

Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2007

Otto Wolff-Stiftung

Deutscher
Industrie- und
Handelskammertag

WirtschaftsWoche



Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2007

Preisverleihung
am 8. Oktober 2007



**Herausgeber**

Otto Wolff-Stiftung, Köln
Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin
WirtschaftsWoche, Düsseldorf

Redaktion

Annekathrin Ehmann, DIHK
Jochen Reinecke, DIHK

Organisation der Preisverleihung

DIHK-Bildungs-GmbH, Bonn

Gestaltung & Gesamtherstellung

schütz & co. Werbeagentur GmbH, Berlin

Druck

krea-druck GmbH & Co. KG, Bindlach

Inhalt

Begrüßung	Dr. Franz Schoser, Vorstand der Otto Wolff-Stiftung	5
Begrüßung	Prof. Dr. Utho Creusen, Vorsitzender der Jury	8
Veranstaltungsort	Haus der Deutschen Wirtschaft, Berlin	10
Grußwort	Dagmar G. Wöhl, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie	12
Laudatio	für die Deutsche Post AG Klaus Wolf, Jurymitglied	15
Laudatio	für die different GmbH Marita Lewening, Jurymitglied	16
Laudatio	für die METRO Group und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke Sybille von Obornitz, Bereichsleiterin DIHK	17
Laudatio	für die Robert Bosch GmbH Dr. Christian Ramthun, Jurymitglied	18
Die Jury	Die Juroren des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung	21
Die Preisträger	Deutsche Post AG	23
	different GmbH	28
	METRO Group und Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke	32
	Robert Bosch GmbH	37
Weitere beispiel- gebende Initiativen	EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH	43
	RWE Westfalen-Weser-Ems AG	46
Impressionen der Verleihung	des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung 2007	50
Die Veranstaltungstechniker	Jugendaufbauwerk Berlin	51
Das Filmteam	SOS-Berufsausbildungszentrum Berlin	52

Unsere Preisträger
können zu Recht
stolz auf ihre
Initiativen sein.

IHK-Organisation eng verbunden · der

IHK-Organisation eng verbunden · der

15. Mal Initiativpreis · 15. Mal Initiativpreis ·

Wertschätzung · dauerhafte Wertschätzung

Wertschätzung · dauerhafte Wertschätzung

IHK-Organisation eng verbunden · der



Begrüßung

Dr. Franz Schoser,
Vorstand der Otto Wolff-Stiftung



Meine Damen und Herren!

Zur diesjährigen Verleihung des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung begrüße ich Sie herzlich.

Der Initiativpreis ist ein Gemeinschaftswerk von DIHK, WirtschaftsWoche und Otto Wolff-Stiftung. Dieser Preis wird heute zum 15. Mal vergeben. Damit hat der Preis eine ansehnliche Akzeptanz gewonnen, seit der Initiator – Otto Wolff von Amerongen – als Präsident des DIHK Anfang der 1990er Jahre die Idee gehabt hat und die Initiative ergriff, um Aktivitäten und Erfolge in der beruflichen Aus- und Weiterbildung öffentlich zu prämiieren.

Und das mit zwei Zielen: Einerseits sollten besondere Initiativen und Aktivitäten in der beruflichen Bildung eindrucksvoll herausgestellt werden, um ihnen Anerkennung zuteil werden zu lassen –

quasi eine Belobigung für solche Ideen. Andererseits war sein Ziel, damit für die berufliche Bildung – die immer ein bisschen im Schatten der Allgemeinbildung lag – zu werben und ihr auch in der Bildungsszene einen höheren Stellenwert zu verschaffen.

Solange Otto Wolff gesundheitlich in der Lage war, hat er an dieser Veranstaltung immer teilgenommen. Nun ist Otto Wolff von Amerongen im März dieses Jahres mit fast 89 Jahren verstorben. Dieser Initiativpreis ist ein wichtiger Teil seines Vermächnisses. Es liegt allen Beteiligten daran, dieses Vermächnis auch in Zukunft mit Leben zu erfüllen – und besonders die Otto Wolff-Stiftung wird dies tun.

Warum war Otto Wolff für die berufliche Bildung so engagiert?

Er hat nach dem Abitur eine kaufmännische Lehre in der väterlichen Firma begonnen. Er konnte sie aber nicht zu Ende bringen, denn er wurde zum Wehrdienst einberufen. Nach dem zweiten Weltkrieg blieb keine Zeit, um die Lehre zum Abschluss zu bringen. Sein Vater war inzwischen verstorben, und Otto Wolff wurde sofort nach Ende des Krieges zur Verantwortung gerufen und übernahm die Leitung der Firma Otto Wolff.

Zeitlebens hat Otto Wolff diesen Mangel an Ausbildung beklagt. Auch seine häufig ironische Bemerkung, es sei trotzdem aus ihm etwas geworden, verdeckte nicht seine Unzufriedenheit darüber. Gerade weil er dieses Defizit verspürte war er ein glühender Verfechter der Ausbildung durch eine betriebliche Lehre – also des dualen Ausbildungssystems – eine praxisorientierte Ausbildung war vor seinem persönlichen Hintergrund für ihn ein Herzensanliegen. In vielen Diskussionen und Auseinandersetzungen um das duale System – und diese dauern inzwischen Jahr-

**Was überzeugt einen
Kaufmann oder
Unternehmer – und
vor allem auch Poli-
tiker – mehr als her-
vorragende Beispiele
aus der Praxis?**

zehnte mit fast immer der gleichen Frage an – trat er immer dafür ein, die Ausbildung im Betrieb als Basis für ein berufliches Fortkommen zu fordern und zu fördern. Deshalb sollten mit dem Initiativpreis Glanzlichter auf diesem Feld ausgezeichnet werden. Denn – so seine Meinung – was überzeugt einen Kaufmann oder Unternehmer – und vor allem auch Politiker – mehr als hervorragende Beispiele aus der Praxis?

Das soll auch in Zukunft von der Otto Wolff-Stiftung fortgeführt werden. Und so danke ich allen, die an der Vorbereitung und Durchführung der diesjährigen Preisverleihung mitwirken und mitgewirkt haben. Das gilt zunächst für die Jury, die sich der mühevollen Arbeit unterzogen hat, die Auswahl zu treffen – und wer jemals in einer Jury mitgewirkt hat, weiß, dass das „Knochenarbeit“ ist – aber für eine gute Sache. Also vielen Dank den Juroren.

Wie Praxis und Preisverleihung verbunden werden können, belegen junge Menschen, die hier und heute wichtige Akteure sind:

Ein junger Mann vom Jugendaufbauwerk Berlin, der zusammen mit einem Ausbilder mit Bild, Licht und Ton die Veranstaltung unterstützt, befindet sich in der Ausbildung zur „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“ Die Durchführung und Dokumentation dieser Preisverleihung ist von ihm als Abschlussprojekt als Teil der Abschlussprüfung gewählt worden.

Auch in diesem Jahr sind wieder Auszubildende zum Mediengestalter für Bild und Ton vom hiesigen SOS-Berufsausbildungszentrum dabei. Sie werden einen kleinen Film über die Preisverleihung drehen.

Diesen Auszubildenden sage ich Dank für Ihre Mitwirkung und wünsche Ihnen auf ihrem beruflichen Weg viel Erfolg.

Übrigens ist der Internetauftritt des Initiativpreises neu gestaltet worden. Der heute gedrehte Film kann auf der neuen Homepage „www.initativpreis.de“ angesehen werden.

Danken möchte ich den Mitarbeitern des DIHK und der DIHK-Bildungs-GmbH, die die Vorbereitung und Organisation der heutigen Verleihung geschultert haben.

Wir haben in diesem Jahr eine etwas andere Form gewählt. Zum einen ist die Preisverleihung zurückgekehrt in das Haus der Deutschen Wirtschaft, das ist die Heimat der beruflichen Bildung. Dank auch an den DIHK, dass die Verleihung wieder hier stattfinden kann.

Außerdem ist der äußere Rahmen etwas bescheidener. Dafür wurde mehr getan für die Bekanntmachung des Preises und seine Publizierung. Auch der Nachmittag musste für die Berichterstattung günstiger liegen und hoffentlich ein breites Echo in den Medien ermöglichen. Die Preisträger haben es allemal verdient, denn Sie werden sehen, dass die Preisträger mit Recht stolz sein können auf ihre innovativen Projekte.

Meine Damen und Herren, wir freuen uns, dass auch die Bundesregierung diese Preisverleihung zum Anlass nimmt, sich gleich zu Wort zu melden. Sie Frau Dagmar Wöhl haben es freundlicherweise übernommen ein Grußwort für die Bundesregierung zu sprechen. Als parlamentarische Staatssekretärin sprechen Sie für das Ressort der Bundesregierung, das für die berufliche Aus- und Weiterbildung eine wichtige Kompetenz hat. Aber weit mehr als der Verordnungsgeber ist Ihr Haus immer ein wichtiger Partner der Wirtschaft für die berufliche Bildung gewesen.

Verehrte Frau Wöhl, Sie kommen aus einer Unternehmerfamilie in Nürnberg und wissen aus eigener Anschauung, wie wichtig und wertvoll die berufliche Bildung für die Unternehmen, aber auch für die große Zahl von jungen Menschen, die diesen erfolgreichen Ausbildungsweg gehen, ist. Danke für Ihre Unterstützung.

Begrüßung

Prof. Dr. Utho Creusen,
Vorsitzender der Jury



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserer heutigen Preisverleihung. Wir wollen bei dieser mittlerweile 15. Verleihung des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung die Preisträger ehren und Ihnen anschließend die Gelegenheit zu einem fachlichen Austausch bieten.

Gestatten Sie mir zunächst einige Worte zum Ablauf des heutigen Nachmittags: Wie im letzten Jahr werden wir die Aktivitäten unserer Preisträger auch diesmal mit jeweils einem Kurzfilm anschaulich präsentieren. Mitglieder der Jury werden dann die Preisträger mit einer kurzen Laudatio vorstellen und würdigen. Ich hoffe, dass wir Ihnen einen spannenden und abwechslungsreichen Nachmittag bieten können.

Meine Damen und Herren,

in den letzten Jahren hat der Ausbildungspakt alle Diskussionen um die duale Berufsausbildung geprägt. Bundesregierung und Wirtschaft haben im März den Pakt für drei Jahre verlängert. Die Wirtschaft hat ihre quantitativen Zusagen deutlich erhöht und sich das verbindliche Ziel gesetzt, im Durchschnitt pro Jahr 60.000 neue Ausbildungsplätze einzuwerben. Es gibt außerdem die Zusage für jährlich 30.000 neue Ausbildungsbetriebe und jährlich 40.000 Plätze für die betrieblichen Einstiegsqualifizierungen. Alle diese Zielvorgaben werden in diesem Jahr übertroffen. Wir verzeichnen im Bereich der IHKs per Ende September ein deutliches Plus von 9,3 Prozent an neuen Ausbildungsverträgen, das sind rund 28.400 Ausbildungsplätze mehr als 2006. Am nächsten Donnerstag präsentiert die Bundesanstalt für Arbeit ihre Ausbildungszahlen. Schon jetzt ist gewiss, die Lehrstellenlücke ist geschrumpft und sie wird dank der zahlreichen Nachver-

mittlungsaktionen bis zu Jahresende weiter schrumpfen, vielleicht sogar verschwinden. Auch in diesem Jahr können wir also jedem Ausbildungswilligen und -fähigen ein Angebot machen. Mein herzlicher Dank gilt den an diesem Ergebnis beteiligten Unternehmen.

Bei der Vermittlung der Jugendlichen in die Ausbildung kommt es entscheidend auf die Schulen und auf die Verbesserung des Übergangs von der Schule in die Ausbildung an. Die viel zu hohe Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss und ohne ausreichende berufsqualifizierende Fertigkeiten muss in den nächsten Jahren deutlich verringert werden. Hierbei sind auch die Jugendlichen und ihre Eltern gefordert. Sie müssen sich aktiver und eigenverantwortlich um ihre berufliche Zukunft und die ihrer Kinder kümmern.

Mit dem Thema Schulabgänger und ihrer mangelnden Ausbildungsreife befasste sich der Innovationskreis berufliche Bildung von Frau Bundesministerin Schavan an erster Stelle. Es ist ein Lichtblick, dass man sich dort das Ziel gesetzt hat, bis 2010 eine Halbierung der Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss zu erreichen. In seinen 10 Leitlinien hat das Gremium noch weitere Themen für verschiedene Bereiche benannt. So soll z. B. die Verzahnung von beruflicher Aus- und Weiterbildung verwirklicht und die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen erhöht werden. Auch mit der Entwicklung eines Deutschen Qualifikationsrahmens und seiner notwendigen Kompatibilität zum Europäischen Qualifikationsrahmen hat man sich im Innovationskreis beschäftigt. Besonders erfreulich ist aber, dass die Bundesregierung bei der Frage, nach welchen Grundprinzipien die duale Ausbildung weiterentwickelt werden soll, auf das DIHK-Modell „Dual mit Wahl“ als solidesten Vorschlag zurückgegriffen hat.

Meine Damen und Herren,

nicht nur die Ausbildung muss zukünftig attraktiver gestaltet werden, auch in der Weiterbildung sind Spielräume für Neues vorhanden. So müssen an erster Stelle die deutschen Weiterbildungsabschlüsse durch vernünftige Bezeichnungen international verständlich gemacht werden. Gerade für die Besetzung anspruchsvoller Fach- und Führungspositionen, besonders angesichts des wachsenden Fachkräftebedarfs, werden verstärkt auch beruflich Aus- und Weitergebildete benötigt. Die Wirtschaftsministerkonferenz hat sich inzwischen für die Stärkung der nicht-akademischen Weiterbildung ausgesprochen. Sie ist wie die IHK-Organisation der Meinung, dass sich beruflich erworbene, hochwertige Weiterbildungsabschlüsse wie z. B. Industriemeister und Fachwirte und akademische Bildungsabschlüsse in ihrem Niveau entsprechen. Somit ist es auch gerechtfertigt, die neue Bezeichnung Bachelor Professional einzuführen, die diese Gleichwertigkeit – nicht Gleichartigkeit – dokumentiert.

Apropos Weiterbildung – das Weiterbildungsengagement der Wirtschaft steht im aktuellen Focus der Fachkräftediskussion. Sicher müssen sich die Unternehmen bei der Weiterbildung zur Decke strecken, z. B. bei der Qualifizierung älterer Mitarbeiter. Die Diskussion krankt aber ein wenig daran, dass das, was an Weiterbildung in den Unternehmen läuft, also z. B. die eigenen konzeptionellen Ideen der Unternehmen, längst nicht überall ausreichend bekannt ist. Unser Initiativpreis bezieht von Anfang an neben den Ausbildungs- auch die Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen ein. Auch wenn in den letzten Jahren vielleicht mehrheitlich Ausbildungsinitiativen ausgezeichnet wurden, so zeigt sich heute doch, wie weitsichtig die Entscheidung im Jahr 1993 war, mit dem Initiativpreis auf beide Bereiche zu setzen.

Das Ziel des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung ist, hochwertige Initiativen zu ehren, weniger Einzelpersonen. Wir wollen innovative Konzepte hervorheben, die Vorbilder für neue Entwicklungen sein könnten und die

**Gerade für die
Besetzung
anspruchsvoller
Fach- und
Führungspositionen
werden verstärkt
auch beruflich Aus-
und Weitergebildete
benötigt.**

sich lohnen, von anderen aufgegriffen zu werden. Seit der ersten Ausschreibungsrunde haben sich insgesamt schon über 800 Initiativen beworben. Für die Jury war es in den 15 Jahren oft nicht einfach, die Preisträger zu bestimmen. Diesmal hatten wir unter 65 Bewerbungen auszuwählen. Eine hohe Zahl, die über dem Durchschnitt lag. Die Jury kommt nach intensiven Diskussionen immer zu einem einvernehmlichen Ergebnis. Ich freue mich, Ihnen nun meine Mitstreiter in der Jury präsentieren zu dürfen. Ganz im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes erfolgt das diesmal in alphabetischer Reihenfolge:

Herr Dr. Hasewinkel von der Deutschen Telekom, Frau Lewening von der ARD.ZDF Medienakademie, Frau Merkel von der METRO Group und Herr Dr. Ramthun von der WirtschaftsWoche. Außerdem Herr Professor Wagner von der Universität Potsdam und Herr Wolff von der Firma Voith.

Leider kann es nicht nur Sieger geben. Viele Initiativen sind schon in der schriftlichen Bewerbungsrunde ausgeschieden. Einigen wurde empfohlen, zunächst weitere Erfahrungen zu sammeln, um sich vielleicht erneut zu bewerben.

Traditionell erwähnen wir bei der Preisverleihung auch jene Projekte lobend, die zwar beispielgebend sind, sich am Ende aber leider nicht platzieren konnten. Dies sind:

- 🏠 die EDEKA Handelsgesellschaft NST mbH aus Rottendorf mit der Initiative: „Schritt für Schritt selbstständig“ und
- 🏠 die RWE Westfalen-Weser-Ems AG aus Dortmund für ihr Programm: „Berufsgruppen wachsen zusammen – Qualifizierungsmaßnahmen zur Spartenintegration im Netzbetrieb“.

Der Veranstaltungsort

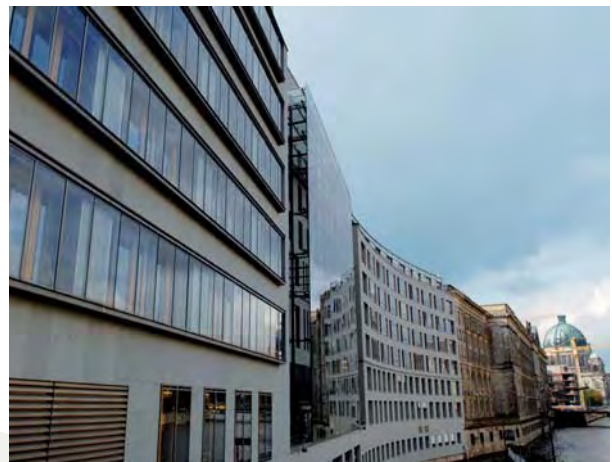
Haus der Deutschen Wirtschaft,
Berlin



Das Haus der Deutschen Wirtschaft in Berlin Mitte ist seit November 1999 Sitz der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK).

