeschäftigten zur Verfügung standen, wie Tabelle 6 zeigt.

Table 6: Programme der BiPeG

Arbeitsplatz- börse	Transferplatzprogramm	Beschäftigungs- programm für ältere Arbeitnehmer/innen ab 50 J. (LKZ50)	Beschäftigungs- programm für ältere Arbeitnehmer/ innen ab 52 J. (LKZ 52)
Beratung	Qualifizierung	Qualifizierung	ohne Förderung der Qualifizierung
Personalauswahl	Vertrag zwischen BiPeG und Zivilbeschäftigtem	Zeitvertrag mit Unternehmen	Vertrag mit Unternehmen
Vermittlung	Beschäftigung im Bereich Qualifizierung bei Bildungsträgern Dauer: bis zu einem Jahr Finanzierung der Löhne: Ø 50% Betrieb AG Brutto Ø 50% BiPeG AG Brutto Finanzierung Qualifizierung: zu 100% durch die BiPeG	Beschäftigung im Betrieb Qualifizierung bei Bildungsträgern Dauer: bis zu 3 Jahren Finanzierung der Löhne: BiPeG Ø 50% AN-Brutto Rest Unternehmen Finanzierung der Lehrgangskosten: 100% BiPeG	Dauer: bis zu 6 Jahren Finanzierung der Löhne: 3 Jahre 30% BiPeG AN-Brutto Rest Unternehmen 3 Jahre 50% BiPeG AN-Brutto

Nach Kostenarten ergibt sich folgende Aufteilung: *Regiekosten* - 100% Senat; *Lohnkosten* - 25% Senat, 25% EU, 50% Unternehmen, und *Qualifizierung* - 55% Senat, 45% EU.

Die Bundesanstalt für Arbeit (BfA) übernahm die Vorqualifizierung in besonderen Fällen und für spezielle Berufsbereiche. Wichtig war, daß die Fördermittel der verschiedenen Quellen ziemlich frei gemischt werden konnten und daß die BiPeG mit den Firmen um die Höhe der Lohnkostenzuschüsse verhandeln konnte, damit die Zuschüsse je nach Lage des Betriebs gestaffelt werden konnten.

Für die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen im subventionierten Arbeitsmarkt sind die BiPeG und die beteiligten Beschäftigungsträger zuständig gewesen. Dafür waren BA-Mittel eingeplant worden. Maßnahmen, deren Teilnehmerkreis ausschließ-

lich aus der Gruppe der Zivilbeschäftigten bestand, sind jedoch nur bis Anfang 1995 bewilligt worden. Später mußten andere Arbeitslose zu circa 50% in die für den Erfahrungshintergrund und die Qualifikationsvoraussetzungen der Zivilbeschäftigten konzipierten Maßnahmen integriert werden, was den Antragsstellungsprozeß erheblich erschwerte.

Der Kaufpreis für die gesamte Fläche im **Ausbildungspark Blankensee** betrug 13,5 Mio. DM. Zusätzlich wurden 40 Mio. DM für Folgeinvestitionen ausgegeben. Auch Eigenarbeit wurde durch Lehrlinge insbesondere beim Innenausbau eingebracht. Um die Sozialhilfeempfänger zu einer Ausbildung zu motivieren, wurden private Patenschaften organisiert. Normalerweise werden solche Einkünfte beim Familieneinkommen des Sozialhilfeempfängers angerechnet und entfallen damit als materieller

Anreiz. In diesem Fall hat das Arbeitsamt bzw. das Sozialamt auf die Anrechnung verzichtet. Es konnte eine Stiftung gefunden werden, die 480.000 DM für diese Patenschaften zur Verfügung stellte.

Die Gemeinnützige Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft mbH (GAB) unterbreitet jedes Jahr 452 Sozialhilfeempfängern ein Arbeitsangebot. Nach einem halben Jahr, z.B. in einer Tischlerei, haben die Teilnehmer die Chance, einen festen Arbeitsvertrag für ein Jahr zu bekommen. Der aus Bundes-, Landes- und Gemeindemitteln finanzierte Lohn beträgt 85% des Tarifniveaus. Neben der Hansestadt Lübeck, die ca. 60% der notwendigen Kosten für die Beschäftigung und Qualifizierung der Sozialhilfeempfänger trägt, beteiligen sich das Land, die BfA und die Europäische Union mit speziellen Fördermitteln an der Finanzierung.

Während der Verleihphase schließt die Lübecker Handwerk Hilft GmbH (LHH) mit dem Teilnehmer einen befristeten Arbeitsvertrag ab. Der Teilnehmer erhält für diese Zeit den ihm nach seiner Einstufung zustehenden tariflichen Stundenlohn. In verleihefreien Zeiten hat er die Möglichkeit, sich in der Übungswerkstatt weiterzuqualifizieren. In diesen Phasen zahlt das Arbeitsamt Unterhaltsgeld und Fahrgeld. Als zusätzlicher finanzieller Anreiz wird das Unterhaltsgeld von der LHH aufgestockt.

Lehrgangsgebühren für freie Maßnahmen zahlt das Arbeitsamt. Sozialhilfempfänger erhalten für die Einarbeitungszeit Sozialhilfe, danach Tariflohn.

Der besondere **Finanzierungsmix** des Lübecker Modells besteht aus:

- Berufsausbildungsbeihilfe für Jugendliche in Höhe von monatlich 400,- DM (Patenschaftsgelder aus privatem Hilfsfonds).
- Das Sozialamt verzichtet auf die Anrechnung der 400,- DM Patenschaftsgelder.
- Die BfA fördert die Neuen Lübecker Wege in bezug auf einige Maßnahmen mit einer Ausfallbürgschaft in Höhe von 1 Mio. DM bei üblicher personenbezogener Abrechnung.
- Die BfA bezahlt die PR-Agentur zur Anwerbung der Jugendlichen.
- Die Alfred-Herrhausen-Stiftung der Deutsche Bank „Hilfe zur Selbsthilfe“ gibt 200.000 DM zweckgebunden zur Förderung des EDV-Workshops und der Kreativwerkstatt.
- Deckungsbeiträge werden erwirtschaftet z.B. durch Kantinenbetrieb und Vermietung von Räumen.

Schlussfolgerungen Projektfinanzierung

In der Regel werden bei der Standortkonversion eine Reihe verschiedener Finanzierungsquellen in Anspruch genommen und miteinander kombiniert. Für jedes Projekt bieten sich dabei je nach Sachlage, Zielgruppe, Art der Fläche und Ziel des Konversionsprozesses unterschiedliche Möglichkeiten. Im Einzelnen sind folgende Finanzierungsmittel bzw. Förderinstitutionen zu finden:

- Eigenkapital
- Eigenarbeit / Selbsthilfe
- Deckungsbeitrag durch eigene Betriebe
- private Patenschaften
- Bürgschaften
- Stiftungen
- private Investoren
- Unternehmen
- Landesversorgungsamt
- Landesministerien, Senat
- Bundesanstalt für Arbeit
- Darlehen der Bundesregierung
- Bundesbauministerium
- Bankdarlehen
- Kommune, Landkreis
- Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“
- Denkmalschutzmittel
- Europäische Union

In vielen Fällen hatten bestimmte Mittel bzw. Finanzierungszusagen bestimmter Stellen eine *Initiaiwirkung* und waren Voraussetzung für weitere Fördermittel oder für den Kaufvertrag und damit für das Gelingen der gesamten Standortkonversion:

- So war die Zuwendung der Herrhausen-Stiftung der Deutschen Bank in Cottbus-Sachsendorf und die Bedingung, Eigenleistungen zu erbringen, entscheidend für die finanziellen Unterstützungen der Hauptfürsorgestelle des Landes, des Arbeitsamtes und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg.
- In Preschen wäre die Entwicklung ohne die Vorleistungen privater Partner nicht denkbar gewesen.
- In Drachhausen sind bisher noch Eigenmittel der Genossenschaftsmitglieder und ihre Eigenarbeit die Projektgrundlage.
- In Jena konnten die Fördermittel für den sozialen Wohnungsbau des Landesverwaltungsamtes (LVA) den Teufelskreis durchbrechen, nach dem die LEG Thüringen die Kreditzusage der Bank zur Voraussetzung für den Kaufvertrag und die Bank ihre Kreditzusage von den Fördermitteln des LVA abhängig gemacht hatte.
- Entscheidender Entwicklungsmotor in Kindel ist die Aufnahme als zentraler Schwerpunkt der LEG Thüringen und die damit verbundene Grundfinanzierung durch den Konversionsfonds des Freistaates.
- Die Mittel des Ministeriums für Stadtentwicklung, Wirtschaft und Verkehr des Landes Brandenburg zur 90%igen Finanzierung einer Potentialanalyse durch professionelle Landschaftsplaner war die Grundlage für weitere Planungen auf der Oderinsel Küstrin.

■ Am Technologiestandort Neuruppin stammen die meisten Fördergelder aus Mitteln der Europäischen Union, die dann durch Landesmittel ergänzt wurden.

■ In Torgau waren KONVER-Mittel die Grundlage.

■ In Wittenberg wäre ohne das zinsgünstige Darlehen der KfW und die dazu notwendige Bürgschaft der Stadt kein Fortschritt möglich gewesen.

■ Im Falle der BiPeG war die politische Entscheidung des Senats von Berlin der entscheidende Anstoß.

Unterschiede ergeben sich auch im Hinblick auf die zukünftige *Finanzierungssicherheit*.

■ In Kindel gibt es diesbezüglich keine Sorgen. Der politische Wille der Landesregierung, diese Fläche als einen der ausgewählten 19 Standorte in Thüringen direkt durch die LEG entwickeln zu lassen, stellt die solide Grundfinanzierung durch den Konversionsfonds des Landes sicher. Auch die Finanzierung der BiPeG war aufgrund einer politischen Entscheidung (Senat) gesichert. Die öffentliche Förderung ist inzwischen ausgelaufen, aber die BiPeG bleibt überlebensfähig durch die Öffnung für neue Felder. In Blankensee stand der Wille und die Finanzkraft der Bauinnung im Hintergrund. Diese drei Beispiele sind jedoch eher die Ausnahme unter den Konversionsprojekten.

■ In einem Mittelfeld befinden sich Preschen, Neuruppin und in Zukunft möglicherweise auch Drachhausen. Hier wird durch gute Ideen und engagiertes Management, durch die Ansiedlung von Gewerbe und die Schaffung zukunftsicherer Arbeitsplätze eine solide Grundlage für die Zukunft geschaffen. Die

verschiedenen Fördermittel sind eine notwendige Starthilfe und Initialzündung, ihr späterer Wegfall bedeutet aber nicht das wirtschaftliche Ende der Projekte. Dies sollte im Hinblick auf die Dimension und die Finanzierungsstruktur der Standardfall der Standortkonversion sein.

■ Die finanzielle Zukunft der „Selbsthilfvereine“ - vor allem Cottbus-Sachsendorf und Jena - entspricht der für solche Projekte typischen Situation. Diese Projekte hängen besonders am Anfang weitgehend von öffentlichen Fördermitteln ab. Mit der Zeit versuchen sie zunehmend durch eigene Betriebe und Aktivitäten Mittel zu erwirtschaften. Da es sich um soziale Projekte handelt, die im Rahmen ihrer Möglichkeiten wichtige Aufgaben in der Gesellschaft übernehmen, bleibt der Appell an die politisch Verantwortlichen, diese beispielhaften Projekte zu unterstützen.

Ein anderer Gesichtspunkt ist der substantielle Einsatz von *Eigenleistungen*, die in Jena und Wittenberg eine große Rolle spielen. In Jena ist darüber hinaus das materielle Interesse der Vereinsmitglieder mit dem Fortgang des Projekts verbunden, da sie teilweise über ABM, ESF-Mittel und Deckungsbeiträge der Betriebe finanziert werden.

