

Kongressdokumentation

lernende
metropolregion
hamburg



Bildung gewinnt 2004

Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen

**Kongress in der Universität Hamburg
3.-4. Juni 2004**



IMPRESSUM

lernende metropolregion hamburg (lmh)
 Projekt »Bildung gewinnt 2004«
 Weiterbildung Hamburg e.V.
 Lange Reihe 81, 20099 Hamburg,
 Tel. 040/280846-17, Fax 040/280846-80,
 E-Mail: wilken@weiterbildung-hamburg.de
 www.weiterbildung-hamburg.de
 www.lernende-metropole.de

Geschäftsführung:
 Regina Beuck, Thomas Krüger
 © Weiterbildung Hamburg e.V./lernende metropolregion
 hamburg 2004, für den gesamten Inhalt, soweit nicht
 anders angegeben

Projekt-Leitung/Kongress-Konzeption
 »Bildung gewinnt 2004«:
 Bettina Kaßbaum, Tel.: 040/280846-12
 E-Mail: kassbaum@weiterbildung-hamburg.de

Konzeption, Layout und Redaktion: Jörg Gensel
 Texte: Gisela Clausen, Jörg Gensel, Sabine Herr, Bettina
 Kaßbaum, Kerstin Lausen, Sonja Lehmann, Kristina
 Puck, Carmen Stürzel, Nicola Wessinghage, Prof. Peter
 Wippermann

Für die Richtigkeit der in diesem Abschlussbericht
 angegebenen Daten wird keine Garantie übernommen.
 Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger
 Genehmigung.

Vertrieb:
 Den Abschlussbericht erhalten alle, die am Kongress
 teilgenommen haben. Er ist zudem gegen eine Gebühr
 von 10 Euro (inkl. Versandkosten und Porto) zu bestellen
 bei: Weiterbildung Hamburg e.V., Kongress-Sekretariat,
 Britta Wilken, Lange Reihe 81, 20099 Hamburg
 Tel. 040/280846-17, Fax 040/280846-80,
 E-Mail: wilken@weiterbildung-hamburg.de

Druck und Verarbeitung:
 Druckerei Tobias, Hamburg.

Inhaltsverzeichnis

→ Editorial von Bettina Kaßbaum	04
→ Sehr verehrtes Publikum Begrüßungsworte und Reden von Dr. Reiner Schmitz, Prof. Dr. Holger Fischer, Thies Henken und Regina Beuck	05
→ Das Entlernen lernen Menschen sind das Nadelöhr des Fortschritts von Prof. Peter Wippermann, Trendforscher und Professor für Kommunikationsdesign	11
→ »Die Welt auf den Kopf stellen« »Quo vadis? – Bildung auf neuen Wegen« Talkgäste: Prof. Dr. Peter Faulstich, Petra Gers- tenkorn, Dr. Jürgen Hogeфорster , Andrea Moh- nsame-Zitterich, Dr. Wolfgang Schulz, Klaus Uckel Moderation: Carmen Thomas von Jörg Gensel	17
PR FÜR LEBENSLANGES LERNEN → Neues für Wickert & Co. Mit Bildungs-Themen in die Medien von Nicola Wessinghage, Mitinhaberin der Hamburger PR-Agentur »Mann beißt Hund – Agentur für Kommunikation«	21
→ Abenteuer Lesen Erfolg durch gute PR: Lesewelt e.V. aus Berlin von Carmen Stürzel, Initiatorin, Vorstand Lesewelt e.V.	26
INNOVATIONEN MANAGEN → Innovationen – aber wie? Neue Ideen und Konzepte für Bildungsinstitutionen von Kerstin Lausen, selbstständige Kommuni- kationsberaterin, »Lausen & Hoffmann«, Hamburg	29
→ Innovation durch Kommunikation 25 Jahre Produkte für lebendiges Lernen von Sabine Herr, Verkaufsteamleiterin, und Sonja Lehmann, Einrichtungsberaterin bei der Neuland Kommunikationssysteme GmbH & Co. KG	34
STRATEGISCHE ALLIANZEN → Strategische Kooperationen Gemeinsam stärker werden von Gisela Clausen, selbstständige Organisationsberaterin »Clausen + Co«, Hamburg	38
→ Sich öffnen, um zu gewinnen Interview mit Johannes Münzebrock, Geschäftsführer der Vertriebs- und Auftragsbeschaffung für Behindertenwerkstätten (VAB) gGmbH von Kristina Puck	42
→ »Neue Ideen im Spagat« Der Kongress im Spiegel der Medien	46
→ Navigation im Wandel Kongress-Resümee von Bettina Kaßbaum ...	49
→ Impulse für eine neue Lernkultur Hamburger Projekte arbeiten direkt vor Ort: Harburger LernWelten, Billenetz, Dienstleis- tungsnetzwerk Bildung und Lernkultur, Ent- wicklungspartnerschaft Elbinsel	50
→ Lebenslanges Lernen fördern lernende metropolregion hamburg und Weiter- bildung Hamburg e.V.	52
→ Talkgäste, Referentinnen, Referenten	53
→ Die Teilnehmenden	54

Foto: brandff (auch Seite 1 und 56)

Foto: Christoph Lutzyna



Bettina Kaßbaum



Bis zum letzten Platz ausgebucht: Über 130 Bildungsexperten diskutierten am 3. und 4. Juni über die Zukunft der Bildung

Editorial

Wenn der Wind des Wandels weht ...

... bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen (Chinesische Weisheit)

Liebe Kongressteilnehmerinnen und Kongressteilnehmer, sehr geehrte Leserinnen und Leser, Der »Wind des Wandels« ist allen Akteuren im Bildungsbereich mehr als vertraut. Fragen von Bildung und Lernen stehen seit Jahren immer wieder in unterschiedlicher Intensität im Zentrum der politischen Diskussion. Aktuell ist die Debatte um Reformen erneut heftig angefacht worden. Themen wie die Pisa-Studien, Elite-Universitäten, aber auch die Vergabe von Bildungsgutscheinen durch die Agentur für Arbeit haben derzeit nahezu alle Bildungsbereiche in die öffentliche Diskussion gebracht.

→ Die richtigen Weichen stellen

Die Hintergründe und Rahmenbedingungen des wandels sind vielfältig und komplex, die Zusammenhänge häufig intransparent. Die Komplexität der Situation sowie der hohe Veränderungsdruck machen es Bildungsinstitutionen schwer, zielgerichtet zu agieren und

die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Diese Ausgangslage haben wir zum Anlass genommen, mit »Bildung gewinnt 2004 – Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen« Akteure aus Bildungsinstitutionen wie aus Politik und Verwaltung Orientierungspunkte zur »Navigation im Wandel« anzubieten und einige inspirierende Beispiele und Erfahrungen aus anderen Bereichen vorzustellen. So sehr wir Menschen geneigt sind, über den Druck des Wandels zu klagen, so nützlich ist er als Motor für die Weiterentwicklung. Sinnig ist, die Energie des Wandels aufzunehmen und in eine Vorwärtsbewegung umzusetzen. Angesichts des Veränderungstempos unserer Umwelt wird es den »sicheren Hafen« nicht mehr geben. Individuen wie Bildungsinstitutionen stehen vor der Herausforderung, sich innerhalb der sich permanent verändernden Rahmenbedingungen laufend neu zu orientieren. Sichere Zukunftsperspektiven werden so die absolute Ausnahme sein.

→ Wandel: dauerhafter Ausnahmezustand

Für Institutionen wie den Einzelnen wird es zur zentralen Kompetenz, sich im Diffusen bewegen zu können. Der Wandel wird zum »dauerhaften Ausnahmezustand«. Um dem in Zukunft besser begegnen zu können, gilt es, sich dort zusammenzuschließen, wo gemeinsam Leuchtf Feuer anzuzünden sind, die einzelne Personen oder Institutionen nicht anzünden können. Durch Vernetzung wird die Beherrschung der Komplexität auf mehrere Schultern verteilt, Synergien werden nutzbar, Zusammenhänge klarer. Davon werden in Zukunft alle profitieren.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre dieser Kongressdokumentation.

Bettina Kaßbaum
Kongressleitung »Bildung gewinnt 2004«

Foto: Markus Henrich

Foto: Martin Seemann

»Sehr verehrtes Publikum« Begrüßungsworte und Reden

Regina Beuck, Geschäftsführerin von Weiterbildung Hamburg e.V., eröffnete den Kongress:

Sehr geehrter Herr Dr. Schmitz, sehr geehrter Herr Uckel, sehr geehrte Mitglieder des Begleitausschusses der lernenden Metropolregion hamburg, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich begrüße Sie sehr herzlich zum Kongress »Bildung gewinnt 2004 – Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen« hier in der Universität der Freien und Hansestadt Hamburg.

→ Der Kongress ist hiermit eröffnet

Ich freue mich sehr über das große Interesse, das die Kongresseinladung bei Ihnen ausgelöst hat. Das große Echo aus der Metropolregion wie aus vielen Bundesländern hat uns Veranstalter gezeigt, dass wir aktuelle Themen der Bildungsbranche getroffen haben. Themen, die Sie umtreiben, mit denen Sie vorankommen möchten.

Dieses Interesse hat das Kongressteam im Vorfeld umso mehr angespornt, alles zu tun, damit diese beiden Tage für Sie zu einem Gewinn, zu einer anregenden Quelle des fachlichen Austausches, vielfältiger Kontakte, Horizont erweiternder Inspiration und spannender Begegnung werden mögen. Lassen Sie sich darauf ein. Ich wünsche dem Kongress einen guten Verlauf. Unseren auswärtigen Gästen wünsche ich über den Kongress hinaus einen angenehmen Aufenthalt in unserer Stadt.

Der Kongress ist hiermit eröffnet und ich gebe nun das Wort an Herrn Dr. Reiner Schmitz, Staatsrat der Hamburger Behörde für Bildung und Sport.

→ Staatsrat Dr. Reiner Schmitz

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich freue mich, Sie im Namen der Freien und Han-

sestadt Hamburg zum Fachkongress »Bildung gewinnt 2004« in den Räumen des Westflügels der Universität Hamburg begrüßen zu dürfen. Ich übermittle Ihnen auch die besten Grüße von Frau Senatorin Dinges-Dierig, die Sie heute hier aufgrund einer anderen wichtigen terminlichen Verpflichtung leider nicht selbst begrüßen kann.

»Bildung gewinnt 2004 – Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen«, diese Veranstaltungsankündigung, dies möchte ich gleich vorwegnehmen, hat mich angenehm überrascht. Der Titel »Bildung gewinnt« vermittelt nach vorn gerichteten Optimismus, verbindet Bildung mit Gewinn und Zukunftsperspektiven. Diesen Optimismus brauchen wir heute in der Bildung und Weiterbildung.

→ Wege in die Wissensgesellschaft

Der neu gewählte Bundespräsident Professor Horst Köhler hat anlässlich seiner Wahl am 23. Mai 2004 in der Bundesversammlung auf neue, inakzeptable Spaltungstendenzen in unserer Gesellschaft hingewiesen und er hat die Notwendigkeit betont, v.a. Bildung und Innovation in Deutschland zu stärken. Deutschland solle ein Land der Ideen werden und durch Neugier und Experimentieren, durch Mut, Kreativität sowie Lust auf Neues den Weg in die Wissensgesellschaft beschleunigen.

→ Herausforderungen anpacken

Ich denke, wir alle können unserem zukünftigen Bundespräsidenten in dieser Analyse folgen. Das bedeutet aber konkret, die vielfältigen Herausforderungen an eine zukunftsfähige Bildung und Weiterbildung mit guten Ideen und tragfähigen Lösungen anzupacken. Das Ziel des Kongresses, Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen angesichts veränderter Rahmenbedingungen in Wirtschaft



Staatsrat Dr. Reiner Schmitz



Etwa 130 Bildungsexperten hören die Eröffnungsrede von Staatsrat Dr. Reiner Schmitz

und Gesellschaft zu diskutieren, verdient daher Unterstützung und Anerkennung. Die Entwicklung von Innovationen, die Bildung von strategischen Allianzen sowie PR und Marketing für lebenslanges Lernen sind zentrale, zu diskutierende Aktionsfelder.

→ Mitten im Strom der Veränderungen

Meine verehrten Damen und Herren, die Bestandsaufnahme zeigt, wir befinden uns in der Tat in einer Phase tiefgreifender wirtschaft-

ZUR PERSON: DR. REINER SCHMITZ

Dr. Reiner Schmitz ist Staatsrat der Behörde für Bildung und Sport der Freien und Hansestadt Hamburg unter Senatorin Alexandra Dinges-Dierig. Der promovierte Geisteswissenschaftler unterrichtete als Lehrer am Gymnasium Christianeum in Hamburg-Altona die Fächer Philosophie, Deutsch, Geschichte und Gemeinschaftskunde. Von 1982 an leitete Schmitz zuerst das Gymnasium Kaiser-Friedrich-Ufer und danach die St.-Ansgar-Schule.

Ab 1997 war Schmitz Leiter der Abteilung Schulaufsicht und Schulberatung für die allgemein bildenden Schulen Hamburgs, stellvertretender Landschulrat und weiterhin Leiter der Unterabteilung Gymnasien. In der aktuellen bildungspolitischen Diskussion setzt sich Dr. Reiner Schmitz u.a. für ein achtjähriges Ganztagsgymnasium ein.

licher, sozialer und daraus resultierender gesellschaftlicher Veränderungen.

Auch Hamburg liegt mitten im Strom großer Veränderungen, der derzeit Europa und Deutschland erfasst hat. Zwar ist Hamburg eine sehr schöne Stadt, aber keine Insel der Glückseligkeit und die notwendigen Anpassungsprozesse verlangen unsere ganze Kraft und Aufmerksamkeit.

→ Den Wandel gemeinsam gestalten

Möglichkeiten und Chancen, die mit dem Strukturwandel verbunden sind, zu sehen und zu diskutieren ist aber allemal besser als zu lamentieren. Das Beharrungsvermögen Vieler ist jedoch groß. Wir sollten uns dem Wandel

aber nicht widersetzen, sondern ihn gemeinsam gestalten. Für Pessimismus mit Blick auf die Zukunft ist kein Platz.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, das Programm »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) will unter Beteiligung der Länder und der Europäischen Union Impulse zur Weiterentwicklung des Bildungssystems im Sinne der Förderung des Lebenslangen Lernens geben.

Gefördert werden der Auf- und Ausbau regionaler Netzwerke, in denen durch engagierte Zusammenarbeit vieler Beteiligter innovative Maßnahmen im Bereich des lebensbegleitenden Lernens verwirklicht werden. Hamburg hat bisher mit den folgenden vier geförderten Projekten überproportional von diesem Programm profitiert:

- Billenetz – Bildung und Lernen (Arbeit und Leben)
- Dienstleistungsnetzwerk Bildung und Lernkultur (Hamburger Volkshochschule)
- Harburger LernWelten (Handwerkskammer Hamburg)
- lernende metropolregion hamburg (Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung KWB in Hamburg, Volkshochschule der Stadt Pinneberg, Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen, Weiterbildung Hamburg e.V.).

Dem Bund sei an dieser Stelle für die Finanzierung der Projekte ausdrücklich gedankt. In Zeiten leerer Kassen in Bund und Ländern zusammen mit der Europäischen Union (EU) für das gesamte Programm insgesamt 118 Mio. Euro zur Verfügung zu stellen, verdient Anerkennung.

→ Vernetzung ist notwendig

Die bildungsbereichsübergreifende Vernetzung von vorhandenen Aktivitäten zur Steigerung der Effektivität bestehender Strukturen ist gerade angesichts knapper öffentlicher Mittel ein begrüßenswerter Ansatz. Die Erkenntnis reift in unserem Land, dass mehr nicht automatisch besser heißt!

→ Zur Aus- und Weiterbildung motivieren

Das große Verbundprojekt »lernende metropolregion hamburg« – das Veranstalter des heutigen Kongresses ist – hat sich zum Ziel gesetzt, Menschen im Großraum Hamburg verstärkt für die Aus- und Weiterbildung zu gewinnen und die Idee des »Lebenslangen Lernens« bundesländerübergreifend umzusetzen. Es will mit niedrig schwelligen Informations- und Beratungsangeboten, attraktiven Werbekampagnen, neuen Formen der Qualitätsentwicklung, Veranstaltungen wie dieser, grenzüberschreitend und strukturverbessernd, kooperationsfördernd und bildungsmotivierend wirken.

Diese Aktivitäten sind aus Sicht der Behörde für Bildung und Sport unterstützungswürdig, denn sie passen sich hervorragend ein in die aktuelle Politik des Hamburger Senats. Wir streben eine noch engere Zusammenarbeit mit den benachbarten Ländern im Zuge des regionalen Entwicklungskonzeptes an. Eine gute wirtschaftliche, wissenschaftliche und kulturelle Kooperation dient nicht nur Hamburg, sondern der ganzen Region.

→ Hamburg – Stadt des Wissens

Hinzu kommt, dass der neue Senat der Stadt sich zum Ziel gesetzt hat, Hamburg als eine Metropole des Wissens zu etablieren und bis 2012 in eine europäische Spitzenposition vorzudringen.

Nur mit bestausgebildeten Menschen werden wir in Deutschland wieder ausreichendes wirtschaftliches Wachstum und Arbeit für viele erreichen. Eine gute Ausbildung an Hochschule und Schule ist unverzichtbar, genauso wie ein ausreichendes Angebot für lebensbegleitendes Lernen.

Die Anpassung der eigenen Qualifikation an sich verändernde Anforderungen liegt zunächst aber in der individuellen Verantwortung des Einzelnen – auch in finanzieller Hinsicht. Das heißt: mehr Verantwortung für die eigene Bildung tragen. Unterstützend haben wir in Hamburg mit Landesmitteln eine Infrastruktur aufgebaut, die für Transparenz und Orientierung sorgt, damit Lebenslanges Lernen für alle Bevölkerungsgruppen, unabhängig von

Alter, Berufsstand oder Qualifikationsniveau, selbstverständlich werden kann. Zu ihr gehören die unabhängige, d.h. nicht an den Interessen einzelner Bildungsanbieter orientierte Bildungsinformation, Bildungsberatung und Bildungswerbung. Unterstützung also im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe. Diese Politik der die Weiterbildung unterstützenden Strukturen wird in Hamburg seit mehr als 15 Jahren ohne Erwachsenen- und Weiterbildungsgesetz umgesetzt. Sie hat bundesweit einen guten Ruf.

→ Mäzenaten auch in der Bildung

Auch Mäzenatentum und Public-Private-Partnership werden stärker als in der Vergangenheit Bedeutung im Bildungsbereich erhalten. Ein wunderbares Beispiel für großartiges Mäzenatentum können wir heute hier hautnah erleben: Die neuen Flügelbauten der Universität Hamburg – wir befinden uns hier im Westflügel – wurden vor nicht allzu langer Zeit vom Hamburger Ehepaar Greve gestiftet.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, die Zukunft braucht verstärkte Zusammenarbeit und mehr regionale Kooperation. Gemeinsam müssen sich Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Bildungsinstitutionen, für eine qualitative, hoch stehende, leistungsfähige und attraktive Aus- und Weiterbildung engagieren. Jeder kann was tun, jeder von uns muss sich angesprochen fühlen!

Ich wünsche Ihrer Zusammenkunft anregende Diskussionen, neue Ideen und Kontakte für ausbaufähige Perspektiven und praktikable Lösungsansätze.

Zwei Tage sind eine kleine zeitliche Investition gemessen an unserer jährlichen Arbeitszeit. Ich hoffe, dass diese Investition sich für Sie als bildender Gewinn herausstellen wird.

Dem Veranstalter Weiterbildung Hamburg e.V. und dem Projekt »lernende metropolregion hamburg« danke ich für die Ausrichtung dieses Kongresses. Ich wünsche Ihnen allen, dass Sie mit dieser Veranstaltung einen guten Startpunkt für neue Entwicklungen und noch mehr Bildung und Zusammenarbeit legen werden. Viel Erfolg beim Bohren von dicken Brettern!



Prof. Dr. Holger Fischer



Im Foyer des neuen Flügelanbaus fanden sich die Teilnehmenden immer wieder zu Pausengesprächen zusammen



WH-Vorstandsvorsitzender Thies Henken

→ Grußwort von Prof. Dr. Holger Fischer

Meine sehr geehrten Damen und Herren, als Vizepräsident der Universität Hamburg grüße ich die Teilnehmer des Kongresses »Bildung gewinnt 2004 – Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen«. Gerne hätte ich dies auch persönlich in einem Grußwort zum Ausdruck gebracht, doch findet heute zeitgleich die Tagung zum 10jährigen Bestehen des Verbundes Norddeutscher Universitäten statt, die meine Teilnahme erfordert.

→ Hamburg als Weiterbildungsmetropole

Da Weiterbildung ein wichtiges Anliegen der Universität ist und mir als Vizepräsidenten für den Bereich Studium und Lehre besonders am Herzen liegt, freue ich mich besonders, dass dieser Kongress an der Universität Hamburg stattfindet. Er setzt ein deutliches Signal für Hamburg als anerkannte Weiterbildungsmetropole.

ZUR PERSON: PROF. DR. HOLGER FISCHER

Prof. Dr. Holger Fischer ist seit April 2003 Vizepräsident der Universität Hamburg für den Bereich Studium und Lehre. Bereits seit 1987 ist er wissenschaftlicher Sekretär des Instituts für Finnougristik/Uralistik. Fischer studierte Geschichte, Geographie, Pädagogik und Finnougristik an der Universität Hamburg und in Budapest. 1978 promovierte er im Fach Südosteuropäische Geschichte. Sein Schwerpunkt in Forschung und Lehre liegt auf Ungarn. Dabei gilt Fischers Interesse unter anderem der interdisziplinären Landeskunde, der Nationalitätenfrage im 20. Jahrhundert, der deutsch-ungarischen Wissenschaftsbeziehungen sowie der Entwicklung des ungarischen Wissenschafts- und Hochschulsystems.

In ihrem Leitbild setzt sich die Universität Hamburg zum Ziel, für alle Menschen ein Ort lebenslangen Lernens und ein öffentlicher Raum der kulturellen, sozialen und politischen Auseinandersetzung zu sein. Diese Zielsetzung wird vor allem durch unsere 1975 gegründete Arbeitsstelle für Wissenschaftliche Weiterbildung (AWW) mit ihren vielfältigen

Angeboten – wie dem Allgemeinen Vorlesungswesen und dem Kontaktstudium für ältere Erwachsene – getragen, aber auch durch Sommerschulen und Angebote von weiterführenden und Aufbau-Studiengängen.

→ Lebenslang lernen an der Universität

Im Rahmen der Reformen, die die Universität zur Zeit aktiv betreibt, so z.B. die Umstellung auf ein gestuftes Bachelor/Master-Studiensystem, wird dem Bereich Weiterbildung eine besondere Bedeutung zukommen. Stärker noch als jetzt wird das Konzept des lebenslangen Lernens in den universitären Alltag einbezogen werden, um Menschen die Möglichkeit zu geben, immer wieder neue Kompetenzen zu erwerben, um veränderten Aufgaben und Anforderungen erfolgreich begegnen zu können. Eine stärkere Kooperation mit der Praxis und eine Vernetzung mit anderen Initiativen und Institutionen ist hierfür eine wichtige Voraussetzung.

Ich wünsche dem Kongress »Bildung gewinnt 2004 – Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen« ein gutes Gelingen und bin sicher, dass er wichtige neue Impulse – auch für die Weiterbildungsaktivitäten unserer Universität – liefern wird.

→ Begrüßung durch Thies Henken

Sehr geehrter Herr Staatsrat Dr. Schmitz, meine sehr verehrten Damen und Herren, im Namen des Vorstands des Vereins Weiterbildung Hamburg e.V. begrüße ich Sie recht herzlich zum Kongress »Bildung gewinnt 2004«. Herr Dr. Schmitz danke ich für seine klaren Worte – speziell zu den von der Behörde geschaffenen Infrastrukturen in der Hamburger Weiterbildung. Ich spreche zu Ihnen als Vertreter eines Vereins, dessen Mitglieder im beruflichen Weiterbildungsbereich sich aktuell im Strom eines enormen Umbruchs befinden.

→ Großer Veränderungsdruck

Jeder hier im Raum weiß, wovon ich spreche, wenn ich sage, dass der Veränderungsdruck sehr groß ist, mit dem sich Bildungsinstitutionen aktuell auseinandersetzen haben.

Ebenso groß ist die Herausforderung, zwischen Standfestigkeit und Veränderungskompetenz die Waage zu halten sowie den Blick für das heute Machbare und künftig Notwendige zu behalten. Und dies meist unter grundlegend veränderten, d.h. deutlich engeren Rahmenbedingungen und höheren Anforderungen seitens der Geldgeber und Bildungskunden als bisher.

→ Chance zur Auseinandersetzung

Aus diesem Grund freut es mich besonders, dass wir heute und morgen die Chance haben, einmal gemeinsam den Blick auf künftige Entwicklungen für unsere Bildungsinstitutionen zu richten.

Dass wir die Möglichkeit haben, uns damit konzentriert auseinanderzusetzen, welche von uns gestaltbaren Entwicklungen wir in der Bildung und Weiterbildung Tätigen als notwendig, umsetzbar und Zukunft sichernd ansehen. Die Situation ist vielerorts schwierig. Wir möchten jedoch nicht ins Jammertal der negativen Schlagzeilen hineingeworfen bleiben.

Gerade die Anbieter der beruflichen Weiterbildung haben bisher enorm viel dafür geleistet, dem Arbeitsmarkt gut qualifizierte und flexible Arbeitnehmer zuzuführen. Sie haben jahrelange Erfahrungen mit permanenter Veränderung. Kontinuierlich wurde das Leistungsspektrum weiterentwickelt und ausgebaut.