Die drei Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft orientieren sich am Leitbild der sozialen Marktwirtschaft. Sie setzen auf mehr Freiheit und mehr Eigenverantwortung, mehr Wachstum, weniger Staat und weniger Regulierung.

Der gemeinsame Standort ermöglicht Kooperation und Synergien. Mittlerweile hat sich das Haus der Deutschen Wirtschaft zu einem herausragenden Ort der Begegnung in Berlin entwickelt. Jährlich finden hier über 5.000 Veranstaltungen statt.



Grußwort

Dagmar G. Wöhl, Parlamentarische Staatssekretärin
beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, heute an der Verleihung des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung durch den DIHK gemeinsam mit der Otto Wolff-Stiftung teilzunehmen.

Es ist mir ein Anliegen, immer wieder darauf hinzuweisen: Aus- und Weiterbildung sind echte Investitionen in die Zukunft! So sichern Sie sich als Unternehmerin und Unternehmer Ihr Fachkräftepotenzial selbst!

Sie wissen, was Sie bekommen: hervorragend ausgebildete und motivierte Mitarbeiter.

Denn Aus- und Weiterbildung sind keine Einbahnstraße, sondern die rentabelsten Investitionen, die ein Unternehmen tätigen kann!

„Ausbildung heute sichert den Fachkräftebedarf von morgen“. Wir müssen dieses Gebot der Stunde sehr ernst nehmen, sonst gefährden wir unsere Zukunft.

Mein Haus hat sich im März d. J. mit der Verlängerung des Nationalen Paktes für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs stark engagiert. Jedes Jahr sollen 60.000 neue Ausbildungsplätze geschaffen werden; 30.000 Betriebe sollen neu in die Ausbildung eintreten.

Der Pakt ist überaus erfolgreich.

Mit seiner Hilfe ist es gelungen, zu konkreten und verbindlichen Absprachen zwischen Wirtschaft, Politik, Verwaltungen, Tarifparteien und all denjenigen zu kommen, die Verantwortung für Ausbildung tragen.

Wir haben uns ehrgeizige Ziele gesetzt.

Dabei unterstützt uns derzeit die vergleichsweise gute Konjunktur: Bis Ende August lag die Zahl der bei den Kammern registrierten Ausbildungsverträge um 10,3 Prozent höher als im Vorjahr.

Die rechnerische Lücke zwischen der Zahl der unversorgten Bewerberinnen und Bewerber und der Zahl der unbesetzten Lehrstellen beträgt zurzeit rund 75.000.

Zwei Jahre zuvor lag diese Zahl noch bei knapp 145.000.

Es kann daher davon ausgegangen werden, dass anlässlich des Paktlenkungsausschusses am 11. Oktober ein deutlicher Anstieg der Zahl der Ausbildungsplätze bekannt gegeben werden kann.

Wir erwarten, dass die Zahl der unvermittelten Jugendlichen deutlich zurückgehen wird.

Uns allen geht es darum, jungen Menschen bessere Chancen auf eine Ausbildung und damit auf einen guten Start in ihr Berufsleben zu geben.

Als rohstoffarmes Land sind wir mehr als viele andere auf den Rohstoff „Wissen“ angewiesen. Unsere gut ausgebildeten Fachkräfte haben unser Land stark gemacht.

Aber man kann gar nicht oft genug darauf hinweisen, dass wir alle gemeinsam handeln müssen, damit dieser Wettbewerbsvorteil erhalten bleibt.

Es reicht nicht, dass wir gut sind. Wir müssen Spitze sein – in Wissenschaft, Forschung und Anwendung. Wir können es uns nicht leisten, im internationalen Vergleich hinterherzuhinken. Wir wollen im globalen Wettbewerb um die „besten Köpfe“ mithalten.

Es darf nicht sein, dass der Fachkräftemangel, den wir jetzt schon in einigen Bereichen haben, zu einer Zeitbombe wird.

Es macht mich z. B. sehr nachdenklich, dass deutsche Unternehmen letztes Jahr allein ca. 48.000 Stellen für Ingenieure, aber auch Stellen für andere technische Berufe nicht besetzen konnten.

Dieser Entwicklung geht ein immer geringeres Interesse an naturwissenschaftlichen Fächern in den Schulen voraus.

Wir sind inzwischen Weltmeister beim Nutzen von iPods, von Handys und von Computern.

Was unseren jungen Leuten fehlt, ist die Neugierde dafür, welche Technologie in diesen Geräten steckt.

Hier müssen wir ansetzen. Wir müssen versuchen, diese Neugierde zu wecken.

Es darf nicht sein, dass Mathematik, Physik und Chemie oft die Schreckgespenster im Alltag der Schülerinnen und Schüler sind.

Henry Ford hatte Recht, wenn er sagte: "Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes beginnt nicht im Forschungslabor, sie beginnt im Klassenzimmer."

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes beginnt nicht im Forschungslabor, sie beginnt im Klassenzimmer.

Mein Haus betreut – und zeichnet verantwortlich – für 90 Prozent der ca. 350 Ausbildungsberufe.

Wir passen diese stets dem neuesten Stand der Technik an.

Bei Bedarf werden auch neue Berufe geschaffen – eine immer differenziertere Arbeitswelt verlangt dies.

Wir müssen bedenken:

Wir wollen unsere Exporterfolge fortsetzen; dies erfordert einen ständigen Strom von jungen, dynamischen Auszubildenden.

Hochwertige Produkte und Dienstleistungen sind nur mit Fachkräften, die sich auf dem neuesten Stand der Technik befinden, möglich.

Damit komme ich zu dem Stellenwert, den die Weiterbildung für das Unternehmen und für das berufliche Fortkommen jedes Einzelnen leistet:

Engagement, Motivation, Neugier auf alles Neue bestimmen zu einem großen Teil den Wert, den jeder Einzelne ins Arbeitsleben einbringt.

Damit überwindet man auch das Tückische an der Bildung: Jedes erreichte Ziel ist nur vorläufig. Man darf in seinem Leben praktisch nie aufhören zu lernen!

Wie heißt es so schön: „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“

Es gibt kein Wissen auf Lager mehr! Niemand wird heute mehr sagen können. „Das haben wir immer schon so gemacht, das machen wir auch weiter so“.

Früher hieß die Devise „Lernen fürs Leben“. Heutzutage gilt: „lebenslanges Lernen“.

Das ist für jeden Einzelnen auch eine große Chance. Es macht Spaß, nicht immer auf der Stelle zu treten, sondern seine eigene Kreativität unter Beweis zu stellen.

Wer sich weiterbildet, steigert seinen Wert auf dem Arbeitsmarkt erheblich. Aber auch den Wert als Person: Denn Lernen hält jung, kreativ und innovativ.

Meine Damen und Herren,

ich möchte zu Beginn der Nachvermittlungssaison noch mal an Sie als Unternehmerinnen und Unternehmer appellieren: Bilden Sie junge Menschen aus! Bilden Sie auch über Bedarf aus! Aktivieren Sie schlummernde Reserven! Jede zusätzlich gewonnene Lehrstelle ist wichtig!

Ein chinesisches Sprichwort sagt:
„Willst du für ein Jahr vorausplanen,
so baue Reis.
Willst du für ein Jahrzehnt vorausplanen,
so pflanze Bäume.
Willst du für ein Jahrhundert planen,
so bilde Menschen.“

Dies sollten wir alle beherzigen!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Laudatio

für die Deutsche Post AG
von Klaus Wolf, Jurymitglied

Sehr geehrte Damen und Herren,

bei unserem ersten Preisträger geht es um die Finanzen einer weltweit führenden Logistik-Gruppe. Der Preis geht an die Deutsche Post AG aus Bonn. Es handelt sich um das Projekt: „House of Finance“.

Wir als Jury haben damit ein Projekt ausgewählt, das einen hohen Grad an Systematik aufweist. House of Finance ist ein Trainingsprogramm, das sich speziell an die Mitarbeiter der Finanzbereiche wendet. Es zielt auf die Erweiterung fachlicher sowie überfachlicher Kompetenzen, aber auch darauf, die Mitarbeiterzufriedenheit und Netzwerkbildung unter den Mitarbeitern zu erhöhen.

House of Finance ist zum einen die zentrale Bildungs- und Trainingsplattform für die Finanzbereiche, zum anderen auch das Dach, unter dem alle Konzernangehörigen finanzbezogene Trainingsangebote finden können.

Da die Mitarbeiter der Finanzbereiche weltweit tätig sind, musste von Anfang an eine globale Verfügbarkeit angestrebt werden. Zuerst war die Konzernzentrale in Bonn der Schwerpunkt der

Seminardurchführungen, dann wurden internationale Finanz-Standorte wie z. B. Singapur, Fort Lauderdale, Dubai oder Hongkong aufgenommen.

House of Finance gliedert sich in vier Bereiche oder „Stockwerke“, die jeweils durch eine eigene Farbe gekennzeichnet sind – von unten nach oben sind dies: blau, grün, gelb und rot.

Das unterste, das blaue Stockwerk, zielt z. B. auf die sozialen oder kommunikativen Kompetenzen, die heutzutage von zentraler Bedeutung sind. Beim oberen, dem roten Stockwerk, handelt es sich dagegen um Programme für Führungskräfte.

Aus den aktuellen Buchungszahlen sowie den Teilnehmer-rückmeldungen werden laufend Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Ein Steuerungskomitee stellt sicher, dass der Vorstand und die Personalentwicklung laufend informiert werden. Daneben erfolgt ein Monitoring durch einen monatlichen Bericht der Personalentwicklung. Jeder Kurs im House of Finance hat einen „Mentor“, das ist jeweils eine Führungskraft, die die konzeptionelle Schirmherrschaft und die Verantwortung für das einzelne Thema trägt. Die Mentoren begleiten den gesamten Prozess von der Entwicklung und Ausgestaltung des Themas bis zur konkreten Seminarplanung. Durch die Einschätzungen der Mentoren werden alle Konzepte laufend auf den Prüfstand gestellt.

Das Angebot finanziert sich auf dem konzerninternen Bildungsmarkt durch Teilnahmegebühren zu Lasten der Kostenstellen der Teilnehmer. Über diesen Marktmechanismus wird sichergestellt, dass die Bildungsmaßnahmen tatsächlich als bewusste Investition behandelt werden.

House of Finance ist das erste konzerninterne Bildungsangebot überhaupt gewesen, das über ein Webportal mit elektronischer Buchungsmöglichkeit verfügt. Die elektronische Anmeldung hat sich in kurzer Zeit so bewährt, dass sie schnell auf andere Bildungsangebote der Deutschen Post übertragen worden ist.

Der Jury imponierte, dass das Weiterbildungsangebot stark international ausgerichtet ist und dass der Vorstand aktiv mit eingebunden wurde. Die Initiative zeichnet sich durch die hohe Akzeptanz bei den Zielgruppen, seine Professionalität und die interne Verzahnung aus. Dies waren für uns die wesentlichen Faktoren, uns für die Deutsche Post AG zu entscheiden.

Laudatio

für die different GmbH
von Marita Lewening, Jurymitglied

Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere nächste Preisträgerin ist eigentlich ein Adjektiv. Sie würde auf Deutsch „anders“ oder auch „abweichend“ heißen – im Englischen „different“. Different, wohlgermerkt mit drei „f“ geschrieben, ist eine Strategieagentur für Marken und Kommunikation aus Berlin-Kreuzberg und Hannover.

Der Titel des Projekts ist zweideutig. Es heißt „K2“, so wie der zweithöchste Berg der Welt. Gleichzeitig steht „K2“ aber auch für die Begriffe: „Kompetenz und Kommunikation“. Die Initiative „K2 – Kompetenz und Kommunikation – mitarbeiterorientierter interner und externer Kompetenzaufbau“ ist nach Meinung der Jury eine pragmatische, pfiffige Lösung für ein modernes Wissensmanagementsystem.

Tagtäglich wird durch die Kunden- und Projektarbeit neues Wissen gesammelt, bestehende Kompetenzen werden hinterfragt und aktualisiert. Dieser Prozess musste strukturiert und organisiert werden, um ihn auch im Agenturalltag optimal anwenden zu können. Ziel war, das gesammelte und aktualisierte Wissen der Agentur schnell und für jedermann greifbar und nutzbar zu machen. Bei different wollte man auf keinen Fall Wissen vergeuden. Daher wurden und werden alle Erfahrungen, die die Mitarbeiter durch ihren Einsatz bei verschiedenen Projekten gewinnen, dem Rest der Belegschaft zur Verfügung gestellt.

„K2“ umfasst als Wissenstransferprogramm insgesamt acht Module. Einen festen Platz im Wochenablaufplan bei different hat z. B. die „Fünf-Minuten-Empfehlung“. Jeden Montag hat einer der Mitarbeiter – vom Praktikanten bis zum Geschäfts-

führer – die Möglichkeit, die Kollegen auf einen neuen Artikel oder ein aktuelles Fachbuch hinzuweisen. Außerdem werden monatlich interne Schulungen vorbereitet und sogenannte „Schulterblicke“ veranstaltet. Dazu präsentieren Teams einzelne interessante Projekte und tauschen sich über Schwierigkeiten oder neue Erkenntnisse aus. Allen Mitarbeitern wurde eine Wissensdatenbank zur Verfügung gestellt. In ihr werden Texte, Präsentationen, ausgesuchte Studien und Weblinks abgelegt.

Da das K2-Projekt relativ aufwändig und kostenintensiv ist, war die Finanzierung ein zentraler Punkt. Man fand eine für different typische Lösung: Die Herausforderung wurde kurzerhand zu einem festen Bestandteil des Projekts selbst gemacht.

Durch die internen Schulungen werden einerseits die Kosten für Weiterbildungsseminare begrenzt, andererseits müssen aber hoch bezahlte Mitarbeiter für die Vorbereitung und auch für die Durchführung freigestellt werden. In vielen Fällen konnten die internen Schulungen weiterverwertet werden, denn different wurde selbst zum Anbieter für Seminare, z. B. für strategische Themen.

Das K2-System hat sich auch positiv auf den Bereich der Kundenbetreuung bei different ausgewirkt, denn das Markenstrategie-Wissen der Mitarbeiter kann stets auf hohem Niveau gehalten werden.

Bei dieser Initiative wurde ein schlankes, gut handhabbares System ohne externe Hilfe erarbeitet, wobei alle Mitarbeiter involviert wurden. Das Projekt zeichnet besonders aus, dass sich die Mitarbeiter quasi gegenseitig trainieren. Unserer Jury imponierte auch, dass „K2“ flexibel und dadurch leicht auf andere Unternehmen übertragbar ist.

Das Projekt zeichnet besonders aus, dass sich die Mitarbeiter quasi gegenseitig trainieren.

Laudatio

für die METRO Group und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke
von Sybille von Oberritz, Leiterin des Bereichs Berufliche Bildung, Bildungspolitik im DIHK

Sehr geehrte Damen und Herren,

nun zu unserem dritten Preisträger. Es handelt sich um ein Gemeinschaftsprojekt der METRO Group Düsseldorf mit dem Projektpartner Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke in Berlin. Die Initiative trägt den Titel: „VAMB – Verzahnte Ausbildung der METRO Group mit den Berufsbildungswerken“. Sie ermöglicht jungen Menschen mit Lernschwächen die Chance auf eine qualifizierte und praxisorientierte Ausbildung.

Jährlich verlassen 140.000 Jugendliche mit einer Behinderung die allgemeinbildenden Schulen. Darin enthalten ist eine große Zahl von Jugendlichen mit Lernschwächen, die es sehr schwer haben, im Berufsleben Fuß zu fassen. Nur einem kleinen Teil, d. h. weniger als 5 Prozent, gelingt der Einstieg in die betriebliche Ausbildung. Somit ist der größte Teil dieser Zielgruppe auf staatlich finanzierte Vorbereitungsmaßnahmen oder außerbetriebliche Ausbildung angewiesen. Damit wird zwar den jungen Menschen die Möglichkeit gegeben, den theoretischen Teil einer Ausbildung zu erhalten, der praktische Anteil in den Betrieben dagegen findet leider wenig Berücksichtigung. Lediglich über

Lehrwerkstätten der Bildungsträger können praktische Anteile vermittelt werden, die oft nicht komplett die realen Bedingungen der betrieblichen Wirklichkeit abbilden.

Das Projekt VAMB wurde ins Leben gerufen, um jungen Menschen mit einer Lernschwäche die Chance einer qualifizierten und praxisorientierten Ausbildung zu ermöglichen. Die Idee war, die Ausbildung an den Berufsbildungswerken mit praktischen Anteilen der klassischen Ausbildung in verschiedenen Unternehmen der METRO

Group zu verbinden. Hierbei steht die soziale Integration von Menschen mit Behinderung im Fokus.

Im Rahmen des Projekts erprobt man die sogenannte „verzahnte Ausbildung“ nach § 35 Abs. 2 des SGB IX. Rechtliche Grundlage ist das im Mai 2004 in Kraft getretene Gesetz zur Förderung von Ausbildung und Beschäftigung behinderter Menschen.

Ziel des Projekts ist, Jugendlichen mit Lernschwächen, die eine Ausbildung in den Handelsberufen absolvieren, die Möglichkeit zu geben, Teile ihrer Ausbildung statt im Berufsbildungswerk direkt in den Betrieben und Märkten der METRO zu absolvieren. Für diesen Zeitraum geben die Berufsbildungswerke ihre Schützlinge in die Obhut versierter und hoch engagierter Ausbilder. Die Mitarbeiter der Berufsbildungswerke begleiten dabei die Jugendlichen gemeinsam mit den Ausbildern in den Betrieben.

Um die gewonnenen Erfahrungen aus diesem Projekt festzuhalten und auswertbar zu machen, wird es durch die Universität Hamburg wissenschaftlich begleitet. Mittlerweile läuft die vierte Projekt-Staffel. Nach dem Start im Jahr 2004 konnte die Anzahl der Projektteilnehmer von damals 21 auf heute 71 erhöht werden. Auch die Zahl der teilnehmenden Berufsbildungswerke wurde erhöht. War die Initiative anfänglich auf die Region NRW begrenzt, erfolgte nun die Ausweitung auf den Südwesten Deutschlands, auf Berlin, Hessen und Bremen.