Arbeitsmarktpolitische Ansätze

In einem dicht besiedelten Land muß mit der knappen Fläche ökonomisch umgegangen werden. Hier liegt die Chance der Konversion militärischer Flächen und Gebäude, die auch Arbeitsplätze entstehen läßt und der ganzen Region einen Entwicklungsimpuls geben kann. Es geht also darum, die Konversion eines Standorts als Entwicklungsmotor und Keimzelle von etwas Neuem, z.B. zur Gründung innovativer Unternehmen, zu nutzen. Dabei geht es nur im Ausnahmefall um industrielle Großprojekte. Der Regelfall sind eher kleinteilige, gewerbliche oder sogar von engagierten Bürgern initiierte Projekte. Der Idealfall wären Konversionsprojekte, bei denen die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Vermittlung entsprechend qualifizierter Arbeitsloser in den regulären Arbeitsmarkt integraler Teil des Konzepts ist und denen von Seiten des Projektmanagements entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet wird. In Anbetracht eines so hohen Anspruchs darf es nicht überraschen, daß dieser Idealtyp nur sehr selten zu finden ist.

Selbst die in der vorliegenden Untersuchung ausgewählten 15 Fallbeispiele werden diesem Anspruch nur teilweise und in unterschiedlichem Ausmaß gerecht. Die interessantesten Fälle werden im folgenden an Hand der drei Kriterien *Schaffung von Arbeitsplätzen*, *Zielgruppen* und *Qualifizierung und Vermittlung* diskutiert.

Schaffung von Arbeitsplätzen

Die wichtigste Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist gegenwärtig die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Auch Konversionsprojekte können daran gemessen werden, ob es ihnen gelingt, Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt zu erreichen. Beschäftigung im zweiten Arbeitsmarkt ist immer nur eine Notlösung; diesen auszudehnen oder zu stabilisieren kann nicht primäres Ziel sein. Die Umwandlung militärischer Flächen kann jedoch genutzt werden, um sowohl zukunftsfähige

Arbeitsplätze zu schaffen als auch Arbeitsfelder für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zu erschließen, und Aufträge mit entsprechenden Auflagen zu versehen, anstatt sie freihändig zu vergeben. Nach diesem Maßstab können die nachstehenden Konversionsprojekte als vorbildlich gelten:

Gemessen an der Zahl der bereits geschaffenen bzw. der in naher Zukunft noch entstehenden Arbeitsplätze ist das Projekt **Industriepark und Biotop Eisenach-Kindel** wahrscheinlich am erfolgreichsten. Der Schwerpunkt liegt hier auf hochproduktiven und daher zukunftssträchtigen Industriearbeitsplätzen in den Bereichen Sensortechnik, Einspritzungen, Motoren und Auto-Kunststoffteile. Bereits 1998 nehmen zwei Unternehmen die Produktion mit 100 Beschäftigten auf. Bis zur Jahrhundertwende werden es nach dem gegenwärtigen Verhandlungsstand ca. 700 sein. Weitere dürften folgen, da es sich um eine der wenigen Industrieflächen in Thüringen in zentraler Lage und mit bester Verkehrsanbindung handelt. Darüber hinaus wurden in Eisenach-Kindel eine große Zahl von ABM durchgeführt, jährlich für 80 bis 100 Personen. Dies liegt zum einen an der Größe der Fläche, die beräumt und rekultiviert werden mußte, aber auch an der zentralen Rolle Eisenach-Kindels im Rahmen des Landeskonversionsprogramms. Eine Qualifizierung hat im Umfang von 20% stattgefunden und war meist an konkrete Nachnutzungsideen gebunden, u.a. in den Bereichen Umweltschutz, Renaturierung und Abriß. Die Zertifikate der erfolgreichen ABS-Gesellschaft werden von den örtlichen Betrieben anerkannt. Dennoch hat es nur wenige Übernahmen in den ersten Arbeitsmarkt gegeben. Zu Aus- und Existenzgründungen aus dem Projekt heraus ist es nicht gekommen.

An zweiter Stelle ist das **Service- und Logistik-Center in Preschen** zu nennen. Aufgrund einer regionalen Arbeitslosigkeit von nahezu 30% wurde der Schaffung neuer Arbeitsplätze höchste Priorität eingeräumt. Das Aufspüren von Arbeitsplatzpotentialen, sei es in Produktions- und Dienstleistungsgewerben oder in den neuen Branchen der Medien- und Freizeitwelt war von Anfang an ein zentraler Punkt der Konzeption. Man hat sich bemüht, Forschungs-, Bildungs- und Weiterbildungsangebote zu integrieren und Synergien zu fördern. Durch die Ansiedlung zweier Bundesbehörden, einer Schule, eines großen Unternehmens und vieler kleiner und mittlerer Unternehmen wurden viele reguläre Arbeitsplätze geschaffen. Die am Standort anfallenden Konversions- und Sanierungsmaßnahmen sollen nicht durch Arbeitsplatzverlagerung, sondern durch ständige Neugründungen und Erweiterungen nachhaltige Effekte auf dem ersten Arbeitsmarkt haben.

Bei der Wiederbelebung des Standorts wurden von Anfang an Arbeitsförderungsmaßnahmen eingesetzt. So wurden gezielt Lohnkostenzuschüsse (LKZ) im Umweltbereich genutzt, um geeignete und motivierte Mitarbeiter für die neugegründeten Unternehmen zu gewinnen. Die konsequente Nutzung dieses Instruments hat entscheidende Entwicklungsimpulse gebracht: Zwischen 1995 und 1997 haben von 40 LKZ-Mitarbeitern 28 eine neue Tätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt gefunden (Tabelle 7). Ein ABM-Projekt zur Landschaftspflege ist bereits abgeschlossen; seit November 1997 wird ein 249h-Projekt „Umweltsicherheit“ mit zehn Personen umgesetzt.

Auch in der ehemaligen Panzerkaserne in **Neuruppin** liegt der Schwerpunkt auf der Schaffung von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen durch Ansiedlung vieler kleiner Firmen in einem TGZ. Bereits 1997 haben sich 24 Unternehmen mit 120 Arbeitsplätzen eingemietet. Im Herbst 1997 begann ein Modellprojekt zur Schaffung von Telearbeitsplätzen. Zunächst soll den lokalen Unternehmen mit dem Modellprojekt demonstriert werden, wie sie auch in ihrem Bereich Telearbeitsplätze schaffen können. Dadurch können künftig Arbeitsplätze aus Berlin ausgelagert und in Form von Telearbeitsplätzen für die bisherigen Pendler in Neuruppin geschaffen werden. Die Vergabe öffentlicher Aufträge mit Beschäftigungsaufgaben wird vom Zweckverband als zu kompliziert abgelehnt. Dagegen gab es insgesamt vier ABM mit zusammen etwa 75 Arbeitnehmern. Aus der ABS-Gesellschaft, die auf dem Gelände tätig ist, gab es vor Jahren eine Ausgründung mit 24 Beschäftigten.

Drachhausen befindet sich noch in der Anfangsphase, so daß z.Z. noch keine dauerhaften Arbeitsplätze geschaffen werden konnten (Ende 1997 wurde über den Kauf der Fläche verhandelt). Falls sich die umfangreichen Pläne verwirklichen lassen, könnte dies ein weiteres interessantes Projekt werden. Existenzgründungen und Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze sind wesentlicher Bestandteil dieses integrierten Konzepts. Dem soll auch die Zusammenarbeit mit einer Zukunftswerkstatt dienen. Durch die geplanten Genossenschaften, Vereine und Unternehmen sollen stufenweise ca. 200 Arbeitsplätze für Siedler und Ortsansässige in innovativen und ökologischen Arbeitsfeldern geschaffen werden. Gegenwärtig gibt es eine ABM mit 20 Frauen, die mit den Grundlagen und Anbaumethoden der Permakultur vertraut gemacht werden und erste Versuche durchführen.

Im Projekt **Arbeit und Freizeit Torgau** werden insgesamt 30 Personen in verschiedenen, in Marktnischen hineingegründeten Werkstätten (Flechtarbeiten, Aufarbeitung alter Türen) beschäftigt. Davon werden 24 mit 50% des Bruttoarbeitslohns im ersten, mit 40% im zweiten und mit 30% im dritten Jahr vom Arbeitsamt unterstützt. Das Gehalt liegt mit 1.500,- DM unter dem ortsüblichen Lohn.

Das gemeinnützige Modellprojekt „Neue Wege der Arbeitsplatzbeschaffung“ unterstützte die Werkstätten bei der Erarbeitung des Produktionsprofils. Geplant ist der Aufbau einer Holzschnitzanlage, die von den umliegenden Waldflächen aus versorgt werden könnte sowie die Entwicklung und Herstellung von Holzspielzeug. Über die Zahl der hierbei entstehenden Arbeitsplätze ist noch nichts bekannt. Auf einem anderen Teil der Fläche gab es vier ABM-Stellen zur Pflege des Moto-Cross-Geländes.

In dem Projekt **Behindertenintegration Cottbus-Sachsendorf** werden insgesamt zehn Personen in gemeinnützigen Zweckbetrieben (Café und Fahrradladen) und zusätzlich neun Personen in weiteren Bereichen beschäftigt. Dabei handelt es sich um Vollzeit- und Dauerarbeitsplätze, die nach ortsüblichem Tarif bezahlt werden. Das Ziel sind selbsttragende Arbeitsplätze mit einem etwa 50%igen Behindertenanteil. Eine Behindertenwerkstatt im herkömmlichen Sinn wird nicht angestrebt. ABM und LKZ wurden nur in der Anfangsphase durchgeführt.

Tabelle 7: Arbeitsplatzentwicklung in Preschen

<i>Jahr</i>	<i>Mitarbeiter insgesamt</i>	<i>davon nach § 249b AFG</i>
1995	40	20
1996	104	10
1997	102	10
1998	92	20
1999 - Plan	120	20

Schlussfolgerungen: Schaffung von Arbeitsplätzen

Arbeitsplätze können auf den verschiedensten Konversionsflächen geschaffen werden, wenn auch in unterschiedlicher Dimension. Kindel ist z.B. ein industrielles Großprojekt und gleichzeitig ein Schwerpunktprojekt der LEG Thüringen. Damit sind professionelles Management und die notwendigen Gelder gesichert. Unter solchen Idealbedingungen kann auch die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze überdurchschnittlich hoch sein. Drachhausen dagegen zeigt, daß selbst in einer dünn besiedelten, ländlichen Gegend etwas gegen die Arbeits- und Hoffnungslosigkeit in der Region getan werden kann, wenn auch in bescheidenerem Ausmaß sowohl in quantitativer als auch zeitlicher Hinsicht. Preschen und Neuruppin (und evtl. Niedergörsdorf) stehen für mittlere Projekte, bei denen es durch tatkräftiges Management und gute Ideen gelingt, zukunftsfähige Arbeitsplätze in neu angesiedelten Firmen zu schaffen. Torgau und Cottbus können als Beispiele gelten, wie auch von kleineren Konversionsprojekten bzw. von selbstorganisierten Initiativen Arbeitsplätze geschaffen werden können. Hier kommt es dann in noch viel stärkerem Maß auf zündende Ideen und engagierte Initiatoren an.

In der Zeit unmittelbar nach der Wende wurde die Hoffnung gehegt, daß sich in größerer Zahl Menschen aus ABS-Gesellschaften selbständig machen würden, es also zu Ausgründungen auf den Konversionsflächen komme und auf diesem Weg neue Arbeitsplätze entstünden. Empirische Untersuchungen kommen jedoch zu dem Ergebnis, daß die ABS-Gesellschaften diese ihnen zugewiesene strukturpolitische Funktion kaum erfüllt haben (vgl. Petschow et al., S. 656) und zwar in abnehmenden Maße. Dies kann mit der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden. Im Regelfall sind die Arbeitsförderprogramme nicht „integriert“, sondern der Liegenschaftsentwicklung nur vorgeschaltet. Bei einigen Konversionsprojekten spielen sie auch in späteren Phasen eine wesentliche Rolle und nur bei relativ wenigen, anspruchsvolleren Projekten haben sie einen ausgesprochen begleitenden Charakter und sind integraler Bestandteil des Gesamtprojekts (vgl. Minister für Wirtschaft, 1998, S. 42).

Den arbeitsmarktpolitisch erfolgreichen Konversionsprojekten ist gemeinsam, daß möglichst viele Instrumente der Arbeitsmarktpolitik unterstützend genutzt und je nach Lage und Konversionsziel kombiniert werden: ABM und LKZ, Existenzgründungen und Ansiedlung von Gewerbe bzw. Industrie.