→ Alle Bildungsbereiche sind betroffen

Meine Damen und Herren, wir sollten nach vorn schauen und festhalten, was wir künftig auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen für die Bildung und Weiterbildung der Menschen und Unternehmen vor Ort tun können. Und ich bin nicht der Meinung, dass die Herausforderungen scheinbar nur die berufliche Weiterbildung betreffen. Sie werden alle Bildungsbereiche ergreifen. Sie werden alle in der Bildung Tätigen erreichen. Gleich ob sie in staatlichen Einrichtungen, bei privaten Bildungsanbietern oder in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind.

→ Neue Anforderungen

Es geht um die Herausforderung, stärker als bisher und bildungsbereichsübergreifend, den erreichten Standard und den Erfolg der für Bildung eingesetzten Ressourcen kontinuierlich zu evaluieren, zu präsentieren und fortwährend zu optimieren.

ZUR PERSON: THIES HENKEN

Thies Henken ist Vorstandsvorsitzender des Vereins Weiterbildung Hamburg e.V. (WH) und Leiter des Grone Bildungszentrums in Hamburg Hammerbrook, einem der insgesamt 14 Zentren des privaten Bildungsträgers, die in der Hansestadt angesiedelt sind.

Schon seit 23 Jahren ist der gelernte Bankkaufmann für Grone tätig. Bereits während seines Volkswirtschaftsstudiums, das er an Universitäten in Kiel, Zürich und Hamburg absolvierte, nahm er Lehraufträge für Wirtschaftsfächer bei Grone und staatlichen Berufsschulen an.

Es geht um die Herausforderung, dass die Anforderungen an das Bildungspersonal in allen Bereichen künftig andere sein werden, sich erweitern, ausdifferenzieren, weit über das Unterrichten und Wissensvermitteln hinausgehen. Entsprechend werden Aus- und Weiterbildungskonzepte nicht einfach linear fortgeschrieben werden können. Lernangebote und -vermittlungsformen werden sich weiter entwickeln müssen, anregender, individueller, lebens- und noch unternehmensnäher werden müssen.

→ Arbeit für Weiterbildung Hamburg e.V.

Und nicht zuletzt stehen die in der Bildung und Weiterbildung Tätigen vor der Herausforderung, Strategien und Konzepte zu entwickeln, die, mehr als bisher, über den Handlungskontext und Zielhorizont der eigenen Organisation hinausgehen. Wachsende inhaltliche Komplexität, in wandlungsfähigen Strukturen, mit engagiertem Personal auf qualitativ hohem Niveau umzusetzen, daran wird der Verein Weiterbildung Hamburg e.V. mit seinen Mitgliedereinrichtungen bildungsbereichsübergrei-

Foto: Universität Hamburg

Foto: Christoph Lutzyna



WH-Geschäftsführerin Regina Beuck

fund für Sie auch in Zukunft arbeiten. Ich wünsche uns sehr, dass dieser Kongress uns mit zusätzlicher Energie und Tatkraft erfüllt, um dafür neue Pläne zu schmieden. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und gebe nun das Wort an Frau Beuck.

ZUR PERSON: REGINA BEUCK

Regina Beuck ist zusammen mit Thomas Krüger in der Geschäftsführung von Weiterbildung Hamburg e.V. tätig. Sie ist zudem zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins und hat bei Weiterbildung Hamburg e.V. außerdem die Gesamtleitung für das Projekt »lernende metropolregion hamburg« inne.

Zuvor leitete sie die Weiterbildungsberatung, arbeitete als Weiterbildungsberaterin im Verein und bei der Stiftung Berufliche Bildung (SBB) sowie als Betriebssozialarbeiterin beim Beschäftigungsträger Hamburger Arbeit. Regina Beuck studierte Diplomsozialpädagogik/Diplompädagogik mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung/Weiterbildung.

→ Begrüßung von Begina Beuck

Meine sehr verehrten Damen und Herren, »Bildung gewinnt 2004« ist Teil des Länder übergreifend angelegten Verbundprojektes »lernende metropolregion hamburg«. Das Projekt wird getragen von vier Bildungspartnern aus Schleswig-Holstein, Hamburg und Niedersachsen.

Dies sind die VHS Pinneberg e.V., die Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen e.V., die KWB – Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung und Weiterbildung Hamburg e.V. Wir Partner haben uns im Rahmen des Projekts einige Ziele gesetzt. Dazu gehören niedrigschwellige Informations- und Beratungsangebote und attraktive Werbekampagnen für lebenslanges Lernen. Dazu gehören neue Formen der Qualitätsentwicklung und nicht zuletzt Veranstaltungen wie diese.

Wir wollen Grenzen überschreitend, auch im übertragenen Sinne, wirken. Wir wollen strukturelle Verbesserungen anstoßen, innovatio-

nen und Kooperationen in der Bildung fördern. Wir wollen zu mehr Bildung motivieren. Daran arbeiten wir gemeinsam seit drei Jahren. Wir würden uns freuen, Ihnen im Verlaufe des Kongresses noch darüber zu berichten, was wir uns noch vorgenommen haben.

→ Dank ans BMBF

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an das BMBF, an Herrn Klaus-Michael Uckel, dafür, diesem Projekt den Zuschlag erteilt zu haben, dem Projektträger DLR für die manchmal kritische, aber immer konstruktive Projektbegleitung, den Landesvertretern für ihr besonderes Engagement, das sie gegenüber uns wie auch den anderen Projekten der »Lernenden Regionen« zeigen.

→ Anreize zum Lernen schaffen

Lernen bleibt eine Leistung jedes Einzelnen. Dies ändert aus meiner Sicht gleichwohl nichts daran, dass Bildungseinrichtungen, der Staat, die Wirtschaft, sich gemeinsam der Herausforderung stellen müssen, die optimalen Anreize zu schaffen und die Lust auf Bildung zu wecken.

→ Zwischen Anbietern und Kunden

Auch über das Projekt hinaus versteht Weiterbildung Hamburg e.V. sich hier als Mittler. Als Mittler, der sich auch künftig dafür engagieren wird, seinen Informations-, Beratungs- und Qualitätsservice aktuell und nachfrageorientiert zu gestalten. Für Bildungssuchende wie für Bildungsanbieter.

→ Und nun geht's los!

Ich möchte das Wort nun an Frau Bettina Kaßbaum geben, die Sie heute und morgen durch das Programm des Kongresses führen wird. Frau Kaßbaum hat die Projektleitung des Kongresses inne.

Sie hat das Konzept erstellt und vom Umsetzungsstart bis zum heutigen Tage federführend und koordinierend dafür gesorgt, die Beteiligten für diesen Kongress zu gewinnen, die Themen spannend zu gestalten und aufeinander abzustimmen.

Foto: Christoph Lajczyna



Lernen – und »Entlernen«: ein Thema, das alle Generationen angeht

»Das Entlernen lernen« Menschen sind das Nadelöhr des Fortschritts

Die Fähigkeit zur Weiterbildung wird zu den wesentlichen Zukunftsqualifikationen gehören. Der Strukturwandel von der Industrie- zur Mediengesellschaft macht ein lebenslanges Lernen unverzichtbar. Während sich die Verfallszeit des Wissens beschleunigt, verlangsamt sich die Lernbereitschaft. Was einmal als praktikable Lösung erkannt wurde, wollen die meisten nicht mehr aufgeben. Viele versuchen mit den Spielregeln von gestern, heute dabeizubleiben und träumen davon, auch morgen noch zu den Gewinnern zu gehören.

→ Viele rechnen immer noch in D-Mark

Ein aktuelles Beispiel gibt die Währungsumstellung von der D-Mark auf den Euro. Zwei Jahre später rechnen immer noch 62 Prozent der Bevölkerung bei größeren Anschaffungen die Euro-Preise in D-Mark um, um deren Wert zu ermessen. Dieser Abgleich ist weder effizient noch bequem. Unsere Erinnerung betrugt uns, denn unser Gehirn hat die D-Mark-Preise von vor zwei Jahren längst vergessen, ja in den meisten Fällen niemals gekannt. Der erhöhte Zeitaufwand, der bei der Nachkalkulation von Preisen entsteht, um die Beträge mit der Vergangenheit abzugleichen, ist umständlich und eine verlorene Investition in die Zukunft. Die D-Mark wird nicht zurückkehren.

→ Jeder kann schreiben wie er will

Anders verhält es sich vielleicht mit der Rechtschreibreform. Das Umlernen von der Schreibweise der eigenen Muttersprache ist bisher vielen nicht gelungen. Obwohl jeder sechs Jahre Zeit hatte sich weiterzubilden, sind nach einer jüngsten Forsa-Umfrage 55 Prozent der deutschen Bevölkerung der Meinung, dass die Rechtschreibreform rückgängig gemacht werden sollte. Inzwischen haben die Verlage »Axel Springer« und »Der Spiegel« dem Druck der

Foto: PhotoDisc (c.) PR (rechts)

ZUR PERSON: PROF. PETER WIPPERMANN

Prof. Peter Wippermann gründete 1992 zusammen mit Matthias Horx das Hamburger »Trendbüro«, Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel, GmbH. Spezialisiert auf integrierte Kommunikationsstrategien, lehrt der Autor zudem seit 1993 als Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Duisburg/Essen.

Wippermann arbeitete als Art Director beim Rowohlt-Verlag und beim ZEITmagazin, ehe er 1988 mit Jürgen Kaffer und Peter Kabel die »Gesellschaft für Kommunikationsdesign« gründete.

1990 konzipierte er die Zukunftsevents »Talk with Tomorrow« für Phillip Morris und gab das Zukunftsmagazin »Übermorgen« heraus. Seit 2003 gehört der Trendforscher zu den Mitgliedern der Lead Academy für Mediendesign und Medienmarketing e.V. in Hamburg, die den Lead Award vergibt, eine renommierte Auszeichnung für Print und Online-Medien.



Prof. Peter Wippermann



Bildung: unverzichtbare Basis-Qualifikation der Wissensgesellschaft



Den »Flexisten« – anpassungsfähigen Menschen, die im Team arbeiten – wird die Zukunft gehören

Lernunwilligen nachgegeben. Die Redaktionen haben die alte Rechtschreibung wieder eingeführt. Eine Anarchie der Rechtschreibung wurde in Kauf genommen, um ein Entlernen zu ersparen. Die Privatisierung der deutschen Sprache scheint die ökonomische Antwort der Wirtschaft auf die Ergebnisse der PISA-Studie zu sein. Damals wurde vor allem die Rechtschreibschwäche bei den Schülern beklagt. Jetzt kann jeder so schreiben, wie er will. Dieser unternehmerische Alleingang bestätigt das Sprichwort »Der Mensch ist ein Gewohnheitstier«. Wer gute Geschäfte machen will, hat das

und Jugendliche notwendig, sondern vor allem für ihre Lehrer, Eltern und Großeltern zur Selbstverpflichtung. Bildungsministerin Edelgard Bulmahn (SPD) zieht bereits erste Konsequenzen. Eine von ihr eingesetzte Expertenkommission fordert seit neuestem ein Bafög für Erwachsene, um diese beim lebenslangen Lernen zu unterstützen.

→ 1. Kopfarbeiter statt Handarbeiter

Bildung ist die Ressource der Mediengesellschaft: Der Übergang von der Industriekultur zur wissensbasierten Mediengesellschaft ist geprägt von einer totalen Veränderung aller Arbeitsbedingungen. Während es 1960 noch 50 Prozent waren, die mit Muskelkraft ihr Geld verdienen, macht heute ihr Anteil immerhin noch 35 Prozent aus.

Die Chancen der »Arbeiter der Hand« werden noch weiter abnehmen. Bis zum Jahr 2020 werden sie gerade noch 15 Prozent aller Erwerbstätigen stellen können. Nach der Rationalisierung der Produktion durch computergestützte Fertigungsmethoden wird jetzt der Dienstleistungssektor durch interaktive Netzwerke rationalisiert. Alles, was man abschließend beschreiben kann, wird Programm. Vernetzte Computer übernehmen die Arbeit. Die Produktionsmittel von morgen besitzt jeder selbst: Es ist das eigene Gehirn. Den Kopfarbeitern wird die Zukunft gehören.

→ Auslaufmodell: Job auf Lebenszeit

Die Gruppe der Selbstständigen steigt kontinuierlich an. Die Zunahme der befristeten Teilzeit-Arbeitsverhältnisse macht es deutlich. Der Vollzeitjob auf Lebenszeit ist ein Auslaufmodell. Gleichzeitig wird die Arbeit zur globalen Ware. Arbeitsplätze werden exportiert. Die geleistete Arbeit wird importiert. 67 Prozent der weltweit 115 führenden Unternehmen haben heute Arbeitsplätze nach Indien verlegt. Durch den drohenden Verlust der Arbeitsplatzsicherheiten wurden inzwischen bereits 1,7 Mio. Arbeitnehmer Zweitjobber. Sie haben ihr Einkommen auf zwei ökonomische Standbeine gestellt. Ihre Lernbereitschaft hat sich damit verdoppelt. Das Wachstum der

Schattenwirtschaft ist ein untrüglicher Beleg für die Bereitschaft, eigene Fähigkeiten auszubauen oder weiterzuentwickeln. Die Schwarzarbeit wächst mit jährlich 1,9 Prozent inzwischen schneller als die offizielle Wirtschaft. Eigeninitiative sichert die persönliche Zukunftsperspektive.

→ Konsumenten übernehmen Handel

Wie radikal sich die Arbeitsfelder verändern, ist derzeit im Textilhandel zu beobachten. Während der stationäre Handel seit neun Jahren an Umsatz verliert, steigen die Volumina im Online-Handel. Diese dramatischen Veränderungen werden nicht in den Handelsstatistiken ausgewiesen, da die Auktionen traditionell hier nicht statistisch erfasst werden.

Alein die Auktionsplattform »eBay« verkauft inzwischen alle zwei Sekunden Mode, neue Textilien und nicht etwa gebrauchte, und wurde damit zum zweitgrößten Handelsunternehmen der Textilbranche. Hier gehen Arbeitsplätze im Verkauf endgültig verloren, denn die Konsumenten übernehmen den Handel selbst. Arbeit von Zuhause wird zur Privatsache.

→ Selbstbedienung – Selbstscannen

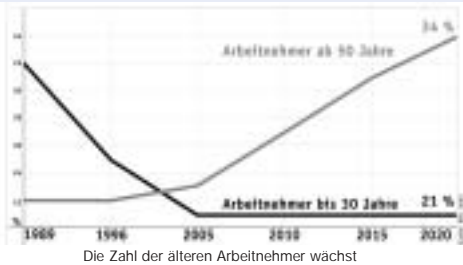
Der nächste Schritt des Strukturwechsels wird die Einführung der elektronischen Preisschilder sein, die den Barcode ersetzen werden. Die Radiofrequenz-Identifikation (RFID) wird die Logistik steuern und die Scannerkasse mit dem Fließband verbinden. Ob im Textilgeschäft, im Supermarkt oder allen anderen Branchen, mit der Einführung der RFID-Technologie beginnt die nächste große Entlassungswelle. Nach der Selbstbedienung kommt das Selbstscannen. Die Kassiererin wird durch Datenträger ersetzt werden.

Hier beginnt erst die Rationalisierung, denn mittelfristig verlieren auch die Einkäufer, Produktionsplaner und Logistikfachleute dadurch ihre Arbeitsplätze. Ein automatischer Datenaustausch, der durch den Kauf des Konsumenten selbsttätig aktiviert wird, macht menschliche Routinearbeit überflüssig. Handel, Banken, Versicherungen und Verwaltungen werden die traditionellen Beschäfti-

gungsangebote nach und nach einstellen. Daraus ergibt sich, dass Umschulung und Weiterbildung zur einzigen Chance auf dem Arbeitsmarkt werden. Da die Arbeit selbst zur Ware geworden ist, wird ihre ständige Verbesserung selbstverständlich werden. Kontinuierliche Bildung wird damit zur Investition in die eigene Zukunft.

→ Das neue Zeitalter der »Flexisten«

Die Zukunft gehört den Flexisten. »Flexiste« ist vom lateinischen flexibilis – biegsam, elastisch, geschmeidig – abgeleitet. Der Flexiste ist ein anpassungsfähiger, beweglicher Teamar-



Die Zahl der älteren Arbeitnehmer wächst

längst begriffen. Veränderungen persönlich auszublenzen, scheint eine Art von menschlicher Vereinfachungsstrategie zu sein. Dynamik und Komplexität einer sich wandelnden Umwelt werden so vorübergehend verdrängt. Leider ohne Aussicht auf langfristigen Erfolg.

→ Mehr Flexibilität bei den Neuen Alten

Es sind vor allem die Älteren, die sich mit dem Weiterlernen schwer tun. So sprechen sich für die Rücknahme der Rechtschreibreform nur 44 Prozent der unter 30-Jährigen, aber 66 Prozent der über 60-Jährigen aus. Durch die wachsende Lebenserwartung werden es gerade die Neuen Alten sein, die zukünftig eine bisher ungeahnte Flexibilität und damit eine zunehmende Lernbereitschaft lernen müssen. Der gesellschaftliche Wertewandel von der kollektiven Sicherheit zur Eigenverantwortlichkeit macht Weiterbildung nicht nur für Kinder



Schlechte Aussichten für die staatliche Bildung

beiter mit vielen »weichen«, sozialen Kompetenzen. Anders als Generalisten und Spezialisten mit ihrer statischen Weltwahrnehmung der Arbeitsteilung, begreifen Flexisten die ständige Veränderung und Erneuerung als Herausforderung, sie verknüpfen Chancen in Netzwerken. Ihre situative Intelligenz bestimmt ihren Erfolg.

Eine aktuelle Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) belegt, dass solche Soft Skills immer wichtiger werden. Neben fachlicher Kompetenz erwarten Arbeitgeber von Berufseinsteigern vor allem Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Teamfähigkeit. Diese Eigenschaften werden inzwischen höher geschätzt als breites Fachwissen. Doch gerade hier liegen die Defizite. 55 Prozent der befragten Unternehmen beklagten, den Bewerbern mangle es an



Kinder wachsen mit interaktiven Medien auf



Der Lehrer wird zum persönlichen Coach

sozialen Kompetenzen. Auch mit Fähigkeiten wie selbstständigem Arbeiten und Belastbarkeit sind 47 Prozent der Unternehmen unzufrieden.

Die Killerapplikationen der künftigen Wirtschaft werden weder Hardware noch Software sein, sondern soziale Praktiken.

→ Ein Kulturwandel steht bevor

Bildung ist das Kapital der Lebensunternehmer: Angesichts der Auflösung der sozialen Sicherungssysteme steigt die Selbstverantwortung der Bürger. Das eigene Leben wird zum Weltmittelpunkt, das bisher selbstverständliche Vertrauen in die politischen Institutionen schwindet. Der Polizei, dem Fernsehen und dem Papst wird derzeit mehr Vertrauen entgegen gebracht als Wirtschaft und Politik. Nachdem der Spaß in der Erlebnisgesellschaft Anfang der 1990er-Jahre noch fast endlos schien, hat ein Wertewandel stattgefunden. Aus der Spaß- wird eine Leistungsgesellschaft.

Das klassische Bild der geradlinigen Karriere hat seit dem Ende der 1990er-Jahre Risse bekommen. Gute Examen sind keine Anstellungsgarantie mehr. Alte Berufsbilder verschwinden, neue Arbeitsfelder entstehen. Das Leben als Laufbahn ist Geschichte. Der Abschied von der Selbstverständlichkeit einer lebenslangen Beschäftigung ist eine der größten Umwälzungen unserer Zeit.

Der Einzelne wird nicht mehr sein Leben um eine Karriere herum planen können, sondern die Jobs um das Leben herum organisieren müssen. Dynamische Flexisten, die sicher durch die Flut der Veränderungen und Neuerungen navigieren können, ersetzen die statischen Spezialisten.

→ Employability – Employment

Offenheit, Vertrauen und Kooperation auf Zeit wird zur Basis einer neuen Kultur der Selbstständigen. Projektarbeit wird zur neuen Norm. Da Flexibilität und Anpassungsfähigkeit immer wichtiger werden, lautet das Schlagwort der Zukunft »Employability« (Einsetzbarkeit) statt »Employment« (Anstellung). Wer in Zukunft

nicht mobil ist und nicht selbstständig denken kann, wird von der Arbeitswelt zunehmend ausgeschlossen werden. Heute werden Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch genommen, um das berufliche Wissen zu aktualisieren und die eigene Karriere zu fördern.

Morgen werden Selbstmanagement, Informationsmanagement und emotionale Intelligenz im Zentrum des Curriculums stehen. Nur durch lebenslanges Lernen kann der Anschluss an die Arbeitswelt gewährleistet werden.

→ Das Lernen revolutionieren

Was für die älteren Erwachsenen oft ein Umdenken erfordert, ist für die Generation der Netzwerkkinder schon selbstverständlich. Die ab 1980 Geborenen sind mit interaktiven Medien im Kinderzimmer aufgewachsen. Für sie sind vernetzte Computer keine Technologie mehr, sondern zur zweiten Umwelt geworden. Das Durchspielen von Situationen, Erkennen, Kombinieren und schnell Reagieren lernen sie durch das vielfältige Angebot an Computerspielen. Mit den neuen technischen Möglichkeiten wird auch das Lernen revolutioniert werden.

Der von »Eltern for Family« und RTL gegründete Toggolino-Club bietet im Internet eine Lernplattform für 3- bis 8-Jährige. In 80 verschiedenen Spielen bringen sprechende Figuren den Kleinen die Welt näher. Mittlerweile haben über 30000 Eltern ein Jahresabo abgeschlossen.

→ Gute Mischung: Blended Learning

Auch für Erwachsene bietet das Internet bisher unausgeschöpfte Möglichkeiten des Lernens. Als effizienteste Methode des E-Learnings gilt das so genannte »Blended Learning«. Hierbei werden die Möglichkeiten der Vernetzung über das Internet mit klassischen Lernmethoden verbunden. Die Mischung aus Präsenz- und Onlinelernen kombiniert Flexibilität und Netzwerkcharakter mit traditioneller Pädagogik.

Doch nicht nur die Medien des Lernens verändern sich, sondern auch das Lernen selbst.

Foto: PhotoDisc

Individuelle und situative Anpassung werden das Lernen effizienter machen. Vorwissen, Mitdenken und Selbstdisziplin bestimmen die kommende Welt des Lernens – der Lehrer wird zum persönlichen Coach. Im Jahr 2015 wird das Lernen teilnehmerorientiert statt stofforientiert, selbstbestimmt statt fremdbestimmt, dezentral statt zentral und modular statt blockweise stattfinden. Die Finanzierung der eigenen Bildung wird zur Investition in das eigene Glück.

→ Naturwandel: Quarterlife Crisis

Bildung ist der Jungbrunnen der Dauerjugendlichen: Seit 1880 steigt die Lebenserwartung mit jedem Jahr um drei Monate. Mit der zunehmenden Lebenserwartung verändert sich auch das Lebensgefühl. Das gefühlte Alter der heute 45- bis 64-Jährigen liegt 15 Jahre unter ihrem tatsächlichen Alter. Wer alt ist, will ebenso attraktiv sein und im Leben stehen wie die Jüngeren. Die Midlife Crisis wird von der Quarterlife Crisis mit 25 abgelöst. Mit 50 erlebt man die zweite Pubertät.

Während die Zahl der Alten steigt, werden die Jüngeren immer weniger. Durch die sinkende Zahl junger Arbeitnehmer wird das Sozialsystem von kollektiven Lösungen auf individuelle Sicherheitsstrategien umgebaut werden. Weil die wenigen Jungen die Renten der vielen Alten nicht mehr finanzieren können, werden die Leistungen des Staates gekürzt und mehr Eigenleistung vom Einzelnen gefordert. Ängste vor Krankheit und wirtschaftlicher Notlage sind die Folge.

→ Die Rückkehr der jungen Senioren

Um den Mangel an jungen Arbeitskräften zu kompensieren, gibt es nur drei Möglichkeiten: den Export von Arbeitsplätzen, den Import von Arbeitnehmern oder die Reintegration der Neuen Alten in die Arbeitswelt. Die jungen Senioren werden voraussichtlich in einigen Jahren in die Arbeitswelt zurückkehren. Zum Problem könnte der »Digital-Divide« werden, der sich zwischen den Generationen abzeichnet. Ältere haben oft Schwierigkeiten, sich an die neue Technik zu gewöhnen, da sie nicht

mit ihr aufgewachsen sind, und sie sich schwer tun, in vernetzten Strukturen zu denken. Am Willen zu lernen, mangelt es jedoch nicht. 34 Prozent der Bevölkerung möchten mit 66 Jahren noch beruflich gebraucht werden. 60 Prozent wollen ehrenamtlich arbeiten.

Da die Älteren auch heute schon über das Rentenalter hinaus arbeiten wollen, wird die »Zwangspensionierung« in den USA bereits als Gleichstellungsproblem diskutiert. Ähnlich wie die Diskriminierung über die falsche Hautfarbe, gibt es nun eine Diskriminierung über das falsche Geburtsdatum. Gerade Ältere müssen ein Eigeninteresse daran haben, neue Pfade zu beschreiten und hinzuzulernen. Jeder ist so jung, wie er sich auf die neuen Umweltbedingungen einstellen kann und seine Chancen erkennt. Lebenslanges Lernen wird zu einem Akt der Selbstbestimmung.

→ Das Leben als Projektarbeit

Menschen werden länger alt als jung sein. Deshalb endet die dreiphasige Lebensbiographie der Industriekultur. Kindheit und Ausbildung, Erwachsensein und Geld verdienen, um dann im Alter den Ruhestand staatlich garantiert zu bekommen, war gestern. Das Leben selbst wird zur Projektarbeit. Phasen der Erwerbstätigkeit wechseln sich mit Weiterbildung und Auszeiten ab, das wird auch im Alter so werden. Aus dem klassischen Arbeitnehmer wird ein Lebensunternehmer werden. Seine Investition in die eigenen Chancen wird Bildung heißen. Ein Leben lang.