Meine Damen und Herren, die Verzahnung von Berufsbildungswerk und METRO erhöht nicht nur die Chancen der Jugendlichen, sondern auch die Fähigkeiten der beteiligten Ausbilder und Auszubildenden. Das Projekt trägt durch den intensiven Umgang mit lernschwächeren Jugendlichen zur Förderung der sozialen Kompetenz im Unternehmen bei. Eine solche Initiative, deren Ergebnisse wichtig für Politik und Wirtschaft sein können und die dazu beiträgt, eine solche Verzahnung nachhaltig im deutschen Berufsbildungssystem zu etablieren, hat den Initiativpreis Aus- und Weiterbildung verdient.

Das Projekt trägt durch den intensiven Umgang mit lernschwächeren Jugendlichen zur Förderung der sozialen Kompetenz im Unternehmen bei.

Laudatio

für die Robert Bosch GmbH
von Dr. Christian Ramthun, Jurymitglied

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sonderpreisträger ist in diesem Jahr die Robert Bosch GmbH mit dem Projektpartner Tageseinrichtung für Kinder aus Stuttgart. Die Initiative trägt den Titel: Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung.

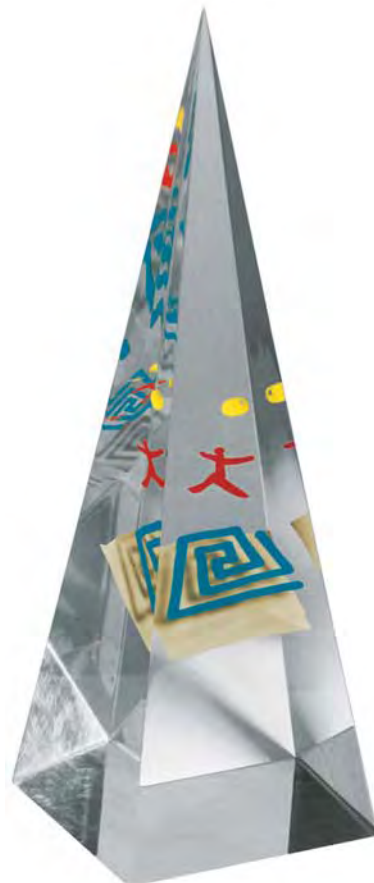
Kommende Generationen müssen in der zukünftigen Wissensgesellschaft den Standort Deutschland stärken und weiterentwickeln können. Deshalb muss frühzeitig in die Bildung unserer Kinder investiert werden. Da Deutschland vor allem mehr Ingenieure braucht, sollte das Interesse der Kinder an naturwissenschaftlich-technischen Fragestellungen frühzeitig geweckt werden. Die Robert Bosch GmbH hat daher im Rahmen der Unternehmensinitiative „Wissensfabrik Deutschland“ im Jahr 2006 eine Bildungspartnerschaft mit einer Kindertagesstätte in Stuttgart-Bergheim abgeschlossen. Das Projekt wird vom Ausbildungsbereich des Standortes geleitet.

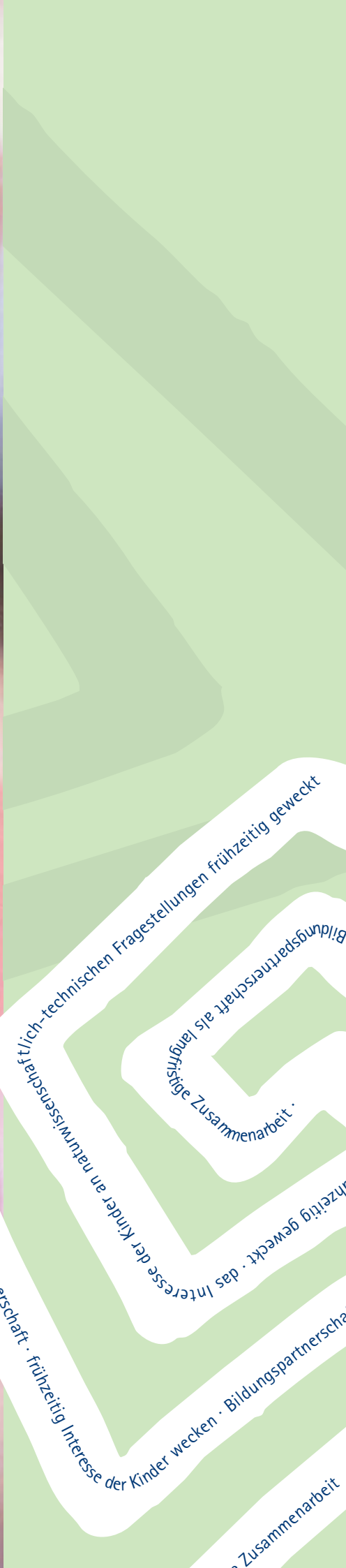
Die Initiative zielt auf Kinder im Alter von ca. viereinhalb bis dreizehn Jahren. Bosch wollte sowohl den Kindern und Erziehern der Tageseinrichtung als auch den eigenen Auszubildenden zusätzliche Erfahrungen eröffnen.

Die Bildungspartnerschaft ist als langfristige Zusammenarbeit angelegt. Erzieher und Ausbilder des Industriebetriebs stimmen sich in regelmäßigen Konferenzen ab und legen zeitlich begrenzte Projekte fest. Vier Projekte wurden bereits abgeschlossen. Eines beschäftigte sich z. B. mit „Arbeiten mit Holz und dem Fahrzeugbau“. Sämtliche Aktivitäten wurden von den Erzieherinnen, Ausbildern und Auszubildenden vorab besprochen und geplant. Unter fachlicher Anleitung der Auszubildenden und unter pädagogischer und methodischer Begleitung durch die Erzieherinnen führten die Kinder verschiedene Arbeiten mit Holz durch. Die Eltern wurden an einem Elternabend umfassend über das Projekt informiert. Kinder im Alter von viereinhalb bis sieben Jahren bauten z. B. ein Fahrzeug auf und testeten es anschließend auf einer schiefen Ebene. Dabei haben sie Werkzeuge kennengelernt, handwerkliches Geschick im Sägen, Schleifen, Bohren, Leimen und Feilen erworben und Erfahrung mit der physikalischen Größe „Geschwindigkeit“ beim Test ihrer Fahrzeuge auf der schiefen Ebene gesammelt. In einem anderen Projekt lernten Kinder im Alter von sieben bis dreizehn Jahren durch den Bau eines Wasserrades die Wasserkraft im Praxistest kennen. Weitere Projekte sollen folgen.

Bei den Auszubildenden ließ sich ein positiver Einfluss auf das allgemeine Leistungsniveau feststellen und eine verbesserte Einstellung gegenüber dem eigenen Lern- und Arbeitsprozess. Es zeigte sich, dass alle Kinder der Tagesstätte hoch motiviert sind. Die Auszubildenden wurden als Begleit- und Vorbildpersonen positiv angenommen. Bei den Kindern wurde bereits früh ein positiver Umgang mit Lernprozessen angelegt; im Gegenzug erlebten die Auszubildenden durch die Anerkennung eine Steigerung ihres Selbstwertgefühls. Gleichzeitig haben alle erfahren, dass Teamarbeit Spaß macht.

Mit der Initiative ist es gelungen, den Kindern die industrielle Berufswelt näher zu bringen, die Robert Bosch GmbH konnte durch den frühzeitigen Kontakt das Interesse an Naturwissenschaften und Technik wecken.





Die Jury



Die Juroren des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung



Vorsitzender: Prof. Dr. Utho Creusen	stellvertr. Vorsitzender des DIHK-Bildungsausschusses
Dr. Volker Hasewinkel	Deutsche Telekom AG, Bonn
Marita Lewening	ARD.ZDF medienakademie, Nürnberg
Julia Merkel	METRO Group, Düsseldorf
Dr. Christian Ramthun	WirtschaftsWoche, Korrespondentenbüro, Berlin
Prof. Dr. Dieter Wagner	Universität Potsdam, Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen, Potsdam
Klaus Wolf	Voith AG, Heidenheim

Die Preisträger





Anlass für die Initiative

Die Bildungsaktivitäten in den Finanzbereichen des Konzerns Deutsche Post AG waren bis zum Jahr 2005 in jedem Zentralbereich innerhalb des Vorstandsressorts durch eine eigene Strategie und Politik geprägt. Diese Situation war nicht nur ökonomisch suboptimal, sondern erschwerte auch den fachlichen wie informellen Austausch innerhalb der verschiedenen Finanzfunktionen sowie zwischen den Finanzexperten und den operativen Geschäftseinheiten. Gerade ein solcher größerer Gesichtskreis der Mitarbeiter anstelle eines Denkens in „Silos“ wurde von der Führung des Finanzbereichs als ein entscheidender Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung des Finanzressorts als interne Servicefunktion identifiziert. Als ein Beitrag für die Umsetzung dieser Mission des Finanzbereichs wurde im Sommer 2005 durch das Finance Board der Beschluss gefasst, in enger Zusammenarbeit mit dem Zentralbereich Personalentwicklung ein Personalentwicklungs- und Trainingsprogramm unter dem Titel „House of Finance“ zu etablieren.

House of Finance ist ein Trainingsprogramm, das sich speziell an die Mitarbeiter in den Finanzbereichen des Konzerns Deutsche Post AG wendet. Es zielt ab auf die Erweiterung fachlicher sowie überfachlicher Kompetenzen, daneben aber auch auf die Erhöhung der Zufriedenheit und Netzworfbildung unter den Mitarbeitern. Das House of Finance ist zunächst einmal ein konzernintern offenes Programm, d. h., es werden zu den einzelnen Themen konkrete Termine geplant und kommuniziert, auf die sich Angehörige der Zielgruppe einbuchen können. Zugleich ist es möglich, Veranstaltungen für einen geschlossenen Teilnehmerkreis zu beauftragen (Inhouse oder On-site Training). Das House of Finance startete im zweiten Quartal 2006 und läuft gegenwärtig im zweiten Jahr. Es wurde von Mitte 2005 bis Anfang 2007 im Rahmen einer Projektstruktur konzeptioniert und implementiert. Das Programm ist allerdings auf Dauer angelegt.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

Zielgruppe des House of Finance sind zunächst alle Führungskräfte und Experten des Finanzbereichs der Deutsche Post AG. Für 2007 wurde die Zielgruppe zudem auf alle Mitarbeiter in den Finanzbereichen des Konzerns ausgedehnt, die ihr Wissen und ihre Fertigkeiten verbessern möchten. House of Finance ist zum einem die zentrale Bildungs- und

Trainingsplattform für die sogenannte „Finance Community“, zum anderen aber auch das zentrale Dach, unter dem alle Konzernangehörigen finanzbezogene Trainingsangebote finden können.

Die Zielsetzungen bzw. Erwartungen an das Programm House of Finance sind:

- ▣ Kompetenzentwicklung der Finance-Mitarbeiter, d. h.
 - Vertiefung und Erweiterung des Fachwissens,
 - Verbesserung des Geschäftsverständnisses, d. h. des Wissens um die konkreten Herausforderungen in den operativen Unternehmensbereichen,
 - Ausbau der überfachlichen Kompetenzen;
- ▣ Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des Finanzressorts und der Netzwerkbildung;
- ▣ Beitrag zur Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung;
- ▣ Beitrag zum Wissens- und Veränderungsmanagement innerhalb der Finance Community.

Da die Mitarbeiter der Finanzbereiche des Konzerns in aller Welt lokalisiert sind, war eine globale Verfügbarkeit des House of Finance von Anfang angestrebt. Gleichwohl wurde im ersten Schritt für 2006 der Schwerpunkt der Seminardurchführungen auf die Konzernzentrale in Bonn sowie einige weitere europäische Standorte gesetzt. Im laufenden Jahr sind bereits zahlreiche Veranstaltungen im internationalen Bereich gefolgt, und zwar an den zwei großen Finance-Standorten Singapur und Fort Lauderdale wie auch an vielen anderen Orten (u. a. Madrid, Moskau, Nairobi, Bahrain, Dubai und Hongkong).

Die eben aufgeführten Ziele soll das House of Finance als ein Angebot auf dem konzerninternen Bildungsmarkt realisieren, das nicht zentral gesponsert, sondern durch Teilnahmegebühren zu Lasten der Kostenstellen der Teilnehmer finanziert wird. Über diesen Marktmechanismus wird sichergestellt, dass die Bildungsmaßnahmen tatsächlich als bewusste Investition gesehen und behandelt werden.

Das Angebot des House of Finance gliedert sich in vier Bereiche oder „Stockwerke“, die jeweils durch eine eigene Farbe gekennzeichnet sind, nämlich (von unten nach oben) blau, grün, gelb und rot.

Das blaue Stockwerk („Personal Skills“) fokussiert die sozialen oder kommunikativen Kompetenzen, die im heutigen Geschäftsleben von zentraler Bedeutung sind. Maßgeblich für die Ausgestaltung dieses Bereichs war nicht der Anspruch, sämtliche gängigen Soft-skill-Themen abzudecken, sondern vielmehr die für die Kernzielgruppe der Finanzexperten und -führungskräfte besonders relevanten Skills, die sich aus den Bedarfsanalysen extrahieren ließen. Da sich die Bedarfe der Finance Community nicht durchgehend durch bereits im Konzern vorhandene Trainingsmaßnahmen erfüllen ließen, wurden auch neue Maßnahmen speziell für das House of Finance konzipiert, z. B. drei Seminare zu interkultureller Kompetenz mit den Kulturschwerpunkten USA, China und Deutschland oder ein finanzspezifisches Präsentationstraining.

Das blaue Stockwerk im House of Finance umfasste 2006 14 englische und 13 deutsche Seminarthemen, im Jahre 2007 sind es 19 englischsprachige Seminare. Deutschsprachige Soft-skill-Themen wurden nicht mehr aufgenommen, im Internetportal wird auf das konzernintern parallel existierende entsprechende Angebot hingewiesen.

Das grüne Stockwerk („Allgemeine Finanzthemen und Wissen über den Konzern“) umfasst zwei Arten von Seminaren: Fachthemen von bereichsübergreifendem Interesse sowie Überblicksseminare zu den operativen Geschäftsfeldern des Konzerns. Selbstverständlich sind alle diese Seminare inhaltlich auf die Spezifika des Konzerns hin zugeschnitten worden. Zu den operativen Geschäftsfeldern des Konzerns bietet das House of Finance unter dem Schlagwort „Geschäftsverständnis“ bzw. „Business Knowledge“ je ein ein- bis anderthalb-






tägiges Seminar an, in dem kompakte, dichte Experteninputs zu Geschäftsmodellen, Organisation, Produkten, Marktentwicklungen, Mitbewerbern und Kunden mit einer Exkursion zu einem oder mehreren Produktionsstandorten kombiniert werden.

Die grünen Themen im House of Finance richten sich sowohl an Finanzmitarbeiter, die über ihr engeres Fachgebiet hinaus ihr Finanzwissen erweitern wollen, als auch an Mitarbeiter und Führungskräfte außerhalb des Finanzbereichs, die Finanzwissen als Werkzeug für ihre tägliche Arbeit nutzen.

Das grüne Stockwerk im House of Finance wies 2006 20 englischsprachige sowie ein deutschsprachiges Seminarthema auf, im Jahre 2007 sind es 20 englischsprachige sowie zwei deutschsprachige Themen.

Das gelbe Stockwerk („Spezielle Fachthemen für Experten“) ist für fachliche Trainingsaktivitäten reserviert, die entweder für einzelne Zentral- bzw. Geschäftsbereiche des Finanzbereichs aufgesetzt worden sind oder sich auf spezifische Zielgruppen innerhalb der Finance Community konzentrieren. Im Unterschied zur grünen Bausteingruppe sind die gelben Bausteine also darauf ausgerichtet, Finanzspezialisten weitere Vertiefungen ihres Wissens in ganz speziellen Fachthemen anzubieten, weshalb es hier keine Angebote für Mitarbeiter außerhalb der Finanzbereiche gibt.

Obleich dieser gelbe Bereich von Anfang an konzeptionell im House of Finance vorgesehen war, konnte er für das Jahr 2006 leider noch nicht gefüllt werden. Dies hatte z. T. administrative, z. T. auch inhaltliche Gründe. Glücklicherweise hat sich dies für das Programm 2007 geändert, so dass nun der gelbe Bereich mit insgesamt 42 Seminarthemen (30 englisch; vier deutsch; acht deutsch und englisch) der größte im House of Finance ist. Er gliedert sich in folgende Unterbereiche:

-  Kurse zu finanzspezifischen IT-Anwendungsprogrammen,
-  Kurse zum konzerninternen Management-Informationssystem CREST,
-  Spezialseminare für Controller,
-  Spezialseminare für Konzernrevisoren,
-  Spezialseminare für Steuer- bzw. Zollexperten.

Beim abschließenden roten Stockwerk „Programme für Führungskräfte“ im House of Finance besteht ähnlich wie beim gelben eine Beschränkung der Zielgruppe, und zwar in diesem Fall auf die Personalverantwortung innehabenden Führungskräfte aus den Finanzbereichen des Konzerns. Die Ausgestaltung dieses Teils des House of Finance wurde in sehr enger Abstimmung mit dem Zentralbereich Konzernführungs-kräfte und dort insbesondere mit der Abteilung Konzernführungs-kräfteentwicklung vorgenommen. 2007 wurde zur Abdeckung der individuellen Entwicklungsanforderungen der Führungskräfte aus dem Finanzbereich anstelle konzernintern veranstalteter Seminare eine sorgfältig selektierte Auswahl passender offener Managementprogramme empfohlen, die von erstklassigen und international renommierten Instituten angeboten werden. Als thematische Schwerpunkte wurden die Kompetenzfelder Führung, Rhetorik und Verhandeln identifiziert.

