



Lernende Regionen

# inform

Das Netzwerk-Magazin für Lernende Regionen

September 2007

02/07



Im Fokus//

## Lernen in und mit KMU

Wie kommen Angebot und Nachfrage von Bildungsnetzwerken und Unternehmen zusammen?

Aus den Regionen//

**HESSENCAMPUS - Modelle für Zentren Lebensbegleitenden Lernens**

Aus den Regionen//

**Preisverleihung im SaarLernNetz**

LR-Info//

**Lernende Regionen auf dem EU-Bürgerfest (Berlin) und der didacta-Bildungsmesse (Köln)**

LR-Info//

**Das Leitvorhaben „Bildungsberatung in Lernenden Regionen“ startete im März**

Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

# Vorab/

## Liebe Leserinnen und Leser,

Lebenslanges Lernen umzusetzen, ist die Aufgabe der 76 Bildungsnetzwerke der Lernenden Regionen. Hier kommen die besonderen Leistungen zur Geltung, die nur durch Netzwerke von Bildungsinstitutionen aus den verschiedenen Bereichen erbracht werden können. Ziele sind, neben z.B. der Vermeidung von Bildungsabbrüchen und der Überwindung von Bildungsferne, die Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit sowie eng damit verbunden, die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen.



In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind ca. 70% der Erwerbspersonen in Deutschland beschäftigt. Die Ausbildungsbeteiligung von KMU sank in den letzten Jahren stetig und lag 2006 bei 62%. Trotz schnellerem technologischen Wandel und verkürzten Innovationszyklen bleibt die Umsetzung des Lebenslangen und berufsbegleitenden Lernens oft ein Schlagwort: An die Erstausbildung anknüpfende, weiterführende

betriebliche Bildungs- und Lernphasen scheitern bei gleichzeitigem deutlichen Trend zur Höherqualifizierung in allen Unternehmensgrößen noch oft an zu hohen Kosten und Zeitmangel. Deutlich unter 30% der KMU sind an beruflicher Weiterbildung beteiligt – je kleiner das Unternehmen, desto seltener ist in der Regel die Weiterbildungsbeteiligung.

In Lernenden Regionen ist es gelungen, kleine und mittlere Unternehmen als Partner der regionalen Bildungsnetzwerke zu gewinnen und zu binden. Dem geht in der Regel ein langer Prozess des Abgleichens von Angebot und Nachfrage voraus. Bildungsbedarfe von Unternehmen – insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen – sind oftmals vereinzelt und im Hinblick auf die regionalwirtschaftliche Ausrichtung hochspezifisch. KMU haben in der Regel nicht die Ressourcen, um aus eigener Kraft Personalentwicklung zu betreiben oder zu finanzieren und die sich daraus ergebenden Bildungsbedarfe systematisch zu erfassen und zu befriedigen. Angebot und Nachfrage kommen also nicht so selbstverständlich zusammen, wie das Titelbild dieser INFORM suggeriert. Oftmals müssen Bildungsbedarfe erst offengelegt, in vielen Fällen die richtige Art der Ansprache von Unternehmen erst gefunden werden.

Weil die kleinen und mittleren Unternehmen so wichtige Partner zur Umsetzung des Lebenslangen Lernens und der Stärkung der Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit sind und weil sich erwiesen hat, dass regionale Bildungsnetzwerke besonders gut geeignet sind, um auf vereinzelte und spezifische Bedarfslagen zu reagieren, hat sich das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) dazu entschlossen, das Programm auch hinsichtlich des Handlungsfeldes „Lernen in und mit KMU“ gezielt zu vertiefen. Mit Bekanntmachung der Förderrichtlinien für „Integrierte Dienstleistungen regionaler Netzwerke für Lebenslanges Lernen“ zur Vertiefung II des Programms „Lernende

Regionen – Förderung von Netzwerken“ vom 12. Februar 2007 wird Netzwerken aus Lernenden Regionen ermöglicht, ihre Arbeit u. a. hinsichtlich des Handlungsfeldes „Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen des Lebenslangen Lernens“ zu intensivieren. Eine größere Anzahl interessanter Anträge sind durch den Lenkungsausschuss ausgewählt worden. Gespannt erwarten wir die Ergebnisse der Arbeit aus den Lernenden Regionen in diesem wichtigen Förderbereich.

Ich wünsche allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Regionen viel Erfolg bei der Umsetzung ihrer anspruchsvollen Projekte.

Corinna Maria Brüntink

## In diesem Heft/

- 2/ Vorab
- 3/ **Im Fokus:** Lernen in und mit KMU: Einführung
- 5/ **LR-Info:** Zweite Vertiefung des Programms
- 6/ **Im Fokus:** Lernen in und mit KMU
- 8/ KMU und Bildungsträger – Emmendingen
- 8/ Personalentwicklung und Weiterbildung im Handwerk – Emmendingen
- 9/ Qualifizierte Mitarbeiter finden, binden und weiterentwickeln – Altmark
- 11/ Lernende KMU in der Region Braunschweig
- 13/ Betriebliche Weiterbildung im Netzwerk – Neumünster
- 15/ Passgenaue Angebote auf der Basis exakter Bedarfsermittlung – Trier
- 17/ Lebenslanges Lernen in und mit KMU in Sachsen und Schleswig-Holstein
- 18/ Fachkräftesicherung im KMU-Netzwerk „IMPRO Sächsische Präzision“
- 21/ Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund Lübeck
- 24/ **Aus den Regionen:**
- 24/ Modelle für Zentren Lebensbegleitenden Lernens in acht hessischen Regionen
- 25/ Preisverleihung im SaarLernNetz
- 26/ **LR-Info:** Leitvorhaben „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“
- 26/ Lernende Regionen auf der didacta-Bildungsmesse in Köln
- 27/ Lernende Regionen auf dem Europafest in Berlin
- 27/ Impressum



## Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Einführung

Kleine und mittlere Unternehmen sind von herausragender wirtschaftlicher Bedeutung. Sie umfassen über 99% aller bundesdeutschen Unternehmen und beschäftigen ca. 70% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Durch immer kürzere Innovationszyklen wird Wissen zum zentralen Wettbewerbs- und Wachstumsfaktor. Gleichzeitig ist ein Mangel an qualifiziertem Personal absehbar und teilweise bereits real. Die Ausbildungsbeteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) ist in den letzten 10 Jahren um 8% auf 62% gesunken. Die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung sinkt mit der Größe des Unternehmens sowie mit dem Qualifikationsniveau der jeweiligen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Unternehmen sind immer schon lernende Organisationen. Sie richten sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen stetig an ihrer wirtschaftlichen Umwelt – der Nachfrage der

Konsumenten/Kunden und den Angeboten von Konkurrenten – aus.

Fortwährende Produktentwicklung sowie das Marketing der Dienstleistungen und Produkte sind durchgehende, dynamische Lern- und Anpassungsprozesse, die zum Teil mit erheblichen Investitionen verbunden sind.

Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entgrenzung und Globalisierung sowie der durch den demographischen Wandel bedingte Fachkräftemangel setzen auch regionale Märkte und eher regional agierende kleine und mittlere Unternehmen seit einigen Jahren verstärkt unter Wettbewerbs- und Modernisierungsdruck, der zu vielfältigen Entwicklungs- und Modernisierungsprozessen führt. Einen wesentlichen Anteil an diesen Modernisierungsprozessen hat die Einsicht, dass die Entwicklung des Unternehmens und seines Personals systematisch, professionell und nachhaltig angegangen werden muss, um dem Druck stand zu halten. Während bisher

vor allem nach dem Prinzip vorgegangen wurde, Qualifikationen einzukaufen und nicht Personalentwicklung und ausreichende Qualifikationsentwicklung zu betreiben, setzt nunmehr ein Umdenken ein. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der oft beklagten ungenügenden Berufsreife von Auszubildenden und jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird die Notwendigkeit ersichtlich, in die personellen Ressourcen von Unternehmen zu investieren. Die Umsetzung des lebenslangen Lernens greift dann über pädagogische Handlungsfelder hinaus und wird zu einem wichtigen Instrument zur Bewältigung zentraler Zukunftsaufgaben in Regionen, Ländern und dem Bund, wenn „wirtschaftliche Standortsicherung und letztlich der Wohlstand nur auf Basis einer gebildeten Erwerbsbevölkerung glücken“<sup>1</sup>.

Professionalisierung und Systematisierung der Personalentwicklung und an sie anschließende Lern- und Bildungsphasen

bedeuten insbesondere für KMU jedoch eine enorme zeitliche und finanzielle Herausforderung. Hinzu kommt, dass auf Seiten der Bildungsanbieter oftmals singuläre und sehr spezifische Bildungsbedarfe nicht bedient werden können.

Daraus ergeben sich zunächst zwei zentrale Herausforderungen an die Bildungsanbieter: Erstens muss der Mehrwert, der Unternehmen durch Personalentwicklung und Bildung erwächst, vermittelt werden. Hierzu müssen die geeigneten Instrumente der Ansprache und Akquise sowie des Bildungsmarketings entwickelt und angewandt werden. Zweitens erfordert die Vereinzelung hochspezifischer Bedarfe eine bestimmte Form der Organisation. Die Bündelung von Bildungsnachfragen sowie die Entwicklung spezifischer Bildungsinhalte und die Organisation von Angeboten zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten erfordern Lösungen in regionalen Netzwerken – auf Seiten der KMU wie auf Seiten der Bildungsanbieter.

Netzwerke für Lebenslanges Lernen bieten also nicht einseitig Instrumente zur Personalentwicklung und daran anschließende Lerneinheiten an. Sie entwickeln und erproben in und mit KMU geeignete Bildungsdienstleistungen. In regionalen Bildungsnetzwerken der Lernenden Regionen ist es schon modellhaft gelungen, die geeigneten Mittel der Ansprache und Akquise von KMU sowie die organisatorischen Netzwerklösungen zu entwickeln und zu erproben, die Unternehmen und Bildungsanbieter zusammenbringen. Dabei kann Lernen in und mit KMU verschiedene organisatorische Formen ausbilden und sich in vielfältigen Bildungsdienstleistungen und Produkten darstellen. Auf den Folgeseiten sind einige dieser Modelle dargestellt. Sie können den neuen Vorhaben in der Vertiefung II als wertvolle Anregung dienen.

<sup>1</sup>DIEKMANN, Knut: Fehlende Einsicht. In: Weiterbildung. Zeitschr. f. Grundlagen, Praxis und Trends. Ausgabe 6/2006. Luchterhand : Neuwied, 2006; S. 28-30



## Zum Programm/ Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)

Lebenslanges Lernen geht über klassische, starre Bildungsabläufe hinaus und endet nicht mit einem Abschluss. Für Bildungseinrichtungen bedeutet dies die Notwendigkeit zu Öffnung und Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen und Partnern aus der Lebens- und Arbeitswelt. Gefragt sind durchlässige und vernetzte Strukturen, die ein Lernen für alle ermöglichen. Mit dem Programm „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“ hat das BMBF 2001 gemeinsam mit den Ländern und kofinanziert aus dem Europäischen Sozialfonds hierfür die Grundlagen gelegt: Ziel ist die Entwicklung einer regionalen Lernkultur, die Austausch und Zusammenarbeit aller Akteure begünstigt und die individuellen Zugänge zur Bildung erleichtert. Die Vernetzung ermöglicht es den Partnern, strategische Neuorientierungen in einem dynamischen Umfeld umzusetzen und ihren Handlungsspielraum auszubauen.

Das Programm unterstützt den Aufbau regionaler Bildungsnetzwerke, die neuartige Dienstleistungen für das Lebenslange Lernen entwickeln und sich dabei insbesondere auch bildungsfernen und benachteiligten Gruppen zuwenden. Im Rahmen einer Programmvertiefung werden seit Juli 2006 in den Bereichen Bildungsberatung, Lernzentren und Übergangsmangement sowie seit April 2007 zusätzlich in den Bereichen Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Rahmen des Lebenslangen Lernens und kommunaler Kooperationen mit Lernenden Regionen integrierte Dienstleistungsportfolios entwickelt. Der Projektträger im DLR unterstützt das BMBF im Management des Programms.

LR-Info: //

## Zweite Vertiefung des Programms

# „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“

Konzentration auf zentrale Handlungsfelder des Lebenslangen Lernens

Die Erfolge des Programms „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“ lassen es sinnvoll erscheinen, grundlegende Handlungsfelder des Lebenslangen Lernens gezielt zu vertiefen. Aufbauend auf der Arbeit in den Lernenden Regionen wurde den Bildungsnetzwerken 2006 in einer ersten Vertiefungsphase des Programms die Möglichkeit gegeben, folgende Bereiche auszubauen:

- A - Bildungsberatungsagenturen
- B - Lernzentren
- C - Übergangsmanagement

Die Erfahrungen aus der Umsetzung der Projekte haben gezeigt, dass eine biographisch orientierte Bildungsberatung (Bereich A) nur dann professionell und konsequent organisiert werden kann, wenn sie sich auf den Zugang zu einem breiten Portfolio an Beratungsangeboten in einer vernetzten und für die Lernenden gut erreichbaren Bildungsinfrastruktur stützt. Hochanspruchsvolle und aufwendige Lernzentren (Bereich B, siehe zudem INFORM 02/06), die Lernangebote bereitstellen, welche sich individuell an den Bedürfnissen und Kompetenzen der Lernenden orientieren, sind in der Regel nur durch vereinte Kräfte verschiedener regionaler Akteure zu organisieren und zu verstetigen. Ein biographieorientiertes Management von Bildungsübergängen (Management von Bildungsübergängen Bereich C, siehe zudem INFORM 01/07) erfordert die bildungsbereichsübergreifenden Potenziale regionaler, integrierter Angebotsstrukturen von Netzwerken aus verschiedenen Akteuren im Bereich der Bildung.

Mit der Bekanntmachung der Förderrichtlinien für „Integrierte Dienstleistungen regionaler Netzwerke für Lebenslanges Lernen“ zur Vertiefung II des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ vom 12. Februar 2007 wird die Umsetzung des Lebenslangen Lernens in zwei weiteren zentralen bildungsrelevanten Handlungsfeldern der Lernenden Regionen fokussiert:

- D - Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Rahmen des Lebenslangen Lernens
- E - Kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen.