Zielgruppen

Die ausgewählten 15 Konversionsprojekte haben in Bezug auf den Arbeitsmarkt verschiedene Zielgruppen im Visier, wie Zivilbeschäftigte, Langzeitarbeitslose, Jugendliche, Frauen, Obdachlose, Behinderte und Aussiedler, um die sie sich mit unterschiedlicher Intensität kümmern.

In **Jena** stehen Obdachlose und von Obdachlosigkeit bedrohte Menschen im Mittelpunkt der Arbeit. Der Verein bemüht sich in „integrierter“ Weise um die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die sozialpädagogische Betreuung. Daneben werden in jüngster Zeit aber auch Menschen, die von einem Gericht zu unentgeltlicher Arbeit in einer gemeinnützigen Organisation verurteilt worden sind, in einem „Arbeitsladen“ beschäftigt und betreut. Dadurch sollen die bereits vorhandenen Arbeitsgeräte und Werkzeuge besser ausgelastet werden, ein Beitrag zur Teilfinanzierung des Geschäftsführers erwirtschaftet und die Finanzierung eines weiteren Vereinsmitglieds als Anleiter beantragt werden können. Geplant ist neuerdings auch die Betreuung der Kinder des eigenen Hauses und des benachbarten Blocks, um zwölf Stellen mit ABM- und ESF-Mitteln zu schaffen. Durch Übernahme des Ausbildungsteils durch Vereinsmitglieder soll der ABM-Eigenanteil von 10% aufgebracht werden.

In **Cottbus-Sachsendorf** wird versucht, langzeitarbeitslose Schwerbehinderte in den Zweckbetrieben (Café und Fahrradwerkstatt) zu beschäftigen und Schwerbehinderte und psychisch Kranke in den übrigen Bereichen zu integrieren.

In **Torgau** werden ältere Langzeitarbeitslose (über 50 Jahre) in den Werkstätten beschäftigt. Weil es wegen der hohen Frauenarbeitslosigkeit spezielle Fördermittel für die Beschäftigung von Frauen gibt, werden bevorzugt Frauen eingestellt.

Niedergörsdorf war von Anfang an auf die Ansiedlung von Neubürgern ausgerichtet. So konnten bisher 700 Aussiedler aus Rußland eine neue Heimat und teilweise Arbeitsplätze finden. Außerdem haben sich 300 Einheimische angesiedelt. Dabei hat man wegen entsprechender Fördermöglichkeiten alten- und behindertengerechte Wohnungen gebaut.

In **Blankensee** zielt man generell auf Jugendliche ab; neben Aussiedlern und jüdischen Einwanderern stehen vor allem nicht-berufsfähige Schulabgänger im Mittelpunkt. Diese werden durch spezielle Werbung, ein Stipendium und die von der Lübecker Handwerkschaft garantierten Lehrstellen angesprochen. Das Zusammenleben und -arbeiten verschiedener Alters- und Problemgruppen dient bewußt der gegenseitigen Unterstützung und sozialpädagogischen Stabilisierung der Jugendlichen.

Die **BiPeG** in Berlin zielte ausschließlich auf die 6.000 ehemaligen Zivilbeschäftigten der westlichen Alliierten, die sie durch Qualifizierung und Arbeitnehmerüberlassung „in die Unternehmen hineinzuvermitteln“ versuchte. Die Schwierigkeit bestand darin, daß diese Menschen oft nicht die für den deutschen Arbeitsmarkt nötigen Zertifikate hatten und durch höhere Bezahlung und zusätzliche ausländische Feiertage privilegiert waren. Viele kamen deshalb erst nach zwei Jahren des Wartens und eigener Suche zur BiPeG. Insgesamt wurden 1.600 ehemalige Zivilbeschäftigte beraten und 654 davon erfolgreich vermittelt.

Auch bei der Errichtung des **Service- und Logistik-Centers Preschen** sind die 250 entlassenen Zivilbeschäftigten ein Ansatzpunkt. Hier wird versucht, ebenso viele neue Arbeitsplätze zu entwickeln, die aber nicht unbedingt mit den früheren Zivilbeschäftigten besetzt werden müssen. Wegen der hohen Frauenarbeitslosigkeit und der dafür vorhandenen Fördermittel wird versucht, einen 30-50%igen Frauenanteil zu realisieren.

Schlußfolgerungen: Zielgruppen

Die aufgeführten Konversionsprojekte stellen klar abgegrenzte Zielgruppen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit, wobei sich einige an nur eine Zielgruppe, andere an eine Kombination verschiedener Gruppen richten. Es ist schwer zu sagen, inwieweit dies den Erfolg bestimmt. Bei Projekten, die sich nur um eine Zielgruppe kümmern, mag es leichter sein, alle Kraft auf diese zu konzentrieren.

Bei einer Kombination mehrerer Gruppen können sich dagegen Synergieeffekte ergeben. Dies scheint im Ausbildungspark Blankensee der Fall zu sein. Die Kombination verschiedener Alters- und Problemgruppen führt zur gegenseitigen Unterstützung und sozialen Stabilisierung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen und damit letztlich auch zum Erfolg des Ausbildungsparks. Synergieeffekte stellen sich teilweise auch dadurch ein, daß vorhandene Einrichtungen durch die Öffnung für neue Zielgruppen besser genutzt werden können. Dies ist in Jena der Fall. Hier tragen vom Gericht zu unentgeltlicher Arbeit in einer gemeinnützigen Organisation Verurteilte zur Auslastung der vorhandenen Werkzeuge und zur Senkung der Kosten bei. Diese Menschen stellen keine originäre Zielgruppe des Jenaer Projekts dar, sie wurden vielmehr aus praktischen Erwägungen aufgenommen. Durch die Aufnahme einer zusätzlichen Problemgruppe sollen außerdem sich ergänzende Finanzierungsmittel erschlossen werden. Hierfür ist Jena ein Beispiel, da die Verurteilten zur Teilfinanzierung des Geschäftsführers beitragen. Die geplante Kinderbetreuung sorgt für weitere Arbeitsstellen und entsprechende Fördermittel und trägt damit zur Stabilisierung des eigentlichen Obdachlosenprojekts bei.

In Torgau und Preschen werden Frauen nicht zuletzt deshalb bevorzugt eingestellt, weil spezielle Fördermittel zur Bekämpfung der Frauenarbeitslosigkeit die Finanzierung des Projektziels unterstützen können. Die Öffnung für zusätzliche Problemgruppen aus rein finanziellen Beweggründen ist keineswegs als Verwässerung der ursprünglichen Projektidee zu interpretieren, sondern zeigt im Gegenteil den Vorteil Integrierter Projekte, die in der Lage sind, höchst unterschiedliche Aspekte, Interessen und Zielgruppen zu vereinen und dadurch ein positives Gesamtergebnis zu erzielen.

Qualifizierung und Vermittlung

Einige Projekte drehen sich besonders um die Qualifizierung und Vermittlung ihrer jeweiligen Zielgruppe in den ersten Arbeitsmarkt. Zwei Projekte haben dies zum ausschließlichen Zweck, nämlich Blankensee und BiPeG.

Im **Ausbildungspark Blankensee** gibt es eine Berufswegeplanung und die Qualifizierungsmaßnahmen werden nach unternehmensbezogenen Gesichtspunkten geplant und zielgruppenspezifisch ausgewählt. Das Angebot der vielen, kooperierenden Bildungsträger ist breit gefächert und bietet folgende Möglichkeiten:

- das Nachholen von Schulabschlüssen,
- Orientierungsmaßnahmen für Schulabgänger mit Abschluß, aber ohne Ausbildungsplatz: Entscheidungshilfen für Lehre oder Arbeitsplatz,
- Trainingsmaßnahmen für Arbeitslose zur Verbesserung der Vermittlungschancen: Entscheidungshilfen für Fortbildung oder Umschulung oder Arbeitsplatz,
- Überbetriebliche Aus- und Weiterbildung oder Umschulung verschiedener Innungen,
- Weiterqualifizierung und Fortbildung in unterschiedlichen Handwerksbereichen in Übungswerkstätten,
- Qualifizierung und Fortbildung im kaufmännischen sowie Gastronomiebereich, EDV-Schulung und
- Sprachkurse für Aussiedler.

Die Kooperation der verschiedenen Bildungsträger ermöglicht ein problemloses Wechseln zwischen den Angeboten und hilft, die üblicherweise hohen Abbrecherquoten zu senken. Alle Maßnahmen sollen der Übernahme in den ersten Arbeitsmarkt dienen. 60% der von der GAB geförderten Jugendlichen und 60-80% der von der DEKRA-Akademie ausgebildeten Arbeitslosen (statt wie üblich 15 bis 20%) schaffen den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt. Allen Jugendlichen, die ihren Schulabschluß nachholen, wird von der Lübecker Handwerkerschaft eine Lehrstelle garantiert.

Die **Betriebsnahe Personalentwicklungs- und Beratungsgesellschaft mbH (BiPeG)** ist eine Vermittlungsagentur für die in Westberlin freigesetzten ehemaligen Zivilbeschäftigten und praktiziert - durch individuelle und arbeitsplatzbezogene Personalvorauswahl und Qualifizierung - „Personalentwicklung in ein Unternehmen hinein“. Damit wird die Möglichkeit - insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen - eröffnet, schon vor einem (bereits erkennbaren) konkreten Personalbedarf neue Mitarbeiter zu finden und entsprechend des individuellen Qualifizierungsbedarfs arbeitsplatzbezogen zu qualifizieren. Die Qualifizierung wird nicht als Überbrückung für vermittlungsfreie Zeiten genutzt. Vielmehr wird grundsätzlich vor Aufnahme der Beschäftigung ein Abgleich von vorhandener und benötigter Qualifizierung vorgenommen. Gemeinsam mit allen Beteiligten wird ein Qualifizierungs- und Beschäftigungsplan entwickelt und umgesetzt. Die Interessen beider Beteiligten finden dabei Berücksichtigung. Die Qualifizierung erfolgt für und auch am konkreten Arbeitsplatz, wobei betriebsübergreifende Kenntnisse ebenfalls vermittelt werden. Auch nach dem erfolgten Vermittlungsprozeß werden die Partner weiterhin begleitet. Sich neu zeigende Qualifizierungsnotwendigkeiten finden flexibel und variabel Eingang in den Qualifizierungsplan.

Das Unternehmen konnte - durch das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung - den neuen Mitarbeiter bei Reduzierung des Risikos erproben und entwickeln. Erst der bereits qualifizierte, erfahrene und akzeptierte Mitarbeiter wurde in ein Dauerarbeitsverhältnis übernommen. Wichtig für den Vermittlungserfolg in den ersten Arbeitsmarkt war auch, daß die BiPeG den Unternehmen angeboten hatte, die zu übernehmenden Arbeitnehmer notfalls auf eigene Kosten nachzuqualifizieren.

Von insgesamt 6.000 arbeitslosen Zivilbeschäftigten haben sich 2.300 bei der BiPeG gemeldet. Diesen wurde ein Beratungsgespräch angeboten, um die Stärken und Schwächen und Qualifikationsprofile einschätzen zu können. 1.600 zeigten sich an einer Vermittlung interessiert, und wurden daraufhin beraten. Davon wiederum standen nicht alle sofort zur Verfügung. Insgesamt wurden bisher 654 ehemalige Zivilbeschäftigte in den regulären Arbeitsmarkt vermittelt - davon 200 Beschäftigte mehrfach. Bei dieser Vermittlungsbilanz muß die sich seit Vermittlungsbeginn drastisch verschlechterte Arbeitsmarktlage in Berlin berücksichtigt werden.

BiPeG Mitarbeiter empfehlen, bei weiteren Projekten dieser Art sollte in kleinerer Dimension anzufangen, da es anfangs zuviel Regie und Personal gegeben habe. Als größtes Hindernis erwies sich, daß der bereits eingetretene Arbeitsplatzverlust notwendige Voraussetzung für das Tätigwerden der BiPeG war. Es wäre effizienter gewesen, schon im Vorfeld zu beraten. Der Vermittlungsprozeß müßte frühzeitig beginnen, weil es für die Vermittlungsfirma schädlich ist, nach eingetretener Massenentlassung (Politikum) unter Erfolgsdruck zu stehen. Andererseits ist eine Umorientierung und Motivierung schwer, solange die Leute Arbeit haben und sich Illusionen über den weiteren Fortgang machen.