Seit dem Start des Programms House of Finance im April 2006 haben bis Ende 2006 über 340 Teilnehmer die Seminare des House of Finance besucht. Die Kernzielgruppe dieser ersten Phase des Programms, nämlich die Mitarbeiter der Finanzbereiche in der Konzernzentrale, umfasst etwa 400 Personen; damit haben, durchschnittlich betrachtet 85 Prozent der Zielgruppe eine Veranstaltung des Programms in seinem (kurzen) ersten Jahr besucht. Diese bereits sehr gute Annahme des Programms durch seine Zielgruppe im letzten Jahr hat im laufenden Jahr nicht nur eine glänzende Bestätigung erfahren, vielmehr ist die Akzeptanz weiter rasant gestiegen: So verzeichnete das House of Finance im ersten Halbjahr 2007 insgesamt 975 Teilnehmer.

Die in 2006 am stärksten nachgefragten Themen im House of Finance, ausgedrückt in den Teilnehmerzahlen, waren Controllingthemen, die Veranstaltungen zum Rechnungswesen nach IFRS sowie die Seminare zum Verständnis der operativen Geschäftsbereiche. Des Weiteren erfreuten sich unter den Soft-skill-Themen Projektmanagementkurse großer Beliebtheit. Die Teilnehmer an den Veranstaltungen des House of Finance geben am Seminarendende ihre

Rückmeldung im Sinne einer Qualitätseinschätzung mittels eines standardisierten Fragebogens, der zusätzlich zu quantitativen Einschätzungen mehrerer Faktoren die Möglichkeit zu persönlichen Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen bietet.

Eine ebenso wichtige Quelle der Qualitätseinschätzung des House-of-Finance-Portfolios waren die gegen Ende des Jahres 2006 durchgeführten Interviews mit den Führungskräften auf Abteilungsleiter- sowie auf Zentralbereichs- und Geschäftsbereichsleiter-ebene. In diesen Interviews wurden keine quantitativen Urteile abgefragt, sondern qualitative Evaluationen, die dann themenspezifisch in die Konzeptarbeit der Projektgruppe eingegangen sind. Aus den aktuellen Buchungszahlen sowie den Teilnehmerrückmeldungen wurden und werden unterjährig durch die Projektgruppe bzw. die Personalentwicklung kurzfristige Handlungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt, z. B. die gezielte Bewerbung bestimmter Themen oder – in Abstimmung mit den Trainern und durch diese implementiert – kleinere Modifikationen in Didaktik oder einzelnen Inhalten. Unter der Hinzunahme der Einschätzungen von Führungskräften und Mentoren wurden alle Konzepte auf den Prüfstand gestellt, um vor allem die Praxisrelevanz weiter zu optimieren. Daneben wurden auch zahlreiche Details modifiziert, etwa bei einigen Seminarthemen Titel und Zielgruppenbeschreibungen, um die Passung zwischen Seminar und Teilnehmern zu verbessern.

House of Finance wurde 2006 konzeptionell und teilweise auch operativ in einer Projektstruktur gesteuert. Zum Ende des ersten Quartals 2007 hat das Projektteam das House of Finance komplett an die Linie übergeben, also die Personalentwicklung. Seitdem stellt ein quartalsweise tagendes Steuerungskomitee sicher, dass der Vorstandsbereich Finanzen und der Bereich Personalentwicklung zeitgerecht informiert werden und anstehende Entscheidungen treffen können. Daneben erfolgt das Monitoring durch einen monatlichen Bericht der Personalentwicklung. Dieser regelmäßige Report gibt u. a. Aufschluss über Buchungszahlen, den Auslastungsgrad der Seminare, die Rückmeldungen der Seminarteilnehmer sowie eine Übersicht über laufende Maßnahmen und anstehende Inhouse-Seminare.

Welche innovative Wirkung hat Ihre Initiative für die berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland?

Innovativ und zugleich im Grundsatz gut auf andere Programme bzw. Unternehmen übertragbar ist das sogenannte Mentorenprinzip im House of Finance. Bei dem für jeden Kurs im House of Finance designierten „Mentor“ handelt es sich um eine vorstandsunmittelbare Führungskraft, die sozusagen die konzeptionelle Schirmherrschaft und Verantwortung für das jeweilige Thema trägt. Die Mentoren haben den gesamten Prozess von der Entwicklung und Ausgestaltung des Themas bis zur konkreten Seminarplanung begleitet. Darüber hinaus behalten sie aber ihre Verantwortlichkeit für das Thema, d. h., sie überprüfen regelmäßig das Design und den Erfolg der Veranstaltung und stoßen ggf. notwendige Modifikationen an. Da die Mentorenrolle für die meisten Seminare durch obere Führungskräfte des Finanzbereichs ausgefüllt wird, ist die enge Ausrichtung des House of Finance am Geschäft und den Entwicklungsbedürfnissen des Finanzbereichs sichergestellt.

Ein weiteres innovatives Charakteristikum ist die „vielkanalige“ Form der Kommunikation des Programms: Die Kernzielgruppe des House of Finance wird direkt und persönlich angesprochen, und zwar durch die Zusendung des gedruckten Kataloges. Daneben erfolgt eine intensive Kommunikation zum House of Finance über verschiedene konzerninterne Medien, etwa durch Artikel in der Führungskräftezeitschrift oder in dem ressortinternen e-Magazin. Ein weiteres sehr erfolgreiches Kommunikationsinstrument zur Bekanntmachung des House of Finance in der Finance Community war die Vorstellung des Programms durch einen eigenen Messestand auf den jährlichen Konferenzen des Finanzressorts. Der zentrale Kanal für die Kommunikation mit interessierten Kunden ist das Internetportal www.house-of-finance.net. House of Finance ist das erste konzerninterne Bildungsangebot überhaupt gewesen, das über ein Webportal mit elektronischer Buchungsmöglichkeit verfügt. Die elektronische Anmeldung hat sich in kurzer Zeit so bewährt, dass sie schnell auf andere konzerneigene Bildungsangebote übertragen worden ist.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert, und wenn ja, in welcher Weise?

Im House of Finance wurden zum Teil bereits bestehende Seminare integriert – wobei damit gemäß dem Mentoren-Prinzip stets ein kritischer Blick „aus dem Business“ auf das bestehende Konzept verbunden war. In vielen Fällen erfolgten hier Revisionen etwa hinsichtlich Titel, Inhalt, Methodik, um eine Optimierung hinsichtlich der Anforderungen der Zielgruppe zu erreichen.

<p>Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?</p>	<p>House of Finance ist in die umfassende Personalentwicklungssystematik „motiv8“ eingebunden. Motiv8 bezeichnet das ganzheitliche Personal- und Führungskräfteentwicklungskonzept des Konzerns Deutsche Post World Net. Dieses Modell deckt die Personalentwicklungs-Kernfunktionen Performance Management, Kompetenzmanagement, Potenzialanalyse und Nachfolgeplanung ab und stellt hierfür entsprechende Prozesse und Instrumente zur Verfügung.</p> <p>House of Finance ergänzt den motiv8-Prozess, indem es ein Trainingsportfolio bereitstellt, aus dem individuell passende Trainingsmaßnahmen für den persönlichen Entwicklungsplan – ein Instrument innerhalb motiv8 – ausgewählt werden können. Die einzelnen Seminare des House of Finance wurden hinsichtlich ihrer Schwerpunkte in Inhalt und Lernzielen mit den acht Kompetenzen von motiv8 verknüpft.</p>
<p>Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?</p>	<p>House of Finance fördert Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den involvierten internen Referenten. Was die Zielgruppe angeht, so liegt die Wirkung des Programms darin, dass es eben keine „Zwangsbildung“ ist, sondern ein maßgeschneidertes, intensiv kommuniziertes Angebot, das im Rahmen der individuellen Personalentwicklung selektiv genutzt werden kann und soll.</p> <p>Der überwiegende Einsatz interner Experten als Trainer/Referenten bei den Fachthemen ist nicht nur ein Stück gelebtes Wissensmanagement, sondern stellt für diese Mitarbeiter eine persönliche Entwicklungsmöglichkeit in zweifacher Hinsicht dar: Als job enrichment und als Chance, zusätzliche Sichtbarkeit in der Organisation zu gewinnen. Als zusätzlicher erfreulicher Nebeneffekt der vorrangigen Verwendung interner Referenten werden die Kosten niedrig gehalten.</p>
<p>Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?</p>	<p>In methodisch-didaktischer Hinsicht lassen sich die Veranstaltungen des House of Finance als klassische Präsenztrainings bzw. Workshops charakterisieren, bei denen die ganze Bandbreite bewährter methodischer Elemente zum Einsatz kommt. Mittelfristig ist auch an eine Verschränkung des House of Finance mit webbasierten Lerninstrumenten gedacht (Blended Learning).</p>
<p>Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?</p>	<p>Eine dauerhafte Verzahnung von Bildungsmaßnahmen mit den Anforderungen des operativen Geschäfts wird insbesondere durch das Mentorenkonzept erreicht. Hier ist ein Rückkopplungskreislauf angelegt, der deutlich über herkömmliche Teilnehmerfeedbacks hinausgeht: Wenn die oberen Führungskräfte sehen, dass gewünschte Verhaltensänderungen nicht erreicht werden bzw. sich nicht in Arbeitsergebnissen niederschlagen, wird dies unmittelbar bei der Gestaltung von Seminarkonzepten und -formaten berücksichtigt.</p>
<p>Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?</p>	<p>Sowohl hinsichtlich der konzeptionellen Beiträge als auch des Einsatzes zeitlicher Ressourcen wurde House of Finance maßgeblich von Mitarbeitern des Konzerns entwickelt. Den Auftrag zur Konzeptionierung und initialen Implementierung des House of Finance erhielt eine insgesamt siebenköpfige Projektgruppe. Die mit der Durchführung der konkreten Veranstaltungen beauftragten Trainer und Referenten sind entweder interne Fachreferenten aus der Finance-Welt, interne Profi-Trainer oder externe professionelle Trainer/Referenten.</p>
<p>Geben Sie bitte den Kostenträger der Initiative an</p>	<p>Die initialen Konzeptionskosten des Projekts House of Finance wurden durch das Vorstandsressort Finanzen zentral getragen. Die Kosten der Durchführung der einzelnen Seminare und Workshops werden über Teilnahmegebühren von den Kostenstellen der Teilnehmer getragen. Eine konzernexterne Finanzierung existiert nicht.</p>
<p>Ansprechpartner</p>	<p>Dr. Thomas Raddatz, Deutsche Post World Net (Deutsche Post AG), Charles-de-Gaulle-Straße 20, 53113 Bonn Dr. Hendrik Vater, Deutsche Post World Net (Deutsche Post AG), Charles-de-Gaulle-Straße 20, 53113 Bonn</p>

diffferent GmbH Strategieagentur für Marken und Kommunikation

K2 Kompetenz und Kommunikation –
mitarbeiterorientierter interner und externer Kompetenzaufbau



Das Wissens- und Weiterbildungsprogramm der Strategieagentur diffferent trägt den Titel „K2 Kompetenz und Kommunikation“, da es ausdrücken soll, dass Wissen und Kompetenz sowohl intern als auch extern weitergegeben werden. Damit dient das Programm K2 einerseits dem Know-how-Austausch der Mitarbeiter und andererseits der Profilierung von diffferent am Markt. K2 umfasst als Wissenstransferprogramm acht Module.

Anlass für die Initiative

Wissen ist das Kapital der Strategieagentur diffferent. Tagtäglich wird durch die Kunden- und Projektarbeit neues Wissen gesammelt, bestehende Kompetenzen werden hinterfragt und aktualisiert. Dieser Prozess muss strukturiert und organisiert werden, um ihn auch im Agenturalltag optimal anwenden zu können, so Simon Berkler, Geschäftsführer bei diffferent. Das Wachstum des Unternehmens hat dazu geführt, dass Wissenstransfer und -weiterentwicklung nicht mehr ausschließlich intuitiv erfolgen kann, sondern effiziente Strukturen auch von den Mitarbeitern selbst verlangt werden. Zu diesem Zweck hat diffferent systematisch seit Mitte 2005 das acht Module umfassende Wissensmanagement- und Weiterbildungssystem „K2 Kompetenz und Kommunikation“ aufgebaut. Auf diese Weise ist es jedem einzelnen Mitarbeiter möglich, inhaltlich auch von den Projekten zu profitieren, an deren Realisation er nicht aktiv beteiligt war.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

„K2 Kompetenz und Kommunikation“ richtet sich an alle operativen Mitarbeiter, dazu gehören auch Praktikanten, Werkstudenten sowie freie Mitarbeiter. Als Zielsetzung steht dabei im Vordergrund, das gesammelte und aktualisierte Wissen schnell für jedermann greifbar und nutzbar zu machen. Bottleneck-Syndrome sollen verhindert werden: Wissen muss ständig fließen. Für diffferent ist dies im Tagesgeschäft eine wichtige Voraussetzung, um professionell auf aktuelle markenstrategische Themen zu reagieren. Langfristig soll dadurch ein sehr hohes Wissenslevel über alle Hierarchieebenen hinweg gehalten und das Unternehmens-Know-how dynamisch weiterentwickelt werden. Somit wird auch die Gefahr des Verlustes von Spitzenwissensträgern minimiert.

Das K2-System umfasst jeweils vier interne und externe Bausteine, die fortlaufend in den Agenturalltag mit einwirken und ihn maßgeblich beeinflussen. In den externen Bausteinen wird das Wissen von different direkt (z. B. durch Seminarangebote für Unternehmen und akademische Einrichtungen) oder als Folge indirekt (z. B. durch Medienberichterstattung über different oder vereinfachtes Recruiting von Nachwuchskräften) kapitalisiert. Zudem sorgen die externen Aktivitäten auch für eine permanente Überprüfung, Aktualisierung und Erweiterung des different-Wissenspools. Die internen Aktivitäten stellen sicher, dass das in der Praxis qualitätsgetestete Wissen auch im Unternehmen verbreitet und verankert wird. Richtungsgebende Impulse für die K2-Initiative werden direkt von der different-Geschäftsführung an ein 3-köpfiges K2-Planungsteam gegeben, das die operative Ausplanung der Maßnahmen verantwortet und die Durchführung der Maßnahmen supervidiert.

Die acht Module des Weiterbildungskonzeptes „K2 Kompetenz und Kommunikation“:

Modul 1: Schulterblicke

Die ca. acht Mal pro Jahr stattfindenden Schulterblicke dienen der internen Vermittlung von wertvollem Prozess-, Projekt- und Branchen-Know-how an alle Mitarbeiter. Innerhalb von ungefähr zwei Stunden werden Hintergründe, Prozesse und Ergebnisse von realen Kundenprojekten komprimiert dem different-Team erläutert. Bestehende Kundenpräsentationen werden dabei nur geringfügig modifiziert und entsprechend unterhaltsam aufbereitet, so dass der Aufwand minimiert und der Aufmerksamkeitsgrad maximiert werden kann.

Modul 2: Schools

Das Modul Schools umfasst ca. acht Schulungen (Dauer je 3–6 Stunden) verschiedener Grundkompetenzen. So werden die Mitarbeiter über aktuelle und branchenwichtige Themen von beispielsweise „Strategischer Markenführung“ über „Effiziente Workshops“ bis zu „Quantitativer Marktforschung“ informiert und praxisnah geschult. Themenpaten (zumeist Juniorführungskräfte) bündeln im Rahmen solcher Weiterbildungsmöglichkeiten vorliegendes Spezialwissen und bereiten es didaktisch auf.

Modul 3: Fünf-Minuten-Empfehlung

Bildung muss nicht zeitintensiv sein. Die different-Mitarbeiter selbst haben darauf hingewiesen, dass gut aufbereitete fünf Minuten zu bestimmten Themen viel wert sein können. Bewährt haben sich die regelmäßigen „Fünf-Minuten-Empfehlungen“. Diese werden nach dem wöchentlichen Teammeeting präsentiert. Es handelt sich hierbei um maximal fünf Minuten dauernde Vorstellungen von relevanten Studien, Büchern, interessanten Webpages usw.

Modul 4: Wissensdatenbank (WDB)

Different bietet seinen Mitarbeitern jederzeit und von jedem Computer der Welt einen Zugriff auf die firmeneigene Wissensdatenbank. Diese umfasst alle Online-Wissensbestände, digitalisierte Veröffentlichungen, ausgesuchte Studien sowie nützliche Weblinks. Außerdem ist dort ein Verzeichnis der Offline-Bibliothek einsehbar.

Modul 5: Seminare

Mittlerweile ist different durch die umfangreiche Aufbereitung von internem Wissen in der Lage, diese Kompetenzen teilweise auch nach außen an andere Unternehmen zu vermarkten. So bietet das Unternehmen Workshops und Schulungen für externe Zwecke an. Top-Seller sind hierbei beispielsweise „Effizientere Prozesse durch bessere Workshops“ oder „Agenturmanagement“.

Modul 6: Lehraufträge

Nachwuchsförderung wird bei different groß geschrieben. Deshalb gehören regelmäßige Gastvorträge und Blockveranstaltungen sowie langfristige Dozentenengagements zu Themen wie „Strategische Planung“, „Trendforschung“ oder „Branding“ zum festen Bestandteil des externen Auftritts. Different ist bzw. war präsent an der FH Hannover, der FHTW Berlin, der Design Akademie Berlin, der UdK Berlin, der Miami Ad School Hamburg und dem Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung Hannover.

Modul 7: Vorträge

Zur nachhaltigen und positiven Steigerung der Visibilität des Unternehmens folgt different gern Vortragsanfragen für Konferenzen und Fachkongresse. Auch in diesem Rahmen kann auf die intern erarbeiteten Schulungsinhalte zu markenstrategischen Themen zurückgegriffen werden. In jüngster Vergangenheit waren beispielsweise der Berliner Marketingtag, der Deutsche Effizienztag, die Online Marketing Düsseldorf (OMD) und diverse Veranstaltungen des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger, wie der Magazine Marketing Day, Plattformen, um das Marken-Know-how von different zu platzieren. Auch auf internationaler Ebene sprach different im Jahr 2007, wie vor dem Verband der Österreichischen Zeitschriftenverleger (VÖZ) in Wien.

Modul 8: perspectives

Im regelmäßigen Rhythmus veröffentlicht different kostenlos kurze Expertisen (perspectives) zu aktuellen Markenthemen via Homepage und Newsletter. Hierzu werden relevante und innovative Themen von jeweils ein bis zwei Mitarbeitern in Anlehnung an Kunden- und Projektarbeit, stets unter der Berücksichtigung der Vertraulichkeit, aufbereitet. Dabei werden besonders jüngere Mitarbeiter für die Erstellung dieser Fachbeiträge in die Pflicht genommen – um somit ihr frisches Wissen zugleich auf den Punkt zu bringen und einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Different kann auf diese Weise vorliegendes Material sinnvoll zweitverwerten.