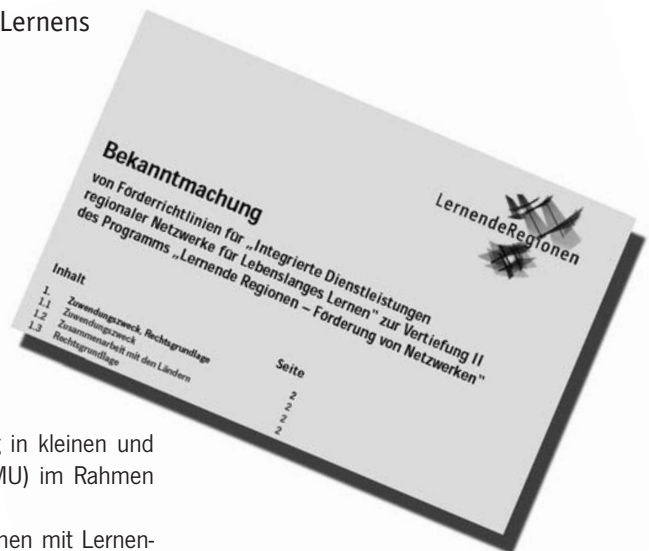
Lernende Regionen geben durch ihre Vernetzung und ihren Innovations- und Nachhaltigkeitsansatz zur Umsetzung des Lebenslangen Lernens wesentliche Impulse zur Entwicklung von Regionen. Sie sind damit schon an vielen Orten zu wichtigen Partnern von Institutionen der Wirtschaftsförderung sowie regionalen Unternehmen geworden, in kommunalen und regionalen Entwicklungsstrategien sowie im Rahmen von Modernisierungsstrategien im Bereich der Bildung spielen sie eine bedeutende Rolle. Damit wächst der Wirkungskreis der Lernenden Regionen einerseits. Andererseits hat sich erwiesen, dass die Bildungsnetzwerke der Lernenden Regionen insbesondere dann nachhaltige Perspektiven für die Verstetigung der Netzwerkstrukturen über die Dauer der Förderung hinaus entwickeln können, wenn die wichtigen Partner Kommunen und kleine und mittlere Unternehmen in die Kooperationsstrukturen eingebunden sind.

Aus diesem Grund wurde die Förderrichtlinie zur Vertiefung II des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ vom Februar 2007 um die Bereiche D (Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen des Lebenslangen Lernens) und E (Kommunale Kooperationen mit Lernenden Regionen) erweitert. Lernenden Regionen der zweiten Förderrun-

de des Programms wird mit dem Bereich D die Möglichkeit gegeben, Bildungsnetzwerkstrukturen und ihre Dienstleistungen gezielt so weiter zu entwickeln, dass der Zugang zu KMU besser gelingt und diesen bildungsbereichsübergreifende, vernetzte und bedarfsgerechte Beratungs- und Bildungsangebote unterbreitet werden können.

Mit dem Bereich E werden die Kommunen zur verstärkten Kooperation mit Lernenden Regionen eingeladen. Ziel ist es, unter Beteiligung der jeweiligen Lernenden Region über Ressortgrenzen hinaus bildungsbereichsübergreifende kommunale Handlungskonzepte zur Umsetzung des Lebenslangen Lernens zu entwickeln.

Die Organisationsformen und die einzelnen Dienstleistungen innerhalb dieser Förderbereiche sind vielfältig. Einige schon in der Durchführungsphase des Programms entwickelte modellhafte Lösungen werden für den Bereich D – Aus- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Rahmen des Lebenslangen Lernens in dieser Ausgabe der INFORM vorgestellt. Hinzu kommen zwei Modelle, die nicht im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, sondern im Rahmen der Weiterbildungsförderung der Länder Sachsen und Schleswig-Holstein entstanden sind (siehe S. 17-23).



# Im Fokus: Lernen in und mit KMU// KMU und Bildungsträger – Lehren und Lernen auf beiden Seiten?

Dr. Andreas Feller, Personalentwicklungs-Kolleg der Lernenden Region Landkreis Emmendingen

Kleine und mittlere Unternehmen gelten in der Bildungsbranche als besonders schwer erreichbare Zielgruppe. Obwohl gerade KMU vom Innovationsdruck der Wissensgesellschaft, vom verstärkten Konkurrenzkampf der Globalisierung und von der Fachkräfteproblematik des demographischen Wandels am meisten betroffen scheinen, nehmen nur 26% der Personen aus Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten an beruflichen Weiterbildungen teil. Bei Betrieben mit weniger als 4 Mitarbeitenden sinkt die Teilnahmequote sogar auf 17%.

Wird in den Betrieben nachgefragt, weswegen sie nicht an Weiterbildungsangeboten teilnehmen, hört man: „Keine Zeit“, „bringt uns nichts“, „alles zu theoretisch“, „die Angebote passen nicht zu uns“, „wir können keine Mitarbeiter entbehren und auf Seminare schicken“ usw. Solche Antworten waren für die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreises Emmendingen als Träger der Lern-

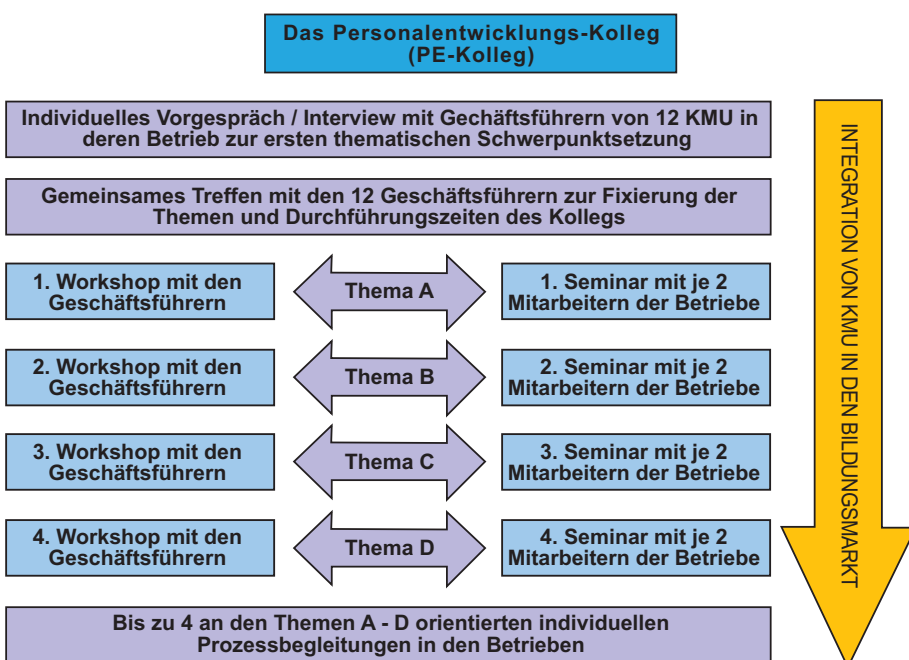
enden Region Landkreis Emmendingen Grund genug, das Personalentwicklungskolleg (PE - Kolleg) zu entwickeln und gemeinsam mit Netzwerkpartnern (Kammern und Bildungsträger) umzusetzen. An einem solchen Kolleg nehmen bis zu 12 Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von KMU unterschiedlicher Branchen und jeweils zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Betriebe teil. Die branchenübergreifende Ausrichtung verhindert dabei, dass Konkurrenzdenken den Erfahrungsaustausch und die im Kolleg möglichen Synergien hemmen. Darüber hinaus zeichnet sich das PE-Kolleg dadurch aus, dass es  
 /// durch Workshops für die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Seminare für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, angeleiteten Praxistransfer und Prozesbegleitungen in den Betrieben auf das ganze Unternehmen ausgerichtet ist,  
 /// praxis-, alltagsrelevant und unternehmensspezifischer ist, da die Inhalte des Kollegs von

den teilnehmenden Unternehmen selbst festgesetzt werden,  
 /// leicht in die betrieblichen Abläufe zu integrieren ist, da auch die Durchführungszeiten von den Unternehmen selbst bestimmt werden.

