



## Entwicklung von Wirtschaftsnetzwerken in benachteiligten Stadtteilen: Netzwerk „Lokale Ökonomie Nordrhein-Westfalen“

### Wirtschaftsnetzwerke in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf

Im Kontext integrierter Stadteilerneuerung spielt im Bezug auf Aspekte wie Bürgerbeteiligung, Hilfe zur Selbsthilfe oder der Verstärkung von Erneuerungsprozessen die Initiierung und Unterstützung von Netzwerken eine wesentliche Rolle. Entsprechendes gilt für die Umsetzung lokal-ökonomischer Strategien. Mit dem Netzwerk „Lokale Ökonomie“ haben sich die Akteure lokal-ökonomischer Einrichtungen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf in Nordrhein-Westfalen selbst vernetzt und sich eine Plattform für den kontinuierlichen und direkten Erfahrungs- und Praxisaustausch geschaffen. Die primäre Zielsetzung des Netzwerks ist der kontinuierliche Austausch über die Projekte und Aktivitäten, die im Rahmen von „Lokaler Ökonomie“ in den Stadtteilen durchgeführt wurden. Dies soll der Weiterentwicklung der eigenen Arbeit vor Ort dienen. Bis heute haben sich in dem Netzwerk acht Einrichtungen zusammen gefunden. Dazu zählen:

- Entwicklungsgesellschaft Duisburg (EG DU),
- Büro für Wirtschaftsentwicklung (Gelsenkirchen),
- Projekt „Pro Wirtschaft Hamm Westen“,
- Stadtteilbüro Knappenviertel (Oberhausen),
- Stadtteilentwicklung im Geschäftsbereich Soziales, Jugend und Gesundheit (Wuppertal), Firmenkundenberatung, Existenzgründungsberatung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Wuppertal mbH,
- Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsbüro Nordstadt „L.Ö.N.E.! – Lokale Ökonomie in der Nordstadt entwickeln!“ (Dortmund),
- Activa GmbH, Oberhausen (Koordinierung),
- Planungsgruppe STADTBÜRO, Dortmund (Koordinierung).

Um das Netzwerk als anerkannten Verbund von Akteuren und Experten vor Ort nach außen zu profilieren und die hinter den Projekten stehenden Träger einzubinden, wurde mittels einer Absichtserklärung die Unterstützung der jeweiligen Kommunen auf Entscheidungsebene eingeholt.

Im Laufe der Zeit gewann die Lobbyarbeit für das Handlungsfeld „Lokale Ökonomie“ auf landespolitischer Ebene zunehmend an Bedeutung. Aus der Beteiligung an wirtschaftsrelevanten regionalen Politikdiskussionen entstanden Partnerschaften mit Institutionen wie dem Institut für Landes- und Stadtentwicklung NRW, dem Kommunalverband Ruhrgebiet, der Projekt Ruhr GmbH und dem Städte-Netzwerk e.V. NRW.

Gemeinschaftsprojekte wurden durchgeführt, um lokal-ökonomische Themen und Aktivitäten in den Ansatz der Sozialen Stadteilerneuerung zu integrieren und als notwendig für den Erfolg des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Nordrhein-Westfalen zu etablieren. Insbesondere sei hier der geplante Antrag „Interreg IIIb“ in Kooperation mit den Niederlanden und Belgien erwähnt, der den transnationalen Austausch von lokal-ökonomischem Stadtteilmanagement anregen soll.

Zukünftig sollen noch weitere Gemeinschaftsprojekte entwickelt werden (z.B. der gemeinsame Internetauftritt unter [www.lokaleoekonomie.de](http://www.lokaleoekonomie.de)). Parallel soll der überregionale Erfahrungsaustausch forciert werden.

### Lokale Ökonomie – Intention und Herangehensweise

Im Zentrum lokal-ökonomischer Strategien in benachteiligten Stadtteilen in Nordrhein-Westfalen stehen zunächst die ansässigen und ansiedlungswilligen Unternehmen sowie die potenziellen Gründungswilligen. Dabei soll der ökonomische Bestand stabilisiert und das ökonomische stadtteilspezifische Potenzial aktiviert werden.