Erfahrungen bei der Umsetzung

Der Vorteil dieses Konzeptes liegt in der Modulbauweise und der somit jederzeit möglichen Skalierbarkeit: Wenn es das Tagesgeschäft nicht zulässt, können gewisse zeitintensive Schulungen verschoben oder ein Lehrauftrag auch einmalig ein Semester ausgesetzt werden. Wenn wiederum mehr Junior-Mitarbeiter neu ins Unternehmen eingestiegen sind, können die Frequenz von Schulungen und Schulterblicken gesteigert sowie Lehraufträge wieder verstärkt angegangen werden. Das Konzept lässt sich mit relativ wenig Aufwand umsetzen. Trotz der Erstinvestitionen und des permanenten Aufwands entstand eine positive Wissensbilanz von über 30.000 Euro.

Welche innovative Wirkung hat Ihre Initiative für die berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland?

K2 trägt mit seinen einzelnen Bausteinen sowohl intern als auch extern dazu bei, dass durch aktive Einbeziehung aller Mitarbeiter in einen dynamischen Prozess Wissenstransfer, -pflege und -erweiterung überdurchschnittlich gefördert werden. Dies unterstützt die Idee des lebenslangen Lernens.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert, und wenn ja, in welcher Weise?

Die Module Schulterblick, Wissensdatenbank oder auch perspectives und Lehraufträge gibt es schon seit mehreren Jahren bei different. Aber K2 hat erst zu einer Systematisierung und gegenseitigen Befruchtung aller acht Module geführt. Aus ehemals nebeneinander eingesetzten Bausteinen wurde eine komplette Wertschöpfungskette entwickelt. Nach einhalb Jahren wurde eine positive Wissensbilanz erreicht.

Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?

Das Programm K2 ist ein fester Bestandteil des übergreifenden Personalentwicklungskonzepts bei different. Dabei übernehmen v. a. die Module Schools und Schulterblicke wichtige Funktionen im Rahmen der fachlichen Weiterbildung und des „Training on the job“. Die persönlichen Entwicklungsziele werden individuell für jeden Mitarbeiter unter Berücksichtigung der K2-Module festgelegt und halbjährlich in Mitarbeitergesprächen evaluiert.

Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?

Die Unternehmen different und K2 sorgen dafür, dass, sobald Wissen entsteht, dieses Wissen bereits weitervermittelt wird. Durch die Einbindung aller Mitarbeiter wird von jedem Einzelnen Eigeninitiative gefordert. Zugleich werden Themen- oder Optimierungsvorschläge der Mitarbeiter zu K2 schnell und unbürokratisch durch das K2-Team aufgenommen und umgesetzt. Diese Einbindung schafft nicht nur die maximale Nutzung der Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter, sondern stützt ihre Kernkompetenzen im schnelllebigen Berater-Business. Die dadurch erworbenen Kenntnisse können dann direkt bei der Kunden- und Projektarbeit angewandt werden, was die Handlungskompetenzen eines jeden Mitarbeiters stärkt. Die Mitarbeiter können somit kompetenter und souveräner beim Kunden auftreten.

Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?

a) Learning by teaching:
Die Maßnahme, auch jüngere und unerfahrene Mitarbeiter direkt in Lehraufträge und universitäre Gastvorträge einzubinden, hat sich als ein großer Erfolgsfaktor herausgestellt.

b) Interaktive Workshops:
Alle different-Schulungen sind als interaktive Workshops konzipiert, um eine größtmögliche Einbindung der Teilnehmer zu erreichen.

c) Wissensdatenbank:
Relevante Kundenpräsentationen und wichtige Studien etc. sind jederzeit über eine via Internet erreichbare Wissensdatenbank abrufbar. Zusätzlich ermöglicht ein sogenanntes „Tagging“ zu erkennen, wer zuletzt mit diesem Dokument gearbeitet bzw. es eingestellt hat.

d) Fünf-Minuten-Empfehlung:
Es handelt sich hierbei zwar um die klassische Vortragsform, aber die Fünf-Minuten-Empfehlung ist eine spezielle Wissens-Vermittlungsform, bei der umfangreiches Wissen auf ein maximal fünfminütiges, vor dem Team abgegebenes Statement reduziert wird.

Das Statement wird von einem Mitarbeiter abgegeben, der sich vorab als Einziger z. B. durch die 100-Seiten-Studie gelesen hat. Dieser Mitarbeiter ist dann nicht nur Wissensträger im Unternehmen, sondern hat zugleich auch eine Gatekeeperfunktion im Unternehmen inne.

Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?

K2 stellt das arbeitsplatzbezogene Lernen klar in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten. Wie bereits oben ausführlich erläutert, basieren viele der K2-Module auf im Arbeitsumfeld erworbenem Wissen. Zudem finden die meisten Wissensvermittlungen auch vor Ort im different-Office statt: Mitarbeiter werden für Schulungen und Schulterblicke freigestellt, Fünf-Minuten-Empfehlungen finden direkt nach dem Teammeeting statt und die Wissensdatenbank ist über jeden Dienststrecker erreichbar.

Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?

„K2 Kompetenz und Kommunikation“ wurde von different selbst konzipiert, wobei vor allem der Personalgeschäftsführer und leitende Mitarbeiter Schlüsselfunktionen innehatten. Hervorzuheben ist dabei besonders, dass dieses Wissens- und Weiterbildungsmanagementsystem einem fortlaufenden Entwicklungsprozess unterliegt und flexibel an interne oder externe Veränderungen angepasst werden kann.

Geben Sie bitte den Kostenträger der Initiative an

K2 wird zu 100 Prozent vom Unternehmen different GmbH finanziert.

Ansprechpartner

Simon Berkler, Geschäftsführer, different GmbH Strategieagentur für Marken und Kommunikation, Falckensteinstraße 49, 10997 Berlin

METRO Group und Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW)

VAMB – Verzahnte Ausbildung der METRO Group mit den Berufsbildungswerken



Anlass für die Initiative

Jährlich verlassen 140.000 Jugendliche mit einer Behinderung die allgemeinbildenden Schulen. Neben den schwerbehinderten jungen Menschen gibt es hier auch eine große Anzahl von lernbehinderten Jugendlichen, die es in der Regel sehr schwer haben, im Berufsleben Fuß zu fassen. Nur einem kleinen Teil von ihnen, d. h. weniger als 5 Prozent gelingt die Aufnahme einer betrieblichen Ausbildung. Somit ist der größte Teil dieser Zielgruppe auf staatlich finanzierte Vorbereitungsmaßnahmen oder außerbetriebliche Ausbildung angewiesen. Dadurch wird zwar den betroffenen jungen Menschen die Möglichkeit gegeben, den theoretischen Teil einer Ausbildung zu erhalten, der praktische Anteil dagegen findet aber nicht die notwendige Berücksichtigung. Oft können nur über die Lehrwerkstätten der Bildungsträger praktische Anteile vermittelt werden, die jedoch die realen Bedingungen vielfach nicht komplett abbilden können.

Um den lernbehinderten jungen Menschen die Chance einer qualifizierten und praxisorientierten Ausbildung zu ermöglichen, wurde das Projekt VAMB – verzahnte Ausbildung der METRO Group mit den Berufsbildungswerken – ins Leben gerufen. Die Idee dabei ist, die Ausbildung an den Berufsbildungswerken mit praktischen Anteilen einer Ausbildung in Unternehmen der METRO Group zu verbinden. Ferner dient das Projekt der sozialen Integration von Menschen mit Behinderung.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

Im Rahmen des Projekts erprobt die METRO Group in Zusammenarbeit mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke die sogenannte „verzahnte Ausbildung“ nach § 35 Abs 2 SGB IX. Rechtliche Grundlage für das Projekt ist das am 01.05.2004 in Kraft getretene Gesetz zur Förderung von Ausbildung und Beschäftigung behinderter Menschen.

Das Projektziel ist, lernbehinderten Jugendlichen aus den Berufsbildungswerken im Rahmen ihrer Berufsausbildung in den Handelsberufen die Vermittlung praktischer Lerninhalte vor

Ort in realen Handelsgeschäften und Verkaufsumgebungen in Betrieben und Märkten der METRO Group zu ermöglichen. Für diesen Zeitraum geben die Berufsbildungswerke ihre Schützlinge in die Obhut versierter und hoch engagierter Ausbilder der METRO Group. Experten der Berufsbildungswerke begleiten die Jugendlichen gemeinsam mit den Ausbildern in den Betrieben.








Um die gewonnenen Erfahrungen aus diesem Projekt zu erfassen und zu evaluieren, wird das VAMB-Projekt wissenschaftlich begleitet. Die Ergebnisse des Projekts sollen modellbildend für Politik und Wirtschaft sein und dazu beitragen, die verzahnte Ausbildung nachhaltig im deutschen Berufsbildungssystem zu etablieren.

Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch die Universität Hamburg und wird durch die vom Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung initiierte und koordinierte Initiative „job – Jobs ohne Barrieren“ gefördert. Somit wird ein sogenanntes „triales System“ zwischen dem Berufsbildungswerk, der Berufsschule und einem Praxisbetrieb geschaffen. Derzeit nehmen folgende Gesellschaften der METRO Group an dem Projekt VAMB teil: Real, Extra, METRO Cash & Carry Deutschland, Galeria Kaufhof, DINEA-Gastronomie und die METRO Group Logistics. Bei einem erfolgreichen Abschluss der Erprobungsphase wird die METRO Group ihre Initiative zur Integration dieser jungen Menschen mit Behinderungen in den ersten Arbeitsmarkt ausbauen und daran mitwirken, dass dieses Projekt auch auf andere Unternehmen und Branchen übertragen wird.

Bereits 2004 begann die erste Staffel des Projektes, bei dem Auszubildende von Berufsbildungswerken aus NRW nach Absolvierung des ersten Ausbildungsjahres in eine praxisorientierte Ausbildungsphase in Unternehmen der METRO Group integriert wurden. Dabei standen für die erste Staffel zunächst nur die verkaufsbetonten Berufsbilder an. 2004 fand ein Auswahltag im METRO-Trainingscenter statt, bei dem die Auszubildenden in diversen Gruppen- und Teamübungen ihre Qualifikationen und Kompetenzen unter Beweis stellen sollten. Die Ausbilder waren an diesem Tag Beobachter in den einzelnen Übungen. Dies ermöglichte eine gute Einschätzung über die grundsätzlichen Eignungsvoraussetzungen der Jugendlichen und die Zuordnung der zukünftigen Ausbildungsstellen in den verschiedenen Einzelgesellschaften und deren Sortimentsschwerpunkte. Insgesamt wurden 21 Auszubildende der Berufsbildungswerke an diesem Tag in das Projekt VAMB aufgenommen, die dann ihr zweites Ausbildungsjahr im Verbund zwischen dem Berufsbildungswerk, der Berufsschule und den Verkaufsniederlassungen der METRO Group absolvierten.

Nach dem erfolgreichen Durchlauf der ersten Staffel lief das Projekt in drei weiteren Staffeln.

Während der ersten beiden Staffeln wurden Erfahrungen gesammelt und daraus notwendige Rahmenbedingungen abgeleitet, die nun in den sogenannten Standardisierungsunterlagen festgehalten sind. Seit der dritten Staffel werden einheitlich folgende Unterlagen eingesetzt:

-  Kooperationsvertrag zwischen dem Berufsbildungswerk und dem Praxispartner,
-  Teilnehmerkriterien für die Auswahl,
-  gemeinsamer Ausbildungsplan,
-  Eckpunkte der Verzahnung,
-  einheitliches Besuchsprotokoll zum Festhalten der Gesprächsergebnisse zwischen dem Ausbilder des Berufsbildungswerks, dem Ausbilder des Praxispartners und dem Teilnehmer,
-  Gesprächsleitfaden zwischen den Ausbildern und dem Teilnehmer für eine qualifizierte Beurteilung,
-  Ausbildungszeugnis.

Natürlich ist das langfristige Ziel, diese benachteiligten Jugendlichen nicht nur für die Dauer ihrer Berufsausbildung in das Arbeitsleben, sondern sie auf diesem Weg dauerhaft in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Die wissenschaftliche Begleitung konnte dies

Erfahrungen bei der Umsetzung

bereits in den Zwischenberichten der ersten beiden Staffeln als Erfolg bestätigen. Neben Übernahmen innerhalb der METRO Group konnten durch das Projekt zahlreiche Teilnehmer auch auf dem freien Arbeitsmarkt einen festen Arbeitsplatz finden (insgesamt 43 Prozent; dies sind rund 20 Prozent mehr als Auszubildende der Vergleichsgruppe ohne verzahlte Ausbildung). Bereits nach dem Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung sind erste Erfolge des Projekts VAMB erkennbar. Diese Ergebnisse waren Anlass, das Projekt weiter zu verfolgen und im Sinne der Förderung von Jugendlichen auszubauen und auf andere Bereiche zu übertragen.

Die Jugendlichen werden trotz ihrer Beeinträchtigung als vollwertige Mitarbeiter behandelt. Deshalb sollte man im Umgang mit den Jugendlichen stets nach der Devise vorgehen: „So normal wie möglich, so speziell wie nötig“. Für den Lernerfolg entscheidend ist immer der Mensch – ob als Ausbilder, Kollege oder Lehrer. Von deren Professionalität und Einstellung hängt zu einem großen Teil das künftige berufliche Schicksal der Jugendlichen ab. Daher ist es sehr wichtig, den Jugendlichen gerade am Anfang für die Erledigung von Aufgaben eine besondere Rückmeldung zum Erfolg bzw. zu positiven Aspekten der Lern- oder Arbeitsleistung zu geben, um das Selbstwertgefühl der jungen Leute zu steigern und sie zu motivieren.

Ferner gehört auch Nachsicht und Geduld dazu! Den Jugendlichen sollten die Aufgaben so aufgeteilt werden, dass sie sich dabei Zug um Zug steigern können. Unterstützen kann man diesen Prozess, indem man „Hilfe zur Selbsthilfe“ leistet. Bei Problemen sollten immer die Ansprechpartner der Kooperationspartner mit ins Boot geholt werden, da gerade für die betrieblichen Ausbilder der Umgang mit den lernbehinderten Jugendlichen eine neue Herausforderung darstellt.

Nach Beginn der ersten Staffel im Jahr 2004 mit 21 Teilnehmern konnte die Anzahl der Projektteilnehmer bis zu den Staffeln 3 und 4 sukzessive auf heute 71 erhöht werden. Darüber hinaus wurden inzwischen aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen bereits Teilnehmer des ersten Ausbildungsjahres in das Projekt integriert. Auch die Anzahl der teilnehmenden Berufsbildungswerke konnte erhöht werden. Nach dem Start in Nordrhein-Westfalen wurde das Projekt auf weitere Regionen im Südwesten Deutschlands, Berlin, Hessen und Bremen ausgeweitet. Seit Herbst 2006 nehmen außer den Gesellschaften der METRO Group auch das Handelsunternehmen EDEKA sowie die Firma Wertheim in Berlin am Projekt teil.

Bei allen Erweiterungen zeigte sich, dass das Projekt in seiner Grundkonzeption auf andere Unternehmen und Branchen nach Anpassung der jeweiligen Ausbildungsinhalte übertragbar ist. Vor diesem Hintergrund soll das Projekt mit Beginn des nächsten Ausbildungsjahres im Herbst 2007 auch auf Klein- und mittelständische Unternehmen in den Bereichen Hauswirtschaft sowie Garten- und Landschaftsbau übertragen werden. Der Bereich Handel soll ebenfalls auf andere Unternehmen ausgeweitet werden.

Welche innovative Wirkung hat Ihre Initiative für die berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland?

Mit Blick auf die demografische Entwicklung in Deutschland, der Anzahl von behinderten jungen Menschen und dem immer höher werdenden Anteil von sogenannten „nicht ausbildungsfähigen Jugendlichen“ schafft das Projekt VAMB Möglichkeiten, mit denen insbesondere diese Zielgruppen bereits während einer Ausbildung individuell und zielgerichtet gefördert und frühzeitig in die Arbeitswelt integriert werden können. Gerade auch für Branchen, die nicht auf den obersten Rängen der Beliebtheitskala von Auszubildenden und Arbeitssuchenden stehen, wird die Förderung der genannten Zielgruppen immer wichtiger, um auch zukünftig den benötigten Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu sichern.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert, und wenn ja, in welcher Weise?

Einige Berufsbildungswerke haben bereits in den letzten Jahren über kurzzeitige Praktika versucht, praktische Anteile in die Ausbildung zu integrieren. Diese Gestaltung der Ausbildung lieferte erste Ansätze eines trialen Systems.

Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?

Im Projekt VAMB wurde dieser Ansatz aufgegriffen und weiter ausgebaut. Ziel ist, eine Möglichkeit zu schaffen, bei denen die Auszubildenden aus den Berufsbildungswerken in einem geregelten und zum Ausbildungsplan abgestimmten Rahmen ihre Praxisphasen in den Betrieben durchlaufen. Ferner geht es darum, ein Modell zu entwickeln, wie diese Form von Ausbildung auf andere Unternehmen des Handels, aber auch auf andere Branchen zu übertragen ist.

Durch die gemeinsame Entwicklung von einheitlichen Dokumenten und Richtlinien wurde ein Standard vereinbart, der so auch auf andere Unternehmen und Branchen übertragbar ist. Dieser wurde bereits ab der Staffel 2 im Projekt erprobt und konsequent ausgeweitet. Ab Staffel 5 mit Beginn im Herbst 2008 wird die Ausweitung auch auf Klein- und mittlere Betriebe in den Bereichen Hauswirtschaft und Garten- und Landschaftsbau ausgeweitet. Ferner wird sich hier die Anzahl der Berufsbildungswerke erhöhen.