Als weiteres Hindernis für die Vermittlung und Motivierung hat sich der Tarifvertrag zur sozialen Sicherung ausgewirkt, der das Arbeitslosengeld fallweise bis zur Berentung auf 90% des Nettolohnes aufstockte. Aus dem Bestreben, den Status quo zu erhalten, haben viele gezögert, sich schnell vermitteln zu lassen. Viele glaubten, durch längeres Suchen eine äquivalente Stellung zu finden. Andererseits wurden gute Erfahrungen mit jenen Zivilbeschäftigten gemacht, die die Suche nach geeigneten Unternehmen mit Vermittlungszusagen der BiPeG selbst in die Hand genommen haben.

In den folgenden Konversionsprojekten wird ebenfalls qualifiziert, dies stellt aber nicht den ausschließlichen oder zentralen Aspekt dar:

Durch das **Service- und Logistik-Center Preschen** werden gemeinsam mit der BQS Döbern GmbH (eine 100 %ige Tochter des Landkreises, die Qualifizierungsmaßnahmen durchführt), der Landesagentur für Struktur und Arbeit, dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg und den beteiligten Unternehmen Modelle für die berufliche Qualifizierung und betriebliche Integration schrittweise entwickelt und laufend aktualisiert. Der Inhalt des Qualifizierungsprogramms richtet sich nach dem Bedarf der Privatfirmen. Das betriebliche Integrationsmodell sieht vor, über LKZ-Maßnahmen neue Mitarbeiter für eigene Service- und Standortgesellschaften, das deutsch-polnische Ausbildungs- und Anwenderzentrum sowie für Existenzgründer und neu angesiedelte Unternehmen vorzubereiten, auszubilden und für den Einsatz auf dem ersten Arbeitsmarkt zu orientieren. Dabei werden in Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern AFM 249h-Maßnahmen und andere LKZ-Maßnahmen gezielt entwickelt. Von 1995 bis 1997 wurden von 40 LKZ-Mitarbeitern 28 auf den ersten Arbeitsmarkt überführt, überwiegend in Betriebe am Standort.

In **Torgau** erfordern die Tätigkeiten in den Werkstätten (Flechtereie und Aufarbeitung alter Türen) zunächst keine besondere Qualifikation. Die 30 Personen werden eingearbeitet und erwerben die zur selbständigen Arbeit notwendigen Qualifikationen nach und nach. Zusätzlich haben die 24 Langzeitarbeitslosen im ersten Jahr eine insgesamt fünfmonatige Ausbildung (800 Stunden) in den Fachrichtungen Bautechnik/Holz bzw. Metall durch eine Bildungsfirma erhalten.

Im Rahmen der **Behinderten Integration Cottbus-Sachsendorf** wurde in den Bereichen Gastronomie und Fahrradtechnik eine jeweils zweijährige Weiterbildungsmaßnahme für die Teilnehmer realisiert. Diese sollen dadurch zwar nicht direkt für den regulären Arbeitsmarkt fit gemacht, aber in die Lage versetzt werden, in Zukunft auch ohne Fördermittel wirtschaftlich arbeiten und überleben zu können.

Schlussfolgerungen: Qualifizierung und Vermittlung

Neben den beiden ausschließlich auf Qualifizierung und Vermittlung spezialisierten Projekten können auch kleinere Konversionsprojekte Erfolge erzielen, wenn es ihnen gelingt, sich sowohl an den Bedürfnissen der Zielgruppen als auch an denen der Wirtschaft zu orientieren. Außerdem sollten sie den so Qualifizierten durch Unternehmensgründungen oder -ansiedlungen auf der Fläche konkrete Angebote machen, wie es insbesondere in Preschen geschieht. Aber auch die Bemühungen sozialer Projekte wie Torgau und Cottbus-Sachsendorf, die Beschäftigten zu qualifizieren und ihnen somit bessere Startchancen auf dem regulären Arbeitsmarkt zu geben, sollten nicht gering geschätzt werden. Eine abschließende Aussage zum Erfolg der Reintegration der Teilnehmer in den ersten Arbeitsmarkt kann in den meisten Fällen noch nicht gegeben werden. Alle Beispiele zeigen, daß eine Qualifizierung der Problemgruppen eine wichtige Voraussetzung für ihre Vermittlung in den regulären Arbeitsmarkt ist. Meist reicht dies aber allein nicht aus. So kommt z.B. bei den berufsunfähigen Schulabgängern im Ausbildungspark Blankensee als zweites Erfolgskriterium hinzu, daß die Innung den erfolgreichen Absolventen anschließend eine Lehrstelle garantiert. Ähnlich zentral ist im Falle der BiPeG die unverbindliche Arbeitnehmerüberlassung, also eine Art Rücknahme-garantie, und eine für die aufnehmenden Betriebe kostenlose Nachqualifizierung der Problemfälle. Ebenfalls wichtig ist die Abstimmung der Qualifizierungsprogramme mit den Bedürfnissen der Unternehmen und die Vernetzung der verschiedenen Bildungsträger, so daß durch ein problemloses Wechseln von einem Träger zum anderen die Abbrecherquote gering gehalten werden kann.

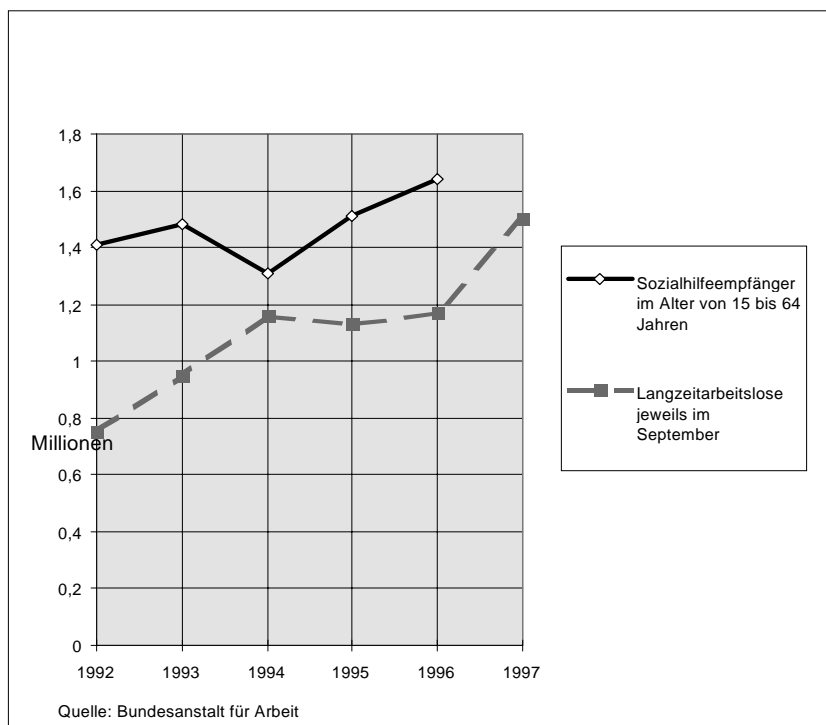
Die Problemgruppen des Arbeitsmarkts werden in den Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Regel mit einfachen Tätigkeiten betraut, für die eine Anlernphase ausreicht. Typische Tätigkeiten sind Abriß, Beräumung, Begrünung usw. Eine chancenreiche Qualifizierung für den ersten Arbeitsmarkt ist damit schwierig, wie schon die Erfahrungen des Emscherparks deutlich zeigen:

„...Hinderlich für ein organisches Hineinwachsen in Anforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes ist .. die Nischenfunktion, die viele Beschäftigungsinitiativen wahrnehmen müssen. Abgedrängt auf Randaufgaben mit einer häufig völlig unzureichenden maschinellen Ausstattung, ergeben sich zum Teil Arbeitsbedingungen, die in Tat nur wenig gemeinsam haben mit der betrieblichen Realität.“ (Radwegbau, S. 33)

Auch wenn die Langzeitarbeitslosen aufgrund solcher Bedingungen oft nicht erfolgreich in den regulären

Arbeitsmarkt vermittelt werden können, sind diese Maßnahmen dennoch sinnvoll, da sie zur persönlichen Stabilisierung der nicht mehr an regelmäßige Arbeit gewöhnten Teilnehmer beitragen und helfen, ihre Entmutigung und Ausgrenzung aus der Gesellschaft zu beenden, auch wenn sich dies nicht in ökonomischen Effizienz-kategorien messen läßt. Durch Arbeitsfördermaßnahmen werden Übergangsarbeitsmärkte begründet, die eben auch als Angebote zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen gesehen werden müssen. Die Bedeutung dieser hauptsächlich sozialpolitischen, aber auch strukturpolitischen Funktion von Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wird wahrscheinlich in den nächsten Jahren noch zunehmen, wie die aus Abbildung 3 ersichtliche Entwicklung nahelegt.

Abbildung 3: Langzeitarbeitslose und Sozialhilfeempfänger in Deutschland



Einbindung in die regionale Wirtschaftsstruktur

Konversionsprojekte können nicht losgelöst vom wirtschaftlichen Umfeld der Region gesehen werden. Wenn sie erfolgreich und nachhaltig wirken wollen, müssen sie sich organisch in die regionale Wirtschaft einbetten und sich mit anderen Betrieben und Institutionen vernetzen. „Region“ soll hier ziemlich frei definiert werden: je nach Konversionsobjekt kann dies das Land, der Landkreis, die Kommune, aber auch die unmittelbare Nachbarschaft sein. Die notwendige Einbettung kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Meistens steht die wirtschaftliche Einbindung in das regionale Umfeld im Mittelpunkt. Die damit verbundenen kulturellen und vor allem sozialen Probleme sollten jedoch nicht übersehen werden.

Der Freizug militärischer Liegenschaften ist in den westlichen Ländern oft mit der Freisetzung von Arbeitskräften sowie einer Verringerung der Kaufkraft und der steuerlichen Leistungsfähigkeit der ganzen Region verbunden. Durch eine rückläufige Konjunktur können diese Probleme noch verschärft werden, denn der eintretende Nachfrageausfall kann von vielen Betrieben und Einzelhändlern nicht verkraftet werden. Die Schließung von Betrieben und die Abwanderung von Arbeitskräften sind die Folge. Die Erfahrung zeigt, daß insbesondere ländliche, strukturschwache Regionen durch den Abzug von Streitkräften wirtschaftlich negativ betroffen sind. Gemeinden in der Nähe von Ballungsgebieten, die durch die Räumung von militärischen Standorten betroffen sind, können den plötzlichen Nachfrageausfall in der Regel besser verkraften.

Da der **Ausbildungspark Blankensee** von der Bauinnung initiiert wurde und getragen wird, gibt es engste Kontakte zu den Innungsbetrieben. So kann den

Kursabsolventen eine Lehrstelle garantiert werden, was eine zentrale Bedingung für den Erfolg ist. Die Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer erwies sich als problematisch. Die Handwerkskammer ist die Aufsichtsbehörde der Bauinnung und wollte selbst ein neues Ausbildungszentrum bauen. Deshalb stand sie den Plänen der Bauinnung aus Konkurrenz- bzw. Auslastungsgründen zunächst ablehnend gegenüber.

Das Ziel des von Bauinnung, GAB und Arbeitsamt initiierten Projekts Neue Arbeit für Lübeck, das durch das städtische Koordinierungsbüro Wirtschaft in Lübeck getragen wird, ist die Schaffung sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose oder Sozialhilfeempfänger. Dies soll durch die Einrichtung einer Dienstleistungsagentur geschehen, um diese Problemgruppen wieder ins Berufsleben zu integrieren. Dabei möchte man bisher nicht genutzte Arbeitspotentiale in Betrieben und privaten Haushalten und Lücken im bisherigen Dienstleistungsangebot im Großraum Lübeck aufspüren und durch einen Arbeitskräftepool für Kurzezeiteinsätze gering qualifizierter Arbeitnehmer befriedigen. Das Leistungsspektrum umfaßt Bereiche wie:

- Haushaltshilfen,
- Einkaufshilfen,
- Botengänge,
- kleinere Reparaturen,
- Gartenarbeiten sowie
- Haustier- und Blumenpflege.