→ Die Zukunft liegt in den Köpfen

Politiker scheinen diese Tatsache jedoch zu ignorieren. Bildungseinrichtungen sind allerorten Ziele von extremen Sparmaßnahmen. In Hamburg plant Wissenschaftssenator Dräger gar, 37 Gebäude der Universität Hamburg aufzugeben und das Lehrpersonal in den Geisteswissenschaften um ein Drittel zu reduzieren. Die Folge wird sein, dass vermögende Eltern ihre Kinder verstärkt an ausländische Eliteschulen und Universitäten schicken.

Auch wenn zurzeit bei der Bildung gespart wird, muss die Gemeinschaft begreifen, dass



Bildung für alle: mit Begeisterung und Freude lernen für die Zukunft



Die Talkgäste und Experten hören aufmerksam den Fragen des Publikums zu



Carmen Thomas und ihr »Rätselbild«

ohne die verbesserten Bildungschancen in den unterschiedlichen Lebensphasen ein wirtschaftliches Schrumpfen unausweichlich ist. Die Zukunft Deutschlands liegt in unseren Köpfen, auch in denen, die in den Vorruhestand geschickt worden sind. Dauerjüngliche haben ein eigenes Interesse an Bildung.

→ Polarisierung der Bildung

Bestürzt wird in Deutschland die »Auswanderung« hochqualifizierter Wissensschaffler beklagt und das Ergebnis der Pisa-Studie eifrig diskutiert. Die Politik reagiert mit weiteren Sparmaßnahmen im Bildungsangebot. Es

werden weniger Lehrer eingestellt, die Klassen vergrößert und die Schulzeit verkürzt. Die Studiengebühren an den Hochschulen sind ein weiterer Schritt in Richtung Polarisierung der Bildung.

Mit dieser Politik werden die neuen Erfordernisse des lebenslangen Lernens gesellschaftlich bewusst ignoriert. Der Staat zieht sich aus der Bildung zurück, private Institutionen des Lernens werden an Bedeutung gewinnen. Das gilt auch, wenn die jetzige Mittelknappheit ein taktisches Schrumpfen unternehmerischer Bildungsträger teilweise ratsam sein lässt. Strategisch gesehen wird Bildung zum Wachstumsmarkt erster Ordnung werden. Allerdings wird sich auch der private Bildungsmarkt neu strukturieren müssen. Das bisherige gesellschaftliche Konsensmodell »Bildung für alle« wird sich in ein Premium- und Preissegment teilen.

→ Das Ende der Chancengleichheit

Wir bewegen uns auf dem Weg in die Zweidrittelgesellschaft. Der soziale Abstieg der ökonomischen Mitte in der Gesellschaft hat bereits begonnen. Das staatliche Angebot des zweiten Bildungsweges wird aus Kostengründen eingestellt werden, die Chancengleichheit ist kein politisches Ziel mehr. Übrig bleibt die Bildung als Grundversorgung, ein neuer Preismarkt entsteht. Hier werden auch die notwendigen zielorientierten, projekthaften Updates der beruflichen Bildung zu finden sein.

Andererseits entwickelt sich ein Premiummarkt für eine neue Elite. Hier entstehen qualitativ hochwertige und dementsprechend teurere Angebote. Dieses Segment des Bildungsmarktes wird die Markenbildung der Institutionen international ausbauen müssen, um international anerkannte Bildungszertifikate vergeben zu können, denn globale Anbieter aus den USA und England exportieren bereits ihre Angebote im Präsenz- wie im Online-Bildungsangebot mit dem Status ihrer Eliteuniversitäten. Wer als Bildungsunternehmen nicht billig ist, muss deutlich besser sein.

Prof. Peter Wippermann

Foto: PhotoDisc

Foto: Christoph Lutz/epa

»Die Welt auf den Kopf stellen« Talkrunde »Quo vadis? – Bildung auf neuen Wegen«

»Veränderung ist möglich: Sand kann auch von unten nach oben fließen. Die Welt kann ohne Qualitätsverlust auf den Kopf gestellt werden.« So eröffnete Moderatorin Carmen Thomas Talkrunde und Publikums-Gespräch »Quo vadis? – Bildung auf neuen Wegen«. Dazu präsentierte die Direktorin der 1. ModerationsAkademie für Medien und Wirtschaft den sechs Talkgästen und über 130 Teilnehmenden im Saal eine Tee-Uhr, in der blauer Sand in einer klaren Flüssigkeit tatsächlich von unten nach oben fließt.

→ Man erkennt nur, was man kennt

Mit diesem Vergleich fand Carmen Thomas ein treffendes Bild für die Kerngedanken der Veranstaltung: nach neuen, ungewöhnlichen Wegen suchen, nach Innovationen – und dabei von anderen lernen. Aber: Innovationen in der Weiterbildung finden und verwirklichen, die ähnlich revolutionär sind wie jener Sand, der sich scheinbar gegen die Naturgesetze von selbst bergauf bewegt, das ist nicht leicht. »Man erkennt nur, was man kennt«, zitiert Carmen Thomas den Philosophen Hegel und zeigte damit, wie schwer es ist, die Ablehnung Neuem gegenüber zu überwinden.

Dem Publikum präsentiert sie dazu ein rätselhaftes Bild. Sind es kleine Äpfel? Niemand errät, um was es sich dabei wirklich handelt: um ein unglaublich vielseitiges Gewächs, von dem hierzulande nur ein kleiner Teil bekannt ist – die Cashew-Nuss. »Und hier sind Experten im Saal«, sagt Carmen Thomas, »die haben vieleicht lauter Cashew-Nüsse im Gepäck, und zwar auf Bäumen, die Sie noch nie gesehen haben. Und die haben jetzt genau das Problem, dass sie Neues landen wollen und dabei auf die gleiche Ablehnung und Skepsis stoßen wie alles, was wirklich neu ist, zunächst Widerstand hervorruft.«

Und die sechs Gäste der Talkrunde haben tatsächlich einiges im Gepäck an Meinungen, Erfahrungen und Visionen für die Zukunft. Kein Wunder, denn die Experten stammen aus den unterschiedlichsten Bereichen – und Welten: Großindustrie sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), Gewerkschaften, Staat, Wissenschaft und Forschung.

→ Staat oder Individuum?

Welche Rolle soll der Staat in Zukunft bei der Weiterbildung spielen? Hier gehen die Meinungen weit auseinander: »Der Staat soll

CARMEN THOMAS

Carmen Thomas ist Direktorin der »1. ModerationsAkademie für Medien und Wirtschaft«. Bekannt wurde sie, weil sie

- 1968 als Moderatorin und Redakteurin beim Westdeutschen Rundfunk in Köln begann
- 1973 und 1974 als erste Frau im deutschen Fernsehen eine Sport-Sendung beim ZDF moderierte und
- mit »Hallo Ü-Wagen« die erste systematische Mitmach-Sendung im Rundfunk überhaupt erfand, die sie wöchentlich von 1974–1994 präsentierte,
- Bestseller-Autorin ist und sich als Kommunikations-Expertin und Coach seit 1975 mit den Bedürfnissen und Gesetzmäßigkeiten von Klein- und Großgruppen, mit interaktiven Veranstaltungs-Methoden und mit der professionellen Kommunikation mit sich selbst und mit anderen befasst.

sich zurückziehen. Jeder ist für seine Probleme selbst zuständig. Ich möchte Problem-eigentum«, fordert Dr. Jürgen Hogeforster, ehemaliger Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg, jetzt Geschäftsführer der Zukunftswerkstatt e.V. »Das Arbeitsamt ist nicht dazu da, Weiterbildungsträger am Leben



Prof. Dr. Peter Faulstich



Streitbare Nachbarn: Dr. Jürgen Hogeфорster und Prof. Faulstich



Carmen Thomas im Gespräch mit Klaus Uckel und ...



... Petra Gerstenkorn

zu erhalten. Die Teilnehmenden sollen selbst entscheiden, nicht irgendwelche Sachbearbeiter«, meint er. Direkt neben ihm sitzt Prof. Dr. Peter Faulstich, Weiterbildungsexperte und Erziehungswissenschaftler der Universität Hamburg, und nimmt die Gegenposition ein:

ZUR PERSON: PROF. DR. PETER FAULSTICH

Prof. Dr. Peter Faulstich ist seit 1995 Professor für Erwachsenenbildung/Weiterbildung im Fachbereich Erziehungswissenschaften an der Universität Hamburg. Seine Arbeitsbereiche umfassen Erwachsenenbildung, berufliche und betriebliche Weiterbildung, Personalentwicklung, kulturelle Bildung sowie Bildungspolitik. Seit 2002 hat Prof. Dr. Faulstich den Vorsitz der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung inne.

Der Weg der »Bildungsindividualisierung« sei falsch und könne nicht greifen, »viele Individuen haben weder Geld noch die notwendigen Informationen«, um sich selbst optimal weiterbilden zu können. Der Staat habe eine »öffentliche Verantwortung«, könne sich nicht einfach zurückziehen und müsse andere Finanzquellen erschließen. »Bildung ist ein großer Markt, aber nicht nur. Es gibt Bereiche, die sich nicht rechnen.« Der Weg »in die

ZUR PERSON: DR. JÜRGEN HOGEFORSTER

Dr. Jürgen Hogeфорster legte eine Meisterprüfung in der Landwirtschaft ab und geht inzwischen seiner achten beruflichen Tätigkeit nach. Bekannt ist er als ehemaliger Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg und Geschäftsführer der Zukunftswerkstatt e.V. Nach mehr als 20 Jahren wurde er im Januar 2004 offiziell aus seinem Amt verabschiedet. Dr. Hogeфорster war in vielfältigen Bereichen des Handwerks aktiv, die auch Konzepte zur Aus- und Fortbildung einschlossen.

Wissengesellschaft für alle« brauche auch eine »steuerfinanzierte Weiterbildung, wenn man nicht verlogen von der Wissensgesell-

schaft reden will und die Leute zurücklässt und nicht mitnimmt«, meint Prof. Dr. Faulstich.

→ Neue Strukturen für LLL

Klaus Uckel, Leiter des Referats »Lebenslanges Lernen« im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), sieht mehr Wettbewerb im Bildungsbereich als Chance für alle. Wandel bedarf jedoch auch der Begleitung. Bildungsgutscheine, wie sie beispielsweise von den Agenturen für Arbeit derzeit vergeben werden, sind seiner Auffassung nach nur dann ein taugliches Instrument, wenn insbesondere bildungsungeübte und bildungsferne Menschen mit diesen nicht alleine gelassen werden. Der Paradigmenwechsel von der Fremdzur Selbstorganisation von Bildungsprozessen sollte begleitet werden von Rahmenbedingungen, wie einer individuellen und ganzheitlichen Bildungsberatung und Transparenz von Anbietern und Angeboten.

Durch Programme wie »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken« leiste die Bundesregierung mit inzwischen 72 Regionen einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau von innovativen Strukturen sowie der Verbesserung vorhandener Strukturen für Lebenslanges Lernen in Deutschland.

Auch Dr. Wolfgang Schulz, Direktor des Hans-Bredow-Instituts für Medienforschung an der Universität Hamburg, sieht es kritisch, die Weiterbildung ohne Übergangsfrist und ohne Übergangsinstitutionen grundsätzlich dem Einzelnen und dem freien Markt zu überlassen. Als Experte der »regulierten Selbstregulierung« im Medienbereich weiß er aus seinen Vergleichsstudien: »Wenn Sie in einem Markt agieren, wo es Vertrauensgüter gibt, dann brauchen Sie Mechanismen der Vertrauenssicherung, dann brauchen Sie Strukturen und verlässliche Partner. Diesen Bereich kann man nicht sehr schnell einfach in eine völlig ungeregelte marktwirtschaftliche Ordnung entlassen, man braucht ein Übergangskonzept.«

Damit ein Gesamtkonzept, eine Strategie Lebenslangen Lernens (LLL) Realität wird, so Uckel, müssen sich die Strukturen von Erstausbildung und Weiterbildung so verän-

dern, dass das Bildungssystem offen und durchgängig ist. In jeder Lebensphase des Menschen müssen Bildungsbiographien ermöglicht werden, die anschlussfähig sind. »Wir erzeugen nach wie vor zu viele Abbrecher. Zehn Prozent machen überhaupt keinen Abschluss und finden oftmals auch keinen erneuten Einstieg; andere finden zu viele Hürden sich weiter zu qualifizieren.«

→ Die Illusion der Passgenauigkeit

Dr. Hogeфорster meint: »Bisher muss jeder das gleiche lernen. In Zukunft brauchen wir ein differenziertes Ausbildungssystem«, denn zu viele Lehrlinge »etwa 30 Prozent, brechen ihre Ausbildung ab.« Man müsse beispielsweise verschiedene Ausbildungen für lernstarke und lernschwache Schüler im Programm haben. »Wir sind zu sehr auf Berufsorientierung aus, auf schnelle Verwertbarkeit. Was ich brauche, sind Leute mit Kompetenzen, mit Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, die Neues entdecken, die bereit sind zu lernen.«

»Brauchen wir nicht auch Wissen, das in die Breite geht?«, fragt auch Petra Gerstenkorn, Mitglied des Bundesvorstandes der Gewerkschaft ver.di. Sie wünscht sich für die Zukunft, dass mehr Wissen über Strategie und Taktik vermittelt werde. Am Beispiel arbeitsrechtlicher Seminare führt sie aus: »Wir haben sehr viele Rechtskenntnisse vermittelt, nicht nur Texte und Bücher lesen lassen, auch mit Plan- und Rollenspielen gearbeitet, aber wir haben zu wenig dafür getan, dass sich die Teilnehmenden auch Gedanken über Strategie und Taktik machen.«

»Im Moment gibt es eine große Diskrepanz zwischen Sonntagsreden und der Realität Lebenslangen Lernens«, sagt Prof. Dr. Faulstich, und scheint damit allen Experten und auch den Teilnehmenden aus dem Herzen sprechen. »Passgenauigkeit« sei angesichts der Vielfalt an Qualifikationen und dem enormen Innovationstempo eine »Illusion«. Die Vorstellung, man könne Menschen auf einen bestimmten Arbeitsplatz hin ausbilden, »ist vollkommen falsch. Zudem müsse zumindest ein Teil der Weiterbildung arbeitsplatzunab-

ZUR PERSON: KLAUS M. UCKEL

Klaus M. Uckel leitet seit 2002 das politische Grundsatzreferat Lebenslanges Lernen im Bundesministerium für Bildung und Forschung in Bonn. Zuvor war er als Volljurist für Grundsatzaufgaben der Forschungsförderung zuständig. Von 1995–1999 gestaltete er die grundlegenden Regeln der Bundesregierung zur Innovationsstärkung der Ergebnisverwertung öffentlich geförderter Forschung und Entwicklung mit und war in Wirtschaft und im Ausland tätig.

hängig erfolgen: »Es ist nicht alles über Erfahrung und Sinnlichkeit zu lernen, es bleiben Systematik und Abstraktion auf der Strecke.«

→ Kräfte bündeln

Eine Vielzahl von Konzepten und Ideen hatten die Experten auch zum Thema, wie und wo denn nun in Zukunft gelernt werden soll, zu bieten. Petra Gerstenkorn möchte »mehr darüber nachdenken, neue Lernorte zu schaffen«, in denen Institutionen zusammenarbeiten. Man solle nicht so rigoros zwischen Erstausbildung, Weiterbildung oder universitärer Bildung trennen, sondern Durchlässigkeit schaffen. Andrea Mohnsame-Zitterich, Perso-

ZUR PERSON: PETRA GERSTENKORN

Petra Gerstenkorn ist seit 2001 Mitglied des Bundesvorstandes der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und leitet den Fachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung. Nach jahrelanger Berufstätigkeit als Kaufmännische Angestellte und einem erfolgreichen Studium nahm die Juristin 1987 ihre Tätigkeit als Bildungsreferentin der ÖTV Hamburg auf. Als stellvertretende Bezirksvorsitzende war sie dort ab 1996 für die Bereiche Personal, Bildung, Recht, Hafen und Wirtschaft zuständig.

nalleiterin bei Airbus Deutschland, empfiehlt, dass »die Weiterbildung dichter an die Unternehmen geholt wird.« Denn was bringt es,

Foto: Christoph Lutzky

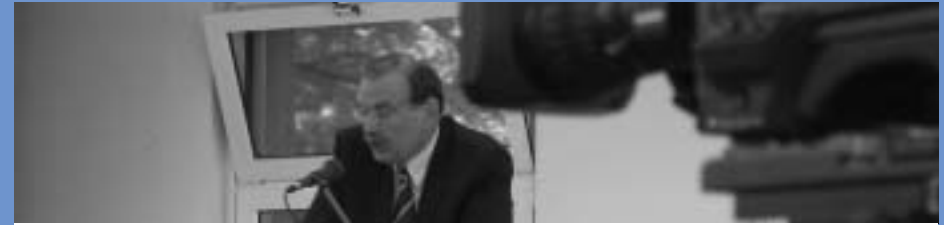
Foto: Melim Stegmann (rechts oben)



Dr. Wolfgang Schulz



Interview mit Andrea Mohnsame-Zitterich



Staatsrat Dr. Reiner Schmitz bei seiner Eröffnungsrede zum Kongress »Bildung gewinnt 2004«

ZUR PERSON: ANDREA MOHNSAME-ZITTERICH

Andrea Mohnsame-Zitterich ist Personalleiterin für den Unternehmensbereich »Cabin & Cargo Customisation« von Airbus SAS mit 3000 Mitarbeitern an fünf Airbus Standorten. Ihre Aufgaben schließen Recruitment, Career Management, Change Management und Operative Personal Betreuung ein. Bevor sie 1998 bei Airbus anfang, war sie freiberuflich tätig. Andrea Mohnsame-Zitterich studierte Psychologie und BWL und absolvierte eine Ausbildung zur Industriekaufrau.

wenn die Teilnehmer »im Seminar Walzer lernen, im Unternehmen aber Tango gespielt wird?«. Deshalb solle die »staatlich geförderte Weiterbildung gekoppelt sein an eine Anstellung in einem Unternehmen«: »Wir haben sehr positive Erfahrungen mit der Kooperation mit Bildungsträgern gemacht, die ganz konkret auf eine bestimmte Beschäftigung hin weiterbilden und sich dann eine mögliche Übernahme anschließt.

ZUR PERSON: DR. WOLFGANG SCHULZ

Dr. Wolfgang Schulz ist Direktor des Hans-Bredow Instituts für Medienforschung der Universität Hamburg. Für das Institut arbeitet er seit 1993. Seit 1997 ist er Habilitand und Lehrbeauftragter des Fachbereichs Rechtswissenschaft und des Instituts für Journalistik der Universität Hamburg. Dr. Schulz ist unter anderem Spezialist für die rechtliche Regulierung von Medieninhalten und für das Konzept »regulierte Selbstregulierung« im Medienbereich.

Für Prof. Dr. Faulstich ist die zentrale Frage, wie die Vielfalt von Lernorten, Zuständigkeiten und Inhalten kombiniert und geregelt werden kann. Ein Beispiel dafür sei der IT-Bereich: »Dort haben sich wirklich Gewerkschaften, Kollegen und der Staat zusammengesetzt und überlegt, wie können wir die Vielfalt von Lernorten, Zuständigkeiten und Inhalten kombinieren und regeln.«

→ Weiterbildung – ein Zeitproblem?

Für Andrea Mohnsame-Zitterich stellt die Weiterbildung in Großunternehmen ein finanzielles, besonders aber ein zeitliches Problem dar: »Deshalb müssen wir das Lernen wieder zu den Leuten an die Arbeitsplätze bringen.« Jürgen Hogeфорster sieht neue Lernformen und Strukturen auf die Weiterbildungsanbieter zukommen. In Zukunft werde man fordern: »Ich habe jetzt vier Stunden Zeit, ich will jetzt etwas Konkretes Lernen und nicht zwei Wochen auf einen Kurs warten.« Die Anbieter müssten ihr Wissen jederzeit bereithalten.

Klaus Uckel stellt fest, dass gerade auch in Klein- und Mittelunternehmen oft die Lernzeit fehle, so dass diese eher sperrige Kunden für die Bildungsbranche seien. Trotzdem identifiziert er die KMUs als wichtigen Markt für Weiterbildung, der sich öffnen muss: »Wenn KMUs Innovationen generieren sollen, müssen diese wissensbasiert sein.« Ein Techniker müsse heute viel vernetzter denken und eine größere Bandbreite von Technologien beherrschen. Dies zu vermitteln ist ein Bildungsproblem, ein Weiterbildungsproblem.«

→ Schlüssel: Bewegung und Vernetzung

»Die Situation in der Weiterbildung ist absolut dramatisch«, heißt es aus dem Publikum. Viele Unternehmen haben entlassen müssen, einige mussten ganz aufgeben. Doch Patentrezepte zur Bewältigung der Krise gibt es nicht. Auch die Weiterbildungsträger aus dem »Lernende-Regionen-Programm« haben ihre Probleme, so Klaus Uckel. Aber sie sind auf Grund ihrer Vernetzung besser aufgestellt, weil sie inzwischen auch andere Geschäftsfelder identifizieren und andere Kunden rekrutieren können. Auf diesem Wege müsse man weitermachen. »Man muss sich schon auf Ebenen einlassen, wo es konkreter wird«, glaubt Prof. Dr. Faulstich und zieht ein Resümee: »Wir sind alle irgendwie in Bewegung, wir kommen zumindest aus den Gräben ein bisschen raus – und das ist ja auch schon ganz gut.« Und auch aus dem Publikum hieß es: »Bewegung – das ist der Schlüssel zum Thema.«

Jörg Gensel

Foto: Christoph Lajczyna

Fotos: Christoph Lajczyna (oben), Markus Herrlich (rechts)

Neues für Wickert & Co. Mit Bildungsthemen in die Medien

Die deutsche Bildungslandschaft ist gekennzeichnet durch eine Umbruchsituation: Die von der Bundesagentur für Arbeit geförderten Maßnahmen wurden zusammengestrichen, Arbeitslose erhalten Bildungsgutscheine, Hochschulen kämpfen demnächst um den Status »Elite-Unik«. Professionelles Marketing wird plötzlich zur Überlebensfrage, aber die wenigsten Bildungsträger sind darauf vorbereitet. Nicht nur wegen der knappen Kassen ist neben der Professionalität auch die Effizienz der Maßnahmen von großer Bedeutung. Wie können die Zielgruppen erreicht und überzeugt werden? Welche Instrumente bieten sich an?

→ Bildung ist keine Waschmaschine

Als vor gut zwei Jahren die Stiftung Bildungstest nach dem Vorbild der Stiftung Warentest gegründet wurde, um Bildungsangebote zu prüfen, meldeten Experten Bedenken an. Bildung sei keine Waschmaschine, mahnten sie, denn das Produkt entstehe erst aus dem Zusammenspiel von Angebot und Lernenden. Ob diese Tatsache den Sinn einer Stiftung Bildungstest tatsächlich in Frage stellt, ist eine andere Diskussion. Was bleibt, ist der wesentliche Unterschied, der Bildung von Konsum- oder Gebrauchsgütern abgrenzt: Das Investment des Kunden ist verglichen mit dem Kauf einer Waschmaschine ungleich größer, weil es nicht rückerstattet werden kann. Eine Waschmaschine lässt sich reklamieren. Ob ein Seminar den Ankündigungen gerecht wird, ist erst zu bewerten, wenn es vorbei ist – und die Teilnehmenden die eigene unwiederbringliche Zeit investiert haben. Ein Bildungsangebot wahrzunehmen bedeutet einen Vertrauensvorschuss, den es zu gewinnen gilt.

→ PR zur Bildungsvermarktung

Die Instrumente der Public Relations sind dazu besonders geeignet, weil sie auf Basis von

Vertrauen und Langfristigkeit funktionieren. Damit hat die Disziplin jedoch keinen Exklusivanspruch. Wie bei der Vermarktung von Produkten ist auch bei der Bildung die integrierte Kommunikation, das heißt, das effektive Zusammenspiel verschiedener Kom-



ZUR PERSON: NICOLA WESSINGHAGE

Nicola Wessinghage ist Inhaberin der Hamburger PR-Agentur »Mann beißt Hund«, die sie gemeinsam mit Marcus Flatten führt. Zu den Kunden aus dem Bildungsbereich zählen unter anderem der Diesterweg Verlag, die bit media eLearning solution GmbH und die Körber-Stiftung. Nicola Wessinghage ist Referentin in Workshops für PR-Praktiker. Zudem ist sie Lehrbeauftragte an der Universität Hamburg, an der sie früher selbst Journalistik, Germanistik und Geschichte studiert hat.

Sie war für verschiedene Medien tätig und arbeitete unter anderem für ARD aktuell in Hamburg. In der PR verdiente sie sich in verschiedenen Agenturen ihre Sporen, zuletzt als Teamleiterin bei der Hamburger PR-Agentur FischerAppelt Kommunikation, bevor sich die 35-Jährige Ende 1999 selbständig machte.



Die Welt mit den Augen der Medien sehen: Blick durch die TV-Kamera



Medienpräsenz: Klaus Uckel und Eckart Lilienthal im Gespräch mit dem Journalisten Martin Siepmann (von links)

munikationsmaßnahmen, gefragt. Ganz ohne Werbung und ohne die direkte Zielgruppenansprache, zum Beispiel über das Internet, lässt sich heute ein Angebot nur noch schwer vermitteln. Bei vielen Bildungseinrichtungen ist das Engagement mit einem Internetauftritt und einer Anzeige schon erschöpft. Sie verzichten darauf, über öffentlichkeitswirksame Aktionen und gezielte Medienarbeit ein nachhaltiges Image aufzubauen.