Als größter deutscher Handelskonzern hat die METRO Group ein natürliches Interesse an einer stabilen Wirtschaft und Gesellschaft. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn alle gesellschaftlichen Kräfte an der sozialen Integration tatkräftig mitwirken. Auch Unternehmen stehen in der Verantwortung, einen aktiven Beitrag zu leisten. Die METRO Group engagiert sich gezielt für behinderte Jugendliche, wohl wissend, dass diese es besonders schwer haben, Aufnahme und Teilhabe im ersten Arbeitsmarkt zu finden. Darüber hinaus möchten wir qualifizierte Fachkräfte aus allen Teilen der Erwerbsbevölkerung gewinnen. Angesichts der demografischen Entwicklung werden wir in einigen Jahren einen Mangel an qualifizierten Fachkräften haben. Das Projekt VAMB leistet auch einen Beitrag dazu, diesem Mangel durch die rechtzeitige Ausbildung von jungen Menschen vorzubeugen.

Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?

Da die Teilnehmer über das Projekt VAMB in die betriebliche Ausbildung integriert und hier als vollwertige Auszubildende angesehen werden, schafft man es, dass die jungen Menschen sich nicht nur theoretisches Wissen des jeweiligen Ausbildungsberufsbildes aneignen, sondern die erworbenen Kenntnisse auch in der Praxis umsetzen können. Somit wird der Lerntransfer in die Praxis leichter möglich. Durch das eigene Tun und das Umsetzen und Durchführen erlernter Themen können Zusammenhänge besser verstanden werden. Damit sind auch komplexe Prozesse verständlicher und die Zusammenhänge einzelner Themen werden erkennbar. Gerade für lernbehinderte Jugendliche ist dieser Praxistransfer enorm wichtig, da sie aufgrund ihrer Beeinträchtigung meist im theoretischen Teil der Ausbildung Defizite aufweisen und dadurch seltener Erfolgserlebnisse erzielen können. Durch die konsequente Umsetzung in der Praxis und die Abstimmung auf den Ausbildungsplan werden die theoretischen Anforderungen plötzlich sichtbar und erlebbar und können dadurch auch von dieser Zielgruppe besser nachvollzogen und erlernt werden.

Oft ist es sogar so, dass die Jugendlichen aufgrund ihrer Lernbehinderung gerade in der praktischen Ausbildung eine Chance sehen, ihre persönliche Leistung zu zeigen. Sie können durch Erfolgserlebnisse ihr Selbstwertgefühl und damit ihre Motivation steigern. Hinzu kommt, dass durch die realen Bedingungen in den Betrieben auch soziale Verhaltensweisen erlernt und deren Wichtigkeit besser erkannt wird. Damit schafft man eine gute Basis, über die die Teilnehmer Eigenverantwortung erlernen, Konsequenzen bei falschem Verhalten besser einschätzen können und zielgerichtet in die Arbeitswelt integriert werden.

Darüber hinaus werden aber mit diesem Projekt auch Ausbilder und alle weiteren Beteiligten qualifiziert. Sie lernen, mit dieser Zielgruppe umzugehen und sie unter veränderten Bedingungen in die Prozesse des Betriebs zu integrieren. Damit können eventuelle Vorurteile abgebaut werden und man lernt, wie man individuelle Fördermaßnahmen entwickelt, umsetzt und gegebenenfalls auf neue Bedingungen anpasst. Daher trägt das Projekt auch zur Qualifizierung der „sozialen Kompetenz“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der METRO Group bei.

Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?

Folgende Methoden und Tools werden eingesetzt:

- ▣ Übertragung von praxisorientierten Aufgaben, bei denen aufgrund der Lernbehinderung rechnerische, verbale und abstrakte Fähigkeiten durch praktische Lerninhalte anschaulicher und stufenweise vermittelt werden,
- ▣ klassisches ganzheitliches Lernen am Arbeitsplatz, bei dem speziell die Fähigkeiten der Jugendlichen in den Vordergrund rücken, die mit der Lernbehinderung nicht zusammenhängen, aber für das Berufsleben relevant sind, wie beispielsweise Kontaktfähigkeit, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit usw.,
- ▣ Einbindung von angepassten Schulungen und Seminaren, bei denen die Teilnehmer notwendiges betriebliches Wissen erhalten, das sie dann am Arbeitsplatz gezielt anwenden können,
- ▣ spezielle Vermittlung und Förderung von theoretischem Wissen durch die Berufsschule und die Berufsbildungswerke,
- ▣ Begleitung und Betreuung der Teilnehmer durch die Ausbilder im Praxisbetrieb, aber auch durch die Ausbilder des Berufsbildungswerkes,
- ▣ individuelle Förderpläne für jeden einzelnen Teilnehmer zur Sicherung des Ausbildungsziels.

Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?

Arbeitsplatzbezogenes Lernen ist ein Schwerpunktziel des VAMB-Projekts. Nach theoretischen Einweisungen werden Ausbildungsinhalte in die Praxis des Arbeitsalltags verlagert. Die Integration in die Prozesskette der realen Handelsabläufe schafft wesentliche Vorteile gegenüber einer reinen Praxissimulation. Daher gewinnen die Jugendlichen schon während ihrer Ausbildung ausreichende realistische Praxiseindrücke und lernen mit den Bedingungen des Marktes umzugehen. Nur so können auch die Prozesse und Abläufe realitätsnah aufgezeigt werden. Auf diese Weise werden auch sämtliche Schnittstellen zu anderen Themen oder betrieblichen Stellen für den Teilnehmer erkennbar.

Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?

Die Initiative wurde in Kooperation zwischen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW), den beteiligten regionalen Berufsbildungswerken, dem Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS; – inzwischen BMAS), der Bundesagentur für Arbeit (BA), dem Integrationsamt beim Landschaftsverband Rheinland, der wissenschaftlichen Begleitung bei der Universität Hamburg und der METRO Group entwickelt.

Die wissenschaftliche Begleitung der Universität Hamburg dokumentiert den Projektverlauf, stellt Erfolgsmessungen u. a. über Befragung der Beteiligten an und bewertet diese.

Die Umsetzung und Steuerung des Projekts liegt maßgeblich in den Hand der METRO Group und der Berufsbildungswerke, da beide Stellen in der Umsetzung des Projekts aktiv beteiligt sind. Die METRO Group trägt einen großen Anteil an der Realisierung der Initiative, da über die beteiligten Konzerngesellschaften die Durchführung der verzahnten Ausbildung in dieser Form erst ermöglicht wurde.

Geben Sie bitte den Kostenträger der Initiative an

Die Ausbildungsvergütung der Projektteilnehmer wird auch während der Praxisphasen in den METRO-Gesellschaften vom Rehabilitationsträger, d. h. von den Berufsbildungswerken getragen.

Entstehende Zusatzkosten durch erhöhten Betreuungs- und Personalaufwand in den Betrieben werden von Seiten der METRO Group bzw. durch deren Gesellschaften übernommen.

Ansprechpartner

Olaf Stieper, METRO AG, Bereich Koordination Berufsbildung,
Schlüterstraße 1, 40235 Düsseldorf

Robert Bosch GmbH

Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung



Anlass für die Initiative

Wissen schafft Gestaltungsmöglichkeiten und ist Voraussetzung für unternehmerisches Handeln. Kommende Generationen müssen im globalen Wettbewerb bestehen können und als zukünftige Wissensgesellschaft den Standort Deutschland stärken und weiterentwickeln. Deshalb muss frühzeitig in die Bildung unserer Kinder investiert werden.

Im Rahmen der Unternehmensinitiative „Wissensfabrik Deutschland“ hat die Robert Bosch GmbH am Standort Stuttgart-Feuerbach zu diesem Zweck im Januar 2006 eine Bildungspartnerschaft mit der Kindertagesstätte Stuttgart-Bergheim abgeschlossen. Dieses Bildungsprojekt wird vom Ausbildungsbereich des Standortes geleitet. Auf beiden Seiten entstehen positive Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf die Unterstützung und Förderung von Bildungsprozessen, die Stärkung individueller, sozialer und kreativer Kompetenzen und die Wissensaneignung sowie -vermittlung im mathematisch-technisch-naturwissenschaftlichen Bereich.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

Die Initiative zielt auf Kinder im Alter von ca. viereinhalb bis dreizehn Jahren, die die Tageseinrichtung besuchen.

Die Ziele der Bildungspartnerschaft innerhalb der Wissensfabrik sind:

- ▣ zusätzliche Erfahrungsfelder sowohl für Kinder und Erzieher der Tageseinrichtung als auch für Auszubildende des Industriebetriebes eröffnen,
- ▣ Kindern die industrielle Berufswelt näher bringen,
- ▣ Interesse an naturwissenschaftlich-technischen Fragestellungen bei Kindern wecken,
- ▣ naturwissenschaftlich-technisches Verständnis und mathematisch-logisches Denkvermögen fördern,
- ▣ Selbstständigkeit bei Auszubildenden fördern und Leistungsniveau steigern.

Charakteristika (Inhalt, Ablauf, Umsetzung und Dauer der Maßnahmen)

Die Bildungspartnerschaft ist als langfristige Zusammenarbeit angelegt. Erzieher und Ausbilder des Industriebetriebs stimmen sich in regelmäßigen Konferenzen ab und legen zeitlich begrenzte Projekte fest. Die Projekte bleiben so für die Kinder und die Auszubildenden überschaubar. Je Projekt können unterschiedliche Alters- und Entwicklungsstufen berück-

sichtigt werden. Zwischen den Projekten finden Reflexionsrunden statt, in denen der Verlauf und die gewonnenen Erfahrungen ausgewertet werden.




Zwei Projekte wurden bereits abgeschlossen:

Projekt 1: „Arbeiten mit Holz, Fahrzeugbau“




Dieses Projekt fand im April 2006 in der Tageseinrichtung statt. Dabei wurden zwei Teilprojekte für unterschiedliche Altersstufen konzipiert.

Sämtliche Aktivitäten wurden von den Erzieherinnen, Ausbildern und Auszubildenden vorab besprochen und geplant. Kinder und Auszubildende lernten sich in der Startphase in einer Spielrunde gegenseitig kennen. Unter fachlicher Anleitung der Auszubildenden und unter pädagogischer und methodischer Begleitung durch die Erzieherinnen führten die Kinder anfallende Aufgaben durch. Die Eltern wurden an einem Elternabend umfassend über das Projekt informiert.

Im Teilprojekt 1 bauten Kinder im Alter von viereinhalb bis sieben Jahren ein Fahrzeug auf und testeten es anschließend auf einer schiefen Ebene. Folgende Lernziele sind hierbei bei den Kindern erreicht worden:

-  Werkzeuge kennenlernen und anschließend benennen können,
-  handwerkliches Geschick im Sägen, Schleifen, Bohren, Leimen, Feilen, Messen schulen,
-  Erfahrung mit der physikalischen Größe „Geschwindigkeit“ beim Test der Fahrzeuge auf der schiefen Ebene sammeln.






Im Teilprojekt 2 bauten Kinder im Alter von sieben bis dreizehn Jahren eine „Seifenkiste“. Zunächst gab es eine Einführung durch die Auszubildenden. Anschließend brachten die Kinder ihre Vorstellungen, wie eine Seifenkiste aussehen könnte, zu Papier. Im Team fertigten sie ein Exemplar und erprobten dessen Fahrtüchtigkeit. Folgende Lernziele sind bei den Kindern erreicht worden:

-  erstmaliges Erstellen technischer Zeichnungen,
-  Fertigen eines Produkts in Teamarbeit; dabei Erkennen einzelner Arbeitsabläufe,
-  Kennenlernen neuer Arbeitstechniken und Arbeitsmaterialien.






Projekt 2: „Umgang mit elektrischem Strom“

Das Projekt fand im Juli 2006 im Ausbildungszentrum der Robert Bosch GmbH in Stuttgart-Feuerbach statt. Zielgruppe war die Altersklasse sieben bis dreizehn Jahre.

Folgende Fragestellungen wurden durch die Auszubildenden vorab aufbereitet:

-  Was ist elektrischer Strom?
-  Was wird aus elektrischem Strom gemacht?
-  Wie kommt der elektrische Strom in die Steckdose?
-  Welche Gefahren des elektrischen Stroms müssen beachtet werden?
-  Wie soll der Umgang mit elektrischem Strom aussehen?

Die Kinder konnten praktische Erfahrungen beim Bau einer elektrischen Schaltung für eine sogenannte „Dosenampel“ sammeln. Folgende Lernziele sind bei den Kindern erreicht worden:

-  sie lernen neue Fachbegriffe aus dem Bereich Elektrizität kennen,
-  sie erfahren, wie eine elektrische Schaltung funktioniert,
-  sie lernen elektronische Bauteile kennen, z. B. Widerstand, Leuchtdiode,
-  sie werden mit Arbeitsgängen wie Lötten und Verdrahten vertraut,
-  sie lernen das Ausbildungszentrum kennen und haben erste Berührungspunkte mit der Berufswelt.

Folgende Projekte wurden im Jahr 2007 durchgeführt:

Projekt 3: „Wind“ (Windkraft, Windspiele etc.)

Kinder im Alter von viereinhalb bis sieben Jahren lernten durch den Bau eines Winddrachens die Windkraft im Praxistest kennen.

Projekt 4: „Wasser“ (Wasserkraft, Wasserrad für den Sandkasten)

Kinder im Alter von sieben bis 13 Jahren lernten durch den Bau eines Wasserrades die Wasserkraft im Praxistest kennen.

Weitere Projekte werden folgen.

Im bisherigen Projektverlauf wird deutlich, dass beide Partner von der Bildungspartnerschaft profitieren. Bei den Auszubildenden lässt sich ein positiver Einfluss auf das allgemeine Leistungsniveau feststellen und eine verbesserte Einstellung gegenüber dem eigenen Lern- und Arbeitsprozess. Dies zeigt sich auch in dem Wunsch der bisher eingesetzten Auszubildenden, an weiteren Projekten teilzunehmen. Im Projektverlauf ergeben sich ohne lenkenden Einfluss des Ausbilders Übungs- und Erfahrungsmöglichkeiten zur Stärkung und Förderung von Schlüsselqualifikationen.

Gleichzeitig gilt für die Kinder in der Tageseinrichtung, dass durch das gemeinsame Lernfeld eine entwicklungsorientierte Umgebung entsteht, in der das Kind sich aktiv einbringen kann und kreativ gestaltend tätig wird. Es zeigt sich, dass alle Kinder hoch motiviert sind. Die neue Situation, die Auszubildenden als Begleit- und Vorbildpersonen anzunehmen, finden sie positiv. Bei den Kindern wird bereits früh ein positiver Umgang mit Lernprozessen angelegt; die Auszubildenden erleben im Gegenzug durch die Anerkennung eine Steigerung ihres Selbstwertgefühls.

Gleichzeitig erleben alle, dass Teamarbeit Spaß macht. Für die Kinder steht dabei im Vordergrund, dass sie Bindung und Zugehörigkeit erleben, während die Auszubildenden vor allem ihre soziale Kompetenz schulen und erleben, wie sie das Verhalten der Kinder und ihrer Kollegen positiv beeinflussen können.

Auch die Freude und der Stolz auf das Geschaffene erhöhen die Motivation bei allen Beteiligten und stärken das Kohärenzgefühl. Die allgemeine Lernbereitschaft bei allen Beteiligten wird günstig beeinflusst.

Weiterhin werden Durchhaltevermögen und Problemlösungsorientierung gefördert.

Durch die Bildungspartnerschaft erhält der Bildungsbegriff eine neue Richtung. Bildung findet nicht mehr im leeren Raum statt, sondern orientiert sich am Lebens- und Berufsalltag. Gleichzeitig wird ein Prozess lebenslangen Lernens angelegt, der sich an konkretem Fachwissen, Handlungen und Erfahrungen orientiert und durch Motivations-Steigerung die Freude und Neugier auf weitere Lernfelder begünstigt.

Die Auszubildenden erleben sich in einer veränderten Lernsituation: Sie lernen durch eigene Tätigkeiten in einer für sie ungewohnten Umgebung und erleben sich und ihre Arbeit als wertvollen Beitrag für die Gemeinschaft. Insofern ergänzen und bereichern die Projekte die betrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten.

Durch Einbeziehung von Erziehern und Kindern wird die Bereitschaft zum Erleben von sozialen Prozessen gesteigert und ein wichtiger Beitrag zur Förderung von Schlüsselqualifikationen, insbesondere Sozialkompetenzen, bei den Auszubildenden geleistet. Durch die Einbeziehung von Kindern wird das Prinzip „Lernen“ auf eine dritte Generation ausgeweitet; der Lernprozess erfährt eine zusätzliche Dimension, indem alle Beteiligten sich sowohl im Lern- als auch im Lehrprozess erleben. Für den Ausbilder ergibt sich insbesondere die Möglichkeit, in die Rolle des Ausbildungsbegleiters und des Anleiters zu selbstständigem Arbeiten hinein zu wachsen. Der Auszubildende kann durch die erlebte Lehrsituation seinen bisherigen, eigenen Lernprozess reflektieren und wird motiviert, sich zu verbessern. Das vorurteilsfreie Verhalten der Kinder kann bisher unentdeckte Fähigkeiten und Begabungen bei den Auszubildenden sichtbar machen.

Eine weitere Wirkung ist durch das Wecken frühkindlichen Interesses an technischen Berufen zu erwarten. Vor allem im Vorschulalter wurde bisher wenig Wert auf die Förderung von technisch-mathematisch-naturwissenschaftlichen Fähigkeiten gelegt. Wenn Kinder früh an technische Bereiche herangeführt werden, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie später einen Beruf im technischen Umfeld wählen, höher.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert, und wenn ja, in welcher Weise?

Die Initiative bezieht bisher keine anderen Konzeptionen ein. Auf Ebene der Tageseinrichtungen wird die Projektarbeit auf Grundlage des zurzeit in der Pilotphase befindlichen Orientierungsplans für Bildung und Erziehung für baden-württembergische Einrichtungen evaluiert.

Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?

Die Initiative ist Teil der technischen Ausbildung. In regelmäßigen Abständen werden neue Projektzyklen durchgeführt. Im Rotationsprinzip nehmen Auszubildende aus verschiedenen Ausbildungsgruppen an den Projekten teil. Die Ausbildung wird von Seiten des Industriebetriebs auch als unternehmerischer Beitrag für die Nachwuchssicherung gesehen, indem junge Menschen am Standort Deutschland für eine berufliche Zukunft als Ingenieur oder Facharbeiter interessiert und begeistert werden.

Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?

Die Auszubildenden sind im Wesentlichen selbstverantwortlich für die Planung und Umsetzung der Projekte. Sie arbeiten aufgaben- und ergebnisorientiert und stützen sich gegenseitig durch die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Kollegen. Sie lernen, dass das Projekt nur in Teamarbeit, auch in Hinblick auf die Kindergruppe, durchgeführt werden kann. Zum Gelingen des Projekts ist es außerdem unabdingbar, dass sie das zugrunde liegende Fachwissen nicht nur konsumieren, sondern auch in seinen inneren Zusammenhängen verstanden haben. Es erfordert viel Eigeninitiative und flexibles Denkvermögen, das Fachwissen im nächsten Schritt in eine verständliche, kindgerechte Sprache umzusetzen und passende Beispiele oder Modelle zu entwickeln. Bei diesem Prozess muss der Ausbilder nur punktuell unterstützen sowie Anregungen und Impulse geben. Die Kinder werden durch die erlebte Arbeitsatmosphäre und durch die fachliche Anleitung motiviert, selbst tätig zu werden und kleine Arbeitsschritte selbstständig zu übernehmen. Sie werden dadurch in ihrer grundlegenden Fähigkeit zur Autonomie bestätigt. Durch das Erlebnis der Teamarbeit erfahren sie gleichzeitig Bestärkung für ein gemeinschaftsbildendes Verhalten.

Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?

In Bezug auf die Projektdurchführung wird die Didaktik entsprechend dem Alter der Kinder ausgewählt. Arbeitsgänge und Sachinhalte sind dem Wissensstand der Kinder und ihrer Interessenlage angepasst. Bei jüngeren Kindern wird der Lernprozess vor allem durch die natürliche Fähigkeit zur Nachahmung gestützt. Erfahrungs- und handlungsorientiertes Lernen gilt für Kinder, Erzieher/innen und Auszubildende gleichermaßen. Die Auszubildenden arbeiten in der Planung und Umsetzung teamorientiert in Gruppen. Sie müssen dabei strukturierte Vorgehensweisen erlernen. Während des gesamten Prozesses werden sie vom Ausbilder begleitet und unterstützt. Die Auszubildenden arbeiten aus der Perspektive des Lehrers. Im Gespräch gilt es, sich gut verständlich auszudrücken und zusätzlich die Fachterminologie in kindgerechte Sprache umzusetzen. So werden einerseits die sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten der Auszubildenden geschult und andererseits bisher vorhandenes Fachwissen einer Prüfung unterzogen. Gegebenenfalls müssen Grundlagen und Hintergründe im Selbststudium nachgearbeitet werden.

Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?

Die Auszubildenden sammeln Erfahrungen mit dem selbstständigen Planen einer Lerneinheit und können diese Erfahrungen auf ihr eigenes Lernverhalten übertragen. Sie lernen, dass sie ihr Wissen durch Teamarbeit erweitern und sich gegenseitig stützen können. Sie erfahren dadurch die Vorteile vernetzten Denkens. Auch im Austausch mit den Erziehern wird verdeutlicht, dass durch Kommunikation mit anderen Wissens- und Anwendungsbereichen die eigenen Möglichkeiten erweitert und eine Aufgabe erfolgreich umgesetzt werden können.

Durch die geänderte Rollenverteilung wird zum einen die Lernmotivation erhöht, zum anderen die Einstellung der Auszubildenden zum eigenen Können verändert. Sie sind in der Lage, eigene „Defizite“ zu erkennen und diese als Chance zur Weiterentwicklung zu nutzen. Da die Bildungspartnerschaft langfristig angelegt ist, kann eine steigende Anzahl von Auszubildenden an den Projekten teilnehmen. Die Auszubildenden können so als Multiplikatoren für arbeitsplatzbezogenes Lernen in der Ausbildung und auch in der nächsten Generation der Facharbeiter wirken.

Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?

Die Initiative wurde durch die Ausbildungsabteilung der Robert Bosch GmbH in Stuttgart-Feuerbach und der „Tageseinrichtung für Kinder Solitudestraße 51“ im Rahmen der Unternehmensinitiative „Wissensfabrik Deutschland“ entwickelt.

Geben Sie bitte den Kostenträger der Initiative an

Der Kostenträger ist die Robert Bosch GmbH. Sie beteiligt sich an der Initiative im Wesentlichen dadurch, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit zur Verfügung stellen.

Ansprechpartner

Michael Bacher, Robert Bosch GmbH, Borsigstraße 14, 70469 Stuttgart
Inge Hügler, Tageseinrichtung für Kinder, Solitudestraße 51, 70499 Stuttgart
Dirk Haushalter, Robert Bosch GmbH, Unternehmenskommunikation, 70049 Stuttgart

Weitere beispielgebende Initiativen



EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH

Schritt für Schritt selbstständig

Anlass für die Initiative

Wirtschaftlich gesunde, voll existenzfähige Betriebe selbstständiger Unternehmer des Lebensmitteleinzelhandels zu gründen, zu erhalten und zu fördern – das ist die satzungsgemäße Aufgabe der Genossenschaft EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH. Die Genossenschaft legt besonderen Wert auf die Personalentwicklung: ihr Ziel ist es, zahlreiche selbstständige Unternehmer, Markt- und Bereichsleiter auszubilden.

Es wird zunehmend schwieriger, leistungsmotivierte, engagierte und kreative Schulabgänger zu finden, die den Anforderungen einer Führungsposition im Lebensmitteleinzelhandel gewachsen sind. Daher konkurrieren viele Arbeitgeber um Absolventen, was die Situation noch verschärft. Die Anzahl potenzieller Führungskräfte wird sich also in Zukunft voraussichtlich verringern. Um gewährleisten zu können, dass EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen in Zukunft dennoch auf genügend qualifiziertes Führungspersonal zurückgreifen kann, hat die Abteilung Bildungswesen die Initiative „Schritt für Schritt selbstständig“ ins Leben gerufen.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

Die Initiative soll den Anteil Auszubildender und junger Mitarbeiter erhöhen, die Führungspositionen oder die Selbstständigkeit anstreben, um so die Anzahl verfügbaren Führungspersonals langfristig zu vergrößern.

Charakteristika (Inhalt, Ablauf, Umsetzung und Dauer der Maßnahmen)

Die Initiative besteht aus Schritten, die stufenartig aufeinander aufbauen. Jede Stufe bietet den Auszubildenden und Mitarbeitern die Möglichkeit, mehr über sich selbst zu erfahren und sich an verschiedenen, führungsrelevanten Aufgaben zu üben. Diese Aufgaben nehmen an Komplexität zu und verlangen von den Mitarbeitern, in zunehmendem Maße Verantwortung zu übernehmen. So sollen sie sich nach und nach in Richtung Selbstständigkeit entwickeln. Die Initiative wird von einer Ausbilderkonferenz flankiert.

Die einzelnen Stufen sind:

1. Stufe: Potenzial entdecken

Zehn Seminare, ergänzen die theoretischen Berufsausbildungen im ersten Jahr. Alle Auszubildenden erhalten in diesen Veranstaltungen durch Gruppenarbeit und das Erstellen eines DISG-Teen-Profiles Feedback über ihre Persönlichkeit und ihre individuellen Grundverhaltenstendenzen. In Vorträgen und Gruppenarbeit lernen sie dann, welche Einflüsse diese Tendenzen auf den Berufsalltag und das Arbeiten im Team haben.

2. Stufe: Potenzial erfahren

In jedem Ausbildungsjahr werden Projekte durchgeführt. In ihnen erhalten die Auszubildenden die Möglichkeit, ihr Potenzial in der Praxis zu erproben. Die Projekte, in denen es gilt, Abläufe und Prozesse des Tagesgeschäfts im Lebensmitteleinzelhandel eigenständig zu planen, zu realisieren und zu überwachen, werden von der Abteilung Bildungswesen initiiert und unter Beteiligung der Auszubildenden geplant.

Es gilt, in jedem Ausbildungsjahr anspruchsvollere Aufgaben zu lösen. In ihrem letzten Jahr sollen die Auszubildenden einen kompletten Markt eigenverantwortlich leiten. Jedes Jahr werden an mehreren Standorten der EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen interessante Projekte angeboten; ihre Dauer variiert je nach Aufgabenstellung zwischen einem Tag und einer Woche. Die Auszubildenden werden jeweils für den gesamten Projektzeitraum von ihrer üblichen Ausbildung freigestellt.

3. Stufe: Potenzial entfalten

Diese Stufe besteht im Kern ebenfalls aus Projekten. Im Unterschied zu den Auszubildenden-Projekten werden sie aber nicht vorgegeben. Die EDEKA-Juniorengruppe entwickelt sie eigenständig. Die Juniorengruppe ist eine Organisation für alle jungen EDEKA-Mitarbeiter, die ihre Berufsausbildung bereits abgeschlossen haben.

Die Junioren verstehen sich als Netzwerk zwischen den Mitgliedern aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Doch durch die Möglichkeit, im Rahmen der Initiative eigenständig komplexe Projekte zu initiieren und durchzuführen sind sie viel mehr als das: Sie sind als Kernkomponente von „Schritt für Schritt selbstständig“ jetzt wichtiger Bestandteil der EDEKA-Weiterbildung. Entsprechend dieser Rolle besitzt die Juniorengruppe in Nordbayern-Sachsen-Thüringen als einzige eine eigene Satzung und verwaltet sich selbst.

In Sitzungen entwickeln die Junioren Projektvorschläge, die sie der EDEKA-Handelsgesellschaft vorlegen. Diese genehmigt die besten Vorschläge und stellt für deren Umsetzung ein Budget in Höhe von 60.000 Euro zur Verfügung. Ist das Geld freigegeben, wählen die Junioren Projektleiter, um die sich Teams gruppieren, und verteilen das Budget.

Die Teams dürfen ihre Arbeit dann in einer Abschlusspräsentation vorstellen, die auch über die Budgetverwendung Rechenschaft ablegt.

Die Umsetzung der ersten Stufe führt bereits jetzt zu guten Ergebnissen: Für ihr eigenes Potenzial sensibilisiert, schätzen viele Auszubildende ihre Chancen auf eine Karriere bei EDEKA anders ein. Dies zeigt sich vor allem in einer im Vergleich zu bisher stärkeren Nachfrage nach Informationen zu den Weiterbildungsmaßnahmen, die unmittelbar nach der Berufsausbildung wahrgenommen werden können. Die Perspektive der Auszubildenden scheint sich über das bloße Abschließen ihrer Ausbildung hinaus erweitert zu haben.

Die zweite Stufe löste bei den Azubis Begeisterung für eigenständiges Arbeiten aus: In zahlreichen Projekten des vergangenen Jahres durften Auszubildende E-Center für mehrere Tage leiten. Den Auszubildenden boten sich viele Möglichkeiten, auch Aufgaben aus eher fremden Fachbereichen zu übernehmen.

Auf der dritten Stufe wurden im Jahr 2006 drei Sales-Promotions realisiert.

Aufgrund der gleichen Startvoraussetzungen der Teams ergab sich ein anfangs nicht intendierter Wettbewerbs-Effekt. Jede Projektgruppe wollte die effektivste Promotion-Aktion auf die Beine stellen und für „ihren“ Aktionsstandort den höchsten Tagesumsatz generieren. Diese Motivation führte in den Gruppen nicht nur zu einem starken „Wir-Gefühl“, sie setzte sich auch in greifbare Ergebnisse um. An jedem Standort wurden beachtliche Erlöse erwirtschaftet, die am Ende der Aktion für gemeinnützige Zwecke gespendet wurden.

Die „Schritt für Schritt selbstständig“-Initiative schafft Freiräume, innerhalb derer die EDEKA-Mitarbeiter sich stufenweise der Tätigkeit als selbstständiger Unternehmer annähern können. Das ist neu, denn üblicherweise vermittelt die duale Ausbildung theoretisches Wissen und praktische Kenntnisse, lässt den Auszubildenden aber nur wenige Möglichkeiten, beide eigenständig und eigenverantwortlich in der Berufspraxis zu verbinden.

Durch die Initiative wird die Integration von Wissen und Anwenden mehrfach wiederholt, wobei Komplexität und Realitätsbezug beständig zunehmen. Mit der Zeit erscheint unternehmerische Selbstständigkeit immer erreichbarer. „Schritt für Schritt selbstständig“ modifiziert so die duale Ausbildung zu einer guten Alternative zur Führungskräftebildung an Hochschulen – zumindest für den Lebensmitteleinzelhandel.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert, und wenn ja, in welcher Weise?

Die Initiative übernimmt die Funktion eines Fördermodells. Möglichst früh sollen viele Mitarbeiter dazu motiviert werden, das Weiterbildungsangebot der EDEKA in Anspruch zu nehmen. Bisher fehlte in der EDEKA-Ausbildung ein solches Förderungsmodell, das Aus- und Weiterbildung in der Wahrnehmung der Mitarbeiter enger miteinander verzahnt. „Schritt für Schritt selbstständig“ schließt diese Lücke.

Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?

Die satzungsgemäße Aufgabe der EDEKA-Genossenschaft macht eine Ausbildung erforderlich, deren oberstes Ziel sein muss, möglichst viele Mitarbeiter zu Bezirks- oder Marktleitern oder Unternehmern weiterzuqualifizieren. Die Initiative motiviert Angestellte, diese Positionen anzustreben und unterstützt so die Personalentwicklung in der Genossenschaft.

Gleichzeitig hilft die Initiative, das Unternehmensprofil von EDEKA zu schärfen und dient so der Organisationsentwicklung: Während andere Handelskonzerne im Wettbewerb um gutes Personal zunehmend versuchen, Hochschulabsolventen mit hohen Einstiegsgehältern und geldwerten Vorteilen für Führungspositionen im Einzelhandel zu gewinnen, geht „Schritt für Schritt selbstständig“ den entgegengesetzten Weg. Die Initiative hilft dabei, im Lebensmittelhandel erfahrene Mitarbeiter von der Basis zu Führungskräften auszubilden.

Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?

Die Seminare führen den Auszubildenden vor Augen, dass alles, was sie anfangs mitbringen müssen, um den Weg in eine Führungsposition einschlagen zu können, Eigeninitiative ist. Flankiert von der theoretischen und praktischen Ausbildung in der EDEKA-Handelsgesellschaft vermittelt das Maßnahmenpaket der Initiative jungen Menschen Fachkompetenz und Sicherheit beim Umgang mit Verantwortung. Mit jedem Projekt, an dem sie sich beteiligen, schwindet so ihre Angst vor Fehlern, ihr Selbstvertrauen wächst. Sie erkennen, dass ihre Ausbildung sie mit genug Fachkompetenz ausstattet, um in ihrem Einsatzbereich eigenverantwortlich zu handeln.

Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?

In ihrer Didaktik folgt die Initiative einem bewährten Bildungsprinzip: Sie hilft jungen Menschen dabei, selbst etwas zu erreichen. Dabei stützt sie sich auf einen Methoden-Mix aus Seminaren und Projektarbeit, wobei der Schwerpunkt eindeutig auf den Projekten liegt. In den Seminaren werden neben klassischem Frontalunterricht auch Gruppenarbeit und das DISG-Profil eingesetzt.

Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?

Die Projekte werden meist unmittelbar am Arbeitsplatz – also den EDEKA-Märkten – durchgeführt und beinhalten immer Aufgaben, die dem Berufsalltag einer Führungskraft im Lebensmitteleinzelhandel nahe sind. Diesem Berufsalltag nähern sich die Projekte der Initiative Stufe für Stufe an, da den Mitarbeitern im Projekt zunehmend mehr Verantwortung übertragen wird.

Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?

Die Initiative wurde von der Abteilung Bildungswesen der EDEKA-Handelsgesellschaft Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH entwickelt.

Geben Sie bitte den Kostenträger der Initiative an

Die Kosten der Initiative trägt die EDEKA-Handelsgesellschaft Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH.

Ansprechpartner

Markus Schreier, EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen mbH,
Edekastraße 3, 97228 Rottendorf

RWE Westfalen-Weser-Ems AG

„Berufsgruppen wachsen zusammen“ Qualifizierungsmaßnahmen zur Spartenintegration im Netzbetrieb

Anlass für die Initiative

Die RWE Westfalen-Weser-Ems ist einer der größten Verteilnetzbetreiber im Strom und Gasbereich in Deutschland und versorgt 5,5 Mio. Einwohner mit Strom, Gas, Wasser und Energiedienstleistungen.

Eine neue strategische Ausrichtung des Netzservice sieht eine Integration der Sparten durch strukturelle und organisatorische Veränderungen vor. Von den 45 gebildeten Netzbezirken sollen 31 Bezirke künftig spartenintegriert geführt und betrieben werden.

Der zunehmende Kostendruck auf das Unternehmen ist mitunter ein Anlass für eine Neuausrichtung der Prozesse und Strukturen. Durch einen spartenintegrierten Betrieb werden Effizienzsteigerungen, z. B. im Bereich von Fahrtzeiten oder der Bereitschaftsorganisation, möglich. Nicht zuletzt wird durch eine spartenintegrierte Organisation das Profil „one face to the customer“ geschärft.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

Rechtssichere Organisation:

Die betriebliche Verantwortung für das Nieder- und Mittelspannungsnetz sowie das Verteilnetz Gas soll künftig über alle Hierarchiestufen spartenintegriert wahrgenommen werden. Entsprechend den Vorschriften werden für das technische Fachpersonal fachspezifische Berufsabschlüsse gefordert. Diese Berufsabschlüsse sind mittels einer öffentlich-rechtlichen Prüfung vor der Fachhochschule bzw. IHK zu erbringen. Neben der beruflichen Erstausbildung sind somit, zur Wahrnehmung der Aufgaben in der zweiten Sparte, umfassende Qualifizierungen, durchgängig für alle Mitarbeitergruppen im Netzbetrieb, zu leisten:

1. Netzingenieure

Die Führungsverantwortung aller Netzbezirke, aufgeteilt in fünf Regionalcenter, obliegt den jeweiligen Netzbetriebsleitern. Um in dieser Funktion die Verantwortung bündeln zu können, ist eine Mehrspartenqualifikation erforderlich. Da diese Zielgruppe die weiteren Strukturen und Prozesse im Netzbetrieb gestaltet, ist eine frühzeitige Qualifizierung zum Netzingenieur notwendig. Im ersten Schritt wurden alle Netzbetriebsleiter sowie Stellvertreter durch einen Zertifikatslehrgang an einer Fachhochschule qualifiziert. Bis zur Übernahme der Führungsverantwortung in beiden Sparten sind eine nachhaltige betriebliche Einarbeitung und der Erwerb der notwendigen Berufspraxis erforderlich.