Die Rahmenbedingungen für die lokalen Wirtschaftsakteure sollen verbessert werden und wirtschaftsrelevante Einrichtungen auf Stadtebene (Wirtschaftsförderung, Kammern, Arbeitsamt etc.) für Aktivitäten im Stadtteil sensibilisiert werden.

Ein wichtiger Schritt in der Umsetzung ist die Einrichtung und entsprechende kontinuierliche Förderung von Anlaufstellen in Form von stadtteilbezogenen aktivierenden Unternehmens- und Gründer-Servicestellen, die neben der Beratung in Unternehmensfragen und Fördermöglichkeiten koordinierende Aufgaben und Projektentwicklung leisten können.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Unternehmerseite in die Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung mit einzubeziehen und die Schwelle zu den arbeitsmarktpolitischen Trägern zu ebnet. Ein Ziel sollte dabei die Einrichtung von Jobbörsen und Transferstellen zur

Personalvermittlung im Stadtteil sein.

Im Rahmen der integrierten Stadtteilerneuerung werden die lokal-ökonomischen Strategien u.a. mit den städtebaulich-investiven Projekten und den Ansätzen der lokalen Arbeitsmarkt-, Sozial-, Bildungs- und Schulpolitik verzahnt. Dies geschieht z.B. durch die Förderung von arbeitsmarktpolitischen Projekten bis hin zur Ausgründung als eigenwirtschaftlich agierender Betrieb bzw. „soziales Unternehmen am Markt“ (beispielhaft sind hier soziale und haushaltsbezogene Dienstleistungsagenturen für den Stadtteil).

Ein weiteres wichtiges Thema der lokalen Ökonomie ist die „Ethnische Ökonomie“. Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf weisen oftmals einen hohen Prozentsatz von Migrant\*innen auf, kulturelle Integration und Nutzung ökonomischer Ressourcen im Stadtteil können so verknüpft werden.

### **Wirtschaftsnetzwerke als Teil lokal-ökonomischer Strategien**

Neben der Stimulierung ansässiger oder ansiedlungswilliger Betriebe und der Aktivierung und Begleitung potenzieller Gründungswilliger in Form von Einzelfallberatung nimmt die Initiierung von Verbänden, Netzwerken und Kooperationen einen breiten Raum ein. Dahinter steht der Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Die Vernetzungsarbeit findet dabei auf und zwischen unterschiedlichen Ebenen und Handlungsfeldern statt:

- (1) Zusammenführen von stadtteilorientierten Wirtschaftsakteuren zu stabilen Partnerschaften;
- (2) Sensibilisierung wirtschaftsrelevanter Einrichtungen auf kommunaler und regionaler Ebene (Wirtschaftsförderung, Kammern, Arbeitsamt etc.) für die Bedeutung von Stadtteilökonomien; v.a. soll hier Verantwortlichkeit geweckt werden, Angebote zu dezentralisieren und sich mit Aktivitäten in den Stadtteilen zu engagieren;
- (3) Verknüpfung der lokal-ökonomischen Aktivitäten mit dem Ansatz der integrierten Stadtteilerneuerung und den dazugehörigen Projekten im städtebaulichen, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Bereich;
- (4) Beteiligung von Menschen aus dem Stadtteil, die an seiner wirtschaftlichen Entwicklung interessiert sind, und ihre Einbindung in lokal-ökonomischen Projekte und Aktivitäten.

Als sehr erfolgreich auf Stadtteilebene erweist sich die Schaffung branchenübergreifender Unternehmensverbände. Hier entwickelt sich das kreative Potenzial, um sich – über die

Optimierung der eigenen Wirtschaftlichkeit hinaus – gemeinsam für die Verbesserung des Standortes "Stadtteil" und seines Images einzusetzen.

Dies kann in unterschiedlicher Form organisiert werden, z.B.

- (1) als formelles Netzwerk: Der Unternehmerverein (z.B. KinO e.V. "Knappens-Initiative-Oberhausen", der inzwischen über vierzig Unternehmen umfasst und selbständig Stadtteilstiftung, Stadtteilzeitung etc. organisiert. Nach Programmende wird die Initiative das Stadtteilbüro weiterführen);
- (2) als informelles Netzwerk: Austausch-Treffen (z.B. der vierteljährlich stattfindende Bismarcker Business Brunch, zu dem neben den Unternehmen die Initiativen, Einrichtungen und Vereine des Stadtteils sowie Politik, Verwaltung und Vertreter\*innen wirtschaftsrelevanter Einrichtungen eingeladen werden, z.B. der monatlich stattfindende Existenzgründer\*innen-Stammtisch Bismarck/ Schalke-Nord, an dem sich Jungunternehmen\*innen und Existenzgründer\*innen zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterqualifizierung über interne und externe Referent\*innen treffen).