→ PR im Marketing-Mix

Bevor an einigen Beispielen gezeigt wird, wie ein solches Image aufgebaut werden kann, sei zunächst zur Klärung der Begriffe die PR von anderen Methoden aus dem Marketing-Mix

GRUNDREGELN FÜR DEN UMGANG MIT MEDIEN

- Journalisten sind Partner, keine Feinde
- sich auf die Arbeitsweise der Journalisten einstellen
- Die Medien beobachten: Worüber wird berichtet?
- Aktualität berücksichtigen
- Thema muss einen journalistischen Wert haben
- Journalistische Texte verfassen und verschicken
- Journalistenservice bieten
- Visualisierung finden (Welche Bilder gibt es?)
- Dezentee Eigendarstellung

abgegrenzt. Denn während das Marketing alle Entscheidungen umfasst, die ein Anbieter in Bezug auf den Absatzmarkt trifft, also von der Produktentwicklung über die Preisgestaltung und die Distributionsstrategie bis hin zur Kommunikationsstrategie, ist die PR zunächst nur ein Teil dieses letzten Aspektes. Im Rahmen der Gesamtkommunikation eines Unternehmens oder einer Einrichtung ist die PR besonders dann wichtig, wenn es darum geht, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Zielgruppen herzustellen. Neben dem Kontakt zu den Medien sind zum Beispiel Lobbyarbeit, die Ausgestaltung der internen Kommunikation, der Aufbau von Netzwerken und die Pflege von Beziehungen weitere Aktivitäten im Rahmen der PR.

Warum die PR besonders geeignet ist, um Bildungsangebote bekannter zu machen, zeigt sich an der Definition der Disziplin. In Abgrenzung zur Werbung, die eher durch Effekte wirkt, liegt der Erfolg der PR in der langfristigen Überzeugung. PR setzt auf Vertrauensbildung – bei Journalisten, bei Kundinnen und Kunden. Genauso ist Bildung ein Dienstleistungsangebot, bei dem Vertrauen und die langfristige Wirkung eine zentrale Rolle spielen.

→ Fallbeispiel 1

Ein Beispiel zeigt, wie dieses Vertrauen bei den Kundinnen und Kunden über Medienarbeit aufgebaut werden kann: Ein Weiterbildungsträger berichtet regelmäßig in lokalen Tageszeitungen über erfolgreiche Umschulungen. Arbeitgeber bestätigen in den Artikeln, dass sie bei den Teilnehmenden auf gute Qualifikationen bauen können. Die Umschülerinnen und Umschüler selbst schildern, wie sich ihr Leben positiv verändert hat, seit sie die Bäckerschürze an den Nagel gehängt haben und nach einer Ausbildung jetzt als Immobilienkauffrau/-mann arbeiten. Der Geschäftsführer dieser Einrichtung gibt in Interviews in verschiedenen Zeitungen regelmäßig Auskunft über Veränderungen im Arbeitsmarkt und weiß, welche Anforderungen Arbeitgeber an Bewerberinnen und Bewerber heute stellen. Das Unternehmen besetzt das Thema Umschulung dadurch positiv, baut für sich selbst ein kompetentes Image auf und sorgt für regelmäßige Präsenz. Sucht nun jemand einen Anbieter für eine Umschulung, so wird genau dieses Bild das Unternehmen aus der Vielzahl der Konkurrenten hervorheben – und letztlich den Vertrauensvorsprung bringen, der für die Entscheidung notwendig ist.

→ PR – langfristig und nachhaltig

Das Beispiel zeigt deutlich: PR für Bildung ist ein langfristiger, aber umso nachhaltigerer Ansatz. PR setzt nicht auf den kurzen Effekt wie die Produktwerbung, wo innerhalb weniger Sekunden die Aufmerksamkeit des Betrachters gewonnen werden muss. PR arbeitet stattdessen mit Überzeugungen, die

durch gute Argumente und plausible Erläuterungen entstehen. Der Arbeitseinsatz ist zunächst höher: Bis es zu einem solchen Artikel kommt, muss professionelle Vor- und darüber hinaus Überzeugungsarbeit bei den Journalistinnen und Journalisten geleistet werden.

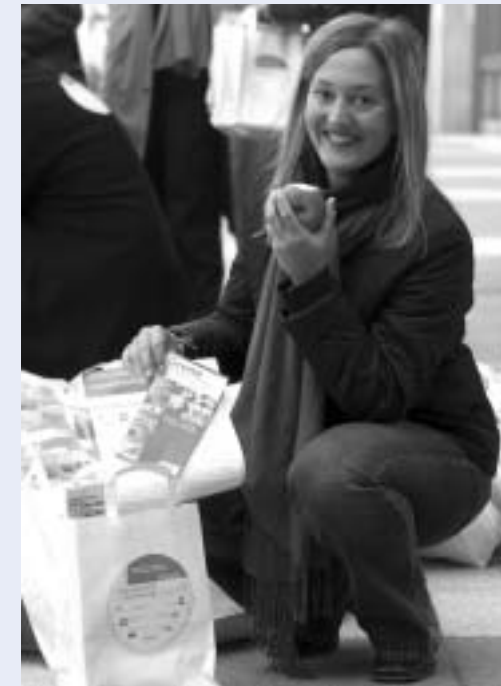
→ Fallbeispiel 2

Vor zwei Jahren führte die Bundesagentur für Arbeit die Bildungsgutscheine ein. Von einem Tag auf den anderen konnten Arbeitsuchende, die Anspruch auf eine geförderte Weiterbildung hatten, selbst entscheiden, wo sie ihren Gutschein einlösen. In Hamburg schlossen sich mehrere Bildungsträger zu einer öffentlichkeitswirksamen Aktion zusammen: Als die Scheine das erste Mal vergeben wurden, verteilten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Weiterbildungseinrichtungen vor der Agentur für Arbeit Hamburg Tüten mit einem Frühstück und einem Informationsblatt zu den neuen Bestimmungen. In der Tüte steckte auch eine Sonderausgabe einer lokalen Tageszeitung, mit der Aktion und den Logos der beteiligten Einrichtungen auf dem Titel. Weitere Pressevertreter waren über die Aktion informiert worden und führten Interviews mit den Sprecherinnen und Sprechern der Unternehmen.

Einige der Bildungsträger hatten auf ihren Internetseiten serviceorientierte Informationen zu den Neuregelungen eingestellt – alle boten außerdem eine Telefon-Hotline an. Einer der Partner hatte für die Presse Fotos des Bildungsgutscheins sowie Presseinformationen zusammengestellt, die die Journalisten in ihren Berichten verarbeiten konnten. In der Folge erschienen mehrere Artikel, selbst in überregionalen Medien, in der diese Materialien genutzt und die Statements der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der Einrichtungen abgedruckt wurden.

→ Vorsprung durch Medienpräsenz

Die beteiligten Partner hatten sich genau zu dem Zeitpunkt als kompetenter Ansprechpartner positioniert, als die Bildungsgutscheine für die Öffentlichkeit relevant wurden. Sie kamen



PR-Aktion: Frühstückstüten zum Bildungsgutschein

früher als ihre Konkurrenten in direkten Kontakt mit der neuen Zielgruppe, die die Hotlines nutzten, um sich beraten zu lassen. In den Medien waren die Bildungseinrichtungen präsent, weil sie Journalistinnen und Journalisten zum richtigen Zeitpunkt zu einem hochaktuellen Thema gut aufbereitetes Hintergrundmaterial und aussagekräftige Statements liefern konnten.

→ Medienarbeit steht im Mittelpunkt

Bei der PR-Aktion spielte die Medienarbeit eine zentrale Rolle für den Erfolg. Weil in den Tageszeitungen über den Einsatz der Bildungsträger berichtet wurde, erreichte die

Foto: Christoph Lajczyna

Fotos: Christoph Lajczyna (oben), Markus Herrlich



Ungewöhnliche Bildungs-PR: Floor-Graphic – »Bildungslücke?«



Im Workshop »Neues für Wickert & Co. – PR im Einsatz zur Positionierung von Bildungsangeboten«

Aktion weitaus mehr Menschen als nur die Beteiligten vor Ort. Darüber hinaus erhöht sich die Bedeutung eines Ereignisses, wenn die Medien darüber berichten, bzw. sich sogar als Partner engagieren, wie hier eine Zeitung. So erfolgreich Medienarbeit im Ergebnis sein

Welche Themen wie in welchen Medien?

Eine Chance in den Medien

hat ein Thema/Angebot, das:

- neu ist: »Erstmals Ausbildung für Menschen über 30 Jahre«
- Alleinstellungswert hat: »Bundesweit einziger Gabelstaplerlehrgang für Frauen«
- kurios oder ungewöhnlich ist: »Manager als Obdachlosenbetreuer«
- Human Touch garantiert: »Paar fand sich bei der Umschulung, jetzt gibt es nicht nur Arbeits-, sondern auch Eheverträge
- ein Beispiel für eine allgemeine Entwicklung darstellt: »Mona verlor ihren Job. Seit drei Monaten ist sie mit Einkaufsberatung selbstständig und erfolgreich.«

→ **Regel: Im besonderen eine allgemeine Entwicklung darstellen**

kann, so wichtig ist es, mit professionellen Methoden zu arbeiten. Je spezifischer ein Text, ein Thema oder eine Aktion auf ein Medium zugeschnitten ist, desto eher hat es eine Chance, übernommen zu werden. Fälschlicherweise wird Bildungsthemen in den Medien oftmals keine große Chance eingeräumt, weil sie »verstaubt« seien. Dabei hat fast jede Tageszeitung heute ein Ressort Beruf und Bildung, auch in anderen Redaktionen – z.B. Politik oder Lokales – werden diese Themen regelmäßig behandelt. Wer einen Beitrag leisten möchte, sollte nach geeigneten Aufhängern suchen, die das erfüllen, was für Journalisten eine Nachricht ausmacht.

→ Gattungs-PR für Lebenslanges Lernen

Neben der Aufgabe, das eigene Angebot publik zu machen, sollte sich jede Bildungsein-

richtung fragen, wie sie das Thema Lernen allgemein positiv positionieren kann. Denn mit dem teilweisen Rückzug des Staates aus der Förderung der Bildung geht einher, dass die Entscheidung, ob überhaupt gelernt wird, dem Einzelnen mehr und mehr selbst überlassen bleibt. Hier ist es nun Aufgabe aller, die im Bereich Bildung aktiv sind, ein Bedürfnis zu schaffen.

Der Begriff »Lebenslanges Lernen« ist dafür bereits seit einigen Jahren im Gespräch. Diesen Begriff grundsätzlich aufzuwerten, geht über die Werbung für das eigene Angebot weit hinaus. So wie die Allianz-Versicherung das Thema »Riester-Rente« platziert hat, um damit indirekt die Nachfrage nach den eigenen Produkten zu steigern, so wie Danone das gesunde Frühstück mit Joghurt propagiert und Bayer mehrseitige Specials zum Thema Kopfschmerz herausbringt, sollten sich Bildungsträger für das lebenslange Lernen engagieren.

→ Lebenslanges Lernen positiv besetzen

Dafür ist es sinnvoll, zunächst zu prüfen, wie der Begriff derzeit besetzt ist. Lebenslanges Lernen wird in der öffentlichen Diskussion immer dann zitiert, wenn es darum geht, die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung hervorzuheben.

Wir »müssen« uns kontinuierlich fort- und weiterbilden, um beruflich mithalten zu können. Schnell entsteht dabei die Assoziation des Zwanghaften: Lebenslanges Lernen wird dann zum »lebenslänglichen Lernen«, das zweckgerichtet ist: Wer sich dem kontinuierlichen Lernen verweigert, läuft Gefahr, seine beruflichen Chancen aufs Spiel zu setzen.

Damit hat das Lebenslange Lernen einen ähnlich bitteren Beigeschmack, wie ihn einige aus der Schule kennen. Lernen war und ist für viele Schülerinnen und Schüler oftmals nicht mehr als ein Zwang, der mit einem Ziel verbunden ist, das mehr oder weniger weit in der Zukunft liegt. Es wundert wenig, dass es der Begriff »Lebenslanges Lernen« unter diesen Voraussetzungen nicht immer ganz leicht gehabt hat.

Genau darin liegt nun die Aufgabe für alle diejenigen, die den Begriff positiv besetzen und für sich nutzen wollen. Es gilt, das Bild, das viele Menschen mit dem Lebenslangen Lernen verbinden sollen, positiv zu gestalten und von negativen Assoziationen zu befreien.

→ Lernen als Grundbedürfnis

Mit welchen positiven Aspekten kann der Begriff nun verknüpft werden? Zunächst einmal sollte in der Kommunikation seine eigentliche Dimension hervorgehoben werden: Lebenslanges Lernen setzt nicht erst dann ein, wenn ein Mensch durch Schule und Ausbildung berufsfähig ist.

Vielmehr beginnt ein Mensch mit dem Lernen ja bereits als Säugling und hört erst dann damit auf, wenn sein Leben endet. Jede Erfahrung, die wir vom ersten Tag unseres Lebens – beziehungsweise schon als Embryo – machen, führt unweigerlich zu Lernprozessen. In diesem umfassenden Sinne erhält das Lebenslange Lernen einen natürlichen Charakter. Wer nicht lernt, wäre eines menschlichen Grundbedürfnisses beraubt.

Wie wichtig dieses Grundbedürfnis ist, wird deutlich, wenn es keine Erfüllung finden kann. Menschen, die in Gefangenschaft leben, wegen Armut oder Krankheit nicht mehr lernen können, sind unglücklich. Menschen hingegen, die die Erfahrung machen, aufgrund von Lernprozessen ihre eigene Fähigkeiten und Kompetenzen zu erweitern, empfinden eine tiefe Erfüllung.

→ Beim Lernen den »Flow« spüren

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi hat diese Erfüllung als »Flow« definiert und beschreibt damit das Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit (Mihaly Csikszentmihalyi: Flow. Stuttgart 2002). Wenn wir im Flow sind, sind unser Fühlen, unser Wollen und unser Denken in diesen Augenblicken in Übereinstimmung.

Während wir der Tätigkeit nachgehen, spielen für uns weder die Zeit, noch wir selbst eine Rolle und das Handeln geht mühelos vonstatten. Viele Tätigkeiten können Flow erzeugen,

und Csikszentmihalyi vertritt die Ansicht, dass auch das Lebenslange Lernen eine solche Tätigkeit sei.

Es ist nun die Aufgabe für die PR, glaubhaft und überzeugend zu vermitteln, dass Lebenslanges Lernen neben der Bedeutung für die Gesellschaft diese persönliche Bereicherung für jeden einzelnen erlangen kann. Jede Weiterbildungseinrichtung wird aus der täglichen Praxis Beispiele dafür finden.

→ Sprung in die Tagesschau

Diese positiven Beispiele mit dem Begriff Lebenslanges Lernen zu verknüpfen und ihn dadurch positiv aufzuladen, ist kein Prozess, der von heute auf morgen oder durch einzelne Aktionen gelingen kann.

Hier sind Kooperationen gefragt, wie sie im Falle des Bildungsgutscheins auf lokaler Ebene bereits gelungen sind. Mit dem richtigen Aufhänger, einer guten Geschichte und angedockt an ein überregional relevantes und tagesaktuelles Ereignis gelingt damit unter Umständen auch der Sprung in die Tagesschau.

Nicola Wessinghage

ZUSAMMENFASSUNG

Public Relations (PR) sind in der angespannten Situation der Bildungsbranche, der Weiterbildungsunternehmen, Schulen und Universitäten, eine gute Methode, um Bildungsangebote direkt an die Frau und an den Mann zu bringen. Beim Marketing für Bildung spielt die PR eine zentrale Rolle, weil sie dem Produkt angemessen ist. PR arbeitet mit Überzeugungen. Die Imagewerte, die über PR vermittelt werden, wirken deshalb nachhaltig. Bildungseinrichtungen können diese Vorteile der PR im Marketing bewusst nutzen.

Angesichts aktueller Debatten wie zum Beispiel Pisa und Hartz-Reformen stoßen Bildungsthemen in den Redaktionen heute auf mehr Interesse als je zuvor. Bildungseinrichtungen, die Verbindungen ihrer Angebote zu aktuellen Ereignissen herstellen und Journalisten professionell aufbereitete Informationen anbieten, können über Medienarbeit ihr Image aufwerten und den Bekanntheitsgrad ihres Unternehmens steigern.



Nicola Wessinghage und Carmen Stürzel beim Workshop



Im Gespräch: Dr. Dorothea Schreiber, Henning Scharringhausen und Klaus Uckel

Abenteuer Lesen

Erfolg durch gute PR: Lesewelt e.V. aus Berlin

Wie entsteht aus einer Idee ein ehrenamtliches Projekt zur Leseförderung? Und welche Rolle spielt Presse- und Öffentlichkeitsarbeit dabei?

Antworten auf diese Fragen möchte ich am Beispiel von Lesewelt e.V. geben. Am Anfang stand die Idee (1999). Bei einem meiner Besuche in den USA habe ich das Projekt »Beginning with Books« in Pittsburgh, Pennsylvania, kennen gelernt. Das Projekt zielt darauf ab, Kindern die Freude am Lesen zu vermitteln. Zielgruppe sind insbesondere Kinder aus einkommensschwachen Familien. Mit diesen Eindrücken im Hinterkopf fielen mir durch Zufall die Ausschreibungsunterlagen des Transatlantischen Ideenwettbewerbs »USable« der Hamburger Körber-Stiftung in die Hände. Bei diesem Wettbewerb geht es darum, Erfolg versprechende Ideen aus den USA zu suchen, die auch bei uns in Deutschland ein gesellschaftliches Miteinander fördern könnten. Mein Beitrag erhielt kurze Zeit später einen Hauptpreis! So kam der Stein ins Rollen, und der Start für die Umsetzung in die Praxis war gelegt.

→ PR-Unterstützung durch Körber-Stiftung

Die erste Vorlesestunde fand bereits im Juni 2000 in einer öffentlichen Berliner Bibliothek mit drei türkischen Vorschulkindern statt. Von der ersten Stunde an unterstützte mich die Körber-Stiftung mit Öffentlichkeitsarbeit. Dadurch ereignete sich bereits die erste Vorlesestunde im Beisein der Presse. Dies war enorm wichtig, denn so meldeten sich schnell weitere ehrenamtliche Vorleser und weitere Einrichtungen signalisierten ihr Interesse.

→ »Buchferne« Kinder begeistern

Den ersten Schritt machten wir 1999. Das erste Vorlesen organisierten wir im Sommer 2000. Aber was macht Lesewelt jetzt eigentlich? Wir bieten ehrenamtliche Vorlesestunden für Kinder an. Dabei kommen ehrenamtliche Vorleserinnen und Vorleser regelmäßig – einmal pro Woche für jeweils eine Stunde – in

öffentliche Einrichtungen und lesen Kindern Geschichten vor. Unsere Zielgruppe sind Kinder bis 12 Jahre. Insbesondere wollen wir »buchferne« Kinder sowie Mädchen und Jungen mit Migrationshintergrund erreichen. Wir lesen dort, wo sich Kinder aufhalten, wie z.B. in Kinderbibliotheken, Grundschulen, Kitas. Mit unserem Angebot wollen wir den Kindern vor allem die Freude am Lesen vermitteln. Aber auch Leseförderung und Sprachentwicklung zählen zu unseren Zielen.

→ Imposante Zahlen

Ich möchte Ihnen einige Zahlen (2003) nennen:

- In Berlin sind 120 ehrenamtliche Vorleserinnen und Vorleser aktiv.
- Wir haben mehr als 1000 Vorlesenachmittage organisiert.
- Wir haben mehr als 3500 ehrenamtliche Stunden geleistet.
- Wir haben mehr als 9000 Kindern ihre Lieblingsgeschichten vorgelesen.

→ Bundesweites Modell

Lesewelt hat sich mittlerweile zu einem bundesweiten Modell für Vorleseinitiativen entwickelt. Es gibt acht weitere Lesewelt-Gruppen, die sich an den gleichen Zielen und Grundsätzen orientieren, z.B. in Hamburg, München, Halle, Paderborn und Osnabrück. Das Interesse an unserer Arbeit wächst kontinuierlich. In der Entwicklung hat regelmäßige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine entscheidende Rolle gespielt. Durch die Zusammenarbeit mit der Körber-Stiftung erfuhr Lesewelt dabei von Anfang an professionelle Unterstützung.

→ Wichtige PR-Instumente

Wir haben von Beginn an klare Ziele, ein Leitbild und ein Motto erarbeitet. Dies erleichterte erheblich die Darstellung des Projektes nach innen und außen. Des Weiteren eröffnete sich durch den Gewinn von Wettbewerben für uns eine gute Möglichkeit, das Projekt zu verbreiten. Der Preis der Ausländerbeauftragten von Berlin oder der »Ehrenamtspreis von Berlin-Mitte« boten Gelegenheiten, Lesewelt öffentlich darzustellen und schnell bekannter zu werden.



Grünen-Politiker Cem Özdemir liest vor



Projektziel erreicht: Freude am Lesen vermitteln

Lesewelt-Initiatorin Carmen Stürzel

ZUR PERSON: CARMEN STÜRZEL

Carmen Stürzel ist Initiatorin und Vorstand von Lesewelt e.V. und gestaltet maßgeblich die weitere Entwicklung des Vereins. Da sie von Anfang an die Gründung und Umsetzung des Projektes miterlebt und gestaltet hat, gilt sie als Expertin für praktische Fragen rund um das Vorlesen. Schon vor der Gründung von Lesewelt e.V. im Jahr 2000 war Carmen Stürzel vielfältig sozial engagiert und im Non-Profit-Bereich beruflich tätig. Nach ihrer Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau verbrachte sie zwei Jahre in den USA. Während dieser Zeit engagierte sie sich ehrenamtlich in verschiedenen Einrichtungen für Obdachlose in Boston und Pittsburgh. Stürzel studierte dann Sozialarbeit/Sozialpädagogik in Berlin und arbeitete nach dem Abschluss mehrere Jahre als Sozialpädagogin. (KP)

Foto: Christoph Laczynski (oben); PR

Foto: Christoph Laczynski (oben); Körber-Stiftung/David Ausenbender; PhotoDisc (unten)



Ideensammlung am »Baum der Erkenntnis«



Besprechung am Rande: Petra Gerstenkorn, Regina Beuck und Kongress-Organisatorin Bettina Kaßbaum (von links)

→ Bilder, die ansprechen

Durch regionale Pressearbeit konnten v.a. zahlreiche neue Vorleserinnen und Vorleser gewonnen werden. Wichtig sind dabei Bilder, die ansprechen. Eine Vorlesestunde liefert hier sicherlich viele Foto- und Filmmotive, die emotional ansprechen. Immer wieder haben wir Anlässe geschaffen, damit die Presse berichten kann: z.B. die Eröffnung eines neuen Vorleseortes, ein Dankeschön-Fest für die Vorleserinnen und Vorleser, die Eröffnung des Lesewelt-Büros, spezielle Leseveranstaltungen oder einen Tag der offenen Tür. Um das Projekt bekannter zu machen, sind v.a. Prominente, die Kindern vorlesen, wichtig. Mit dem Thema »Leseförderung« arbeitet Lesewelt an einem aktuellen Thema. Durch die Häufigkeit der Berichterstattung entwickelten wir uns schnell zu kompetenten Gesprächspartnern zu dieser Problematik und brachten so das Projekt in die Öffentlichkeit.



Mit PR zum Erfolg: Lesewelt-Gründerin Carmen Stürzel

Die Veröffentlichung unseres Buches »Abenteuer Vorlesen« bot einen weiteren sehr guten Anlass, Aufmerksamkeit in den Medien zu erreichen. Der Höhepunkt: die Präsentation des Buches auf der Frankfurter Buchmesse.

→ Eine, die die Fäden in der Hand hält

Neben der kontinuierlichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erwies sich als ein anderer wichtiger Faktor für den Erfolg von Lesewelt sicherlich auch eine Person, die die Fäden in der Hand hält. Denn ein ehrenamtliches Projekt in dieser Größe braucht als »Motor« auch hauptamtliche Mitarbeiter, die Kontinuität herstellen, Fachwissen vermitteln und Verantwortung übernehmen. Auf diesem Wege wandelten wir einen Gedanken in ein förderliches ehrenamtliches Projekt um. Lesewelt zeigt: Mit der einfachen und wirkungsvollen Idee, Kindern vorzulesen, gewinnen alle Beteiligten! Das ist der Grundgedanke für die erfolgreiche Arbeit von Lesewelt. Das wichtigste Instrument für den Erfolg: die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ohne die Veröffentlichung in zahlreichen regionalen und überregionalen Zeitungen, Fachzeitschriften, Radio- und Fernsehbeiträgen wäre Lesewelt sicherlich nicht das, was es heute ist.

Carmen Stürzel

Foto: Christoph Lutzky (oben) PR

Foto: Christoph Lutzky (oben) PR

Innovationen – aber wie?

Neue Ideen und Konzepte für Bildungsinstitutionen

Die Bedeutung von Innovationen für die wirtschaftliche Entwicklung ist unumstritten: »Ein rohstoffarmes und lohnintensives Land wie Deutschland kann nur durch innovative Produkte, Wissen und Kompetenz seinen Wohlstand sichern und mehren«, so Bundeskanzler Gerhard Schröder. Und so denkt hoffentlich nicht nur er.

→ Innovation ist keine Hexerei

Wir von Lausen & Hoffmann sind in 17 Jahren Praxis immer wieder zu der Einsicht gelangt, dass Innovationen nicht durch Hexerei weniger Auserwählter entstehen. Jede Organisation, ob groß ob klein, ob privatwirtschaftlich oder öffentlich, kann innovative Produkte und Dienstleistungen generieren. Kreativ sein kann jeder. Das heißt jedoch nicht, dass es ausreichend, auf der grünen Wiese zu liegen und auf eine Eingebung des Himmels zu warten.

→ Drei Erfolgsfaktoren

Unserer Ansicht nach hängt der Erfolg von Innovationen von folgenden definierten, individuellen oder auch kollektiven Fähigkeiten ab:

- Zukünftige Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden identifizieren können
- Relevante Veränderungen im definierten Wettbewerbsumfeld wahrnehmen
- Technologische Entwicklungen verfolgen oder selber mit gestalten.

→ Viele Innovationen müssen her

All diese Informationen gilt es bereits heute zu antizipieren und auf der Basis der eigenen Strategie, Struktur und Kultur in Erfolg versprechende Innovationskonzepte umzusetzen. Und das kontinuierlich. Eine Innovation im Abstand von mehreren Jahren, mehr oder minder zufällig entstanden, reicht heute nicht mehr aus, um auf dem Markt zu bestehen.