2. Netzmeister und Netzmonteure

Das Betriebspersonal der 31 spartenintegrierten Netzbezirke wird auf der Ebene der Monteure und Meister zunächst komplett zum „Geprüfter Netzmonteur Strom“ bzw. „Geprüfter Netzmonteur Gas“ qualifiziert. Aufgrund der Analyse der künftigen Aufgaben für den Netzbetrieb wurde ein Qualifizierungsbedarf von 271 Mitarbeitern identifiziert. Bedingt durch die unterschiedlichen Größenverhältnisse der früheren Gesellschaften ist hierbei eine stärkere Qualifizierung von der Fachrichtung Strom nach Gas wie umgekehrt erforderlich. Eine darauf aufbauende Qualifizierung der verantwortlichen Netzbezirksmeister zum „Geprüften Netzmeister“ wird bereits im Qualifizierungskonzept berücksichtigt.

Somit ist eine durchgängige und im Sinne der Organisationssicherheit verantwortungsbewusste Befähigung des Betriebspersonals gewährleistet. Damit übernimmt die RWE Westfalen-Weser-Ems Netzservice Gesellschaft eine führende Rolle bei der Spartenintegration in Deutschland.

Integration von Mitarbeitern verschiedener Altgesellschaften:

Über die rechtssichere Umsetzung der relevanten Vorschriften hinaus, ist die Vernetzung berufserfahrener Mitarbeiter mit unterschiedlichen Werdegängen und jeweils eigener Berufsidentität eine wesentliche Zielsetzung der Qualifizierungsmaßnahme.

Die Weiterbildung zum Geprüften Netzmonteur basiert auf der bundeseinheitlichen Rechtsvorschrift und den Inhalten des DIHK-Rahmenplans. Anhand dieser Stoffsammlung wurden verschiedene Schulungsmodule mit theoretischen und praktischen Inhalten entwickelt.

Die Qualifizierung erfolgt jeweils im Wechsel zwischen Schulungswochen und dem betrieblichen Einsatz im neuen Handlungsfeld. Die Qualifizierung der Zielgruppe von 271 Teilnehmern wurde bis Mitte 2007 abgeschlossen.

Der Ablauf des Gesamtprojektes stellte sich wie folgt dar:

Konzeption der Lehrgänge:

Die Berufsbildung/Personalentwicklung der RWE Westfalen-Weser-Ems AG ist mit der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen beauftragt. Gemeinsam mit den Fach- und Führungskräften aus dem Netzservice wurde ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das sowohl den Anforderungen an die Prüfung wie auch den betrieblichen Bedürfnissen entspricht.

Aufbau eines Referentenpools:

Um den betrieblichen Bezug zu gewährleisten lautet das Motto der Schulung „Aus der Praxis für die Praxis“. Folgerichtig wird im Wesentlichen mit internen Referenten geschult. Hierbei wird ein Pool von fast 80 Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen zu Referenten aufgebaut. Jeder potenzielle Referent wird wiederum in einer eigens angelegten Seminarreihe auf seine Trainerrolle vorbereitet. Unterstützung wird lediglich in den Bereichen Grundlagenschulung von externen Bildungseinrichtungen aus der Region eingeholt.

Entwicklung der Lehrgangsorganisation:

Durch die hohe Anzahl der Teilnehmer aus verschiedenen Netzbezirken und die gleichzeitige Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung des Netzbetriebes entstehen komplexe Anforderungen an die Zusammensetzung und die zeitliche Struktur der Lehrgänge. Mit Hilfe eines selbst entwickelten IT-Tools wurde eine komplexe Seminarorganisation mit einer Verschachtelung von 18 Lehrgängen mit jeweils 12–15 Teilnehmern entwickelt. Zudem ermöglicht das modulare System der Lehrgänge einen flexiblen Einsatz, um betriebliche oder persönliche Belange zu berücksichtigen. Bei Großstörungen im Netzbetrieb, von denen nahezu alle Lehrgänge betroffen waren, konnte dies erfolgreich angewendet werden.

Einrichtung und Bau von Trainingsstrecken:

Für die fachpraktischen Ausbildungsmodule wurden Trainingsstrecken entwickelt und gebaut, die eine intensive Schulung im neuen Handlungsfeld ermöglichen und auf den Einsatz im Netzbetrieb vorbereiten. In der Trainingsstrecke Gas wird z. B. der komplette Aufbau eines Versorgungsnetzes bis hin zum Hausanschluss und der Hausinneninstallation erlebbar.

Lehrgangsdurchführung und kontinuierliche Evaluation:

Im Rahmen der Lehrgangsdurchführung wurden insgesamt 25.000 Schulungstage operativ umgesetzt. Im Lehrgangsverlauf erfolgte eine kontinuierliche Evaluation der Lehrgangskonzeption und -qualität. Hierzu trugen speziell entwickelte Feedbackbögen und regelmäßige Erfahrungsaustausche mit Referenten und Lehrgangssprechern bei.

Die Erfahrungen spiegeln die besonderen Bedingungen einer betriebsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahme sowie die Notwendigkeit einer zielgruppenspezifischen Gestaltung der Qualifizierungsbedingungen wider.

Integration von Qualifizierung in den Betriebsablauf:

Die besondere Herausforderung bei der Umsetzung der Schulungen zum Netzmonteur liegt in der gleichzeitigen Aufrechterhaltung des Netzbetriebes. Damit ist an vielen Stellen eine Mehrbelastung der Teilnehmer in den Lehrgängen als auch der verbleibenden Mitarbeiter vor Ort in den Betrieben gegeben.

Integration unterschiedlicher Kulturen und Berufsidentitäten:

Der Erfolg der Qualifizierungsmaßnahme ist ganz wesentlich von der Akzeptanz bei den Teilnehmern abhängig. Diese Akzeptanz musste zunächst aufgebaut werden, waren doch die Berufsidentitäten der Teilnehmer und die Erfahrungen in den Vorgängergesellschaften der RWE Westfalen-Weser-Ems zu unterschiedlich. Durch eine transparente und offene Kommunikation in der Konzeptionsphase wie auch während der Umsetzung wurde die Notwendigkeit der künftigen Organisation und Prozesse permanent erläutert. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch die frühzeitige Zusammenlegung von spartenseparierten hin zu spartenintegrierten Prozessen.

Neue Kooperationen in der Entwicklung von Fachliteratur:

Bei der Erstellung des Schulungsmaterials wurden neue Wege beschritten. Da es zum Thema Mehrspartenqualifizierung keine Literatur gibt, sind zunächst alle Schulungsunterlagen von eigenen Referenten auf der Grundlage des Rahmenplans sowie der betrieblichen Besonderheiten entwickelt worden. Darauf aufbauend entstehen parallel, im Rahmen einer Kooperation mit anderen Energieversorgern sowie den beteiligten Verbänden, offizielle Lehrbücher.

Übertragbarkeit auf andere Unternehmen der Branche:

Nach erfolgreicher Umsetzung der Initiative bei RWE Westfalen-Weser-Ems profitieren zunehmend externe Unternehmen von den Erfahrungen bei der Spartenintegration. Da sowohl die Prozesse als auch die Qualifizierung auf andere Unternehmen übertragbar sind, stehen die Maßnahmen Dritten offen. Verbunden mit einer Beratungsleistung für Betriebe werden mittlerweile zahlreiche externe Teilnehmer zum geprüften Netzmonteur qualifiziert. Das betriebliche Bildungswesen nimmt somit Aufgaben eines Bildungsträgers wahr und unterstützt einen Know-how-Transfer innerhalb einer Branche.

Impulse für die berufliche Erstausbildung:

Auch wenn die Einführung eines spartenübergreifenden Ausbildungsberufs bildungspolitisch nicht umsetzbar ist, bietet sich aufgrund des Berufsbildungsgesetzes die Möglichkeit, Weiterbildungsinhalte in die berufliche Erstausbildung zu verlagern. Somit können Module Fortbildung „Geprüfter Netzmonteur“ in die Einsatzgebiete der Ausbildung zum „Elektroniker für Betriebstechnik“ oder zum „Anlagenmechaniker“ integriert werden. Dadurch wird zukünftigen Facharbeitern ein qualifizierter Einsatz in einem integrierten Versorgungsunternehmen zugänglich und die Beschäftigungsfähigkeit von Berufsanfängern erhöht.

Es existierten bisher entweder Maßnahmen ohne öffentlich-rechtliche Abschlussprüfung, d. h. eine rein betriebsinterne Bestätigung oder nur jeweils regionale IHK-Rechtsvorschriften. Darüber hinaus gab es keinen Bildungsträger, der diese Maßnahme in dem vorgenannten Umfang, in der vorgegebenen Zeit und der Qualität, d. h. mit dem entsprechenden betrieblichen Bezug, hätte erbringen können. Die eigens für die Qualifizierung errichteten Trainingstrecken zur praktischen Ausbildung halten einem bundesweiten Vergleich stand bzw. sind noch weiterentwickelt worden.

Die Qualifizierung zum Netzmonteur ist integrierter Bestandteil der Personalentwicklung der RWE Westfalen-Weser-Ems. Insbesondere werden folgende Qualitätsmerkmale umgesetzt:

1. Zielgruppen und bedarfsspezifische Personalentwicklung durch die Ausrichtung auf den betrieblichen Bedarf und die Anforderungen der Lehrgangsteilnehmer.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert und wenn ja, in welcher Weise?

Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?

	<p>2. Verbindung zwischen Organisations- und Personalentwicklung: Die Qualifizierungsmaßnahme ist wesentliche Voraussetzung um spartenintegrierte Prozesse im Netzbetrieb durchführen zu können. Die Organisationsstruktur wurde gleichzeitig mit Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt. Die Gestaltung der spartenintegrierten Prozesse wird im Rahmen der Organisationsentwicklung fließend umgesetzt, d. h. je nach Ausbildungsstand und Berufspraxis im neuen Handlungsfeld, übernimmt das Personal spartenintegrierte Aufgaben.</p> <p>3. Intensive Einbeziehung der betrieblichen Mitbestimmung in die Qualifizierung: Die gesamte Maßnahme ist nicht nur mitbestimmungspflichtig, sie wird auch aktiv vom Betriebsrat und einem paritätischen Bildungsausschuss begleitet.</p>
<p>Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?</p> <p>Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?</p>	<p>Ziel der neuen Organisationsstruktur ist es, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter vor Ort noch mehr zu stärken. Die Mehrspartenqualifizierung unterstreicht ihrerseits diese hohe Anforderung. Spezialisten der einzelnen Gewerke übernehmen nicht nur die fachliche Verantwortung für die jeweils andere Sparte, sie sind im Störfall allumfassend für die Gefahrenabwehr und ersten Sicherungsmaßnahmen verantwortlich. Viele Mitarbeiter sehen dies als berufliche Herausforderung.</p> <p>Nur wenige Themen werden in Vortragsform behandelt. Zumeist erfolgt ein Methoden-Mix aus Vortrag, Gruppenarbeiten und Selbstlernphasen. Bei speziellen Themen unterstreichen Exkursionen den inhaltlichen Bezug. Die Schulung an eigenen Trainingstrecken mit unternehmensüblichen Betriebsmitteln stellt den Bezug zum Handlungsfeld, d. h. den Gegebenheiten im Netzbetrieb, sicher.</p> <p>Zum Ende der theoretischen Wissensvermittlung, wie auch zwischenzeitlich, werden Kolloquien zur Wissensüberprüfung und -vertiefung durchgeführt. Um strukturiert auf die umfangreichen Lehrinhalte zurückgreifen zu können, wurde neben den Schulungsunterlagen eine elektronische Wissensdatenbank entwickelt.</p>
<p>Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?</p>	<p>Der Erfolg der Qualifizierungsmaßnahme liegt im engen Bezug zwischen der Vermittlung der Lerninhalte und den betrieblichen Gegebenheiten. Zudem wechseln sich die Lehrgangs- und Betriebsphasen stets ab. Hierdurch wird sowohl das arbeitsplatzbezogene Lernen gefördert als auch der Wissenstransfer im jeweils neuen Handlungsfeld ermöglicht.</p>
<p>Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?</p>	<p>Sowohl die Organisationsentwicklung wie auch die Entwicklung und Umsetzung des Qualifizierungskonzeptes wurde ausschließlich vom Unternehmen RWE Westfalen-Weser-Ems getragen. Bei der RWE Westfalen-Weser-Ems AG ist der Bewerber in der Abteilung Berufsbildung/ Personalentwicklung als Projektleiter für die Mehrspartenqualifizierung zuständig. Dies umfasst die spartenintegrierte Qualifizierung im Vertrieb, in der Netzplanung sowie im Netzbetrieb die Qualifizierung der Netzmonteur, der Netzmeister und der Netzingenieure. Insgesamt ergibt sich ein Schulungsvolumen von über 30.000 Teilnehmertagen.</p>
<p>Geben Sie bitte den Kostenträger der Initiative an</p>	<p>Wie schon bei der Frage der Entwicklung dargestellt, erfolgt auch die Finanzierung ohne jegliche Unterstützung von Seiten Dritter. Sowohl die Kosten für die Qualifizierung wie auch die betrieblichen Mehrbelastungen werden durch das Unternehmen RWE Westfalen-Weser-Ems getragen. Zudem sind mehrere Mitarbeiter für die Dauer der Qualifizierungsmaßnahme im Unternehmen befristet eingestellt worden. Durch den Anlass der Initiative und die damit verbundenen Ziele, rechnet das Unternehmen RWE Westfalen-Weser-Ems damit, mittelfristig Effizienzsteigerungen zu erreichen.</p>
<p>Ansprechpartner</p>	<p>Heinz-Uwe Hannemann, RWE Westfalen-Weser-Ems AG, Freistuhl 7, 44139 Dortmund</p>

Impressionen der Verleihung

des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung 2007



Die Veranstaltungstechniker

Event Crew des Jugendaufbauwerks Berlin



Das Jugendaufbauwerk Berlin (JAW) wurde Anfang der 1950er Jahre mit dem Ziel gegründet, arbeits- und perspektivlosen jungen Menschen die Möglichkeit einer beruflichen Zukunft in Erwerbsarbeit zu geben. Leitidee ist, jungen Menschen und ihren Familien neue Chancen zu eröffnen, zu helfen, soziale und psychologische Barrieren abzubauen und ihnen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben als integrierte und vollwertige Mitglieder wieder zu ermöglichen.

Das JAW betreibt derzeit als kommunaler Leistungserbringer acht Einrichtungen der Jugendhilfe und zwei Einrichtungen der Jugendberufshilfe in verschiedenen Bezirken Berlins und betreut rund 800 Kinder und Jugendliche.

Im Rahmen der Jugendberufshilfe werden schulentlassene junge Menschen im Alter zwischen 15 und 25 Jahren ohne berufliche Erstqualifikation und mit einem besonderen Förderungs- und Erziehungsbedarf betreut, die auf Grund erheblicher Probleme noch nicht in eine Ausbildung zu integrieren sind. Das JAW vermittelt mit sozialpädagogischer Betreuung und berufsschulbegleitender Förderung einen qualifizierten beruflichen Bildungsabschluss und hilft bei der Integration in den Arbeitsmarkt. Es unterstützt die Stabilisierung der Persönlichkeit und die Befähigung zu eigenverantwortlichem und sozialem Verhalten sowie den Abbau von Bildungs-, Sprach-, und Verhaltensdefiziten. Neben einer Fachberufsschule werden den Jugendlichen Beratungsangebote (u. a. Drogenprävention, Entschuldung), Freizeit- bzw. Sportangebote, internationale Jugendaustauschprojekte sowie Verpflegungsmöglichkeiten angeboten.

Derzeit erfolgt die Ausbildung mit Förder- und Hilfeplan u. a. auch im Beruf „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“. Hierfür gibt es im Ausbildungszentrum Prenzlauer Berg eine eigene Event Crew.

Das Filmteam

SOS-Berufsausbildungszentrum



Seit 1996 bildet das SOS-Berufsausbildungszentrum Berlin Jugendliche im Gastgewerbe, Handwerk, Medienbereich und der Verwaltung erfolgreich aus. Zur Zeit sind es 250 junge Erwachsene aus 20 Ländern, denen eine besondere Förderung angeboten wird. 66 Ausbilder, Sozialpädagogen und Lehrkräfte geben mit individuellem Förderunterricht und intensivem Bewerbungstraining Starthilfe für die Zukunft. Mit Erfolg: Die Mehrheit der Jugendlichen findet nach ihrer Ausbildung im SOS-Berufsausbildungszentrum eine Anstellung auf dem ersten Arbeitsmarkt.

Das SOS-Berufsausbildungszentrum gehört zum SOS-Kinderdorf Verein. Über 1,9 Millionen Freunde und Förderer sowie 16.000 Paten unterstützen die Arbeit. Die Ausbildungsplätze im SOS-Berufsausbildungszentrum Berlin werden vom Jugendamt und der Agentur für Arbeit mitfinanziert.

Für den Beruf Mediengestalter Bild und Ton besteht seit dem Jahr 2001 ein erfolgreicher Ausbildungsverbund mit dem Sender SAT.1, der die Arbeit des SOS-Kinderdorf e.V. seit vielen Jahren aktiv unterstützt. Ein Team von Auszubildenden in diesem Beruf hat unter Anleitung ihres Ausbilders, Herrn Markus Silberschmidt, einen Filmbeitrag über die Preisverleihung des Initiativpreises Aus- und Weiterbildung 2007 produziert.

Otto Wolff-Stiftung
Marienburger Straße 19
50968 Köln

Deutscher Industrie-
und Handelskammertag
(DIHK)
Breite Straße 29
10178 Berlin

WirtschaftsWoche
Kasernenstraße 67
40213 Düsseldorf

Otto Wolff -
Stiftung

DIHK

Wirtschafts
Woche