### **Kriterien der Netzwerkentwicklung bei Wirtschaftsnetzwerken in Stadtteilen**

Um Unternehmen im Stadtteil für die Bildung eines formellen Wirtschaftsnetzwerks zu gewinnen, ist die direkte persönliche Ansprache un-gemein wichtig. Im Vordergrund erster Gespräche steht der Interessensausgleich, d.h. das jeweilige Unternehmen muss den Eigen-nutzen eines Wirtschaftsnetzwerks für sich selbst sofort erkennen können. Deshalb müssen zunächst unabhängig vom Netzwerkgedanken die „Sorgen“ des/r Unternehmers/in ernst genommen und diskutiert werden. Bei der Mitgliederwerbung ist auf einen der Stadtteilstruktur angemessenen Branchenmix zu achten. Entscheidend wichtig für den Erfolg ist die Aktivierung einer „kritischen Masse“, damit die Arbeit nicht nur auf wenige Schultern lastet.

Sind genügend Mitglieder gefunden, so gilt es, die Eigeninitiative der Interessierten zu nutzen und zu stärken. Eine wichtige Stützmaß-nahme für die Aufrechterhaltung kontinuierlicher Netzwerkarbeit ist – neben der Qualifizierung zu Netzwerkkern – die Integration von Wirtschaftsnetzwerken in die lokalen Entscheidungsgremien (z.B. Stadtteil-Beirat) und anerkannte Lobbyarbeit bei den politischen Organen (z.B. Bezirksvertretung). Durch die Beteiligung von Wirtschaftsnetzwerken an den Ent-

scheidungen wird zum einen der Einbezug des wirtschaftlichen Parts in das integrierte Stadtteilprogramm vorangetrieben. Zum anderen wird die Motivation des Netzwerks erhöht, zur Verbesserung des Stadtteillebens und Stadtteil-Images beizutragen.

### **Stolperfallen: Was sollte man beim Aufbau und der Betreuung von Wirtschaftsnetzwerken im Stadtteil vermeiden?**

#### **(1) Fehlen von Interessierten**

Lassen sich zunächst nur wenige Unternehmen zur Zusammenarbeit motivieren, ist es Aufgabe der verantwortlichen Koordinierungsstelle, intensiver unterstützend mitzuarbeiten. Sobald die ersten Erfolge sichtbar werden, können darüber neue Mitstreiter/innen – am vielversprechendsten über die Mundpropaganda der beteiligten Unternehmen selbst – gewonnen werden. Einer der häufigsten Fehler beim Aufbau eines Netzwerks ist es, nicht genügend Personen (hier Unternehmer/innen) mit Eigeninitiative im Netzwerk zu haben, die das Netzwerk vor dem „Einschlafen“ schützen. Bei zu wenigen Interessierten kann es zur Selbstüberforderung und Verzettelung aktiver Netzwerkmitglieder kommen, die ein Netzwerk schnell handlungsunfähig machen und nach außen hin nicht eindeutig erscheinen lassen. Gleiches geschieht, wenn eine adäquate Aufgabenverteilung im Netzwerk verpasst wurde.

#### **(2) Fehlen einer geeigneten Organisationsform**

Hilfreich zur Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist das Finden einer angemessenen Organisationsform (z. B. Vereinsgründung), in der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Aufgabenbereiche per se definiert sind und delegiert werden können.

#### **(3) Fehlen von Öffentlichkeit**

Die fehlende Außenwirkung der Arbeit eines Wirtschaftsnetzwerks führt zur Abnahme von Eigeninitiative, was die Kontinuität des Netzwerks gefährdet. Bei Wirtschaftsnetzwerken fehlt oft der Bezug zur städtischen Öffentlichkeit. Dies geht einher mit der fehlenden Anerkennung des Netzwerks in Politik und Verwaltung, insbesondere auch bei der städtischen Wirtschaftsförderung. Eine effektive Außenwirkung kann nur sehr schwer im Nachhinein aufgebaut werden, wenn das Netzwerk schon länger besteht. Sie muss deshalb von Anfang an z.B. durch eine engagierte Presse- und

Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich etabliert werden.