ZUR PERSON: KERSTIN LAUSEN

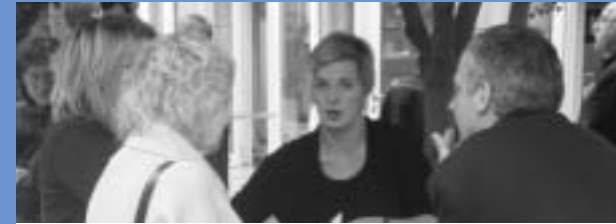
Kerstin Lausen ist mit ihrer Geschäftspartnerin Petra Hoffmann seit sieben Jahren mit einer Marken- & Kommunikationsberatung selbstständig. Sie führt Beratung für strategische Markenführung und Innovationsprozesse durch und arbeitet Konzepte für interne Kommunikation aus. Für Kunden wie Tchibo, Beiersdorf, Wrigleys, Gerolsteiner, Unilever bringt die 42-Jährige Markenprodukte auf den Weg. Lausen studierte Diplom-Agraringenieurwesen in Göttingen und Kiel. Bevor sie sich selbstständig machte, arbeitete sie zehn Jahre beim multinationalen Konzern Unilever und übernahm dort leitende Funktionen im Marketing als Marketing Manager und Innovation Manager. Die Hamburger Kommunikationsberaterin beschreibt sich selbst als visionär, ideenreich und unkonventionell. (KP)

Zusammenfassung

Seit Sommer 2000 engagieren sich bei Lesewelt e. V. in Berlin regelmäßig über hundert Freiwillige, um Kindern bis zwölf Jahren in öffentlichen Einrichtungen vorzulesen. Ihre Vision: Freude am Lesen vermitteln. Aber auch Leseförderung und Sprachentwicklung gehören zu den Zielen. Die Idee brachte Carmen Stürzel aus den USA mit. Ausgezeichnet und gefördert unter anderem vom Transatlantischen Ideenwettbewerb »USable« der Hamburger Körber-Stiftung, schaffte es die Sozialpädagogin, Freiwillige zum Engagement für ihre Initiative zu bewegen. Inzwischen ist das Modell bundesweit verbreitet und mit breiter Akzeptanz etabliert. Die entscheidende Methode für den Erfolg: beständige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Lesewelt formulierte ein klares Ziel, Leitbild und Motto und vereinfachte so die Darstellung nach außen und innen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schufen immer wieder Anlässe für die Medien, über sie zu berichten. Prominente wurden eingebunden, Wettbewerbe gewonnen, ein Buch veröffentlicht und auf der Frankfurter Buchmesse vorgestellt. So steigerte sich der Bekanntheitsgrad kontinuierlich. Eine Bildungsinitiative durch Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg führen - Lesewelt e.V. demonstriert ein Modell. (KP)



Kerstin Lausen beim Workshop



Pausentreff: Kerstin Schumann, Gila Otto, Rita Linderkamp und Dr. Thomas Rapp (v. links)

Dieser Herausforderung stellen wir eine Methode gegenüber, die systematisch, in kürzester Zeit und zuverlässig, innovative Produkte oder Dienstleistungen entwickelt. Zuerst braucht man eine Idee oder besser noch: viele Ideen. Sind die Ideen erst einmal gefunden, müssen sie im nächsten Schritt über einen mehrstufigen Prozess intensiv auf Kundennutzen, Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit geprüft werden. Zahlreiche der ursprünglich viel versprechenden Ideen erweisen sich im Verlaufe dieses Prüfungsprozesses als den Anforderungen nicht gewachsen. Sie fliegen 'raus – noch bevor sie das Licht der Welt erblicken. Doch das ist besser als später als Flop zu enden!

Es ist ein langer, mühseliger Weg von der systematisch generierten Idee bis zum innovativen Produkt – ein Weg, an dem viele Organisationen zwischendurch scheitern. Das können wir oft beobachten.

→ **Innovation kann man lernen**

Trotzdem steckt hinter erfolgreichen Innovationen keine Magie. Es ist zwar eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe, aber eine, die Organisationen erlernen können, erlernen wie ein komplexes Spiel mit unterschiedlichen Mitspielern, Spielregeln und Spielmaterialien. Nur wer die Grundsätze dieses Spiels kennt, kann mit Garantie und Präzision gewinnen und erfolgreiche Innovationen generieren.

→ **Innovation-Management-System**

Das L&H – IMS (Lausen & Hoffmann Innovation Management System) bietet Organisationen eine professionelle Unterstützung. Entwickelt haben wir es im Zusammenspiel mit Kunden und es hat sich in der weiteren Praxis bereits mehrfach bewährt.

Wie der Name schon sagt, handelt es sich um ein System – ein lebendiges –, das sich aus vielen Einzelteilen zusammensetzt wie kleine und große Zahnräder, die ineinander greifen und sich gegenseitig beeinflussen.

Wir sind der festen Überzeugung, dass eine Organisation nur dann nachhaltig erfolgreich innovativ tätig sein kann, wenn Innovations-



Das Innovation-Management-System (IMS)

arbeit nicht als ein lästiges, arbeitsintensives und einmaliges Projekt empfunden wird. Innovationsarbeit sollte integrativer Bestandteil jeder Organisation und damit auch der täglichen Arbeit sein.

→ **Vier Voraussetzungen**

Folgende Faktoren sind unserer Meinung nach dafür notwendige Voraussetzungen:

- Die existierende Innovationsstrategie – dem Wandel eine Richtung geben – die alle kennen
- Die Innovationsstruktur – verantwortliche Personen, Ablauf-, und Entscheidungsprozesse – die die Innovationsarbeit unterstützt
- Die Innovations-Kultur: Mitarbeiter können, dürfen und wollen innovativ sein
- Die Bereitstellung notwendiger Ressourcen: Time – Money – People.

Werden diese Voraussetzungen erfüllt, sollte jede Organisation in der Lage sein, positive Innovationsergebnisse zu erzielen.

→ **Festlegen des Innovations-Grades**

Zu allererst, bevor Sie mit dem eigentlichen Ideengenerierungs-Prozess beginnen, sollten Sie sich mit folgender Frage beschäftigen: Nach welcher Art von Innovation suchen Sie denn eigentlich? Handelt es sich eher um eine Fortentwicklung eines existierenden Produktes oder einer existierenden Dienstleistung

oder suchen Sie mehr nach etwas ganz Neuem? Wichtig: Der Organisationsaufwand sollte unbedingt im Verhältnis zum gewünschten Ergebnis stehen.

→ **Der »7i Ideengenerierungs-Prozess«**

Wie aber werden denn nun Ideen überhaupt ins Leben gerufen und in der Folge schnell und erfolgreich realisiert?



Kick-Off-Meeting: die Initiation

Ideen können grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten ins Unternehmen gelangen:

- Zufällig: Ideen werden in Gesprächen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, beim Besuch von Messen, Auslandsreisen, Vorträgen etc. entwickelt.
- Systematisch und strukturiert: Ideen werden



Die 7i's der Ideengenerierung – »der Fisch-Ansatz«

mit Hilfe eines Ideengenerierungs-Prozesses generiert.

Egal welchen Ursprungs die innovativen Ideen sind: Viel hilft viel. Denn die meisten Ihrer Ideen lassen sich aus den verschiedensten Gründen dann doch nicht realisieren.

Nicht zu vergessen: Alle Ideen müssen systematisch erfasst werden. Eine Idee, die nur in dem Kopf des jeweiligen Mitarbeiters existiert, kommt nicht zwingend Ihrer Organisation zugute.

Für die systematische Ideengenerierung, dem ersten Teilbereich unseres L&H IMS, haben wir den 7i Ideengenerierungs-Prozess entwickelt, der systematisch innerhalb von 14 Tagen bis zu drei Monaten fünf bis zehn ausformulierte Ideenkonzepte liefert.

→ **Phase 1: Initiation**

Kick-Off-Meeting mit Teilnehmenden des Kern-Teams. Stellen Sie das Projekt auf solide Beine. Konkrete Zieldefinition, Timing, Budget und Teambuilding sind wesentliche Bestandteile dieser Phase.

→ **Phase 2: Information**

Zusammentragen aller relevanten Informationen im Team (Strategie, Trends, Informationen zur Zielgruppe, Wettbewerber, neue Technologien ...). Bereits während des Sammelns entstehen die ersten Ideen, die auf die relevanten Suchfelder verteilt werden.



Entspannter Smalltalk: Prof. Dr. Peter Faulstich und Thies Henken



Susan Remé und Reiner Adam

→ Phase 3: Inspiration

Recherche im Internet, in Zeitschriften, auf analogen Märkten und in Ländern im Team, durch Berater, Externe. Beschäftigen Sie sich auch persönlich vielfältig mit Konsumentinnen und Konsumenten aus der Zielgruppe, um sich so umfassend wie möglich inspirieren zu lassen. Besonders wichtig ist es, raus aus der normalen »Denkbox« zu kommen!

→ Phase 4: Ideen-Werkstatt

Die Früchte aus der Inspirationsphase werden in der Kreativ-Werkstatt im Team und eventuell mit Externen geerntet. Das gemeinsame Basteln an neuen Lösungen führt zur Entwicklung erster strukturierter Ideen-Konzeptansätze.

→ Phase 5: Ideen-Evaluation

Die Ergebnisse aus Phase 4 werden nach vorher definierten Kriterien im Kern-Team bewertet und grobe Routen festgelegt.

→ Phase 6: Integration

Für die detaillierte Ausarbeitung wird in Klausur gegangen, aus der eine »Landkarte« von



Suche nach Ideen: Ideen-Workshop

interner Präsentation. Zu empfehlen ist daher der gezielte interne »Verkauf« der favorisierten Ideen-Konzepte.

→ Ideen-Selektion: Auswahlkriterien

Damit ist die Phase der strukturierten Ideengenerierung abgeschlossen. Die favorisierten Ideenkonzepte werden einem Führungsgremium vorgelegt. Das Gremium entscheidet dann nach definierten Kriterien, welche Ideen mit Hilfe der »Umsetzungs-Pipeline«, dem zweiten Teilbereich des L&H IMS, weiterverfolgt werden.

Beispielhafte Selektionskriterien:

- Marktpotential
- Kundennutzen
- Realisierbarkeit
- Neuigkeitsgrad
- Strategiekonformität

→ Die »Umsetzungs-Pipeline«

Am Anfang der »Umsetzungs-Pipeline« stehen die Ideenkonzepte als Ergebnis des »7i

Ideengenerierungs-Prozesses«, in der Regel noch nicht voll ausgereift – Ideen eben.

Diese Ideenkonzepte sollten Sie in der Folge immer intensiver nach den oben genannten Kriterien prüfen.

Auch dabei ist ein systematischer Prozess, die »Umsetzungs-Pipeline«, sehr hilfreich. Dadurch muss jeder Einzelne nicht immer wieder darüber nachdenken, wie und wann er mit wem was tun soll. Er kann sich viel mehr auf die Inhalte seiner Innovationsarbeit konzentrieren.

→ Die Pipeline braucht viel »Futter«

Was bedeutet das konkret? Die Ideenkonzepte, die das Tor 1 passiert haben, werden nun in der Folge durch die verschiedenen Phasen der »Umsetzungs-Pipeline« mit ihren klaren Entscheidungspunkten, den Toren und vorab definierten Entscheidungskriterien konkretisiert.

Im Laufe der Zeit scheitert immer mal wieder ein Innovationskonzept an einem der verschiedenen Tore, weil es eines oder mehrere Kriterien nicht erfüllen konnte. Aus diesem Grund sollten Sie die »Umsetzungs-Pipeline« immer wieder mit neuen Ideenkonzepten aus der »7i Ideengenerierung« füttern, damit Sie am Ende des Prozesses regelmäßig innovative Konzepte auf Ihrem Markt präsentieren können.

→ Innovationsprozess gestalten

In einer Zeit, in der Veränderung die Regel ist und Konkurrenten Innovationen sehr schnell kopieren, brauchen Sie ständig neue Ideen. Ideen, die den Nerv der Kundinnen und Kunden treffen und zugleich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern. Mit Hilfe des L&H IMS können Sie den komplexen Innovationsprozess erfolgreich gestalten. Sie erhöhen damit die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation in Bezug auf Innovationen durch:

- Öffnung neuer, profitabler Marktfelder
- Zunehmende »Speed to market«
- Kostenersparnisse durch effizienteren Einsatz von internen Ressourcen

→ Begeisterung und Motivation

Das L&H IMS kann Ihnen helfen, im Bereich von Innovationen außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Es ist allerdings kein Werkzeug, um Menschen besser überwachen oder reglementieren zu können. Sondern es ist ein praktisches Instrument, um zu helfen und zu unterstützen.

Keineswegs ersetzt es jedoch die Begeisterung und Motivation, die ein Team unbedingt braucht, um tatsächlich erfolgreich zu sein. Neben einem sorgsam strukturierten Prozess sind wesentliche Faktoren für erfolgreiche Innovationen eben auch ein waches Auge auf das Umfeld – die Wünsche und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden –, der Wille, immer wieder nach kreativen Lösungen zu suchen und die Ausdauer, das gesetzte Ziel zu erreichen.

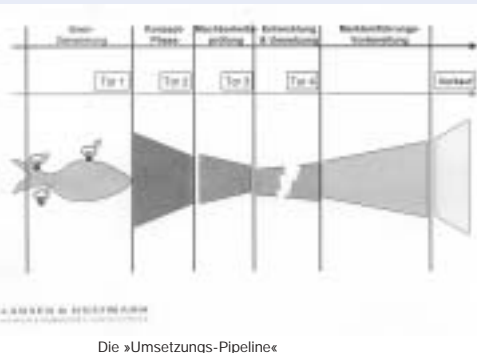
Kerstin Lausen

ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmerischer Erfolg hängt häufig von kontinuierlichen Innovationen ab – eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Lausen & Hoffmann entwickelten ein Innovation Management System (IMS), das hilft, Schritt für Schritt innovative Produkte und Dienstleistungen einzuführen.

Ein wichtiger Bestandteil des IMS ist der »7i Ideengenerierungsprozess«, der aussieht wie ein Fisch, an dessen Schwanzende der Input steht, der sich aus den Phasen Initiation und Information zusammensetzt. Den Kopf bildet der Output, die Inszenierung der Innovation. Dazwischen liegt der Rumpf, der eigentliche Prozess der Ideengenerierung, Bewertung und Konzeption, bestehend aus den Phasen Inspiration, Ideen-Werkstatt, Ideenevaluation und Integration.

Die Ideen werden dann einem Führungsgremium präsentiert, das entscheidet, welche Ideen mit Hilfe der »Umsetzungs-Pipeline« weiterverfolgt werden. Klar definierte Entscheidungskriterien konkretisieren die Ideen während der Konzeptphase, Machbarkeitsprüfung, Entwicklung und Umsetzung sowie Markteinführungsvorbereitung bis hin zur fertigen Innovation. Dieser Prozess kann die Leistungsfähigkeit in Bezug auf Innovationen erhöhen. Es ist aber keine Erfolgsgarantie, denn weitere Faktoren wie Motivation und Wille spielen auch eine Rolle. (KP)



Die »Umsetzungs-Pipeline«

ca. 5–10 Produktkonzepten in Form von Mindmaps und Word-Dokumenten resultiert.

→ Phase 7: Inszenierung

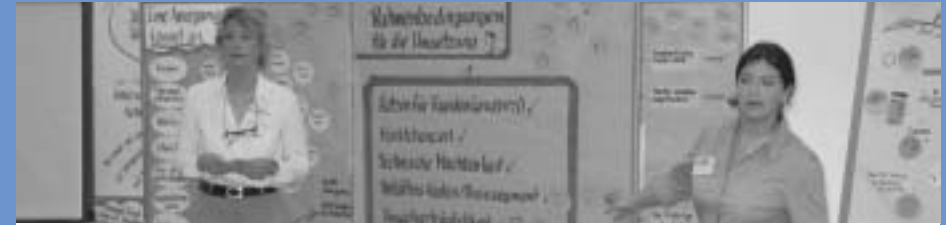
Gute Ideen scheitern oft an unzureichender

Foto: Christoph Lajczyna (oben) | Image Source

Foto: Christoph Lajczyna



Jürgen Hansen und Regina Beuck



Sabine Herr (links) und Sonja Lehmann beim Workshop »Innovation durch Kommunikation – 25 Jahre Produkte für lebendiges Lernen«

Innovation durch Kommunikation

25 Jahre Produkte für lebendiges Lernen

Beginnen hat alles Mitte der 1970er-Jahre, als sich im osthessischen Eichenzell die Brüder Erich und Rudi Neuland aufmachten, nach Mitteln und Wegen zu suchen, das Lernen und die Umfeldgestaltung mit ganzheitlichen

Ansätzen neu zu beleben. Am Anfang dieser Suche stand die Pinwand, heute bereits der »Klassiker« in der modernen Seminararbeit.

→ Marktführer in Bereich Moderation

Zur Pinwand gesellt sich in den Folgejahren neben dem nicht minder erfolgreichen Flip-Chart Zug um Zug die gesamte Bandbreite der technischen Hilfsmittel rund um die Moderation. So weist der aktuelle Neuland-Katalog

werden kann. Denn auch die Umgebung und das Lernumfeld haben nachweislich direkten Einfluss auf das Lernziel.

Heute entwickelt Neuland – mit Unterstützung fachlich versierter Einrichtungsberater – lernfördernde, individuelle Konzepte für die Innen- und Außengestaltung von Tagungsräumen in Firmen, Institutionen und Hotels. Alle Möbel der »Räume zum Lernen und Arbeiten« werden in Eichenzell aus natürlichen Werkstoffen in bester handwerklicher Tradition, jedoch mit Unterstützung moderner Technik gefertigt.

→ Firmenzentrale nahe Fulda

Neben Deutschland als Hauptabsatzgebiet ist Neuland weltweit mit Partnerfirmen präsent. Im nahe Fulda gelegenen Industriepark Rhön

→ Praxisbeispiel Innovation

Ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist der enge Kontakt zu den Anwenderinnen und Anwendern und das permanente Streben, den Nutzen der Produkte zu verbessern. Auf dem Kongress »Bildung gewinnt 2004« präsentierte das Unternehmen am Praxisbeispiel »Innovation« den Weg von der Anregung zum Produkt sowie Voraussetzungen des Unternehmers und der Mitarbeiter.

→ Eine Anregung kommt an

Neuland spricht unterschiedliche Anwendergruppen an. Freie Trainerinnen und Trainer haben andere Ansprüche an die Produkte als zum Beispiel Hotels oder Schulen. Tipps, Anfragen oder Anregungen kommen aus den vielen Richtungen und Anwendungen. Mehr als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Verkauf stehen für die Beratung bereit. Hier werden auch Anregungen aufgenommen, die von Kunden, Lieferanten oder

KLEINE CHECKLISTE

Besitzen Sie Eigenschaften des innovativen Unternehmertyps?

- Neugierde
- Durchsetzungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Tüftlergeist
- Marktgespür
- Scharfen Blick
- Leistungsbereitschaft
- »Querdenke«
- Etwas Glück
- Durchhaltevermögen
- Risikobereitschaft
- Liebe zum Kunden
- Liebe zum Produkt
- Liebe zum Detail
- Kreativität
- Zielstrebigkeit
- Offene Ohren
- Qualitätsbewusstsein

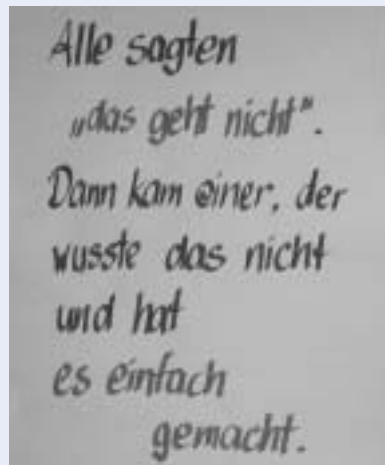


Sabine Herr (links) und Sonja Lehmann

ZUR PERSON: SABINE HERR/SONJA LEHMANN

Sabine Herr arbeitet seit 1996 bei der Neuland Kommunikationssysteme GmbH & Co. KG. und leitet seit 2003 das Verkaufsteam. Von 1998 bis 2001 führte sie als Gesellschafterin die Geschäfte des Neuland Verlags für lebendiges Lernen GmbH. Herr absolvierte eine Ausbildung zur staatlich anerkannten Kinderpflegerin und ließ sich danach zur Verlagsfachwirtin mit Schwerpunkt Marketing ausbilden.

Sonja Lehmann gehört seit 2000 zum Neuland-Team und ist in der Abteilung Einrichtungsberatung/Verkauf als Einrichtungsberaterin tätig. Die gelernte Bauzeichnerin machte zusätzlich einen Abschluss zur Bautechnikerin. Anschließend bildete sie in einem Berufszentrum Bauzeichner aus und arbeitete vier Jahre lang bei einer Holzbau-Fertighausfirma als Ausstattungsberaterin. (PK)



Motto der Firma Neuland

mehr als 500 Artikel zur Moderation aus. Das Unternehmen gilt im Bereich der Anbieter von Lern- und Weiterbildungsmaterialien als Marktführer.

→ Räume zum Lernen und Arbeiten

Ein Architekten-Team plant seit 1984 Räume, in denen zielgerichtet gelernt und gearbeitet



Workshop-Begrüßung à la Neuland

sind 140 Mitarbeiter auf mehr als 9000 Quadratmetern Betriebsfläche für Herstellung, Verkauf und Vertrieb tätig. Seit 1998 wird das Familien-Unternehmen von Erich Neuland geführt.

Foto: Christoph Laczyna (oben); PK

Foto: Christoph Laczyna



Sonja Lehmann beim Workshop



Margret Weinbrecht

- Ist das Produkt marktfähig?
- Bringt es einem Kundenkreis Nutzen?
- Ist das Produkt technisch umsetzbar?
- Kann ein angemessener Preis erzielt werden?
- Bringt das Produkt dem Unternehmen einen Imagenuutzen?
- Ist das Produkt umweltverträglich?
- Wie hoch ist die voraussichtliche Lebensdauer des Produktes?
- Passt es in das Produkt-Portfolio?

→ Eine Anregung nimmt ihren Lauf

Werden die Rahmenbedingungen positiv beurteilt, findet mit den involvierten Abteilungen eine erste Kreativsitzung statt, deren Ergebnisse von der Entwicklungs- und Konstruktionsabteilung, eng abgestimmt mit der Abteilung Einkauf, weiter umgesetzt werden. Entsprechende Lieferanten werden gesucht und Muster angefordert. Je nach Produkt werden anschließend die erforderlichen Werkzeuge handgefertigt und Muster sowie Materialien auf Tauglichkeit geprüft. Der Entwurf wird in einer erneuten Kreativsitzung überprüft. Ist er in Ordnung, wird ein Prototyp gefertigt, der interne und externe Tests bestehen muss. Es folgen die notwendigen Korrekturen und in einer letzten Abstimmung erfolgt die Freigabe des Produktes, das anschließend in Serie geht.

→ Individuelle Fertigung ist üblich

Übrigens: »Serie« bedeutet bei Neuland keine Massenfertigung. Bei den meisten Produkten bestimmt der Kunde selbst die Ausführung und Farbe. Lagermäßig halten wir für Pinwände und FlipCharts lediglich die Standard-Rahmenfarbe »9007 grau-alk« vor sowie die aktuellen Koffermodelle und natürlich die Verbrauchsmaterialien.

→ Eine Idee wird zum Produkt

Jede Innovation hat einen eigenen Verlauf. So dauerte z.B. die Entwicklung der »selbstklebenden Moderationskarte« von der ersten Anregung bis zur Markteinführung 2004 etwa acht Jahre. Wichtig ist hierbei, immer wieder die Rahmenbedingungen zu überprüfen, damit die investierten Mittel wie Zeit, Personal und

Geld den zu erwartenden Nutzen nicht schon Vorab übersteigen. Andere Ideen werden innerhalb weniger Wochen oder Tage umgesetzt und sind im Idealfall sofort serienreif. Hin und wieder passiert es auch bei Neuland, dass wir überzeugt sind von einer Innovation, die dann auf dem Markt die Erwartungen nicht ganz erfüllt. Dies kann an unerwarteten Veränderungen der äußeren Faktoren oder auch Fehleinschätzungen der Rahmenbedingungen liegen, auf die wir keinen Einfluss haben. Glücklicherweise passiert das nur sehr selten. Meist ist es so, dass die Absatzzahlen der neuen Produkte die eigene Einschätzung bestätigen.

→ Umgang mit Reklamationen

Für viele ein unangenehmes Thema – für Neuland sind unter anderem gerade die Reklamationen eine Quelle des Erfolgs! Sie bedeuten für uns keinen Grund zum Ärgern, sondern einen Vertrauensbeweis des Kunden. Reklamationen bedeuten, dass der Kunde die Lösung von Neuland erwartet und nicht vom Mitbewerber! Indem wir die Reklamation bearbeiten, binden wir den Kunden stärker an das Unternehmen und seine Leistungen. Ein reklamierender Kunde, der nicht abgewiesen, sondern ernst genommen wird, belohnt dies mit besonderer Treue. Reklamationen werden selbstverständlich von jedem Mitarbeiter angenommen, egal ob im Verkauf, Einkauf, Versand oder am Empfang. Oberstes Gebot: Der Kunde wird nicht »weitergereicht!« Genauso selbstverständlich werden die Abteilungsleitung und die Geschäftsleitung informiert. Unternehmen erhalten aus Reklamationen kostenlose Informationen zu Markttendenzen und die überlebenswichtigen Hinweise für Produktinnovationen!

→ Instrument für Innovation: Mitarbeiter

Last, but not least: Das Wichtigste müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten. »Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens« – zugegeben ein etwas abgedroschener Spruch. Bei Neuland aber ein lebendiges Instrument für Produktinnovationen.