Arbeiten in diesen Bereichen stellen keine Konkurrenz zu etablierten Betrieben dar. Die Unternehmen

werden beraten, wie sie durch Änderung ihrer Arbeitsorganisation Ein-facharbeitsplätze einrichten können. Dazu sind Gespräche mit Betrieben in Industrie, Handel und Dienstleistung, der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer geführt worden. 90% der befragten Unternehmen zeigten hohe Kooperationsbereitschaft. Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Bildungsträgern führte zu Nachfolgeinvestitionen in Höhe von 40 Mio. DM, die ohne die Arbeitsgemeinschaft und die Chance für eine fruchtbare Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Fläche nicht investiert worden wären.

Das **Service- und Logistik-Center in Preschen** hat eine vielversprechende Marktlücke als Verkehrs- und Wirtschaftsstandort mit vielfältiger Nutzungsstruktur an der deutsch-polnischen Grenze gefunden. Dadurch hat es sowohl eine andere Struktur als auch andere Entwicklungsmöglichkeiten als die bestehenden Gewerbegebiete in der Region. Damit ergeben sich keine Konkurrenzen zur regionalen Wirtschaft, sondern vielmehr Synergieeffekte. Durch die Einbringung privater Gelder und die früh einsetzende Finanzierung aus erwirtschafteten Eigenmitteln ist das Projekt eng mit dem Interesse privater Investoren an einem rentablen Fortgang verbunden.

Die Siedlungsgenossenschaft in **Drachhausen** arbeitet sehr eng mit dem Wirtschaftsförderungsamt zusammen. Die Gemeinde selbst ist Mitglied in der Genossenschaft, und die Genossenschaftsmitglieder nehmen ihrerseits an den Gemeindevertreterversammlungen teil. Die Konsensbildung erfolgt über „Runde Tische“ und intensive Gespräche mit allen Beteiligten. Zur Planungsvorbereitung und Einbindung der Konversionsfläche in die Region erfolgte eine Befragung in den umliegenden Gemeinden.

Die Genossenschaftsmitglieder sind sich bewußt, daß die nachhaltige Entwicklung von Arbeitsplätzen und damit der gesamten Siedlungsstruktur auf der Konversionsfläche nur gesichert werden kann durch ökologische Produkt- und Firmenentwicklung, die verkaufbare Produkte für einen vorhandenen Markt erstellen. Dabei sollen nicht nur die Menschen, sondern auch die Rohstoffe des umliegenden Spreewalds besonders berücksichtigt werden.

Einen Schwerpunkt bildet die Gründung der gemeinnützigen Genossenschaft zur Förderung mittelständischer Forschung und Entwicklung, die sich als ein Bindeglied zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen und Erfindern sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region versteht. Absolventen und wissenschaftlichen Mitarbeitern der Partnerinstitutionen, wie der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus und der Technischen Fachhochschule (TFH) Wildau, soll die Möglichkeit geboten werden, gemeinsam mit weiteren Partnern Ideen zur Marktreife zu führen, Demonstrationsanlagen und eventuell Kleinserien zu fertigen, das Marketing vorzubereiten und anschließend zusammen mit den in der Region ansässigen kleineren und mittleren Unternehmen zu produzieren bzw. neue Unternehmen dafür zu gründen. Zu den ersten Projekten gehört die Entwicklung und Erprobung von Technologien zur Verarbeitung von Hanf zu Produkten für den ökologischen Hausbau, wie z.B. zu Dämmplatten und Klebstoff, die gemeinsam mit der TFH Wildau erfolgt. Außerdem ist die Verarbeitung der in der Region reichlich vorhandenen nachwachsenden Rohstoffe und die Verwertung biologischer Abfallprodukte vorgesehen.

Im Konversionsprojekt **Industriepark und Biotop Eisenach-Kindel** gibt es einen Raumordnungsplan der regionalen Planungsgemeinschaft. Das Entwicklungsziel „Industriegebiet“ ist im Landesentwicklungsprogramm und in der Regionalplanung verankert, da es sich hier um eine der wenigen Möglichkeiten zur großflächigen Industrieansiedlung im Freistaat handelt. Es gehört deshalb zu den 19 Standorten, die die LEG Thüringen selbst entwickelt. Die Initiative ging von den Kommunen und Landkreisen aus und auch die Ideen für die Nachnutzung kamen von hier. Die jetzt federführende LEG bindet die Kommunen voll ein. Die Interessen der verschiedenen Gemeinden und Akteure werden durch intensive Kontakte und Gesprächsrunden integriert. Konkurrenz zu den bestehenden ca. 40 Gewerbeflächen in und um Eisenach gibt es nicht, da diese bereits 1994 zu 70% ausgelastet waren. Die großflächige Disposition der Baufelder ermöglicht flexible Grundstückszuschnitte, die jeweils mindestens 5 Hektar umfassen sollen. Für solch große, zusammenhängende Industrieflächen gibt es - im Unterschied zu kleineren Gewerbeflächen - durchaus einen Bedarf in der Region. Der schleppende Verkauf der entwickelten Parzellen ist eher durch die gegenwärtige Konjunkturlage zu begründen und spricht nicht gegen das Konzept.

Der zivil umgewidmete Flugplatz bietet zusammen mit der vorgesehenen Neutrassierung der Autobahn im Großraum Eisenach wichtige infrastrukturelle Standortvorteile. Als einziges großflächiges Erweiterungsgebiet in der Region erscheint eine langfristige Belegung des Industrieparks nicht zuletzt durch die Sogwirkung des Automobilstandorts Eisenach gesichert. Die besondere Bedeutung des Projekts wird auch durch die Aufnahme als Modellvorhaben in das Forschungsfeld „Städtebau und Wirtschaft“ des Bundesbauministeriums dokumentiert

Die Initiative zur Konversion der ehemaligen Panzerkaserne zu einem **Wissenschafts- und Technologiestandort** ging von der Stadt Neuruppin aus, die zu diesem Zweck Verbindung mit den Nachbargemeinden aufgenommen und mit ihnen den Zweckverband Konversion im Ruppiner Land gegründet hat, in dem die Stadt dominiert. Die beiden kleineren Kommunen und das Land, vertreten durch die BBG, werden in diesen Prozeß konfliktfrei eingebunden. Über die Geschäftsführung des Zweckverbandes, der für alle Konversionsflächen in und um Neuruppin zuständig ist, werden Verbindungen zu den lokalen und regionalen Unternehmen und zur Industrie- und Handelskammer hergestellt. Enge Kontakte bestehen zum Wirtschaftsförderungsamt der Kommune. Die Konsensbildung erfolgt durch regelmäßige persönliche Kontakte, Gespräche, Runde Tische und Abstimmung mit allen Beteiligten. In Neuruppin gibt es außer den Konversionsflächen auch ein neu eingerichtetes Gewerbegebiet. Dieses ist aber bereits zu etwa 80% ausgelastet, so daß sich keine Konkurrenz ergibt und die Konversionsflächen bei Neuinvestitionen gute Chancen haben. Die Stadt Neuruppin hat aber auch neue Wohnbebauungsgebiete zugelassen. Dies wird als ein Hindernis angesehen, die Panzerkaserne sowie weitere Konversionsflächen in der Region neu zu besiedeln.

Das auf der Kaserne angesiedelte Technologie- und Gründerzentrum (TGZ) vermietet an junge Firmen, denen es in der Startphase Hilfen bietet. Durch seine Gesellschafter (Landkreis, Stadt, Sparkasse und eine ABS-Gesellschaft) steht es in engem Kontakt zu lokalen und regionalen Unternehmen, Geldinstituten und Verwaltungen. Das TGZ verwaltet

nicht nur, sondern vermittelt auch Geschäftskontakte für die im Hause angesiedelten Firmen. Die 24 Firmen, die Mieter des TGZ sind, arbeiten untereinander zusammen und nutzen gemeinsam die günstigen Voraussetzungen. So gibt es beispielsweise einen Internetzugang durch den im Hause installierten Zugangsknoten. Synergieeffekte gibt es auch zwischen der Ländlichen Erwachsenenbildung, die im Haus angesiedelt wurde, und dem Zweckverband Konversion. Dieser Bildungsträger bietet z.B. die Ausbildung zum Konversionsmanager und zum Experten für Abfallwirtschaft an. Der Zweckverband kann erstens die Ausbildung und den Ausbildungsgang inhaltlich beeinflussen und zweitens die Praktikanten des Bildungsträgers nutzen. Dies geschah z.B. zur Altlastenerfassung mit einer ganzen Klasse.

Das Projekt **Arbeit und Freizeit in Torgau** hat sich in die Region integriert, indem u.a. die im AAH Neiden stattfindenden Tätigkeiten (Aufarbeitung von Fenstern, Türen und Stühlen) gezielt in Marktlücken hinein initiiert wurden. Es besteht eine sehr enge Kooperation mit der Gemeinde, dem Kreis, der Oberfinanzdirektion sowie dem Modellprojekt „Neue Wege der Arbeitsplatzbeschaffung“. Das gewählte Produktionsprofil wurde gezielt auf die Situation der Region hin ausgerichtet. So tritt man nicht in Konkurrenz mit anderen Firmen. Der AAH Neiden tritt gelegentlich als Unterauftragnehmer anderer Baufirmen auf. Bei der Erarbeitung der Konzepte leistete das Modellprojekt Unterstützung, indem es Seminare zum Thema Wirtschaftlich-

keit organisierte. Das Projekt ist mit seiner engen Verknüpfung von privaten und kommunalen Trägern ein gelungenes Beispiel einer Public-Private-Partnership. Die Lobby und das Netzwerk von lokalen und regionalen Akteuren, die das Projekt tragen und fördern, sind weitreichend und dicht geknüpft. Das Projekt ist im „Forum ländliche Entwicklung“ mit anderen Initiativen im Austausch. Eine Unternehmensberatung begleitet das Projekt.

Schlussfolgerungen: Regionale Einbindung

Bei Großprojekten wie Eisenach-Kindel - die im Auftrag einer Landesregierung in eigener Regie entwickelt werden - ist die Einbindung in die regionale Wirtschaft relativ einfach, da den Landesentwicklungsgesellschaften die regionalen Strukturen und Bedürfnisse bekannt sind und sie außerdem die Möglichkeiten haben, in die Regionalplanung einzugreifen und auf eine weitere Vernetzung hinzuwirken. Kleinere Projekte dagegen stellen die Einbindung in die lokale und regionale Wirtschaft durch Kontakte zu Behörden und Unternehmen selber her. Selbst mit diesen Kontakten besteht das Risiko des Scheiterns, wenn sich die Visionen nicht realisieren lassen oder die Projekte sich nach dem Ende der finanziellen Förderung nicht wirtschaftlich tragen.

Ein Vorteil der kleineren Projekte ist darin zu sehen, daß sie - zumindest die erfolgreichen - von unten lebendig sind. Sie können sich in Marktlücken und Nischen etablieren und damit eine Konkurrenz zu bestehenden Unternehmen vermeiden, der sie wahrscheinlich zunächst nicht gewachsen wären. Das Auffinden einer Marktlücke kann bereits als erster Schritt einer gelungenen Einbettung in die regionale Wirtschaft verstanden werden. Der zweite Schritt besteht darin, sich mit vor- und nachgelagerten Unternehmen der Region zu vernetzen, um integraler Teil der Wirtschaftsstruktur zu werden.

Tabelle 8: Die Konversionsprojekte im Überblick

Projekt	Projektphase			Organisation		Finanzierung			
	abgeschlossen	laufend	geplant	von unten	von oben	Eigenleistung	öffentl. Mittel	Bürgerschaft	Stiftung
Berlin	*				*		*		
Blankensee		*				*	*	*	*
Cottbus	*			*		*	*		*
Dörverden		*	*	*	*		*		
Drachhausen		*	*	*		*	*		
Fürstenwalde		*	*		*		*		
Jena		*	*	*		*	*		
Kindel	*	*	*		*		*		
Küstrin			*		*		*		
Neuruppin	*				*		*		
Niedergörsdorf	*	*			*	*	*		
Preschen		*	*		*		*		
Torgau		*	*	*		*	*		
Weimar			*		*		*		
Wittenberg	*			*		*	*	*	

Verein	Träger			Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen				
	Kapitalgesellschaft	Private-Public-Partnership	Zweckverband	gewerbl. Arbeitsplätze	ABM	Vermittlung	Existenzgründungen	
	*					*		Berlin
	*			*	*	*		Blankensee
*				*			*	Cottbus
			*	*				Dörverden
*				*	*		*	Drachhausen
		*	*		*			Fürstenwalde
*				*	*			Jena
			*	*	*			Kindel
			*		*			Küstrin
	*		*	*			*	Neuruppin
*	*	*		*	*	*	*	Niedergörsdorf
		*		*	*		*	Preschen
*	*	*		*	*		*	Torgau
			*		*			Weimar
	*			*				Wittenberg

Resümee und Empfehlungen

Die 15 Konversionsprojekte, die im Rahmen dieser Studie untersucht wurden, sind sehr unterschiedlich, wie der Überblick in Tabelle 8 (S. 46/47) zeigt. Dennoch gibt es als roten Faden einige Gemeinsamkeiten, die für den Erfolg der Projekte grundlegend sind.