Mit den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern im Vorfeld eines Kollegs geführte Interviews ermöglichen eine erste Unternehmensanalyse und konkrete Bestandsaufnahme, die zur ersten Eingrenzung der im Kolleg folgenden Qualifizierungsschwerpunkte führt und eine praxisbezogene unternehmensspezifische Ausrichtung des Kollegs gewährleistet. In diesem Gespräch erhalten die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer auch Hilfestellung zur Auswahl der zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die später an den im Kolleg integrierten Seminaren teilnehmen und gemeinsam mit den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern als Multiplikatoren für den ganzen Betrieb dienen.

Im Anschluss daran findet ein erstes Treffen mit allen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der Betriebe statt, sie lernen sich kennen und legen gemeinsam die im Kolleg zu behandelnden Schwerpunkte sowie die Durchführungszeiten für die folgenden Workshops und Seminare fest. Typische Themen sind „Marketing“, „Vertrieb“, „Preispolitik“, „Kundenansprache/-bindung“, „Betriebsinterne Optimierungsprozesse“ und vor allem „Mitarbeiterführung“, „Mitarbeitermotivation“, „Unternehmerisches Denken bei Mitarbeitenden“.

Der gemeinsamen Themen- und Terminfixierung folgen dann in 3 bis 4-wöchigem Abstand vier Workshops für die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer. Diese sind



von vier Seminaren für die zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Betriebe flankiert, in denen die gleichen Themen wie in den Workshops, jedoch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet, bearbeitet werden. Workshops und Seminare dauern jeweils einen halben Tag. Nach oder während der Workshop- und Seminarreihe erfolgen zusätzlich bis zu vier Prozessbegleitungen in den Betrieben, bei denen die zuvor in den Workshops und Seminaren behandelten Themen praxisnah und unternehmensspezifisch umgesetzt werden können. Insgesamt dauert ein Kolleg so bis zu 5 Monate. Spezielle Nachbetreuungstermine und das Forcieren von Nachtreffen mit den Betrieben sichern die Nachhaltigkeit, wobei in jedem Kolleg das Fernziel verfolgt wird, z. B. über weitergehende Dienstleistungsangebote der umsetzenden Bildungsträger die teilnehmenden KMU dem regionalen Bildungsmarkt langfristig zuzuführen, so dass das Kolleg einer speziell auf KMU ausgerichteten Bildungs-Akquisitionsstrategie entspricht.

Bislang wurden in Emmendingen sieben Kollegs mit 87 Betrieben durchgeführt, d.h. rund 95 Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer (manchmal mit Partner/in) und ca. 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben direkt an den Kollegs teilgenommen. Bei einer durchschnittlichen Unternehmensgröße von 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern partizipierten rund 780 Maurer\*, Maler, Metzger, Schlosser, Schreiner, Steinmetze, Friseure, Formen- und Apparatebauer, Architekten, An- und Ungelernte usw. an den Kollegs.

Die für eine relativ kleine Lernende Region beachtliche Teilnehmerzahl, die Einfachheit sowie die unternehmensorientierte, praxisbezogene und ganzheitliche Ausrichtung des Kollegs soll aber nicht über das grundsätzliche Problem hinwegtäuschen: das Nadelöhr der Kollegs ist die Akquisition der Betriebe.

Hierbei spielt die Teilnahmegebühr (1500 €) eine untergeordnete Rolle. KMU sind es gewohnt zu investieren, und sie tun es auch in Bildung, sofern Effektivität und Effizienz in



Aussicht gestellt werden. Das Problem liegt in der z.T. gut begründeten „Weiterbildungsresistenz“ von KMU gegen Bildungsangebote traditioneller Anbieter, denen die KMU bei weitem nicht so vertrauen wie Produkt- oder Lieferantenschulungen.

Auch in Emmendingen waren akribische und beharrliche Akquisitionsbemühungen nötig, die KMU zur Teilnahme am Kolleg zu motivieren. Als wichtigstes Instrument erwies sich hierbei eine Liste mit den Namen der 18 Unternehmen, die an den ersten beiden Kollegs teilgenommen hatten. „Den kenn ich, da ruf ich mal an“, „Stimmt, der hat was erzählt“, „Ach, deswegen hat der jetzt neue Anzeigen im Blättle geschaltet und Fahnen mit seinem Logo wehen auf dem Parkplatz“ usw. – das sind die entscheidenden Momente bei der Bildungsakquisition von KMU, denn: KMU sind lokal und regional auf das Beste vernetzt – und hier zeichnet sich der Ansatzpunkt von Lernenden Regionen und Bildungsnetzwerken deutlich ab.

Mit Blick auf die Herausforderung, wie KMU zur Teilnahme an Bildungsprozessen motiviert und in Bildungsnetzwerke integriert werden können, stellt sich auch die Frage, wie Bildungsnetzwerke an den in allen Regionen vorhandenen KMU-Netzwerken partizipieren können. Die Notwendigkeit eines Perspektivenwechsel ist offensichtlich: KMU sind nicht als „Kunden“ im eigentlichen Sinn zu sehen, sie sind als Partner in kooperativen Prozessen zu verstehen, in denen die Bildungsträger genauso von den KMU lernen wie diese von ihnen.

Bildungsträger können hierbei lernen, sich von angebotsorientierten und standardisierten Bildungsdienstleistungen zu verabschieden und zukünftig zeit- und themenflexibel, also streng unternehmensorientiert zu agieren, um so im ersten Schritt dem Grundbedarf von KMU zu begegnen. Daraufhin kann mit der eigentlichen Bildungsarbeit begonnen werden, an der KMU wiederum gerne teilnehmen, denn der Nutzen liegt für sie auf der Hand: Sie begegnen durch Teilhabe an Bildungsnetzwerken den heutigen und künftigen wirtschaftlichen Anforderungen des globalen Wettbewerbs. Durch die Unterstützung von externen Kompetenzträgern, durch den unternehmens- und branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch und den Nutzen von Synergien können KMU ihre Stärken erkennen und ausbauen und ihren Schwächen begegnen. Die Qualität ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsprozesse kann gesteigert, die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können besser genutzt, Führungsverhalten, Marketing, Preispolitik optimiert und Neukunden gewonnen werden. In der Summe steigern KMU durch Mitwirken an Bildungsnetzwerken ihre Wettbewerbsfähigkeit und das motiviert, an ihnen teilzuhaben.

Bildungsträger haben viele Möglichkeiten, um KMU den Schritt in Bildungsnetzwerke zu erleichtern – und in den Lernenden Regionen wurden viele Wege erprobt und etabliert, die nun bei der Bildungsarbeit mit KMU beschrritten werden können.