Alle Mitarbeiter werden ständig geschult und erhalten Gelegenheit zur Weiterbildung. Denn Marktkenntnis, Produktwissen, Anwendungskompetenz und Kundennähe garantieren die professionelle Bearbeitung und Umsetzung von Kundenwünschen und -anregungen. Diesen Prozess unterstützen wir durch:

- regelmäßige Produktschulungen
- Einbindung in die Produktentwicklung
- Seminare durch externe Trainer
- Seminare von Kollegen für Kollegen
- Anwendung der eigenen Produkte im Alltag
- Messe- und Kongressbesuche
- Kundenbesuche
- Gespräche mit Anwendern
- eine offene Kommunikationskultur

Übrigens: Jedes Jahr beginnen bei der Neuland GmbH & Co KG junge Menschen ihre Ausbildung im handwerklichen und kaufmännischen Bereich. Das Unternehmen geht bei der Maßnahme davon aus, dass sie übernommen werden.

Sabine Herr/Sonja Lehmann

ZUSAMMENFASSUNG

Innovationen aus der Kritik von Anwendern der Aus- und Weiterbildung generieren – Neuland GmbH & Co KG demonstriert eine Form von praktischem Innovationsmanagement. Drei Faktoren bilden die Basis für den Erfolg des Familienunternehmens: der Kontakt und Austausch mit den Kunden, die interne Kommunikation sowie die Prüfung der Produktidee.

Im engen Kontakt mit den Kunden nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anregungen auf, fragen gezielt nach den Vorstellungen und vergleichen sie mit eigenen Erfahrungen. Der externen folgt eine intensive interne Kommunikation: Die Mitarbeiter leiten die Ideen an die Abteilungsleitung weiter. Die Abteilungsleiter wiederum geben immer wieder Feedback darüber, was mit den Ideen geschieht.

Die Produkt-Ideen werden intensiv darauf geprüft, ob sie marktfähig, umsetzbar und umweltverträglich sind. Auch Preis, Nutzen, Image, Lebensdauer und das Produkt-Portfolio beeinflussen die Entscheidung zur Umsetzung. Nicht jede Innovation kann erfolgreich sein. Bei Neuland GmbH & Co KG überwiegen aber die positiven Fälle. (KP)



Eine Innovation nimmt ihren Lauf ...

aus dem Mitarbeiterkreis kommen. Aber damit ist es nicht getan! Die Verkäufer fragen gezielt nach Details, vergleichen Anregungen mit eigenen Erfahrungen, probieren aus, setzen sich mit Kollegen aus anderen Abteilungen in Verbindung. Schließlich geben die Mitarbeiter die Anregung an die Abteilungsleitung weiter. Dort erfolgt ein Abgleich mit bisherigen Erfahrungen und eine Einschätzung zur Positionierung im Markt. Wichtig ist das Feedback an die Mitarbeiter, was mit der Idee passiert ist.

→ Immer wieder Feedback

In der Geschäftsleitung wird die Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen. Auch an die Abteilungsleitung erfolgt ein Feedback, die wiederum die Mitarbeiter und ggfs. die Ideengeberin oder den Ideengeber informiert.

→ Rahmenbedingungen

Auf folgende Voraussetzungen muss jede Produkt-Idee sorgfältig geprüft werden:

Foto: Christoph Lutz



Thomas Krüger, Susan Remé und Dr. Susanne Dreas



Gisela Clausen im Workshop »Strategische Allianzen – Die Kunst trotz Konkurrenz zu kooperieren«

Strategische Kooperationen

Gemeinsam stärker werden



ZUR PERSON: GISELA CLAUSEN

Gisela Clausen ist Diplom-Psychologin und seit 1985 selbstständige Organisationsberaterin. Sie ist zudem zertifizierte Supervisorin, Ausbilderin für Gruppendynamik und Gruppenberaterin.

Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationsberatung in Verbänden und Wirtschaftsbetrieben, in der Beratung von Netzwerken und strategischen Kooperationen sowie in der Qualifizierung von Personalentwicklern und Führungskräften. Fortbildungen leitet Gisela Clausen beispielsweise zu dem Thema »Strategische Allianzen – Die Kunst trotz Konkurrenz zu kooperieren«.

Zu ihren Veröffentlichungen gehören u.a.: »Arbeitsfähigkeit: ein Begriff mit unscharfen Randbereichen«, »Gruppenprozesse verstehen« sowie »Vorstands- und Gemeinschaft erfolgreich gestalten«.

Die Begriffe »Strategische Kooperation«, »Strategische Allianz« oder Netzwerk beschreiben unterschiedliche Arten von Arbeitsbündnissen zwischen Firmen: Viele Kooperationen sind ein freier Verbund von Institutionen, wie z.B. Regionale Arbeitsgemeinschaften oder überbetriebliche Projektgruppen.

Manche Kooperation ist als Verein oder Verband organisiert. Häufig hat eine strategische Kooperation aber auch eine eigene, stärker formalisierte Organisationsstruktur: So sind manche Einkaufskooperationen als Genossenschaft und manche Produktions- oder Marketinggemeinschaft als eigenständige GmbH organisiert.

In diesem Text wird davon ausgegangen, dass Netzwerke gering institutionalisierte Organisationsstrukturen haben, während strategische Kooperationen oder Allianzen einen festeren organisatorischen Rahmen aufweisen.

→ Warum kooperieren?

Netzwerke und strategische Allianzen sind dann sinnvoll und erfolgreich, wenn durch die Kooperation Stärken entstehen, die für Auftraggeber oder Nutzer von Vorteil sind und somit den beteiligten Firmen und Organisationen Wettbewerbsvorteile bringen. Felder, in denen kooperiert wird, schließen z.B. die Produktkooperation, Vertriebs- und Marketingkooperation sowie Forschung und Entwicklung ein.

Klein- und Mittelbetriebe sind zunehmend auf strategische Kooperationen angewiesen: Steigender Spezialisierungsdruck, rasche Veränderungen in den Kundenerwartungen und die wachsende Nachfrage nach Full-Service-Angeboten sind häufig nur in Kooperation mit anderen Betrieben zu bewältigen.

Im Bereich der Weiterbildung zeichnen sich ähnliche Entwicklungen ab: Der Wettbewerb mit seinem Spezialisierungs- und Profilierungsdruck und die wachsenden Ansprüche der Auf-

traggeber sowie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwingen die Anbieter in einen Spagat zwischen hohen Ansprüchen und sinkenden Stundensätzen.

→ Herausforderung Wir-Gefühl

Zu jeder Form von Kooperation gehört eine Arbeits- oder Projektgruppe, die sich regelmäßig trifft und gemeinsame Aktivitäten plant. Die erste Herausforderung für diese Arbeitsgruppe ist es, eine kooperative, offene Arbeitsatmosphäre und genügend Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten zu schaffen.

Je formalisierter die Organisationsstrukturen, umso mehr Verbindlichkeit wird durch den Rahmen aus Verträgen und Vereinbarungen geschaffen.

Gegenseitiges Vertrauen, persönliche Glaubwürdigkeit, Wir-Gefühl und Verbindlichkeit sind jedoch nicht allein per Vertrag herzustellen. Sie müssen gemeinsam erarbeitet werden. Darin liegt eine besondere Herausforderung strategischer Kooperationen.

Mitgliedern von Netzwerken und Kooperationspartnern gelingt es nicht ohne weiteres, eine produktive Arbeitsatmosphäre zu entwickeln. Unklarheiten in der Zusammenarbeit und tabuisierte Kooperationsthemen werden in ihren Auswirkungen auf die langfristige Arbeitsfähigkeit eines Netzwerks leicht unterschätzt. Dazu gehören:

- Unterschiedliche Zielvorstellungen oder kontroverse Ansichten darüber, wie gemeinsame Ziele am besten zu erreichen sind.
- Ungeklärte Verhältnisse bei der Frage, wer wie viel Zeit, Engagement und andere Ressourcen investiert.
- Latente Konkurrenz und Unklarheiten, wie Gewinne und Verluste zu verteilen sind.
- Unklarheiten darüber, ob die Kooperation für neue Mitglieder offen ist oder ob es sich um eine geschlossene Gesellschaft handelt.
- Konflikte im Macht-, Rollen und Entscheidungsgefüge.
- Schlechter interner Informationsfluss und zu schwache Außendarstellung.
- Zu viele oder zu wenige Verträge und Vereinbarungen.

→ Vorsicht: Stolpersteine!

Im Folgenden wird für einige dieser Stolpersteine erläutert, wie sie Kooperationen gefährden können und wie man dem entgegenwirken kann.

→ Motor: klare und greifbare Ziele

Klare Ziele helfen, Unstimmigkeiten zwischen den Kooperationspartnern zu vermeiden und Erfolge für alle Beteiligten sichtbar und kommunizierbar zu machen. Greifbare und kommunizierbare Erfolge sind der wichtigste Motor für die Fortführung einer Kooperation. Dabei geht es nicht nur um Ziele in der Sache, sondern auch um Ziele in der Zusammenarbeit.

Mit den Zielen ist es wie mit dem gesamten Kooperationsvorhaben: Zunächst kann man sie nur allgemein benennen. Die genaue Beschreibung gelingt in der Regel in den ersten Besprechungen nur bedingt: Noch ist wenig Vertrauen vorhanden, und so wird sehr allgemein diskutiert. Gerade diese Unbestimmtheit bildet eine wichtige Grundlage für den ersten Zusammenhalt. Dabei wird geprüft, wer die anderen Beteiligten sind und ob sie den eigenen Vorstellungen und Standards entsprechen. Mit wachsendem Vertrauen wird zunehmend konkreter und kritischer über gemeinsame Vorhaben und ihre Realisierbarkeit gesprochen.

Es lohnt sich, gemeinsame Ziele mehrfach zu präzisieren und auf ihre Erreichbarkeit hin zu überprüfen: Gibt es wirklich gemeinsame Interessen und Ziele auf allen Ebenen? Wie steht es um die Motivation für das gemeinsame Vorhaben? Was muss getan werden, um die Ziele zu erreichen? Diese Fragen werden in der Planungsphase strategischer Kooperationen von mal zu mal genauer besprochen. Erst wenn man einen genauen Zeitplan mit konkreten Umsetzungsschritten hat, kann man davon ausgehen, dass Ziele und Vorgehensweisen so weit konkretisiert und auf ihre Erreichbarkeit überprüft sind, dass sie bei der Umsetzung für Orientierung und Inspiration sorgen.

Durch die mehrfache Präzisierung des Vorhabens entstehen bei allen Beteiligten innere Bilder von dem gemeinsamen Projekt, die eine zunehmend größere Übereinstimmung aufwei-

Foto: Christoph Lutzyna (oben), PR

Foto: Christoph Lutzyna



Wolfgang Domeyer



Christoph Mues



Regina Beuck, Hansjörg Lüttke, Dr. Susanne Dreas, Reiner Adam, Henning Scharringhausen (von links)

sen. Es entsteht ein (!) kollektives Bild der Beteiligten. Kollektive Bilder sind ein wichtiges Kennzeichen arbeitsfähiger Kooperationen. Sie dienen als Orientierungshilfe in unvorhergesehenen Situationen, helfen Loyalitätskonflikte zu entschärfen und tragen zur Reduzierung des Besprechungsbedarfs bei.

→ Offene oder geschlossene Gesellschaft?

Kooperationen und Netzwerke, die für jeden offen sind, müssen ständige Wechsel in ihrer Zusammensetzung verkraften. Ihre Mitglieder haben es schwer, Verbindlichkeit und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu entwickeln. Solche Netzwerke arbeiten kaum über das aktuelle Treffen hinaus produktiv zusammen. Sollen sie trotz hoher personeller Unverbindlichkeit fortbestehen, brauchen sie eine stabile Kerngruppe, die mit höherer Verbindlichkeit für Kontinuität und Zusammenhalt sorgt.

Arbeitsgruppen, die über Jahre keinerlei personellen Wechsel erleben, verlieren ihre Kreativität und Produktivität. Neue Mitglieder haben langfristig betrachtet eine lebenswichtige Funktion für eine Kooperation. Der Zugang sollte aber geregelt werden. Mit der Aufnahme neuer Mitglieder stellen sich grundsätzliche Fragen: Wie wird darüber entschieden, ob neue Mitglieder aufgenommen werden? Wann ist ein guter Zeitpunkt? Was für Leute sind für die Gruppenmitglieder eine attraktive Erweiterung? Welche Personen sind für die Entwicklung der Gruppe vermutlich eher eine Belastung?

→ Umgang mit Konkurrenz

Latenter Wettbewerb zwischen den Partnern ist ein unvermeidbarer Wesenszug von Kooperationen. Konkurrenz belebt das Geschäft. Allerdings kennt auch jede Führungskraft die lähmende oder gar destruktive Wirkung von verleugneten Konkurrenzen in Gremien und Projektgruppen.

Wie eine Sollbruchstelle ist in Arbeits- oder Steuerungsgruppen für strategische Kooperationen selbst dann Wettbewerb vorhanden, wenn sich Anbieter mit abgrenzbaren, komplementären Produkten zusammenfinden. Insbesondere in der Startphase von strategischen

Allianzen herrscht Scheu vor Konkurrenzgefühlen und Unsicherheit im Umgang mit der latenten Wettbewerbssituation. In Phasen produktiver Zusammenarbeit tritt die Frage der latenten Konkurrenz zwischen den Beteiligten in der Regel in den Hintergrund oder inspiriert alle Beteiligten zu Höchstleistungen. In kritischen Phasen aber können die destruktiven Seiten der latenten Konkurrenzsituation die gemeinsame Arbeitsfähigkeit von Steuerungs- und Arbeitsgruppen beeinträchtigen.

Will man die destruktiven Seiten von Wettbewerb und Konkurrenz eingrenzen, muss man wissen, was der Hintergrund ist. Es gibt mehrere Motoren, die ein von Konkurrenz geprägtes Klima bewirken können:

- Der reale Wettbewerb am Markt: In Trainer-Netzwerken z.B., die die Vorteile gemeinsamen Marketings nutzen wollen, wird das Gefühl von Konkurrenz regelmäßig durch Auftraggeber verstärkt, die den einen oder anderen Anbieter /Trainer bevorzugen. Klare Vereinbarungen können die Konkurrenz reduzieren, das Problem aber nicht zum Verschwinden bringen.
- Unterschiede im Engagement der beteiligten Unternehmen.
- Befürchtungen bezüglich der persönlichen Rolle im Kooperationsgefüge: Konkurrenzgefühle können zustande kommen, wenn unklar ist, wer welche Position im Kreis der Kooperationspartner einnimmt. Dazu gehören Befürchtungen bezüglich des eigenen Ansehens, der Einflussmöglichkeiten und des ideellen Kooperationsgewinns.
- Ganz persönliche Ängste.

Ein stabiles Kooperationsgefüge aus vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen muss gegen die Erosionen, die reale oder vermutete Konkurrenzen bewirken, immer wieder neu gesichert werden. Die Beteiligten müssen sich aktiv dafür einsetzen, dass niemand in der Kooperation mit seinen Interessen zu kurz kommt. Dafür sind Standortbestimmungen wichtig, die die heikle Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation, zwischen Gewinn und Verlust – ideell und ökonomisch – thematisieren. Nur offene Diskussionen über diese in vielen Arbeitsfeldern weitgehend tabuisierte Thematik

können in einer strategischen Allianz zu sinnvollen Vereinbarungen und Konventionen führen, die die Konkurrenz da begrenzen, wo sie die Zusammenarbeit beeinträchtigen, ohne sie zugleich auch da zu begrenzen, wo sie die Zusammenarbeit befähigen.

→ Kampf um Einfluss und Ressourcen

Eine strategische Kooperation braucht mächtige Unterstützer im Umfeld. Zu wenig Akzeptanz bei Kollegen und Geschäftsführung der beteiligten Unternehmen wirkt sich auf ihre Arbeitsfähigkeit und auf den Wert ihrer Ergebnisse aus. Um kritische Phasen zu bewältigen, braucht sie Fürsprecher und Schirmherren.

Freundliche Zustimmung von der Geschäftsführung und Vorstand erhält man leicht, solange das Vorhaben keine Kosten oder sonstigen Aufwand verursacht. Allerdings kann man auch sicher sein, dass ein Projekt, das keine Kosten verursacht, keine Aufmerksamkeit erhält. Will man herausfinden, wie Vorgesetzte und Kollegen zu einer strategischen Allianz stehen, muss man mit ihnen über Ressourcen diskutieren. Vorstand und Geschäftsführung müssen in das Dilemma von Investitionsentscheidungen kommen. Erst wenn für eine Kooperation finanzielle Mittel oder Zeitkontingente zur Verfügung gestellt werden müssen, werden Zielsetzung und Planung im Unternehmen nachhaltig zur Kenntnis genommen und diskutiert.

Häufige, sensibel proportionierte Investitionsentscheidungen sind für die Etablierung von überbetrieblichen Kooperationsprojekten zunächst besser als große Investitionsbudgets, die für einen entsprechend langen Zeitraum zur Verfügung gestellt werden. Begrenzte Pilotprojekte und entsprechende Ressourcen begrenzen die Risiken, sind für alle leichter zu überschauen und bieten immer wieder einen Anlass, das Vorhaben dem Management der beteiligten Unternehmen vorzustellen.

Die Arbeitsfähigkeit einer strategischen Allianz hängt auch davon ab, wie groß die Entscheidungsspielräume der Mitglieder der Steuerungs- oder Koordinationsgruppe ist. Kooperationen, in die Mitarbeiter ohne jegliche Ent-

scheidungskompetenz entsandt worden sind, haben viel aufwändigere Diskussions- und Entscheidungsprozesse zu bewältigen, als diejenigen Kooperationen, in denen Entscheidungsträger sitzen.

→ Wer hat die Macht?

Die Arbeitsfähigkeit einer strategischen Kooperation hängt wesentlich davon ab, wie die formellen und die informellen Machtverhältnisse sind: Gibt es hervorgehobene Rollen, wie z.B. einen Koordinator oder eine Projektleitung? Wer hat das Sagen? Diejenigen, die sich am häufigsten äußern, am fachkundigsten sind oder die größte Organisation vertreten? Werden Entscheidungen abgenickt, durchgepuscht und mit hauchdünner Mehrheit legitimiert oder kommt es zu gemeinsam getragenen Entscheidungen?

Viele Menschen glauben, sie könnten in der Zusammenarbeit mit anderen die Herausbildung von Machtverhältnissen vermeiden. Das ist ein Trugschluss. Wo immer Menschen Arbeitsbeziehungen eingehen, bekommen sie es mit persönlichen Machtfragen zu tun. Wer die gemeinsamen Aktivitäten mehr bestimmt und wer weniger, ist in dauerhaften Arbeitsbeziehungen eine Frage der Sympathie, der Fachkunde und eben der Machtbalance. Wo es gelingt, das Gefühl eines machtfreien Raumes zu erzeugen, werden die Machtverhältnisse nicht wahrgenommen, weil sie vermutlich für alle Beteiligten passend geregelt sind.

Wenn sich Fragen von Macht und Einfluss in der Zusammenarbeit störend bemerkbar machen, müssen sie besprochen werden. Wenn alle gleich sein sollen, einigt man sich leicht auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Besondere Fähigkeiten und Potenziale einzelner Kooperationsteilnehmer werden so nicht genutzt. Wenn alle Alles entscheiden sollen, bilden sich informelle Zirkel, die die Entscheidungsprozesse unsichtbar beeinflussen. Selbstgesteuerte Gruppen, die eine hohe Produktivität entwickeln, weisen intern eine hohe Rollendifferenzierung auf. Es hat sich gerade in Innovationsprojekten als wenig sinnvoll erwiesen, den ganzen internen Regelungsbedarf



Dr. Siegfried Bergner



Zwischenfrage: Rainer Haupt

einer einzelnen Führungskraft zu übertragen. Kooperation heißt, sich diese Aufgaben zu teilen und Verantwortlichkeiten zu definieren.

In strategischen Kooperationen treffen in der Regel Entscheidungsträger zusammen, denen eine kollektive Form der Leitung entspricht. Gerade kollektive Formen der Steuerung und Entscheidung benötigen klare Verantwortlichkeiten. Es stellt sich also die Frage, welche Aufgaben und Rollen im internen Zusammenspiel übernommen werden müssen.

- Wer achtet auf die Zielorientierung und Qualität der gemeinsamen Arbeit? Wer auf die Sicherung der Erfolge?
- Wer achtet auf die Umsetzung von Entscheidungen und die Einhaltung von Regeln?
- Wer achtet auf die Pflege der Arbeitsbeziehungen und die interne Kommunikation? Wer auf die Bearbeitung von Konflikten?
- Wer ist für die Außendarstellung zuständig? Auch über die in weiten Bereichen tabuisierten

ZUSAMMENFASSUNG

Wichtige Erfolgsfaktoren für strategische Allianzen sind:

- Erreichbare Ziele, denen ein kollektives Bild vom Ergebnis und von dem Weg dorthin zugrunde liegt
- Ein detaillierter Zeitplan für gemeinsame Vorhaben
- Eine Regelung für die Aufnahme von neuen Mitgliedern im Sinne einer slow-open-Group
- Vereinbarungen über regelmäßige, persönliche Teilnahme ohne die Möglichkeit, sich vertreten zu lassen
- Differenzierte Verantwortlichkeiten in der Steuerungs-, Planungs- oder Koordinationsgruppe
- Klare Absprachen zwischen den beteiligten Unternehmen über Ressourcen, die investiert werden und über Entscheidungsspielräume, die der Kooperation übertragen werden.
- Regelmäßige Standortbestimmungen zum inneren Zustand der Kooperation: Wie ist der Pegel der Konkurrenzgefühle? Wie ist die Verteilung von Macht und Einfluss? Wie Zufrieden sind alle Beteiligten mit der Verteilung der ideellen und ökonomischen Gewinne?
- Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf die beteiligten Organisationen, relevante Fachöffentlichkeiten und regionale Öffentlichkeiten.

Themen muss miteinander gesprochen werden. Spätestens, wenn die Arbeitsfähigkeit durch verdeckte, disfunktionale Machtverhältnisse eingeschränkt wird, müssen sich alle Beteiligten ein gemeinsames Bild vom Stand der Dinge machen.

Wenn strategische Allianzen in Phasen eingeschränkter Arbeitsfähigkeit geraten, ist es häufig sinnvoll, zur Klärung der Situation einen externen Moderator einzuladen. Externe Moderatoren sind nicht in die Gruppenkultur eingebunden und können Arbeitsformen zur Verfügung stellen, die die Diskussion heikler Themen erleichtern.

→ Öffentlichkeitsarbeit beflügelt

Für den Erfolg einer Kooperation ist kontinuierliche externe und interne Öffentlichkeitsarbeit von vitaler Bedeutung: Zwischenberichte, Artikel in Mitarbeiterzeitungen der beteiligten Institutionen, Workshops, öffentliche Veranstaltungen und Kommentare in der regionalen Presse, tragen dazu bei, dem Vorhaben Gewicht zu geben und es nachhaltig im Bewusstsein der relevanten Öffentlichkeiten zu verankern.

Welche Öffentlichkeiten sind für uns relevant und wie können wir sie über unsere Arbeit informieren? Dies sind Fragen, die jede strategische Kooperation sich von Beginn an immer wieder stellen muss. Wenn z.B. die internen Öffentlichkeiten in den beteiligten Organisationen zu wenig auf dem Laufenden gehalten werden, verliert die strategische Allianz ihre internen Unterstützer. Häufig ist das interne Ansehen auch dadurch zu befördern, dass die Kooperation in externen Öffentlichkeiten Beachtung findet.

Gute Öffentlichkeitsarbeit setzt einen sich selbst verstärkenden Kreislauf der öffentlichen Anerkennung in Gang und trägt so zur Arbeitsfähigkeit einer Kooperation bei: An einem Vorhaben beteiligt zu sein, das großes Ansehen in der Fachöffentlichkeit genießt, beflügelt in der Regel die Kooperationspartner. Öffentliche Präsenz schafft zudem Erfolgsdruck, der zu Höchstleistungen motiviert.

Gisela Clausen

Foto: Christoph Lajczyna

Foto: Christoph Lajczyna (oben); Kristina Ruck

Sich öffnen, um zu gewinnen

Mit Offenheit und Kommunikation gelingt Kooperation

Die Behindertenwerkstätten aus Süd-West-Niedersachsen brauchten drei Anläufe und drei Geschäftsführer, um eine Kooperation im Bereich Auftragsfertigung und Dienstleistung zum Erfolg zu führen. Johannes Münzebrock, seit 2001 Geschäftsführer der VAB gGmbH (Vertriebs- und Auftragsbeschaffung für Behindertenwerkstätten), berichtet über Anlaufschwierigkeiten, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren.

Frage: Vor mehr als 15 Jahren haben sich zehn Träger der Behindertenhilfe zu einer Kooperation, der VAB gGmbH, zusammenschlossen. Wie ist die Idee zur Kooperation entstanden?

Johannes Münzebrock: Auftraggeber haben immer stärker gefordert, dass sie nur einen Ansprechpartner haben wollen. Über diesen einen Ansprechpartner wollen wir die Kundenanfragen abdecken. Weil Werkstätten ein unterschiedliches Profil und Leistungsangebot haben, haben wir überlegt, ob nicht eine Person, die unser Leistungsspektrum kennt, unser gesamtes Angebot nach außen hin vermitteln und die Zusammenschlüsse durchführen kann.

Frage: Beim Aufbau einer Kooperation spielt der Anfang eine bedeutende Rolle. Wie sah bei Ihnen die anfängliche Situation aus?

Johannes Münzebrock: Wir haben einen hochkarätigen Geschäftsführer gesucht, der die Zusammenführung durchführen sollte. Das ist nicht sofort gelungen und hat sich lange hingezogen. Es gab anfängliche Schwierigkeiten, da jeder glaubte, nicht zu seinem Recht zu kommen. Zehn verschiedenen Herren zu dienen, ist keine einfache Aufgabe.