Die Erfolgsfaktoren mögen zunächst als selbstverständlich erscheinen, ihre Bedeutung sollte aber nicht unterschätzt werden. So zeichnen sich die erfolgreichen Projekte durch folgende Faktoren aus:

- Sie passen in ihr regionales und wirtschaftliches Umfeld. Nur so können sie von Akteuren vor Ort getragen werden.
- Engagierte Personen mit Ideen müssen bereit sein, eine aktive Rolle bei der Projektumsetzung zu spielen. Sie dürfen bei Komplikationen nicht aufgeben, sondern müssen dafür sorgen, daß Lösungen oder Kompromisse gefunden werden. Die Projekte werden meist erst durch Personen, die voll dahinter stehen, lebendig.
- Erfolgreiche Projekte haben in der Regel eine Vision oder ein langfristiges Ziel. Dieses Ziel muß allerdings auch realistisch sein, und der Weg zum Ziel soll durch eine Reihe kleiner, umsetzbarer Schritte konzipiert sein. Auf diese Weise können auch kleine Projekte durch ihre Wirkung auf die regionale Wirtschaft eine wichtige Bedeutung erlangen. Dies gilt gerade in strukturschwachen Regionen.

Sowohl Eigeninitiative als auch externe Unterstützung sind von zentraler Bedeutung, denn ohne aktive Beteiligung entstehen keine Arbeitsplätze.

Zur Trägerkonstruktion

Die Kommunen sollten unbedingt bei der Gestaltung der Trägerkonstruktion beteiligt werden, da sie über die Planungshoheit verfügen und eine Förderung durch kommunale Stellen erhebliche Bedeutung für einen erfolgreichen Projektverlauf hat. Bei mittleren und großen Projekten sollte eine Zusammenarbeit der öffentlichen Hand mit privaten Investoren dringend angestrebt werden. Die Einbindung von Unternehmen in die Trägerschaft führt nicht nur zu einer Entlastung der öffentlichen Mittel und der öffentlichen Verwaltung, sondern steigert in der Regel die Effizienz, Nachhaltigkeit und Dynamik der Projekte. Durch solche Public-Private-Partnerships läßt sich am ehesten vermeiden, daß die Projekte am Markt vorbei entwickelt werden.

Bei Initiativen von unten kommt es oft - besonders in der Anfangsphase - zur Gründung eines Vereins, da diese Rechtsform wegen der minimalen Gründungskosten leichter verwirklicht werden kann. Ein Verein hat darüber hinaus den Vorteil, daß zusätzliche Akteure relativ leicht aufgenommen werden können und dadurch das Projekt auf eine breite Basis gestellt werden kann. Zur Minimierung des finanziellen und persönlichen Risikos erscheint es oft sinnvoll, im Laufe des Projektes eine Kapitalgesellschaft neben den Verein zu stellen oder den Verein in eine solche umzuwandeln. Wenn Projekte aus sozialen Netzwerken heraus entwickelt werden, sollte der öffentliche Partner bzw. Förderer ein gewisses Maß an Geduld aufbringen, denn es dauert meist länger, bis eine Gruppe ein gemeinsames Konzept formuliert und in die Tat umsetzt. Auch die Trägerkonstruktionen werden in solchen Fällen manchmal im

Projektverlauf verändert, um neuen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Dafür sind Reflexions- und Abstimmungsprozesse notwendig. Die dabei auftretenden Konflikte können das Projekt einerseits verzögern. Andererseits können diese Verständigungsprozesse dem Projekt neue Impulse geben und dazu beitragen, daß Krisensituationen durch Vertrauen und gegenseitige Motivierung leichter durchgestanden werden. Wichtig ist hier, daß die verschiedenen Akteure ihre unterschiedlichen Interessen darstellen und Konsens schaffen können. Dafür sind sowohl informelle Arbeitsgruppen als auch formelle Institutionen geeignet.

Zum Projektmanagement

Nach den hier gesammelten Erfahrungen gibt es zwar keine Patentlösung für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten, wohl aber gewisse Organisationsformen, die die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Wichtig für den Projekterfolg sind:

- die beteiligten Personen,
- die praktizierte Methodik des Vorgehens,
- der Arbeitsstil und
- die vereinbarten und durchgesetzten organisatorischen Regelungen.

Für Kommunen und Akteure, die keine betriebswirtschaftliche Ausbildung oder praktische Erfahrungen im Management haben, mag die Konversionsaufgabe zunächst als Überforderung erscheinen. Sie sollten sich aber von der Größe der Aufgabe nicht entmutigen lassen.

Die Erfahrung zeigt, daß Konversionsprojekte auch dann erfolgreich angepackt werden können, wenn kein professionelles Management vorhanden ist.

Von großer Bedeutung sind jedoch

- klar definierte und erreichbare Ziele,
- die Annäherung durch kleine Schritte, die nicht unabänderlich festgeschrieben werden sollten. Es muß im Projektverlauf möglich sein, sie auch neu zu definieren, wenn die Umstände es erfordern,
- der Konsens zwischen den Akteuren und der Kommune und
- externe Unterstützung. Man sollte sich davor hüten, alles selbst machen zu wollen. Externen Sachverstand hinzuzuziehen erwies sich in den meisten Projekten als effektiv, wobei die Gründe für große und kleine Projekte unterschiedlich sein mögen: Große Projekte müssen sowieso arbeitsteilig durchgeführt werden, bei kleinen fehlt oft der Sachverstand bzw. die Erfahrung.

Zur Finanzierung

Um unter der Bedingung knapper öffentlicher Mittel möglichst viele Konversionsflächen entwickeln zu können, ist es notwendig, verschiedene Finanzierungsquellen zu erschließen und kreativ miteinander zu kombinieren. Da eine Mehrfachfinanzierung in der Regel ausgeschlossen ist, empfiehlt es sich, das Gesamtprojekt in Teilprojekte zu zerlegen, für die dann entsprechende Fördermittel aus unterschiedlichen Quellen beantragt werden können.

- Neben den „üblichen“ für Konversion zur Verfügung stehenden Fonds der Europäischen Union und der Länder werden häufig Eigenkapital und Eigenarbeit der Projektmitglieder eingebracht.
- Darüber hinaus werden in Projekten Deckungsbeiträge erwirtschaftet.
- Seltener sind Zuwendungen privater Stiftungen oder die Übernahme von Bürgschaften, sei es durch einzelne Personen oder durch eine Kommune. Diese beiden Finanzierungs-

quellen waren in konkreten Fällen der entscheidende Punkt für den Projekterfolg. Sie hatten ebenso wie Finanzierungszusagen bestimmter öffentlicher Stellen oder Banken eine Initialwirkung bzw. waren Bedingung für die Genehmigung weiterer Fördermittel oder für den Kaufvertrag der Fläche und damit Voraussetzung für das Gelingen der gesamten Standortkonversion.

Bürgschaften

Die kommunale Bürgschaft für ein privates, wenn auch nicht gewinnorientiertes Projekt war eine Ausnahme, die heute nicht mehr möglich wäre. Deshalb sollte überlegt werden, ob die juristischen Voraussetzungen geschaffen werden können, um gerade kleinen, vielversprechenden Projekten in Zukunft verstärkt durch kommunale oder Landesbürgschaften eine Startchance zu geben. Dies wäre für anstehende Konversionsprojekte im Lande hilfreich, da die vorliegende Untersuchung zeigt, daß kleine, selbstinitiierte Projekte mit wenig öffentlichem Geld durchaus effizient, nachhaltig und regional bedeutsam sein können. Sie sollten deshalb stärker als bisher unterstützt werden, da sie die staatlichen Akteure entlasten. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß Passivität Kosten verursachen kann, die durch die Einrichtung von kleinen Projekten vermieden werden können.

Public-Private-Partnerships

Eine Möglichkeit, die öffentlichen Kassen zu schonen und gleichzeitig für ein effizientes Management und einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu sorgen, ist sicher die Einbeziehung privaten Kapitals und Know-hows durch eine Public-Private-Partnership. Solche Partnerschaften zum gegenseitigen Nutzen sollten noch zielstrebig verfolgt und eventuelle (juristische) Hindernisse aus dem Weg geräumt werden.

Risikofonds

Es sollte überlegt werden, wie kleinen, meist finanzschwachen Initiatoren das persönliche Risiko genommen werden kann, indem beispielsweise der notwendige Eigenanteil günstig kreditiert und dem Projekt damit längerfristige Sicherheit gegeben wird. Eine Möglichkeit wäre, die in Bayern und Nordrhein-Westfalen schon in Gang gebrachten Beteiligungskapitalfonds bzw. Risikokapitalfonds insbesondere für Konversionsprojekte nutzbar zu machen, da durch die klassischen Instrumente der Kreditwirtschaft der Kapitalbedarf kleiner und innovativer Unternehmen häufig nicht gedeckt wird. Dort, wo wettbewerbsfähige Arbeitsplätze geschaffen werden, sind die verschiedenen Fördermittel nur eine notwendige Starthilfe und Initialzündung, ihr späterer Wegfall bedeutet nicht automatisch das wirtschaftliche Ende des Projekts. Dies sollte der Standardfall der Standortkonversion sein. Davon sind besonders sozial orientierte Projekte oft weit entfernt, da sie meist langfristig von öffentlichen Fördermitteln abhängig sind. Da sie aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten wichtige Aufgaben in der Gesellschaft übernehmen, bleibt der Appell an die politisch Verantwortlichen, solche Projekte trotz leerer Kassen zu fördern. Nützlich für die Kontinuität und Dynamik kleinerer, insbesondere selbstinitiiert Projekte scheint es ferner zu sein, das materielle Interesse ihrer Akteure mit dem Fortgang des Projekts zu verbinden wird, z.B. indem sie selbst ganz oder teilweise über Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) oder Deckungsbeiträge der Projektbetriebe finanziert werden.

Revolvierende Fonds

Der revolvierende Konversionsfonds hat sich in Thüringen als ein zweckdienliches Finanzierungsinstrument erwiesen. Er scheint besonders geeignet zu sein, den Konversionsprozeß von Seiten des Landes zu unterstützen, weil hier gesichert ist, daß

die Einnahmen aus gelungenen Verkäufen nicht für andere Zwecke im Landeshaushalt verwendet werden (wofür die allgemeinen Einsparzwänge gelegentlich sprechen mögen), sondern wieder dem Konversionsfonds zufließen und der Entwicklung schwierigerer, z.Z. vielleicht unverkäuflicher Flächen dienen (vgl. Link, 1997, S. 24). Hier wäre zu überlegen, ob die Einrichtung eines solchen revolvierenden Fonds auch in anderen Ländern sinnvoll ist. Des Weiteren wäre es möglicherweise hilfreich, wenn die den Projekten zugeteilten öffentlichen Mittel flexibler verwendet werden dürften. Zumindest in einem Fall hat es sich als Erfolgsfaktor erwiesen, daß die Lohnkostenzuschüsse dem Projekt pauschal zugeteilt wurden und die Projektmanager mit den einzelnen Unternehmen über die Höhe des individuellen Zuschusses je nach Qualifikation und Schwierigkeit des zu vermittelnden Arbeitnehmers verhandeln konnten. Dies hat insgesamt zu einer effizienteren Mittelverwendung und zu einem größeren Projekterfolg geführt.

Allgemein kann gesagt werden, daß die Finanzierung die schwierigste und entscheidende Hürde jedes Projekts ist. Insbesondere die Beantragung der Mittel stellt einen hohen Verwaltungsaufwand dar, der kleine Projekte oft über Gebühr belastet. Deshalb sollten die Wirtschaftsförderämter, aber auch Landesstellen, in größerem Maße Hilfestellungen geben.