Informationen zum Projekt erhalten Sie unter: [www.lernreg-em.de](http://www.lernreg-em.de)

\* die weibliche Form der Berufsbezeichnung ist stets mitgemeint

# Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Personalentwicklung und Weiterbildung im Handwerk – eine zentrale Zukunftsaufgabe im Landkreis Emmendingen

Orgelbaumeister Georg Fischer im Interview

Georg Fischer und einige seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben am „PE-Kolleg“ der Lernenden Region Emmendingen teilgenommen.

**Herr Fischer, wenn Sie Ihre Wirtschaftsregion mit einem Satz beschreiben würden, wie könnte dieser lauten?**

→ Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich die Wirtschaftsregion im Landkreis Emmendingen durch hohe Flexibilität und Innovationsfreudigkeit auszeichnet; die hier lebenden und arbeitenden Menschen besitzen die große Stärke, Freude an Zusammenarbeit zu haben.

**Welche Dienstleistungen bietet Ihre Firma?**

→ Unser Fachgebiet ist Orgel- und Harmonieumbau, der Neubau, die Restauration, Pflege und Wartung von Pfeifenorgeln, sowie Beratung in solchen Fachfragen. Zu unseren Kunden zählen die Evangelische und die Katholische Kirche, Musikhochschulen sowie Privatkunden, wobei sich unser Einzugsbereich über ganz Deutschland, Teile Europas und Japans erstreckt.

**Worin besteht die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren?**

→ Wir wollen weiterhin wichtiger Partner in der Branche sein, wenn es um den Neubau von Instrumenten geht. Dazu brauchen wir ein gut ausgebildetes und eingespieltes Team.

**Welchen Stellenwert besitzt Personalentwicklung und Weiterbildung bei der Bewältigung dieser Herausforderung?**

→ Orgelbau ist ein reines und hochanspruchsvolles Handwerk und zudem ein komplexes Teamwork. Wenn wir weiterhin unser Unternehmen erfolgreich positionieren wollen, können wir das nur, solange das Unternehmen und seine Beschäftigten lernen.

Personalentwicklung steht deshalb an erster Stelle.

**Welchen Stellenwert besitzt Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?**

→ Die begrenzten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Orgelbauer nehmen wir nach Möglichkeit wahr und investieren hier gerne. Wir müssen aber feststellen, dass sie oft kollidieren mit laufenden Projekten der Firma.

**Sie haben von März bis Juni 2006 am PE-Kolleg der Lernenden Region Landkreis Emmendingen teilgenommen. Was hat Sie dazu motiviert? Und was waren Ihre Erwartungen?**

→ Unser Steuerberater hat uns das PE-Kolleg als interessante Alternative zur Unternehmensberatung empfohlen. Unsere Erwartungen waren, dass unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Gelegenheit zum Austausch mit Mitarbeitenden anderer Firmen erhalten und dass wir uns ein besseres Kosten- und Nutzenbewusstsein erarbeiten können.

**Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? – Inwiefern?**

→ Ja, sie wurden erfüllt. Wir hatten Gelegenheit, in ganz verschiedene Themenfelder Einblick zu nehmen und konnten später unser Wissen gezielt vertiefen.

**Wovon konnten Sie als Unternehmer besonders profitieren?**

→ Wir haben besonders von der spezifischen Kombination von Fachwissen verschiedener Themenbereiche in einem Gesamtpaket profitiert, das in kurzer Zeit und in überschaubaren Einheiten vermittelt wurde. Gewinnbringend waren zudem die neuen Kontakte – wir konnten mit Kollegen aus uns fremden Branchen bestimmte Themen aus ganz verschiedenen Perspektiven betrachten. Schließ-

lich sicherte die aktive, praktische Begleitung (Prozessbegleitung, d.R.), dass wir das für uns wichtige Wissen im Arbeitsalltag anwenden können.

**Worin besteht der spezifische Vorteil des Bildungsnetzwerkes, im Unterschied zum Einzelanbieter von Bildungs- und Beratungsdienstleistungen?**

→ Der Hauptvorteil des Bildungsnetzwerkes lag und liegt für uns konkret in der flexiblen Auswahl der Referenten und Trainerinnen, die je nach Fachgebiet und Zielgruppe von den verschiedenen Organisationen eingesetzt werden und so ganz speziell auf unseren Bedarf angestimmt wurden.

**Was können Unternehmen von Bildungsnetzwerken lernen?**

→ Wir können von Bildungsnetzwerken lernen, wie branchenübergreifende oder auch nur betriebsübergreifende Zusammenarbeit funktionieren kann, und wie sich branchenfremde Erfahrungen und Kompetenzen in das eigene Problemlösungsportfolio einfügen lassen.

**Was können Bildungsnetzwerke von Unternehmen lernen?**

→ Bildungsnetzwerke können von uns lernen, wie man sich richtig am Bedarf der Kunden ausrichtet und Kunden langfristig bindet.

**Würden Sie das PE-Kolleg der Lernenden Region Emmendingen weiterempfehlen?**

→ Wir haben es schon weiterempfohlen und werden es auch weiterhin tun – die Teilnahme hat sich für uns voll ausgezahlt.

Georg Fischer ist Orgelbaumeister und Geschäftsführer der Fischer + Krämer Orgelbau GmbH.

[www.fischer-kraemer.de](http://www.fischer-kraemer.de)

Das Interview führte Hannes Barske, PT-DLR

## Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Qualifizierte Mitarbeiter finden, binden und weiterentwickeln

Oliver Lilie, Lernende Region Altmark-Salzwedel

"Q-per - Qualifizierung von Personalentwicklern für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)" ist ein Teilprojekt der Lernenden Region „VerA - Vernetztes lebensbegleitendes Lernen in der Altmark“

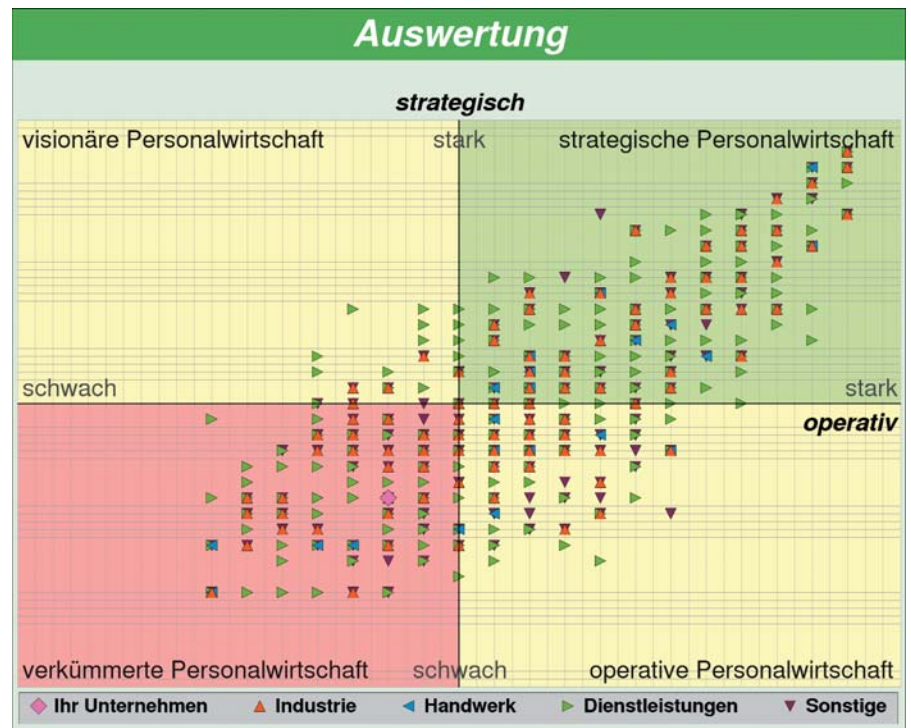
Während die Konjunktur anzieht und die Auftragsbücher vieler Unternehmen voller werden, stehen dem Arbeitsmarkt immer weniger junge, qualifizierte und einsatzfreudige Menschen zur Verfügung. „Wir stehen heute vor dem Problem, dass gut ausgebildete und motivierte Fachkräfte immer knapper und wertvoller werden“, darin sind sich die Personalverantwortlichen aus Unternehmen im Projekt Q-per einig.