Die Kooperationspartner müssen das Leistungsspektrum, das sie abdecken wollen, genau kennen und benennen, denn ansonsten



Johannes Münzebrock

gibt es viel Neid und Ärger. Ansonsten glaubt jeder, dass er nicht genügend aus der Genossenschaft zieht.

Frage: Welches waren die größten Fehler, die anfangs gemacht worden sind?

Johannes Münzebrock: Wir hätten die Erwartungen mehr abklopfen und gucken müssen, welche Personen gebraucht werden, die die Aufgaben und Lücken füllen können. Ich denke, wir haben in der ersten Zeit auch den Fehler gemacht, personell falsch besetzt zu haben.

Frage: Und wie hat es sich dann nach den anfänglichen Schwierigkeiten Schritt für Schritt weiterentwickelt?

Johannes Münzebrock: Nachdem wir den ersten Versuch storniert haben, haben wir die Kooperation neu aufgelegt, einen Vertrag erstellt und versucht, die Zusammenarbeit fester zu zurren. Jeder tritt einer Gesellschaft nur bei, wenn er einen Nutzen ziehen kann.



Dr. Susanne Dreas und Dr. Kirsten Huter (rechts)



Rüdiger Winter

Das Schwierige: Wie halten wir den Nutzen in einem Gesellschaftervertrag fest? Ein Riesens Streitpunkt waren die Provisionserlöse, wie viel Provision wer an wen bezahlt. Wir haben eine Lösung gefunden, aber auch beim zweiten Versuch blieb es ein Zuschussgeschäft. Der informelle Wert war groß, aber wirtschaftlich blieb es schwierig.

ZUR PERSON: JOHANNES MÜNZE BROCK

Johannes Münzebrock ist seit 2001 Geschäftsführer der Vertriebs- und Auftragsbeschaffung für Behindertenwerkstätten gGmbH (VAB), einem Zusammenschluss von Trägern der Behindertenhilfe. Seit 1990 ist er Einrichtungsleiter der Sozialen Arbeitsstätte (WfB) Altenoyte, einer Werkstatt für behinderte Menschen, in der berufsvorbereitende Maßnahmen durchgeführt werden.

In der Behindertenarbeit ist Johannes Münzebrock schon seit 1982 tätig. Zwischendurch wechselte er für fünf Jahre das Berufsfeld und führte Objektberatung auf Großbaustellen durch.

Johannes Münzebrock schloss eine Lehre zum Maschinenschlosser ab, studierte Maschinenbau und anschließend noch Pädagogik. Der ausgebildete Fachauditor und EFQM-Assessor absolvierte auch eine Grundausbildung in der Transaktionsanalyse und Themenzentrierten Interaktion.

Frage: Im dritten Anlauf hatten Sie als Geschäftsführer die Verantwortung und haben die Kooperation zum Erfolg geführt. Was würden Sie sagen, waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Johannes Münzebrock: Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Kommunikation, wie man miteinander umgeht. Die Partner müssen sich akzeptieren, die jeweiligen Stärken müssen herausgearbeitet und ins Licht gestellt werden. Ich greife bei meiner Arbeit nicht auf eine Bewertungsskala zurück und sage nicht, das ist der Gute, das ist der Schlechte, das ist der Leistungsstarke. Das schiebe ich zur Seite. Ein weiterer schwieriger und wichtiger Part ist der Umgang mit Konfliktsituationen.

Ich habe zwei therapeutische Ausbildungen gemacht – Transaktionsanalyse und Themen-

zentrierte Interaktion – um das Gelernte als Handwerkszeug für mich zu nutzen, um Situationen besser einschätzen zu können und die Gruppendynamik in den Griff zu bekommen.

Frage: Wie haben Sie die unterschiedlichen Interessen der Einrichtungen unter einen Hut bekommen?

Johannes Münzebrock: Ich habe mir von jeder Werkstatt eine Liste mit ihren Erwartungen geben lassen, die sehr unterschiedlich waren. Eine Einrichtung hatte eine Riesenlücke in der Maschinenauslastung, eine andere im Verpackungsbereich, die nächste im Metallbereich. Ich habe mir ein Bild gemacht und nicht einfach wahllos akquiriert, sondern spezieller nach Aufträgen gesucht.

Frage: Wie sind Sie zur Position des Geschäftsführers gekommen?

Johannes Münzebrock: Ich komme aus diesem Geschäft und habe die Kooperation von Anfang an miterlebt und mitgestaltet, teilweise auch falsch mitgestaltet. Es ging darum, die Kooperation aufrechtzuerhalten. Hätten wir die Gesellschaft aufgelöst, hätten wir nie wieder die Möglichkeit gehabt, sie zum Leben zu erwecken. Rechtliche Vorschriften machen es unmöglich, einen gleichen Zweck erneut gemeinnützig anerkannt zu bekommen.

Wir stellten fest, dass ein hauptamtlicher Geschäftsführer zu teuer ist und wir eine Zwischenlösung finden müssen. So entstand die Idee, einen der Werkstattdirektoren zu nehmen, der die Position mit einer bestimmten Stundenzahl übernimmt. Es musste jemand sein, der eine möglichst hohe Akzeptanz zwischen den einzelnen Einrichtungen hat. Auch da spielt die Kommunikation eine große Rolle.

Frage: Wie läuft die interne Kommunikation ab?

Johannes Münzebrock: Wir haben uns verpflichtet, uns einmal im Monat zu treffen. Wir beraten, was erledigt werden muss, was erreicht worden ist, wo wir mehr tun müssen. Wir tauschen uns auch fachlich aus, was vorher nicht getan wurde. Beispielsweise teilen wir uns gegenseitig mit, wenn wir jemanden

gefunden haben, der günstig Bohrer oder Holz anbietet oder wenn wir eine neue Technik nutzen. Der informelle Anteil, der in Geldwert nicht zu messen ist, ist sehr hoch.

Frage: Wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Johannes Münzebrock: Ich kriege zum Beispiel von der Osnabrücker Werkstatt eine E-Mail oder einen Anruf mit der Information darüber, dass sie von einer Papierfirma einen Auftrag bekommen hat und Ordner bauen soll. Die Ordner kann sie nicht zusammenbauen, da sie nicht die Manpower und nicht das Lager dafür hat.

Ich kümmere mich dann darum, indem ich mit der Werkstatt oder mit der Firma selbst Kontakt aufnehme und mir den Auftrag genau beschreiben lasse. Ich sammle die Eckdaten und schreibe den Auftrag dann per E-Mail an meine Kollegen aus, die sich um die Arbeit bewerben können. In dem Moment, in dem es zu einem Auftrag wird, ziehe ich mich zurück.

Frage: Wenn Sie die gesamte Entwicklungsphase betrachten, welches waren die größten Stolpersteine?

Johannes Münzebrock: Bei einer Kooperation müssen sich die Partner öffnen. Das verstehen viele nicht. Viele glauben, dass sie geschlossen weiter arbeiten und trotzdem dazu gewinnen können. Doch ich muss sagen, was ich kann und was ich zur Verfügung stelle. Ich muss bereit sein etwas abzugeben – dafür kriege ich etwas zurück. Die Behindertenwerkstätten haben zum Beispiel eingegrenzte Gebiete. Wir versorgen den Landkreis Cloppenburg, die nächste Werkstatt versorgt Vechta, die nächste Osnabrück. Keiner wollte den anderen in sein Gebiet lassen. Aber ich muss meine Schublade aufmachen. Die Leute dürfen nicht denken, ihnen wird etwas genommen, sondern sie sollen das Gefühl haben zu gewinnen, wenn sie sich öffnen.

Frage: Wie haben Sie das Problem bewältigt?

Johannes Münzebrock: Immer in ganz kleinen Schritten. In ganz konkreten Fällen hieß die Quintessenz, entweder ihr öffnet euch oder wir bekommen einen Auftrag nicht. Zum Beispiel

hat VW gesagt, sie möchten nur einen Ansprechpartner und der Auftrag soll dort und dort durchgeführt werden. Der Auftrag war so groß, dass er nur in Kooperation bewältigt werden konnte. Das war ein Meilenstein. An dem Auftrag sind die Werkstätten gewachsen.

Frage: Wenn Sie auf Ihre Arbeit zurückblicken und anderen raten sollten, worauf sie beim Aufbau einer strategischen Allianz achten müssen, welches sind Ihre wichtigsten Tipps?

Johannes Münzebrock: Sie müssen wissen, welches Leistungsspektrum die Kooperationsgesellschaft abarbeiten soll. Das Feld muss genau umschrieben werden. Das ist ein Punkt. Ein zweiter Punkt ist, in der Kommunikation jemanden zu finden, der den eigenen Anforderungen gerecht wird. Das ist kein Spaziergang. So etwas auf die Beine zu stellen, bedarf einer hohen Absprache, eines genauen Regelwerks und einer leitenden Person, die kooperativ und kommunikativ gut gerüstet ist.

Frage: Gibt es Voraussetzungen, unter denen eine Allianz funktioniert oder nicht funktioniert?

Johannes Münzebrock: In Betracht gezogen werden sollte, welchen Reifegrad eine Einrichtung hat. Der Reifegrad sollte nicht zu unterschiedlich sein, das heißt, wenn wir uns zum Beispiel auf Metallarbeit einigen und einer wendet CNC-Technik, der andere Schmiedetechnik an, sollte ein Leistungspegel gefunden werden, der beides abdeckt. Der Reifegrad von beiden Einrichtungen sollte möglichst hoch sein, auch innerbetrieblich. Es sollten Partner sein, die auf gleichem Niveau stehen.

Frage: Ihre Kooperation besteht nun seit 15 Jahren und gilt inzwischen als erfolgreich. Wie lautet ein Zwischenfazit von Ihnen?

Johannes Münzebrock: Ein Zwischenfazit lautet, wer glaubt, eine Kooperation eingehen zu können, um sich zu entlasten oder nichts mehr tun zu brauchen, der irrt. Ich kann keine Kooperation abschließen und dann gucken, was kommt. Ich muss mich entwickeln. Sonst wird die Kooperation eher zu einer Last und Ärger unvermeidlich.

Das Gespräch führte Kristina Puck

Foto: Christoph Lutzyna



Nicola Dettmer und Gisa Blunck (rechts)

»Neue Ideen im Spagat« Der Kongress im Spiegel der Medien

»Die Welt« vom 29.05.2004

Neue Ideen im Spagat

Kostensenkung auf der einen, Investition auf der anderen Seite – alles eine Frage des Innovationsmanagements.

Das Modell sieht aus wie ein Fisch, am Schwanzende steht der Input, der sich aus den Phasen Initiation und Information zusammensetzt. Den Kopf bildet der Output, die Innovation. Dazwischen liegt der Rumpf, der eigentliche Prozess der Ideengenerierung, Bewertung und Konzeption. Das Ganze nennt sich »7i« und ist Teil eines Innovationsprozesses: In sieben Schritten werden über zwei bis drei Monate hinweg systematisch Ideen entwickelt, die anschließend zu Innovationen umgesetzt werden können.

»Für die Entwicklung neuer Ideen gibt es in vielen Unternehmen keine Prozesse. Die hoffen auf eine Eingebung, die vom Himmel fällt«, erklärt Kerstin Lausen. Die Hamburger Kommunikationsberaterin hat zusammen mit ihrer Geschäftspartnerin Petra Hoffmann bereits für Gerolsteiner, Tchibo oder Unilever Innovationen für Markenprodukte auf den Weg gebracht. Jetzt soll das Prinzip auf Bildungsanbieter übertragen werden.

»Bildungseinrichtungen haben zu lange von der Hand in den Mund gelebt«, sagt Bettina Kaßbaum, Leiterin des Kongresses »Bildung gewinnt 2004«. Der bundesweite Kongress, der am 3. und 4. Juni in Hamburg stattfindet, will Bildungseinrichtungen in Zeiten knapper Fördermittel auf den Spagat zwischen Kostensenkung und Qualitätssenkung vorbereiten. Damit das gelingt, braucht es eine neue Innovationskultur. Die wollen zum Beispiel die Macherinnen des 7i-Prozesses erzeugen. Das Kernteam besteht bei 7i im Idealfall aus fünf oder sechs Personen, zwei externen Beraterinnen, einem Projektleiter und weiteren Mitarbeitern aus der Marktforschung, dem

Marketing oder der Entwicklung. Dazu kommen in der kreativen Hauptphase Mitarbeiter anderer Bereiche, beispielsweise aus dem Controlling, Personalwesen oder Vertrieb. »Es geht darum, das Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist, einzubringen«, so Kerstin Lausen.

Die Teamfindung, Rollenverteilung und Ressourcenplanung ist Teil der ersten Phase, der »Initiation«. Dazu gehört die Zielbeschreibung, der Auftrag. Die Teilnahme an allen Treffen ist verbindlich. In Phase zwei werden Informationen zusammengetragen, und ihre Verwertbarkeit auf die Fragestellung hin wird überprüft. »Jedes Teammitglied erhält damit den gleichen Wissensstand.«

Schon in dieser Phase entstehen erste Ideen, die auf Suchfelder verteilt werden. Sie führen zur Phase drei, der Inspiration. Hier wird recherchiert, beobachtet, der Horizont erweitert; indem Experten interviewt, berufstätige Mütter oder Wiedereinsteiger eingeladen, Museen oder Freizeitparks besucht werden. »Es geht darum, den Kopf aufzutanken und in artfremde Bereiche zu schauen«, erklärt Lausen. Die Ergebnisse werden in der Ideenfindung zusammengetragen. In einer Kreativwerkstatt schaffen die Kleingruppen aus der Fülle der gesammelten Materialien ein Rohkonzept. Zwei Erfahrungen hat Kerstin Lausen aus dieser vierten Phase mitgebracht. Erstens: Zeitdruck steigert die Effektivität. Zweitens: die Teammitglieder wachsen über sich hinaus: »Der Unterschied zwischen den so genannten Kreativen und den anderen Abteilungen schwindet.« Lausens Fazit: »Unkreative Menschen gibt es nicht.«

Auf die Sammelphase folgt eine erste Evaluation: Phase fünf: »Sammeln und Bewerten müssen deutlich voneinander getrennt werden, sonst könnte das Feuerwerk der Ideen nicht zünden.« Im Schnitt hält nur jede zehnte

Idee den Kriterien der Profitabilität, Machbarkeit oder des Wettbewerbsrechts stand. Aber aus diesen fünf bis zehn Ideen bauen die Moderatorinnen Lausen und Hoffmann in der Phase sechs Konzepte, die das gesamte Team anschließend der Geschäftsleitung präsentiert. Zur besseren Visualisierung werden die Ideen in Form von Mind Maps inszeniert: Phase sieben. »So entstehen Landkarten, die den vernetzten Blick von oben erlauben«, erklärt Lausen. Die Konzepte sind Basis für den zweiten Teil, den Innovationsprozess: Erst, wenn aus der Idee ein fertiges Angebot wird, handelt es sich um eine Innovation.

Die Moderations- und Präsentationstechniken, die im Innovationsmanagement unabkömmlich sind, dürften ebenso wie das Brainstorming oder andere Kreativitätstechniken für die Bildungsanbieter ein Selbstgänger sein. Der Frontalunterricht ist schon seit Jahren in der Klemme, weiß das Eichenzeller Unternehmen Neuland, das ganz auf die Moderationsmethode setzt. »Damit werden Veränderungen ohne große Reibungsverluste möglich«, erklärt Verkaufsleiterin Sabine Herr. Neue Angebote generiert das Familienunternehmen aus der Kritik von Anwendern der Aus- und Weiterbildung. Auch eine Form von praktischem Innovationsmanagement – Sabine Herr stellt sie auf dem Hamburger Bildungskongress vor.

Von Deike Uhtenwoldt

© Die Welt 2004

Hamburger Abendblatt vom 19./20.06.2004

Erfolgreicher Start für den ersten Kongress

Der gesamte Bereich Weiterbildung, in dem der Staat vielen Einrichtungen Teilnehmer zuwies und finanzierte, ist im Umbruch. Und das verunsichert die Schulen. So stieß Dr. Jürgen Hogeфорster, ehemaliger Hauptgeschäftsführer der Hamburger Handwerkskammer und jetziger Geschäftsführer der Zukunftswerkstatt, auf Widerspruch, als er auf dem zum ersten Mal in Hamburg abgehaltenen Kongress »Bildung gewinnt 2004« an der Uni Hamburg behauptete, der Staat sei nicht dazu da, »Weiterbildungseinrichtungen zu finanzieren«. Seit den 80er-Jahren werde über Einschnitte diskutiert. Die Branche aber habe nicht reagiert.

Das muss sich ändern, befand Organisatorin Bettina Kaßbaum vom Verein Weiterbildung Hamburg: »Innovationen sind gefragt. Einrichtungen, die fortfahren wie bisher, werden sich

nicht halten.« Nachdem sich das staatlich geforderte Segment auflöse, müssten sich die Einrichtungen auf die Grundversorgung und Elitebildung konzentrieren, so ein Fazit. »Junge Senioren« könnten eine neue Zielgruppe sein. Nach dem Kongress haben sich einige Weiterbildungseinrichtungen in Hamburg zu Arbeitskreisen zusammengefunden: Sie wollen die Diskussion fortführen und in konkrete Vorschläge münden lassen. Die Ziele sind vorgegeben: Innovationen, strategische Allianzen und ein besseres Marketing für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. »Da sind uns Länder wie Finnland weit voraus«, sagt Bettina Kaßbaum. »Dort wird die Weiterbildung als selbstverständlich angesehen. Bei uns werden die Begriffe Lernen dagegen mit Schule und lebenslang mit dem Strafrecht verbunden.« Der Slogan sei nicht glücklich gewählt.

Die Zahlen, die der Trendforscher Prof. Dr. Wippermann referierte, machten deutlich, welches Potenzial es für Weiterbildungseinrichtungen zu erschließen gibt. So bilden sich derzeit 34 Prozent der Männer weiter. Bei den Frauen sind es 23 Prozent. 30 Prozent wollen ihr berufliches Wissen aktualisieren. 22 Prozent ihre Karriereaussichten verbessern. Bei neun Prozent wird Fortbildung vom Arbeitgeber gefordert, und immerhin 15 Prozent investieren aus Spaß in Weiterbildung.

Acht von zehn Deutschen seien sich, so Wippermann, bewusst, dass es den »Arbeitsplatz fürs Leben« nicht mehr geben werde. Weiterbildung werde zum Bestandteil der Arbeitsbiographie. »Flexibilisten ersetzen zu-

MEDIENRESONANZ – PRINT

Medium	Auflage	Datum
Grone Magazin	5000	Juni 2004
Hamburger Abendblatt	293.306	19./20.06.04
Taz-Hamburg	8730	8.6.04
Arbeitgeber	5283	6/2004
Hamburger Morgenpost	111.497	XXXXXXX
Die Welt	317.188	29.05.04
Süddeutsche Zeitung	541.328	22./23.05.04
Hamburger Abendblatt	293.306	15.05.04
Personalnews	keine Angabe	11.05.04
Kress Report	2595	30.04.04
wissens management	15.000	3/2004
Auflage gesamt	1.481.736 (+ MOPO)	

nehmend die Spezialisten.« Wer sich fortbilden wolle, müsse sich vom erlernten Wissen verabschieden können, um bereit zu sein, Neues aufzunehmen. (hst)

© Hamburger Abendblatt 2004

hamburg.de vom 8.6.2004

Bildung für alle

Bildung haben nicht nur alle nötig, Bildung wird zunehmend zu einer Gemeinschaftsaufgabe. Das ist das Credo des Kongresses »Bildung gewinnt 2004«, der in Hamburg die

und Kooperationen«, wie Regina Beuck, Geschäftsführerin von Weiterbildung Hamburg e.V., betont. So beschäftigt sich der Kongress ganz wesentlich mit der Herstellung einer Lobby für Bildungseinrichtungen. Dies erscheint umso notwendiger, als zwar einerseits ein Bildungsnotstand beklagt wird, andererseits sich der Staat zunehmend aus der von ihm selbst angemahnten Bildungs- und Wissenschaftsförderung zurückzieht. Auf diese Weise wird das hartnäckig propagierte lebenslange Lernen zur Chance gerade auch für (Weiter)bildungseinrichtungen. Folgerichtig sind auf dem Kongress unter anderem die Programmpunkte

- Entwicklung von Innovationen
- Bildung von strategischen Allianzen,
- PR und Marketing für lebenslanges Lernen vertreten.

Polarisierung von Bildungsangeboten

Trendforscher Peter Wippermann unterstreicht die diskrepante Situation, dass die Bildungsbranche trotz aller Appelle zu selbstbestimmtem, eigeninitiativen Lernen seit zwei Jahren rückläufige Umsätze zu verzeichnen hat. Für ihn sind die Menschen selbst »das Nadelöhr zum Fortschritt«. Beliebiger Beleg dafür ist ihm der Umstand, dass zahlreiche Menschen trotz der Euroeinführung immer noch in D-Mark rechnen. Er erwartet eine zunehmende Polarisierung von Bildungsangeboten: Eliteförderung und Grundversorgung würden zwar noch vom Staat geleistet werden, für die mittleren Standards müssten jedoch freie Bildungsträger sorgen – und natürlich jeder Einzelne. Denn die Arbeitnehmer der Zukunft seien »Flexisten statt Spezialisten«, deren wesentliche Kompetenz darin besteht angestellt zu werden, nicht angestellt zu sein.

Fusionitis auch in der Bildungsbranche

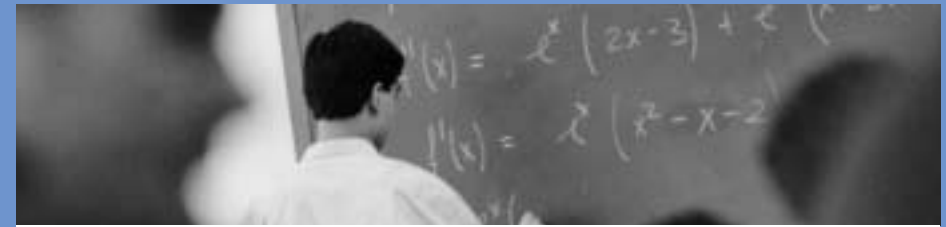
Im Endeffekt sieht er eine Tendenz zu Konzentrationen und Fusionen im Bildungsmarkt und entspricht damit den Erwartungen der Branche. In Hamburg diskutieren 150 Fachleute aus Weiterbildung, Universitäten, Schulen, Politik und Verwaltung die Perspektiven von Vernetzung und gemeinsamen Engagement für die Bildung. Wem das bei einem guten Ausgang Nutzen wird? Laut Peter Wippermann vor allem der Generation X, den über 40 Jährigen, deren Aussichten auf Einstellungen immer weiter schwinden.

(hamburg.de) MWE
© hamburg.de 2004



Foto: Christoph Lajczyna

Foto: PhotoDisc



Wissen vermitteln und lernen, beides ist in stetem Wandel – auch in der Mathematik

Navigation im Wandel

Das Kongress-Konzept ist aufgegangen

Die aktuelle Umbruchsituation im Bildungsbereich war der Ausgangspunkt für die Konzeption des Kongresses »Bildung gewinnt 2004 – Zukunftsperspektiven für Bildungsinstitutionen«. Als Veranstaltung des Lernende-Regionen-Projekts »lernende metropolregion hamburg« haben wir es uns zum Ziel gesetzt, in einem ersten Element Vertreterinnen und Vertretern von Bildungsinstitutionen Bezugspunkte für die »Navigation im Wandel« anzubieten. Dazu dienten der Vortrag von Prof. Peter Wippermann mit seiner Ist-Analyse sowie den daraus abgeleiteten Zukunftsperspektiven. Er kam zu dem Schluss, dass Bildung zum Wachstumsmarkt erster Ordnung wird, selbst wenn sich die öffentliche Hand aus der Finanzierung mehr und mehr zurückzieht. Erweitert wurde diese Perspektive durch die Einschätzungen der Gäste der vielseitig besetzten Talkrunde mit ihren Sichtweisen aus den verschiedensten Arbeitsfeldern zum Thema »Quo vadis Bildung?«.

→ Kein kollektives Klagen

Die Diskussion vermittelte Ansatzpunkte zur Analyse der aktuellen Situation und gab Anstöße zum Weiterdenken. Im Zentrum stand die realistische Einschätzung der Lage ohne in kollektives Klagen zu verfallen.

Weiteres Element des Kongresses waren die Workshops: »PR für Lebenslanges Lernen«, »Innovationen managen« und »Strategische Allianzen«. Hier ging es darum, den Teilnehmenden Tipps und Erfahrungen von Beraterinnen und Fachleuten aus der Praxis zugänglich zu machen. Nicola Wessinghage, PR-Expertin, machte in ihrem Workshop klar, dass PR als Instrument der Vertrauensbildung für das Marketing eines Vertrauensgutes wie Bildung besonders geeignet ist. Wie PR einer Bildungsinitiative zum Durchbruch verhelfen kann, zeigte das Beispiel »Lesewelt e.V.«.

Kerstin Lausen stellte im Workshop »Innovationen managen« das »Lausen & Hoffmann Innovation Management System« vor. Ihre Botschaft: Innovation kann man lernen wie ein Spiel. Man muss nur die Mitspieler, Spielregeln und Spielmaterialien kennen.

Sabine Herr und Sonja Lehmann stellten als Praxisbeispiel das aus Erfahrung und Intuition gewachsene Innovationssystem der Firma Neuland vor. Das A und O dabei: kontinuierliche Kommunikation mit Kunden und der beteiligten Abteilungen sowie schnelle und zuverlässige Rückmeldungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Gisela Clausen machte in ihrem Workshop zum Thema »Strategische Allianzen« deutlich, woran viele Kooperationen scheitern. Viele Stolpersteine lassen sich überwinden, wenn sie von den Beteiligten identifiziert werden können. Johannes Münzebrock, Leiter der VAB gGmbH, der Vertriebsgesellschaft Süd-West Niedersächsischer Behindertenwerkstätten, berichtete über 15 Jahre Erfahrung mit Kooperation. Sein Fazit: Der Nutzen für die Beteiligten muss für alle erkennbar sein.