Zum Arbeitsmarkt

Zu wünschen wären Konversionsprojekte, bei denen die Schaffung gewerblicher oder industrieller Arbeitsplätze und die Qualifizierung und Vermittlung Langzeitarbeitsloser in den regulären Arbeitsmarkt integraler Teil des Konzepts sind und denen von Seiten der Projektträger und des Projektmanagements entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Dies wird zwar nicht durchgängig, aber doch zumindest ansatzweise auf den verschiedensten Konversionsflächen

erreicht, wobei sich deutliche Unterschiede ergeben. So sind z.B. bei Großprojekten, die etwa im Auftrag einer Landesregierung als Schwerpunkt entwickelt werden, meist professionelles Management und die notwendigen Finanzierungsmittel sichergestellt.

Unter solchen Bedingungen kann die Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze deutlich höher sein als in Projekten mit bescheidenerer Dimension und finanzieller Ausstattung. Trotzdem erweisen sich oftmals eher mittlere Projekte, in denen durch tatkräftiges, professionelles Management und gute Ideen zukunftsfähige Arbeitsplätze in neu angesiedelten Firmen geschaffen werden, als besonders leistungsfähig und effizient. Auch kleine Projekte in strukturschwachen, dünnbesiedelten Regionen können durchaus etwas gegen die Arbeitslosigkeit und die damit verbundenen Probleme vor Ort erreichen, wenn sie von engagierten Initiatoren mit zündenden Ideen getragen werden. Arbeitsmarktpolitisch erfolgreiche Konversionsprojekte nutzen in der Regel alle Fördermöglichkeiten der Arbeitsmarktpolitik und kombinieren sie je nach Lage und Konversionsziel: ABM und LKZ, Existenzgründungen und Ansiedlung von Gewerbe bzw. Industrie.

ABS-Gesellschaften

Die ABS-Gesellschaften spielen im Konversionsprozeß der neuen Bundesländer eine wichtige Rolle. Konversion scheint eines der Felder zu sein, wo es ihnen gelingt, arbeitsmarkt- und strukturpolitische Maßnahmen zu verzahnen. Als Kooperationspartner bleiben den Gesellschaften in der Praxis meist nur Kommunen und Landesregierungen übrig, die außer Konversionsflächen kaum andere geeignete Objekte anbieten können. In den ersten Jahren nach der politischen Wende wurden wahrscheinlich überzogene Hoffnungen in die strukturpolitische Wirkung der ABS-Gesellschaften gesetzt. Man erwartete von

ihnen zahlreiche neue Arbeitsplätze durch Existenzgründungen und Ausgründungen auf den Konversionsflächen.

Diese Hoffnung hat sich empirischen Erhebungen zufolge (vgl. Petschow et al., 1997, S. 656) höchstens in den ersten Jahren teilweise erfüllt, danach immer weniger, was nicht zuletzt mit der schlechten Wirtschaftslage zu begründen ist. Diese Sachlage spiegelt sich in der vorliegenden Untersuchung wider, so daß auf den 15 Konversionsflächen nur relativ wenige durch Ausgründungen bzw. Existenzgründungen (aus ABM) geschaffene Arbeitsplätze festgestellt werden konnten.

Die ABS-Gesellschaften erfüllen ihre strukturpolitische Funktion heute im wesentlichen durch Abriß, Beräumung, Sanierung, Gefahrenabwehr und Naturschutz der Konversionsflächen. Im Vordergrund bleibt deshalb ihre sozialpolitische Funktion (vgl. Voelzkow, 1996, S. 740 ff.). Eine echte Qualifizierung der Langzeitarbeitslosen im Sinne einer Befähigung für den ersten Arbeitsmarkt ist für ABS-Gesellschaften schwierig, weil sie wegen der vielfach befürchteten Konkurrenz zu privaten Firmen² meist nur mit einfachen, arbeitsintensiven Tätigkeiten in Nischen betraut werden, die für die Bedingungen auf dem ersten Arbeitsmarkt eher untypisch sind. In z.B. Brandenburg „werden die Instrumente der Arbeitsförderung bisher vorrangig dort eingesetzt, wo sehr arbeitsintensive Aufgaben mit geringem organisatorischen und finanziellen Aufwand zu erledigen sind“ (Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg, 1998, S. 44). Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen

² Nach der Reform des AFG 1997 sind auch die Arbeitsförderinstrumente wirtschaftsnäher umzusetzen, indem die Projekte im Regelfall nach VOB/VOL ausgeschrieben werden müssen - es sei denn, die Industrie- und Handelskammer bzw. die Handwerkskammer stellt eine Unbedenklichkeitserklärung aus. Man darf vermuten, daß dies nur dann geschieht, wenn die betreffenden Arbeiten für gewinnorientierte Betriebe uninteressant sind.

können die ihnen zugewiesene Brückenfunktion zum ersten Arbeitsmarkt letztlich nur dann wirklich erfüllen, wenn dort neue Arbeitsplätze in ausreichender Zahl geschaffen werden. Das Gegenteil ist heute der Fall, da der Arbeitsplatzabbau im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe anhält.

Zielgruppen

Die meisten Konversionsprojekte stellen klar abgegrenzte Zielgruppen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit, wobei sich einige an nur eine einzige Zielgruppe, andere an eine Kombination verschiedener Gruppen richten. Im zweiten Fall kann man Synergieeffekte vermuten, z.B. durch die Kombination verschiedener Alters- und Problemgruppen zur gegenseitigen Unterstützung und sozialen Stabilisierung. Synergieeffekte stellen sich teilweise dadurch ein, daß die vorhandenen Einrichtungen durch die Öffnung für neue Zielgruppen besser ausgelastet werden können. Ein weiterer Gesichtspunkt ist, daß sich in vielen Fällen durch die Aufnahme einer zusätzlichen Problemgruppe ergänzende Finanzierungsmittel erschließen lassen. Eine solche Öffnung aus rein finanziellen Beweggründen ist keineswegs als eine Verwässerung der ursprünglichen Projektidee zu interpretieren, sondern zeigt im Gegenteil den Vorteil integrierter Konversionsprojekte, die in der Lage sind, höchst unterschiedliche Aspekte, Interessen und Zielgruppen zu vereinen und gerade dadurch ein positives Gesamtergebnis zu erzielen.

Vermittlung

Wichtig für den Vermittlungserfolg in den ersten Arbeitsmarkt ist, sich sowohl an den Bedürfnissen der Zielgruppen als auch an denen der Wirtschaft zu orientieren.

Besonders erfolgversprechend ist es,

- den im Konversionsprojekt qualifizierten Personen zukünftige Arbeitsmöglichkeiten anzubieten und
- Existenzgründungen auf der Fläche bzw. innerhalb der Region zu fördern.

Die Bemühungen sozialer Projekte, die bei ihnen beschäftigten Problemgruppen zu qualifizieren und ihnen somit bessere Startchancen auf dem regulären Arbeitsmarkt zu geben, haben durchaus ihren Stellenwert. Obwohl häufig bereits zu Beginn eines Projektes absehbar ist, daß die Chancen, Langzeitarbeitslose erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln, nicht gut stehen, sind die Fördermaßnahmen dennoch sinnvoll. Sie ermöglichen eine Rückbesinnung auf gewisse soziale Verhaltensweisen, wie die Ausübung einer kontinuierlichen regelmäßigen Tätigkeit. Außerdem tragen sie dazu bei, die tiefverwurzelte Hoffnungslosigkeit und latente Ausgrenzung Langzeitarbeitsloser zu durchbrechen. Fördermaßnahmen dieser Art sollten deshalb nicht in rein ökonomisch motivierten Kosten-Nutzen-Rechnungen bemessen werden.³

Durch Arbeitsfördermaßnahmen werden Übergangsarbeitsmärkte begründet, die auch als Angebote zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen gesehen werden müssen. Die Bedeutung dieser hauptsächlich sozialpolitischen aber teils auch strukturpolitischen Funktion von Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wird wahrscheinlich in den nächsten Jahren noch zunehmen. Einem weiteren Abbau dieser Fördermaßnahmen sollte deshalb politisch entgegengetreten werden.

Eine abschließende Aussage zum Erfolg der Reintegration der Teilnehmer in den ersten Arbeitsmarkt kann in den meisten Fällen noch nicht gegeben werden. Alle Beispiele zeigen aber, daß eine Qualifizierung der Problemgruppen eine wichtige Voraussetzung für ihre Vermittlung in den regulären Arbeitsmarkt ist. Der Vermittlungserfolg ist deutlich größer, wenn zusätzlich weitere unterstützende Maßnahmen oder Angebote hinzukommen, wie die Vernetzung der verschiedenen Bildungsträger, so daß durch ein problemloses Wechseln von einem Träger zum anderen die Abbrecherquote gering gehalten werden kann. Als ebenso wirkungsvoll erweist sich die Garantie einer Lehrstelle durch die Kreishandwerkerschaft für erfolgreiche Kursabsolventen im Ausbildungspark Blankensee, so daß die betreffenden Jugendlichen eine konkrete Perspektive haben. Ähnlich bedeutsam ist in einem Fall die unverbindliche Arbeitnehmerüberlassung, also eine Art Rücknahme-garantie und eine für die aufnehmenden Betriebe kostenlose Nachqualifizierung der Problemfälle. Da die risikolose Erprobung dieser Personen ohne Kündigungsschutz hier entscheidend für den Vermittlungserfolg ist, scheint die bisher vielfach ablehnende Haltung gegenüber der Einschränkung

³ Diskussionswürdig scheint auch eine untertarifliche Bezahlung besonders schwer zu vermittelnder Personengruppen. Die Beispiele Jena, Torgau und Blankensee zeigen, daß geeignete Arbeiten in Bereichen organisiert werden können, wo sich Konkurrenz zu privaten Betrieben vermeiden läßt. Außerdem stößt dies bei den Betroffenen auf breite Akzeptanz und scheint für viele die letzte Hoffnung zu sein, sich ihren Lebensunterhalt durch eigene Erwerbsarbeit verdienen zu können. In diesem Falle muß die untertarifliche Entlohnung solcher Arbeiten weder eine Stigmatisierung noch eine soziale Ausgrenzung der Langzeitarbeitslosen darstellen. Auch kaufkrafttheoretische Argumente sind nicht überzeugend, da eine alternative Arbeitslosigkeit die gesamtwirtschaftliche Nachfrage noch stärker beeinträchtigt als eine Beschäftigung zu um 20% abgesenkten Löhnen. Angesichts der in den letzten Jahren dramatisch zugespitzten und verfestigten Arbeitsmarktlage sollten diese aus den 70er und 80er Jahren stammenden Positionen im Licht der hier dokumentierten positiven Erfahrungen einer kritischen Revision unterzogen werden.

des Kündigungsschutzes für derart schwer zu Vermittelnde im neuen AFRG überdenkenswert.

Zur Regionalen Einbindung

Über die Lebensfähigkeit und Nachhaltigkeit eines Konversionsprojekts entscheidet nicht zuletzt, ob es gelingt, es sinnvoll in der Region zu verankern, wobei „Region“ hier nicht allzu eng abgegrenzt werden soll. Wichtig ist jedenfalls, daß vorher geprüft wird, ob für das Produkt am Ort oder in der Umgebung ein Bedarf besteht und ob es in der Konkurrenz mit anderen Betrieben oder Dienstleistern bestehen kann - so wie vor jeder Unternehmensgründung eine Marktanalyse durchgeführt wird. Das Auffinden einer Marktlücke kann bereits als erster Schritt einer Einbettung in die regionale Wirtschaft verstanden werden. Der zweite Schritt besteht dann darin, sich mit vor- und nachgelagerten Unternehmen der Region zu vernetzen, um integraler Teil der lokalen bzw. regionalen Wirtschaftsstruktur zu werden und sich klar zu werden, welche Rolle man in der Region spielen kann. Dies gelingt den Projekten in unterschiedlichem Maß.

Bei Großprojekten im Auftrag der Landesregierung ist die Einbindung in die regionale Wirtschaft leichter herzustellen, da Landesentwicklungsgesellschaften die regionalen Strukturen und Bedürfnisse bekannt sind und sie die Möglichkeiten haben, in die Regionalplanung einzugreifen und auf die weitere Vernetzung hinzuwirken.