Besonders brisant ist die Situation in strukturschwachen Regionen wie der Altmark. Diese im Norden Sachsen-Anhalts gelegene Region ist geprägt durch traditionelle Industrien mit vorwiegend kleinen und mittleren Unternehmen, einer extrem geringen Bevölkerungsdichte und einer sehr hohen Abwanderungsrate bei geringer Zuwanderung.

KMU stehen vor der Frage, wie sie geeignete Fach- und Führungskräfte gewinnen und diese langfristig an ihr Unternehmen und die Region binden können. Zielgerichtete Personal- und Unternehmensentwicklungsmaßnahmen könnten der Königsweg in diese Richtung sein.

Ulrich Sandhof, Werkleiter der Minda Industrieanlagen GmbH bringt es auf den Punkt: „Wir bieten Ingenieuren und Facharbeitern exzellente und vielseitige Ausbildungsmöglichkeiten. Das allein reicht aber nicht aus, um zu verhindern, dass sie doch irgendwann in die Ballungszentren und großen Unternehmen abwandern.“

Die Ergebnisse der zu Projektbeginn durchgeführten Untersuchungen in 50 Unternehmen der Altmark zeigen, dass dies keine Einzelerfahrung ist. Die Analyse sowie der



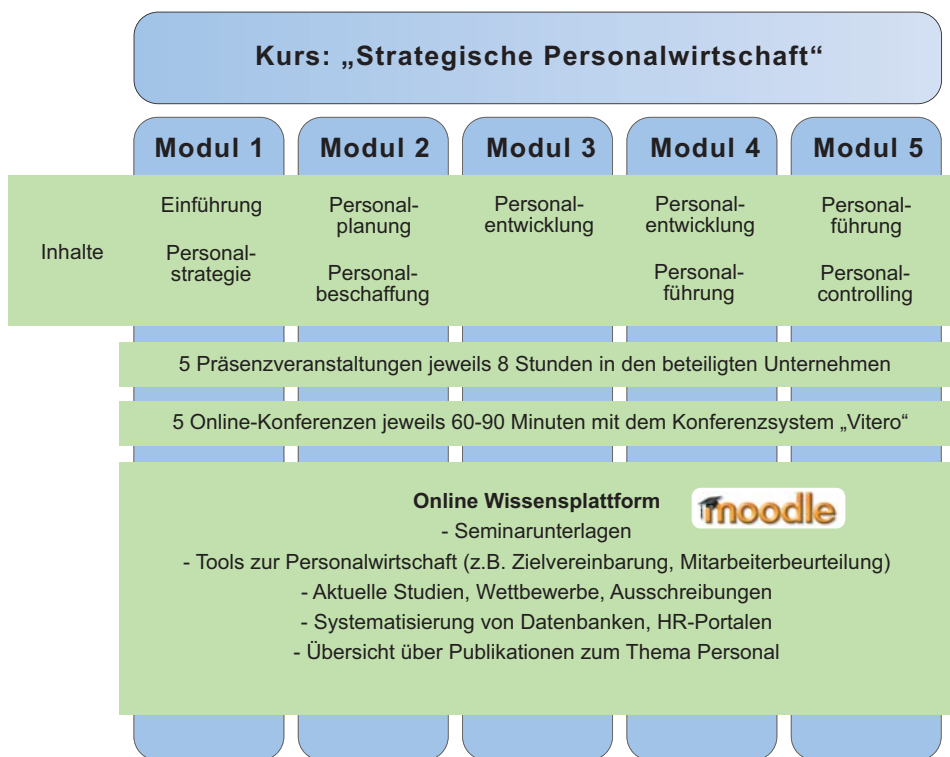
Q-per Ergebnismatrix

Ergebnisvergleich mit aktuellen Studien zur Personalentwicklung überraschen die Expertinnen und Experten kaum: In fast allen befragten Unternehmen spielten die Themen Personalfindung, -bindung und -entwicklung seit einiger Zeit wieder eine herausragende Rolle. Jedoch sind innovative Methoden und Konzepte der Personalentwicklung in KMU noch zu wenig bekannt. Außerdem sind die Ressourcen zur Umsetzung einer strategischen Personalarbeit knapp.

Diese Situation war 2005 der Ansatzpunkt der Projektverantwortlichen der MA&T Organisationsentwicklung GmbH Magdeburg, die für das Projekt Q-per der Lernenden Region VerA tätig sind. Aktuelles Wissen, Instrumente und Methoden zum strategischen Personal-

management werden Personalverantwortlichen aus Unternehmen der Altmark im Rahmen eines Blended-Learning-Kurses exemplarisch vermittelt. Die unternehmensspezifische Anwendung liegt dann in den Händen der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer.

Schon in der Analysephase 2005 zeigte sich, dass kleine Unternehmen für das Thema „strategisches Personalmanagement“ oft erst einmal sensibilisiert und aufgeschlossen werden müssen. Als Reaktion darauf entstanden ein internetbasierter Kurzcheck zur Analyse der eigenen Personalwirtschaft sowie ein E-Book ([www.q-per.de](http://www.q-per.de)) mit Ideen zur Verbesserung der eigenen Personalarbeit. Den unter [www.check-personalwirtschaft.de](http://www.check-personalwirtschaft.de)



Kursstruktur „Strategische Personalwirtschaft“

auffbaren Kurzcheck haben mittlerweile 430 Unternehmen deutschlandweit genutzt und ein Feedback zur Positionierung ihres Unternehmens erhalten. Auch das E-Book stößt auf großes Interesse der Unternehmen.

Haben die Personalverantwortlichen von KMU das eigentliche Potenzial und die Bedeutung von strategischer Personalarbeit erkannt, stellt sich als nächstes die Frage: „Wie schaffe ich es im Tagesgeschäft, mir das nötige Wissen anzueignen und für mein Unternehmen nutzbar zu machen?“

Als Antwort auf diese Frage entwickelte das Projekt Q-per einen Kurs „Strategische Personalwirtschaft“, bestehend aus fünf Fachmodulen. Diese Module stellen jeweils eine Verknüpfung von externem Fachinput mit kollegialem Lernen und einen Mix von klassischen Präsenzphasen mit E-Learning-Elementen, in der Fachsprache „Blended Learning“, dar. Die Beteiligten lernen vor Ort in ihren Unternehmen, haben die Möglichkeit, eine eigens konzipierte E-Learning-Plattform zu nutzen und können Online-Konferenzen wahrnehmen (vgl. Abbildung oben).