→ Orientierung, Impulse für die Zukunft

Als Veranstalter ziehen wir ein positives Fazit: Die Resonanz auf den Kongress hat unsere Erwartungen übertroffen. Damit wird der aktuelle Bedarf für orientierende Veranstaltungen in der Bildungsbranche deutlich. Unsere Intention, im Rahmen des Kongresses gemeinsam den Blick nach vorn zu richten und Impulse für Entwicklungen in zentralen Handlungsfeldern zu geben, ist aufgegangen. Es ist nun an den Bildungsinstitutionen, diese Impulse weiterzuverfolgen und nicht im Alltag untergehen zu lassen. Wir hoffen, dass diese Dokumentation sie darin unterstützt, sich einigens wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Bettina Kaßbaum

MEDIENRESONANZ – ONLINE

Medium	Visits	Datum
HA online	1.366.012	21.06.2004
Verdi.de	k.A.	16.06.2004
hamburg.de	2.600.000	08.06.2004
quallianz.com	k.A.	08.06.2004
it4.m-net	k.A.	08.06.2004
hamburg-magazin.de	250.000	08.06.2004
google.de	k.A.	08.06.2004
q-edit.net	k.A.	08.06.2004
Bildung-plus.de	10.000	07.06.2004
arbeitundleben.de	18.029	07.06.2004
bibb.de	116.667	02.06.2004
MarktundMittelstand.de	k.A.	19.05.2004
zeit.de	1.546.968	10.05.2004
blk-III.de	k.A.	10.05.2004
Weiterbildung-sh.de	k.A.	10.05.2004
hamburg.de	2.600.000	05.05.2004
Kress Report online	230.655	30.04.2004
Newsletter BRANDaktuell	k.A.	27.04.2004
Info-Netz Weiterbildung	k.A.	19.04.2004
wissens.management.net	21.410	14.04.2004
weiterbildung-mv.de	k.A.	14.04.2004
WIS.de	27.000	14.04.2004
politische-bildung.de	30.000	13.04.2004
info web weiterbildung.de	20.000	07.04.2004
privatschulen.de	12.000	07.04.2004
politische-bildung.de	30.000	30.03.2004
Visits gesamt	8.878.741	

Perspektiven der (Weiter)bildung beleuchtet. Die nicht mehr ganz neue Idee des lebenslangen Lernens ist eine zentrale Herausforderung für den Einzelnen wie das Bildungswesen. Schon einleitend zur Kongresseröffnung hebt Staatsrat Reiner Schmitz aus der Hamburger Bildungsbehörde diesen Gedanken hervor. Aus Sicht der Bildungseinrichtungen ergibt sich daraus die Notwendigkeit zu »Allianzen



Plenum beim »Billenet«



Workshop bei den »Harburger LernWelten«



Beim »Dienstleistungsnetzwerk Bildung und Lernkultur«



Nachhilfe bei der »Entwicklungspartnerschaft Elbinsel«

Impulse für eine neue Lernkultur

Hamburger Projekte arbeiten direkt vor Ort

→ Harburger LernWelten

33 Kooperationspartner, darunter Bildungsunternehmen, Behörden, Dienstleister, Kammern, Schulen sowie kulturelle und soziale Einrichtungen, haben sich zu einem Bildungsnetzwerk für die Stadt und den Landkreis Harburg zusammengeschlossen.

Die Institutionen bauen ein Landesgrenzen überschreitendes Netzwerk für Qualifizierungs- und Bildungsdienstleistungen zur Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit der Region Süderelbe



auf. Das Bildungsnetzwerk fördert lebensbegleitendes Lernen und eine neue Lernkultur. Die Kooperationspartner haben sich zum Ziel gesetzt, Bildungsangebote zu optimieren, Kundenorientierung zu verbessern, Transparenz im Bildungsmarkt herzustellen und neue Bildungsprodukte zu entwickeln. Die Bildungsbereitschaft der Menschen und die Nachfrage nach Bildungsprodukten soll erhöht und die Erwerbsfähigkeit gestärkt werden.

Seit Herbst 2003 setzen die HarburgerLernWelten fünf Teilprojekte um: Sie fördern Hauptschulen, unterstützen Frauen, die nach einer Familienphase wieder ins Berufsleben einsteigen wollen, entwickeln einen dualen Bachelor-Studiengang im Handwerk, ein Qualifikationsprogramm für Mitarbeiter und Personalentscheider von international tätigen Unternehmen sowie das Internet-Portal »Bildungsberatung« mit einer Übersicht über Angebote und Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung.

→ Billenet

Im Billenet haben sich Einrichtungen aus Billstedt, Horn, Hamm und Rothenburgsort zu

einem Bildungsnetzwerk zusammengeschlossen, um an der Bille eine »Lernende Region« mit bedarfsgerechten Bildungsangeboten zu etablieren.

Das gemeinsame Ziel: eine neue, zeitgemäße Lernkultur. Auf Initiative von Arbeit und Leben Hamburg e.V. schafft Billenet Lernangebote, die sich an den konkreten Wünschen und Lebensumständen der Bewohner des Hamburger Ostens



orientieren. Alternative Lernstrukturen werden für Menschen entwickelt, die sich von den herkömmlichen Bildungsangeboten nicht angesprochen fühlen. Zu den Projekten gehören z.B. Sprachkurse und eine Wissensbörse.

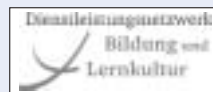
Das Kooperationsprojekt Schule-Kinder ist ein Modellprojekt, das neue Strategien entwickelt, um Schule, Jugendhilfe und Stadtteilressourcen besser zu verzahnen.

Des Weiteren organisiert Billenet den Arbeitskreis Schule Wirtschaft, eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen der Region. Das Netzwerk veröffentlicht auch die Broschüre »Lehrstellenatlas Hamburger Ostens«, der Schulabgänger über mehr als 700 Ausbildungsplätzen in 80 Betrieben bei 100 Betrieben des Hamburger Ostens informiert.

→ Das Dienstleistungsnetzwerk

21 Bildungseinrichtungen, Institutionen und Unternehmen aus Hamburg-Altona und Hamburg-St. Pauli kooperieren im »Dienstleistungsnetzwerk Bildung und Lernkultur« der Hamburger Volkshochschule. Durch die Bündelung der Kompetenzen und Ressourcen entwickeln die Netzwerkpartner neue, unkonventionelle Lernformen und setzen sie in Lernangebote für Bildungsferne im Hamburger Westen um,

schwerpunktmäßig in den Stadtteilen Osdorf, Lurup und St. Pauli. Dem Dienstleistungsnetzwerk ist es gelungen, Beratungs-, Service- und Weiterbildungsangebote zu entwickeln und zu etablieren, die Verzahnung der Bildungsangebote zu organisieren, bisher bildungsferne Gruppen zu erreichen und die Chancen auf Beschäftigungsfähigkeit in der Projektregion zu erhöhen.



Fünf Teilprojekte stärken die beruflichen und persönlichen Kompetenzen bildungsferner Menschen

mit speziell auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Angeboten: Das Dienstleistungsnetzwerk entwickelt ein Bildungszentrum am Osdorfer Born (BLIZ, »BORNER LERNEN im ZENTRUM«), ein Internetcafe mit der Anwohnerinitiative »Borner Netz e.V.«, einen Teilzeit-Lehrgang als E-Learning für Frauen, Schülercoaching zur Sicherung der Ausbildungsfähigkeit sowie Self-Assessment-Materialien für Jugendliche.

→ Entwicklungspartnerschaft Elbinsel

In der »Entwicklungspartnerschaft Elbinsel« haben sich über 50 Träger, Institutionen und Behörden im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Europäischen Union zusammengeschlossen. Die Partnerschaft ist eine Initiative für soziale Integration, Arbeit und Ausbildung in den Hamburger Arbeiterstadtteilen Wilhelmsburg und Veddel.



Die Stadtteile, auf einer Elbinsel im Hafengebiet gelegen, sind in besonderer Weise von Ungleichheiten und Diskriminierungen im Ausbildungs- und Arbeitsmarkt betroffen.

Ziel der »Entwicklungspartnerschaft Elbinsel« ist es, eine lokale Qualifizierungs- und Beschäftigungsstrategie zu entwickeln. Sie setzt dabei auf Kooperation und innovative Netzwerke von Institutionen, sozialen Einrichtungen, Schulen, Behörden, Betrieben, Ausbildungs- und Beschäftigungsträgern.

Das Projekt entwickelt und setzt Innovationen in Bereichen um, die für die Elbinsel zukunftsweisend sind. Mit diesen Initiativen sollen neue Ziele formuliert, neue Methoden und Konzepte in den Prozess integriert und in den Kontext des regionalen Arbeitsmarktes gestellt werden. Arbeitsschwerpunkte sind die Verbesserung der Ausbildungssituation für Jugendliche, die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie die Verbesserung der Chancen von Menschen mit Migrationshintergrund.

Kristina Puck



Künstlerische Pauseneinlage: die »Kopfbühne«

KULTURHÄPPCHEN: LIVE ON STREET

Ein Hauch von Venedig wehte durch die Hallen der Hamburger Universität, als »Die Kopfbühne« von »live on street« auftrat. Zu den Flötenklängen von Vivaldi verzauerte das Theater en miniature immer wieder die Gäste des »Kommunikationsmarktes«.

»Die Kopfbühne« ist ein Walking Act von »live on street«, die seit den 1980er-Jahren zu den renommierten Produzenten dieses Genres in Deutschland gehört.

Originalität, visuelle und emotionale Stärke sind prägend für ihre Acts. Zu den Kunden der Hamburger Gruppe zählen namhafte Agenturen, Veranstalter und Unternehmen sowie renommierte Straßentheaterfestivals und Theater im In- und Ausland.

www.live-on-street.de



Im Servicezentrum Weiterbildung in der Langen Reihe 81



Gerhard Evers und Eckart Lilienthal



Musikalischer Schlussakkord: das Duo Marie Claire

Lebenslanges Lernen fördern Die Veranstalter stellen sich vor

Das Projekt »lernende metropolregion hamburg« (lmh) ist Teil eines Programms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Unter dem Namen »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken« soll bundesweit die Errichtung von Netzwerken zwischen Akteuren aus Bildung und benachbarten Politikfeldern unterstützt werden. Ziel aller 71 Lernenden Regionen ist die Entwicklung einer regionalen Lernkultur, die lebensbegleitendes Lernen ermöglicht und die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen verbessert. Neben dem Bundesministerium und dem Europäischen Sozialfonds sind auch die Landesregierungen von Niedersachsen und

Schleswig-Holstein sowie die Hamburger Behörde für Bildung und Sport am Projekt beteiligt. Es handelt sich um ein Projekt mit vier Konsortialpartnern: Arbeit und Leben Niedersachsen e.V., KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V., Volkshochschule Pinneberg e. V. sowie Weiterbildung Hamburg e.V.

→ Imh: Ziele und Aufgaben

Imh möchte die Menschen im Großraum Hamburg für die Aus- und Weiterbildung gewinnen, Lernbereitschaft, Innovationsfreude sowie Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit fördern und für die Idee des »Lebenslangen Lernens« werben. Durch neue, abgestimmte Informations- und Beratungsangebote soll mehr Markttransparenz geschaffen werden – damit möglichst viele Menschen auch tatsächlich Zugang zur Aus- und Weiterbildung haben. Mehr Qualität in der Weiterbildung wollen die Projektinitiatoren durch »kooperative Qualitätsentwicklung« in Bildungseinrichtungen erreichen. Indem sie sich zu einem Länder und Bildungsbereiche übergreifenden Netzwerk zusammenschließen, schaffen Bildungseinrichtungen, Verbände, Gewerkschaften und Unternehmen Kooperationsstrukturen und Synergien.

→ Alle haben etwas davon

Von Imh profitieren Bürgerinnen und Bürger, Bildungseinrichtungen und Unternehmen:

- Bürgerinnen und Bürger erhalten durch gezielte Information und Beratung einen besseren Überblick über die Bildungsangebote.
- Bildungseinrichtungen werden unterstützt, ihr Qualitätsmanagement weiterzuentwickeln.
- Unternehmen bietet das Netzwerk eine Plattform, um Fragen der Aus- und Weiterbildung bildungsbereichsübergreifend zu thematisieren und neue Kooperationspartner zu finden.

Kristina Puck

Foto: Jörg Gensel

Foto: Christoph Lutzpyna

Talkgäste Referentinnen und Referenten

Gisela Clausen

Clausen & Co
Ballindamm 9, 20095 Hamburg
Tel.: 040/33 11 84, Fax 040/33 93 86
E-Mail: g.clausen@t-online.de

Prof. Dr. Peter Faulstich

Universität Hamburg
Joseph-Carlebach-Platz 1, 20146 Hamburg
Tel.: 040/428 38-6767, Fax 040/428 38-6112
E-Mail: faulstich@erzwiss.uni-hamburg.de

Petra Gerstenkorn

ver.di Bundesverwaltung, Fachbereich 5
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin
Tel.: 030/69 56-2000, Fax 030/69 56-3500
E-Mail: petra.gerstenkorn@verdi.de

Sabine Herr

Neuland GmbH & Co KG
Am Kreuzacker 7, 36124 Eichenzell
Tel.: 06659/88-158, Fax 06659/188
E-Mail: shr@neuland-online.de

Dr. Jürgen HogeForster

Zukunftswerkstatt e. V.
der Handwerkskammer Hamburg
Süldorfer Kirchenweg 77, 22587 Hamburg
Tel.: 040/86 66 33 80, Fax 040/86 66 33 82
E-Mail: zukunftswerkstatt@hogeForster.de

Kerstin Lausen

Lausen & Hoffmann
Bovestraße 4, 22041 Hamburg
Tel.: 040/68 91 18 13, Fax 040/68 91 18 14
E-Mail: k.lausen@t-online.de

Andrea Mohnsame-Zitterich

Airbus Deutschland GmbH
Kreetslag 10, 21129 Hamburg
Tel.: 040/74 37-8437
E-Mail: andrea.mohnsame-zitterich@airbus.com

Johannes Münzebrock

VAB gGmbH
Schulstr. 16, 26169 Altenoyte
Tel.: 04491/92 42-0
E-Mail: vab.gmbh@t-online.de

Dr. Wolfgang Schulz

Hans-Bredow-Institut für Medienforschung
Heimhuder Str. 21, 20148 Hamburg
Tel.: 040/45 02 17-0, Fax 040/45 02 17-77
E-Mail: info@hans-bredow-institut.de

Carmen Stürzel

Lesewelt e.V.
Schulstr. 99, 13347 Berlin
Tel. 030/450 89-209, Fax 030/450 89-211
E-Mail: info@lesewelt.org

Carmen Thomas

1. ModerationsAkademie für Medien und Wirtschaft
Ehreshoven 23, 51766 Engelskirchen
Tel.: 02263/92 92-0, Fax 02263/92 92-9
E-Mail: info@moderationsakademie.de

Klaus Uckel

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Heinemannstr. 2, 53175 Bonn
Tel.: 01888/57-3852, Fax 01888/57-83852
E-Mail: klaus.uckel@bmbf.bund.de

Nicola Wessinghage

Mann beißt Hund – Agentur für Kommunikation
Stresemannstr. 374, 22761 Hamburg
Tel.: 040/89 06 96-0, Fax 040/89 06 96-20
E-Mail: nw@menn-beisst-hund.de

Prof. Peter Wippermann

TREND Büro
Hohe Brücke 1/Haus der Seefahrt, 20459 Hamburg
Tel.: 040/36 97 78-0, Fax 040/36 97 78-10
E-Mail: p.wippermann@trendbuero.de

WEITERBILDUNG HAMBURG E.V.

Transparenz, Orientierung und Qualität in der Hamburger Weiterbildung – daran arbeitet der Verein Weiterbildung Hamburg e.V.

Weiterbildung Hamburg e.V. ist ein gemeinnütziger Zusammenschluss von fast 200 Bildungseinrichtungen, der das Ziel hat, die regionale Weiterbildung zu optimieren und zu fördern. Finanziert wird die Arbeit aus Mitteln der Freien und Hansestadt Hamburg (Behörde für Bildung und Sport), aus Mitgliedsbeiträgen und Fördermitteln.

35 Personen aus allen für die Hamburger Weiterbildung bedeutsamen Institutionen engagieren sich ehrenamtlich in den Gremien des Vereins – in einer konzertierten Aktion für die Hamburger Weiterbildung. Im Servicezentrum in der Innenstadt arbeiten derzeit 18 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Verein bietet zahlreiche Dienstleistungen mit dem Ziel an, Verbraucherinnen und Verbraucher kostenlos und unabhängig von kommerziellen Interessen über Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren und zu beraten sowie zur Teilnahme an Weiterbildungen zu motivieren. Weiterbildung Hamburg e.V. will Kunden vor unseriösen Angeboten schützen und die Qualität der Angebote stetig fördern.



Oliver Thieß, Ursula Meurer und Lars Wagner (von links)



»Publikumsrunde« beim Talk mit Carmen Thomas



Zutritt nur für Bildungsexperten: Er musste draußen bleiben

Die Teilnehmenden

Reiner Adam, Behörde für Bildung und Sport der Freien und Hansestadt Hamburg

Ingrid Albert-Kunz, Akademie JAK – Modedesign und Gestaltung GmbH

Christina Aumeyer, Mann beißt Hund – Agentur für Kommunikation

Dr. Peter Beier, LernNetzwerk Bremen
c/o Arbeitnehmerkammer Bremen

Dr. Siegfried Bergner, FITS job Konzepte

Axel Binnenbruck, Hamburger Sportbund e.V.

Gisa Blunck, Volkshochschule Pinneberg e.V.

Birgit Borchert, VHS Lüneburg

Klaus Bostelmann, Lernverbund Norderstedt

Bärbel Bracker, FITS job Konzepte

Gerhard Bredehöft, Bredehöft Unternehmensberatung

Dagmar Breustedt, GFA – Gewerbeförderungsakademie der Handwerkskammer Hamburg

Anke Brüggemann, dataport Training

Heike Budde, Institut für Weiterbildung an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Stephanie Chariner, FITS job Konzepte

Knut Danker, Stiftung Grone Schule

Nicola Dettmer, Volkshochschule Pinneberg e.V.

Wolfgang Domeyer, Volkshochschule Pinneberg e.V.

Dr. Susanne Dreas, Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V. – KWB

Eberhard Droste, AWGD – Akademie Werbung

Graphik Druck gGmbH

Klaus Engelbrecht, Gustav-Stresemann-Institut

Ingrid Engelbrecht-Klemm, AEP Akademie

für Elektronisches Publizieren GmbH

Britta Ernst, SPD Bürgerschaftsfraktion Hamburg,

Fachsprecherin für Bildung und Schule

Gerhard Evers, Weiterbildungs-Information-

und Beratung in Mecklenburg-Vorpommern

Michael Frömel, TÜV Nord Technisches

Schulungszentrum GmbH & Co. KG

Christa Goetsch, GAL – Bürgerschaftsfraktion

Hamburg, Sprecherin für Schule, Aus- und

Weiterbildung

Gisela Göllner, MIA – Mitteldeutsche Industrie-

region im Aufbruch

Melanie Haselhorst, Ausbildung & Arbeit GmbH

Solveig Hanisch, Weiterbildung Hamburg e.V.

Jürgen Hansen, GFW Steinburg

Rainer Haupt, Entwicklungsgesellschaft

Brunsbüttel mbH

Thies Henken, Stiftung Grone Schule

Dr. Simon Hettwer, 3L IT-Service

Martina Heydel, Zentrum für individuelles

erwachsenengerechtes Lernen

Mirco Heydel, Zentrum für individuelles

erwachsenengerechtes Lernen

Dr. Kirsten Huter, Hamburger Akademie für

Fernstudien GmbH

Klaus Jaensch, VHS Wedel

Kai Detlef Jebben, Therapiehilfe e.V. workstart

Prof. Dr. Horst Kasselmann, Wirtschaftsakademie

Schleswig-Holstein

Ulrike Kessler, FrauenSeminarfinder

Dr. Gisela Kiesau

Pia Klepel, VHS Oldenburg

Ingmar Klopp, TÜV Nord Technisches

Schulungszentrum GmbH & Co. KG

Maya-Adriana König, Stadtbibliothek Reinbek

Karl-Peter Kööp, Wirtschaftsakademie

Schleswig-Holstein

Norbert Kohlscheen, Synergain

Roland Kohnsieck, ver.di FBL Bildung, Wissenschaft,

Forschung

Susanne Körte, Grone-Schule

Schleswig-Holstein, Bildungszentrum Pinneberg

Kilian Krebs, Lernende Region Netzwerk Köln

Thomas Krüger, Weiterbildung Hamburg e.V.

Kathrin Kühnemuth, Synovativ – Institut für

Partizipationsdesign

Bärbel Kuhlmei, FLUXUS – das Netzwerk

für Lebens- und Berufsorientierung

Landeshauptstadt Hannover – Kulturamt

Maren Kussatz, Rackow Schule gGmbH

Eckart Lilienthal, Deutsches Zentrum für Luft-

und Raumfahrt (DLR)

Rita Linderkamp, TIB e.V. Technologie- und

Innovationsberatung

Dr. Lars-Peter Linke, Cognos AG, Leitung

Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikation

Hansjörg Lüttke, Koordinierungsstelle

Weiterbildung und Beschäftigung e.V. – KWB

Maria Mall, VHS Barsbüttel

Barbara Manke-Boesten, Wirtschaftsakademie
Schleswig-Holstein

Meta Märtens, Grone Service- und
Verwaltungs mbH

Ulla Mesenholl, Weiterbildung Hamburg e.V.

Ursula Meurer, Deutsche Angestellten

Akademie Hamburg (DAA)

Ingrid Mohrhagen, Berufsförderungswerk

Hamburg GmbH

Christoph Mues, Muser-Studien

Susanne Müller, Arbeit und Leben

Niedersachsen e.V., Region Mitte

Iris Naasner

Petra Niemann, WBS Training AG

Susanne Nöbbe, Institut für Weiterbildung

an der Hamburger Universität für Wirtschaft

und Politik (HWP)

Jutta Ohl, Gleichstellungsbeauftragte des

Kreises Steinburg

Dr. Sven Olsen, SeminarCenter

Andrea Otto, Frau & Arbeit e.V.

Gila Otto, Frau & Arbeit e.V.

Gerhard Ouschan, Bildungszentrum der

Arbeiterkammer Voralberg

Iris Paluch, Stiftung Berufliche Bildung

Hamburg (SBB)

Ursula Peters, Gleichstellungsbeauftragte

der Stadt Norderstedt

Peter Petersen, Stiftung Grone Schule

Julia Plehnert, Bildungszentrum Tannenfelde

Sabine Podolsky, Expertinnen-Beratungsnetz

Hamburg

Michael Pöllath, Arbeit und Leben

Niedersachsen e.V.

Albert-Jan Pool, Farbton Konzept und Design

Harald Poppner, Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH

Hans Peter Pouch, Zentrum für individuelles

erwachsenengerechtes Lernen

Lena Precht; Akademie JAK – Modedesign und

Gestaltung GmbH

Henning Prüß, Tandem Sprachschule Hamburg

Wolfgang Plum, InfoWeb Weiterbildung Büro für

Beratung und Projektentwicklung

Hans-Joachim Ramlow, AGS Akademie

für Gesundheits- und Sozialberufe

Dr. Thomas Rapp, ver.di Landesbezirk Hamburg,

Abt. Bildung

Silke Regenthal, SeminarCenter

Annette Regett, Gemeinnützige Ausbildungs- und
Beschäftigungs GmbH

Susan Remé, Volkshochschule Pinneberg e.V.

Thomas Rickert, Marli-Werkstätten GmbH Lübeck

Kerstin Ronsiek, Wirtschaftsförderungsgesell-

schaft Nordfriesland mbH

Bettina Rosenbusch, BillenetZ

Susanne Schade, Wirtschaftsförderungsgesell-

schaft Uelzen mbH

Henning Scharringhausen, Fortbildungszentrum

Hafen Hamburg e.V.

Birgit Scheper, LernNetzwerk Bremen

Willi H. Schiedel, Weiterbildung Hamburg e.V.

Marlies Schimming-Stieler, dataport Training

Jürgen Schmidt, Bezirksamt Eimsbüttel der Freien

und Hansestadt Hamburg, Beschäftigungs-

und Wirtschaftsförderung

Dr. Dorothea Schreiber, Behörde für Bildung

und Sport der Freien und Hansestadt

Hamburg (BBS)

Kerstin Schumann, Arbeit und Leben e.V. DGB/VHS

Andrea Snippe, Interkultureller Bildungsverein e.V.

Dr. Michael Sommer, Akademie Klausenhof

Carina Stammen, Akademie JAK – Modedesign

und Gestaltung GmbH

Karin Stöckigt, Entwicklungspartnerschaft Elbinsel

Oliver Thieß, Handwerkskammer Hamburg,

Projekt KomZet

Hans und Eva Tietgens

Ercan Ugur, Interkultureller Bildungsverein e.V.

Helmut Vogt, Arbeitsstelle für wissenschaftliche

Weiterbildung der Universität Hamburg (AWW)

Ilka von Engel, VHS Pinneberg/WBV

Lars Wagner, Grone Jugendlichen-

Ausbildungszentrum

Margret Weinbrecht, Farbton Konzept und

Design

Ulf Werner

Maren Winkler, Cognos AG

Rüdiger Winter, Arbeit und Leben

DGB/VHS Hamburg e.V.

Helma Wolff, BBW Beckmann & Scheller

GmbH & Co KG

Dieter Wuttig, FLUXUS – das Netzwerk für

Lebens- und Berufsorientierung, Landeshauptstadt

Hannover – Kulturamt

Julia Zampich



Projektdurchführung und Förderung

lernende
metropolregion
hamburg



Behörde für Bildung und Sport



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