#### **(4) Fehlen strategischer Partner**

Entscheidend für den Erfolg eines Wirtschaftsnetzwerks ist seine Anerkennung sowie in Politik und Verwaltung wie auch bei der städtischen Wirtschaftsförderung. Ein Wirtschaftsnetzwerk, das sich für die Belange des gesamten Stadtteils und die Verbesserung des Stadtteil-Image engagieren möchte, muss auch in Kontakt mit der Bevölkerung, Verbänden und Initiativen des Stadtteils treten. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass ein solches Netzwerk sich zur reinen „Werbegemeinschaft“ im traditionellen Sinne entwickelt, die nur Eigeninteressen und keine Gemeinschaftsinteressen im Sinne der integrierten Stadtteilentwicklung verfolgt.

### **Qualitäten „guter“ Netzwerkarbeit: Was eine erfolgreiche Arbeit von Wirtschaftsnetzwerken im Stadtteil auszeichnet**

Die Qualitäten von Netzwerkaktivitäten sind nicht einfach zu identifizieren und zu messen. Grundvoraussetzung ist zunächst, – neben der Berücksichtigung der Erfolgskriterien und der Vermeidung der oben beschriebenen Stolperfallen – dem Netzwerk das entsprechende Rüstzeug an die Hand zu geben. Über entsprechende Qualifizierungsangebote erhalten die Netzwerk-Mitglieder Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung ihrer verschiedenen Aufgabenbereiche.

Die verantwortliche Koordinierungsstelle sollte dazu ein differenziertes Angebot zur Verfügung stellen, das unter anderem eine effektive Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Angebot der Textgestaltung/ Logo-Entwicklung), Formen von Veranstaltungsmanagement (z.B. Messe-Auftritte etc.), die Möglichkeit der Klärung von Rechtsfragen bei Organisationsformen von Netzwerken (z.B. Vereinsgründung) und eine gezielte Einführung zu Projekten der integrierten Stadtteilpolitik (z.B. Arbeitsmarktprojekte, Schulprojekte etc.) beinhalten sollte.

Wichtig für Qualität und Außenwirkung eines Wirtschaftsnetzwerks ist darüber hinaus die Setzung klar definierter und messbarer Ziele der Netzwerk-Arbeit. Durch Folge-Befragungen kann längerfristig z.B. die Entwicklung des Bekanntheitsgrads des Netzwerks in der Stadtteil-Bevölkerung und über die Stadtteilgrenzen hinaus überprüft werden. Ähnlich kann auch der Grad der Zufriedenheit der Bevölkerung des Stadtteils mit den fortlaufenden Aktivitäten und

Projekten des Wirtschaftsnetzwerks erfasst werden.

Die konkrete Schaffung einer bestimmten Anzahl von Ausbildungsplätzen in einem vorab vereinbarten Zeitrahmen kann ebenfalls ein messbares Ziel eines Wirtschaftsnetzwerks sein.

Oder aber das Wirtschaftsnetzwerk widmet sich Versorgungslücken im Stadtteil und verpflichtet sich in einer bestimmten Zeit, Angebotslücken durch gezielte Ansiedlungswerbung zu füllen und somit die Versorgungssituation für die Bevölkerung zu komplettieren.

All dies sind erste Schritte auf dem Weg zur Entwicklung eines Controlling-Verfahrens über Erfolg und Misserfolg von Angeboten „Lokaler Ökonomie“ und auf dem Weg zu einem effektiven Erfolgs- und Qualitätsmanagement solcher Wirtschaftsnetzwerke.

Als lokale, aber zentrale Anlaufstelle ist die langfristige Einrichtung einer lokal-ökonomischen Koordinierungsstelle, die sich der Imageverbesserung eines benachteiligten Stadtteils verpflichtet unerlässlich – auch über Programmfinanzierungen hinaus. Dabei wird unter Beteiligung städtischer Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung eine solche lokal-ökonomische Koordinierungsstelle in selbstfinanzierter Form oft auch über das Wirtschaftsnetzwerk selbst möglich.