Kleinere Projekte müssen dagegen die Einbindung in die lokale und regionale Wirtschaft durch oft mühsame Kontakte zu Behörden und Unternehmen selber herstellen. Andererseits haben kleine Projekte oft den Vorteil, daß sie von unten lebendiger sind. Sie können sich flexibler in Marktlücken und Nischen etablieren und damit eine

Konkurrenz zu bestehenden Unternehmen vermeiden. Zusätzlich stärken sie die Region durch die Entwicklung neuer Produktions- und Dienstleistungsprofile.

Wichtig für die regionale Einbettung ist auch, die Akzeptanz der Nachbargemeinden herzustellen, die oft unterschiedliche Interessen haben. Hier können sich „Runde Tische“ als nützlich erweisen und dieser notwendige Abstimmungsprozeß könnte sicher von Seiten des Landes zielstrebig initiiert und moderiert werden.

Literatur- verzeichnis

- Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V. 1996. „Wirkungsstudie zu den Brandenburger Existenzgründungsprogrammen“. In *Forschungsberichte des Landes Brandenburg*. Dortmund, Juli.
- Bosch, Gerhard. 1998. „Brauchen wir mehr Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt?“. In *WSI-Mitteilungen* 1/98.
- Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.). 1997. *Siedlungsstrukturen und Verkebr.* o.O.
- Büro für Konversionsflächenmanagement. 1997. *Zweiter Sachstandsbericht Konversionsmanagement Fürstenwalde*. Fürstenwalde/Berlin, Mai.
- Deregulierungskommission. Unabhängige Expertenkommission zum Abbau marktwidriger Regulierungen. *Marktöffnung und Wettbewerb. 1991. Berichte 1990 und 1991*. Stuttgart.
- DGB Bundesvorstand. 1996. „Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Entwurf eines Gesetzes zur Reform der Arbeitsförderung“. In *ISA, Informationen zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik*. 4/1996, 10. Juni.
- IG Metall (Hrsg.). 1997. „Ergebnis des Luxemburger Beschäftigungsgipfels. Text der Beschäftigungsleitlinien für 1998“. In: *Europäische Beschäftigungspolitik*. Frankfurt/Main, Dezember.
- Euro Trans Logistics Centre Planungs- und Vermarktungs GmbH. 1997. *Point 36 Enterprises. Entwicklung des Konversionsstandortes. Zwischenbericht*. o.O., November.
- Gemeinnützige Siedlungsgenossenschaft Nova Basilea. 1996. *Entwicklungskonzeption des Modellprojekts „Ökologisches Lernen, Arbeiten und Leben“ in der ehemaligen Garnison Drachhausen-Dorf 1996-2000*. o.O., August.
- Haberfellner, Reinhard. 1992. „Projektmanagement“. In *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre II. Handwörterbuch der Organisation*. 3. Auflage, hrsg. von Frese, Erich. Stuttgart.
- Heß, Martin. 1997. „Differenzierte Nutzung neuer arbeitsmarktpolitischer Instrumente“. In *Akteur, Arbeitsmarktpolitik in Thüringen und Europa*. Nr. 8, Erfurt.
- Internationales Konversionszentrum Bonn. 1996. „Integrierte Projekte - eine Chance auch für die Standortkonversion“. In *Konversion - Aktuell. Nachrichten für Kommunen*. Nr. 1, Juli.
- Keim, Karl-Dieter. 1995. „Flächen-Konversion nach Gesichtspunkten einer neuen Regionalwissenschaft“. In *Regio, Beiträge des IRS Nr. 7: Konversion in Brandenburg und Berlin*. Berlin.
- Knuth, Matthias. 1995. „Wenn Personalabbau droht. Beschäftigungspolitische Flankierung betrieblicher Umstrukturierungen“. In *WSI-Mitteilungen* 48/95.
- _____. 1996a. *Drehscheiben im Strukturwandel. Agenturen für Mobilitäts-, Arbeits- und Strukturförderung*. Berlin.
- _____. 1996b. „Wege aus der Nische. Organisationsformen sinnvoller Arbeit in Beschäftigungsprojekten“. In *Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen*. Heft 27. Berlin.
- Krey, Andreas. 1997. „In einer Hand - das Konversionsmodell im Freistaat Thüringen. Aufgabenstellung für die LEG Thüringen und systematische Lösung zwischen 1992 und 2000“. *BrachflächenRecycling* 4/97.
- Landesentwicklungsgesellschaft Nordrhein-Westfalen. *Radwegbau und Regionale Grünzüge in der Emscher-Region. Dokumentation zum Arbeitsmarktprojekt*. o.O., o.J.
- Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen. 1997. *Gesamtkonzeption zur Konversion ehemaliger WGT-Liegenschaften in Thüringen*. Erfurt, Februar.
- Lehnen, Reinhard. 1997. *Selbsthilfe Wohnen Jena/Unterawe. Ergebnisse der Projektforschung 1994-1996*. Jena, März.
- Lindemann, Ulrike und Ulrich Schirowski. 1998. *Truppenabbau und Konversion in NRW, Handbuch für Kommunen*. Bonn.
- Lindenau, Gisela und Andreas Röhrling. 1995. „Konversion in Brandenburg und Berlin“. In *Regio, Beiträge des IRS*. Nr. 7. Berlin.
- Link, Günter. 1997. „In einer Hand - Das Konversionsmodell im Freistaat Thüringen“. In *Mitteilungen BV der LEGen* 1/97.
- Messner, Dirk. 1997. „Die Weltmarktwirtschaft am Ende des 20. Jahrhunderts“. In Hauchler, Ingomar, Dirk Messner und Franz Nuscheler, (Hrsg.). *Globale Trends 1998 - Fakten, Analyse, Prognosen*. Frankfurt am Main.

- Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg (Hrsg.). 1996. *Jahresbericht Konversion 1995/96 für das Land Brandenburg*. Potsdam, September.
- _____. 1998. *Ratgeber Konversion 1998*. Potsdam, Januar.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.). *Aktive Arbeitsmarktpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen*. Düsseldorf, o.J.
- _____. 1994. *Grundlagen, Bedingungen und Wege einer offensiven und integrierten Arbeitsmarktpolitik in Nordrhein-Westfalen*. Positionspapier zur Arbeitsmarktpolitik des Landes, o.O., Februar.
- Mußler, Monika. 1997. „AFG geändert - Kleiner Katalog der neuen Regelungen“. In *brandaktuell*, 5/97.
- Pawlik, B., H. Segger. 1993. „Die Verzahnung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik - eine Chance für die Beschäftigungsförderung“. In Freidinger, Guido, Matthias Schultze-Böing (Hrsg.). *Handbuch für kommunale Arbeitsmarktpolitik*. Marburg.
- Petschow, Ulrich, Regine Stein und Eckart Hildebrandt. 1997. „Öffentliche Beschäftigungsförderung im Umweltbereich. Bedingungen und Grenzen am Beispiel der neuen Bundesländer“. In *WSI-Mitteilungen* 9/97.
- Progress-Institut für Wirtschaftsforschung. 1994. *Evaluation der Wirkungen des Hamburger Programms Arbeit und Qualifizierung in Bezug auf die Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den allgemeinen Arbeitsmarkt*. Bremen.
- PVG. Siehe: Euro Trans Logistics Centre Planungs- und Vermarktungs GmbH.
- Rogowski, Ralf, Günther Schmid. 1997. „Reflexive Deregulierung. Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarkts“. In *WSI-Mitteilungen* 8/97.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. *Jahresgutachten*. Verschiedene Jahre. Stuttgart/Mainz: Kohlhammer Verlag.
- Schach, Holger, Thomas Seck. 1995. „Konversionsmanagement in Thüringen“. In *BrachflächenRecycling* 4/95.
- Segger, Helmut. 1996. Unveröffentlichtes Manuskript der LEG(S), Düsseldorf.
- Technische Akademie Ahaus. 1997. *Vom Rüstungszulieferer zum zukunftsfähigen Unternehmen. Qualifizierung für Reorganisation, Produktinnovation und Konversion. Präventive Arbeitsmarktpolitik des Landes Nordrhein-Westfalen*. Reihe Projektdokumentation, Reihe 1, Ahaus, Februar.
- Thiel, Eric. 1997. *Stadtmarketing - „Konversionsmarketing“*. Übertragbarkeit des kooperativen Ansatzes der Stadtentwicklung am Beispiel der ehemaligen Garnisonsstadt Wünsdorf. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Bonn.
- Thüringer Ministerium für Soziales und Gesundheit 1995. *Arbeitsmarktpolitik in Thüringen*. Erfurt.
- Voelzkow, Helmut, Rolf G. Heinze. 1996. „Die ostdeutschen Beschäftigungsgesellschaften als Koordinationsinstanzen zwischen Arbeitsmarktpolitik und regionaler Strukturpolitik. Eine wegweisende Innovation oder nur eine temporäre Übergangslösung im Transformationsprozeß?“. In *WSI-Mitteilungen* 12/96.
- WohnBundBeratung NRW. 1994. *Stadterneuerung schafft Arbeitsplätze*. Düsseldorf.

Über das Center

Das Internationale Konversionszentrum Bonn - Bonn International Center for Conversion (BICC) arbeitet als unabhängige gemeinnützige Einrichtung an der Umwidmung ehemals militärisch genutzter Ressourcen für zivile Aufgaben (Konversion): Menschliches Know-how, Liegenschaften, Waffen, Technologie und Material, finanzielle und ökonomische Ressourcen können im Rahmen von Abrüstung und Strukturwandel neuen gesellschaftlich sinnvollen Verwendungen zugeführt werden. Die internationale Belegschaft des BICC bietet ihre Analysen, Informations- und Beratungskapazitäten Wissenschaftlern und Praktikern im öffentlichen und privaten Bereich, in staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen an.

Die sechs Arbeitsfelder des BICC sind:

- staatliche Verteidigungsausgaben und ihre alternative Verwendung im Sinne einer 'Friedensdividende'
- zivile Anwendungsmöglichkeiten militärischer Forschung und Entwicklung
- Umstrukturierung der Rüstungsindustrie und beschäftigungspolitische Alternativen
- Demobilisierung und Reintegration ehemaliger Militärangehöriger
- Erschließung und zivile Nutzung militärischer Standorte
- Umbau, Entsorgung und Verschrottung von Waffen, Munition und militärischem Gerät.

Als bisher einziger internationaler 'think tank' auf dem relativ jungen Feld der Konversion erarbeitet das BICC Forschungsberichte, Hintergrundanalysen und Politikempfehlungen. Mit seiner Arbeit der letzten Jahre versteht sich das BICC als Informationsvermittler für Personen und Organisationen, Betriebe, Regierungsstellen und NGO's, die in sehr unterschiedlichen Feldern der Konversion wissenschaft-

lich und praktisch tätig sind. Das BICC moderiert Konversionsprozesse auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben nutzt das BICC themenspezifische Datenressourcen und stellt Dokumentationen zusammen, veröffentlicht das Jahrbuch *Conversion Survey* sowie mehrere Publikationsreihen (*report, brief, paper*), ein vierteljährliches *bulletin*, und betreibt den Internetservice *ConverNet*.

Das BICC wurde 1994 mit großzügiger Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) als gemeinnützige GmbH gegründet; ihre Gesellschafter sind die Bundesländer NRW und Brandenburg, die Westdeutsche Landesbank Girozentrale, Düsseldorf/Münster und die Landesentwicklungsgesellschaft NRW. Das BICC kooperiert mit zahlreichen multilateralen Organisationen, deutschen Institutionen sowie internationalen Forschungs- und Politikeinrichtungen.

Published by
© BICC, Bonn 1999
Bonn International Center for Conversion
Director: Dr. Herbert Wulf
Publishing management: Michael Dedek
An der Elisabethkirche 25
D-53113 Bonn
Germany
Phone +49-228-911960
Fax +49-228-241215
E-mail: bicc@bicc.uni-bonn.de
Internet: <http://bicc.uni-bonn.de>

ISSN 0947-7322

Layout: Svenja Görgens
Printed in Germany
All rights reserved



BONN INTERNATIONAL CENTER FOR CONVERSION

B · I · C · C