Über den Gehalt und Nutzen der Präsenzseminare in den Unternehmen waren sich alle 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer einig, die an einer Erprobung des Kurses beteiligt waren. „Man kann von den Erfahrungen und Beispielen der anderen Unternehmen immer etwas mitnehmen. Auch ich als Personalleiterin mit langjähriger Erfahrung lerne nie aus,“ sagt Ingrid Sollors von der IFA Maschinenbau GmbH, stellvertretend für die Teilnehmenden.

„Highlights“ auf der E-Learning-Plattform waren nach Ansicht der Unternehmen die KMU-spezifischen Tools zur Personalwirtschaft sowie die zusammenfassende Darstellung von Trends und Studien zum Thema. Gespalten waren die Meinungen zu den Online-Konferenzen. So stehen positive Meinungen wie: „Ich kann zeitunabhängig und ohne Fahraufwand lernen!“ eher skeptischen Aussagen wie: „Online-Konferenzen sind mir zu unpersönlich - ich brauche den direkten Kontakt“ gegenüber.

Diese Erfahrungen sind wertvoll für alle beteiligten Personalverantwortlichen. Ihnen ist klar:

„Blended Learning – Angebote werden in der Zukunft bedeutsamer für die Personalentwicklung. Und wenn wir zukünftig Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu E-Learning- oder Blended-Learning-Weiterbildungen schicken, dann mit einer völlig neuen Perspektive und eigenem Erfahrungshintergrund“. Wer weiß, worauf er achten sollte, sieht deutlicher hin, entdeckt mehr und wählt bewusster aus!

Neben der Aneignung von neuen Methoden kam auch die Umsetzung in die tägliche Praxis der teilnehmenden Betriebe nicht zu kurz. Andrea Annecke, Personalleiterin der Stendaler Landbäckerei GmbH resümiert: „Ich habe das erworbene Wissen für den Prozess der Einführung von Zielvereinbarungen im Unternehmen genutzt und kann bereits erste Erfolge verbuchen.“ Annette Chmielewski von der Milk-Snack Productions GmbH zieht für sich folgendes Fazit: „Viele Probleme sind trotz unterschiedlicher Branchen ähnlich gelagert. Durch diese Form des Lernens und der Zusammenarbeit können wir alle profitieren.“

Alle bisher Beteiligten sowie weitere KMU (insbesondere aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie der Metall verarbeitenden Industrie) sind sich sicher, dass es mit der begonnenen Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Lernen in der Altmark - und zukünftig auch darüber hinaus - weitergehen soll. Die bisher beteiligten Unternehmen haben großes Interesse, einen dauerhaften Arbeitskreis zum Thema „Strategisches Personalmanagement“ in ihrer Region zu etablieren. Dieser Arbeitskreis soll von dem weiteren inhaltlichen Ausbau der Wissensplattform flankiert werden. Neue Unternehmen wollen auf Grund von bisher zwei regionalen Transferveranstaltungen der Partner sowie gezielter Öffentlichkeitsarbeit hinzukommen. Meinungen wie „Da hätte ich schon eher mitmachen sollen“ machen die Runde. Interessenten sind herzlich willkommen!

Informationen zum Projekt erhalten Sie bei: [www.q-per.de](http://www.q-per.de)

## Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Lernende KMU in der Region Braunschweig:

Reinhard Zabel, Nicole Kretschmer, Lernende Region Braunschweig

### Personalentwicklung und Qualifizierung im Netzwerk koordinieren

In der projekt REGION BRAUNSCHWEIG GmbH, der Trägerinstitution der Lernenden Region Braunschweig, sind seit Frühjahr 2005 die Projekte der Regionalentwicklung gebündelt, durch die im Rahmen eines Wachstumskonzepts neue Arbeitsplätze geschaffen werden und welche die Region im internationalen Wettbewerb profilieren. Neben der Etablierung mittelständischer Kooperationen ist Bildung ein wesentlicher Querschnittsbereich der Geschäftstätigkeit, in dem auch das Projekt VIEL – Lernende Region zentral angesiedelt ist.

Gesellschafter der projekt REGION BRAUNSCHWEIG GmbH sind im Rahmen einer Private-Public-Partnership-Initiative die Volkswagen Financial Services AG/Volkswagen Leasing GmbH, die Öffentliche Versicherung Braunschweig, die E.ON Avacon AG, die Salzgitter AG, der Arbeitgeberverband Region Braunschweig e.V., die IG Metall sowie der Zweckverband Großraum Braunschweig. Kommunale Gesellschafter sind die Städte Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg und die Landkreise Gifhorn, Goslar, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel. Weitere Unterstützung kommt von Unternehmen der Region sowie den Industrie- und Handelskammern.

Die Veränderungsdynamik der Wirtschaft hat seit längerem auch die kleinen und mittleren Betriebe in der Region erreicht, die durch zunehmenden Innovationsdruck und verschärften Wettbewerb vor neue Herausforderungen gestellt werden, die isoliert nur schwer zu bewältigen sind. Viele Versuche, den Wandel zu gestalten, waren bislang zu intransparent, oft zu kurzfristig und nicht ausreichend auf die Bedarfe und Ressourcen der Betriebe abgestimmt. Im Rahmen der regionalen Struk-

turpolitik wurden deshalb Instrumente und Verfahren entwickelt, diesen Defiziten entgegen zu wirken. Inzwischen handelt es sich hierbei um einen sehr komplexen Prozess, in dem eine systematische Nutzung und Entwicklung der Potentiale der Region angestrebt wird, der von der Erkenntnis getragen wird, dass die Vernetzung der Betriebe untereinander sowie mit Institutionen in der Region Lernprozesse aller Beteiligten ermöglicht.

Heute existieren in der Region etliche branchenspezifische Netzwerke mittelständischer Betriebe, für die in der Lernenden Region Braunschweig mit der „Mittelstandsdrehscheibe“ ein zentraler Querschnittsbereich geschaffen wurde. Flankierend werden in einem zweiten Querschnittsbereich „Bildung und Qualifizierung“ in unterschiedlichen Projekten Innovationen in den Bereichen der Allgemeinen Bildung, der Berufsorientierung und der beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten, der Existenzgründung sowie der Erwachsenen- und Weiterbildung auf regionaler Ebene initiiert und koordiniert.

Das Projekt „VIEL – Lernende Region Braunschweig“ setzte mit seinem Teilprojekt „Weiterbildung für und in KMU“ an dieser Entwicklung an und fokussiert den Bereich Personalentwicklung und Qualifizierung. Die sich etablierenden Strukturen des regionalen Bildungsnetzwerkes der Lernenden Region ermöglichten einen schnellen und direkten Zugang zu den Betrieben.

Zusammen mit Bildungsträgern, Einrichtungen der Bildungsforschung und des universitären Technologie- und Wissenstransfers gründete man am Institut für Werkzeug-

maschinen und Fertigungstechnik (IWF) der Technischen Universität Braunschweig in Kooperation mit dem Arbeitgeberverband Braunschweig e. V. das „Weiterbildungsnetzwerk Lernende KMU“, um die Kooperation zu verstetigen.

Um einen Überblick über die Organisation der Weiterbildung und den spezifischen Weiterbildungsbedarf in den Unternehmen zu erhalten, wurden zu Anfang des Teilprojektes „Weiterbildung für und in KMU“ im Jahre 2002 umfangreiche Befragungen durchgeführt. Aus den Ergebnissen der Befragungen wurde die Veranstaltungsreihe „Impulse für Führungskräfte in KMU der



Einschneidende Performance auf einer Braunschweiger Transferveranstaltung

Region“ konzipiert und - teilweise in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Braunschweig – durchgeführt. Themen, die vorgestellt und diskutiert wurden, waren u.a.:

- /// Personalpolitik ab 40,
- /// Gesundheitsmanagement,
- /// Innovationsmanagement,
- /// familiengerechte Personalpolitik,
- /// Wissensmanagement,
- /// Unternehmenskultur,
- /// strategische Personal- und Kompetenzentwicklung,
- /// systematische Gewinnung und Bindung von Kunden,
- /// Personalgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die einzelnen Veranstaltungen wurden jeweils auf die Bedürfnisse von KMU sowie auf die Besonderheiten der Region Braunschweig abgestimmt. Durch die Veranstaltungsreihe konnten die Unternehmensverantwortlichen für einen kontinuierlichen und sich systematisch organisierenden Kompetenzaufbau motiviert und sensibilisiert werden. Diese Veranstaltungsreihe wird inzwischen in privater Trägerschaft weitergeführt.

Neben den Veranstaltungsreihen wurden auch spezifische Bedarfe der Betriebe bearbeitet. So wurde in den Befragungen zu Anfang festgestellt, dass in den KMU der Region ein hoher Bedarf an Bildungsangeboten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 40 vorhanden ist. Exemplarisch wurde deshalb für ein Unternehmen der Region ein nachhaltiges Konzept für die „Personalentwicklung 40 plus“ entwickelt. Begonnen wurde mit einer Situationsanalyse und der Erstellung eines Zielkatalogs, orientiert am Leitbild des Unternehmens. In einem Workshop wurden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 40 die Lern- und Personalentwicklungsbedarfe dieser Zielgruppe ermittelt und eine Road Map für ein langfristiges Personalentwicklungskonzept erstellt. Themen wie Selbstmotivation, der Wandel vom funktions- zum prozessorientierten Arbeiten und ganzheitliches Denken standen dabei im Vordergrund. Weiterhin

diente eine Machbarkeitsstudie als Basis für das stufenweise umzusetzende Personalentwicklungskonzept. Eine Adaption auf weitere Betriebe ist geplant. Hierbei soll das vorhandene Konzept durch weitere Situationsanalysen, Zielkataloge, Workshops und Machbarkeitsstudien auf die jeweiligen Unternehmen angepasst werden.

Mit dem VIEL-Teilprojekt „Weiterbildung für und in kleinen und mittleren Unternehmen“ konnten insgesamt erfolgreich Impulse für eine kooperative Vernetzung mit regionalen Bildungs- und Forschungseinrichtungen für innovationsorientiertes Lernen in den Unternehmen gegeben werden. Als eine Plattform zur neutralen Beratung und Unterstützung der Unternehmensnetzwerke in Fragen der Personal- und Kompetenzentwicklung sowie im Innovationsmanagement sind die Aktivitäten der Projektinitiative in die Bereiche Weiterbildung und Technologietransfer der Innovationsgesellschaft TU Braunschweig mbH integriert. Ein weiteres Ergebnis des VIEL-Teilprojekts „Weiterbildung für und in kleinen und mittleren Unternehmen“ war darüber hinaus, die entstandenen Netzwerkbeziehungen unter den Bildungsanbietern und zwischen Bildungsanbietern und Unternehmen zu nutzen, um eine kooperative Weiterentwicklung des Beratungs- und Bildungsangebots zu initiieren. Eine integrierte und vernetzte Bildungsberatungsstelle ist die Fortsetzung des begonnenen Weges in der Regionalentwicklung.

In der Vertiefungsphase des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ fokussiert die Lernende Region Braunschweig ihre Arbeit auf den Bereich „Bildungsberatung“. Ein wesentlicher Bestandteil der Vertiefung ist es, Beratungsangebote für KMU zu entwickeln und zu erproben. Begleitend werden Qualitätsstandards entwickelt, Beraterinnen und Berater qualifiziert, spezifische Marketingstrategien entworfen sowie Beratungsprozesse evaluiert. Die weiteren Kooperationspartner im Projekt, das Netzwerk Zukunft e.V., die Volkshochschulen der Stadt Braunschweig und der

Landkreise Peine und Wolfenbüttel, unterstützen diesen Prozess.

Zurzeit werden in dem Projekt „Bildungsberatungsstelle KMU“ Interviews mit Personalverantwortlichen sowie Bildungsberaterinnen und Bildungsberatern durchgeführt, um auf der einen Seite die betrieblichen Bedarfe zu eruieren, aber andererseits auch notwendige Beratungsstandards zu erfragen und neu zu formulieren. Die Entwicklung eines abschließenden Bildungsberatungsatlas, der speziell auf die Bedürfnisse der KMU abgestimmt ist, kann dazu führen, dass bei der betrieblichen Personalentwicklung eher auf externe Berater zurückgegriffen wird und es somit zu einer Qualitätsspirale kommt, von der alle profitieren.

Die projekt REGION BRAUNSCHWEIG GmbH als Trägerinstitution der Lernenden Region plant, die Erfahrungen aus den Projekten im Querschnittsbereich Bildung in einer Bildungs- und Wissensagentur zu bündeln und so die Anstrengungen der Betriebe und der Unternehmensnetzwerke, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, zu unterstützen.

#### **Weitere Informationen unter:**

[www.viel-wissen.de](http://www.viel-wissen.de)

[www.projekt-region-braunschweig.de](http://www.projekt-region-braunschweig.de)

#### **Literatur:**

Prätorius, G./Oesten, K./Zabel, R. (Hrsg.): „Eine lernende Region - Konzepte, Projekte, Perspektiven“, Braunschweig 2006. Die Publikation kann zum Preis von 19,80 EUR bestellt werden bei [nicole.kretschmer@projekt-region-braunschweig.de](mailto:nicole.kretschmer@projekt-region-braunschweig.de).

Gaesing, J.: „Analyse der Qualifikationsanfordernisse für ältere Arbeitsuchende in Ingenieurberufen in der Region Braunschweig“, Braunschweig 2006. Der Text der Diplomarbeit sowie eine zusammenfassende Präsentation sind unter [www.viel-wissen.de/servlet/PB/menu/1032493/index.html](http://www.viel-wissen.de/servlet/PB/menu/1032493/index.html) zu finden.

## Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Betriebliche Weiterbildung im Netzwerk – Ein Praxisbericht aus Neumünster

Ute Nolte, Lernende Region Lernendes Neumünster

Die Unternehmen am Standort Neumünster sind überwiegend kleine und mittelständische Betriebe. Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind sie mehr denn je auf qualifiziertes Personal angewiesen. Insgesamt 60% der Erwerbstätigen in Schleswig-Holstein waren 2003 der Ansicht, dass die an sie gestellten Qualifikationsanforderungen stark oder zumindest etwas gestiegen sind. Unter dieser Prämisse startete 2004 das Teilprojekt „Betriebliche Weiterbildung im Netzwerk“ im Rahmen der Lernenden Region „Lernendes Neumünster“, die insgesamt sechs Teilprojekte umfasst.

Diese Teilprojekte richten sich an unterschiedlichste Zielgruppen mit entsprechenden Inhalten: von einer neuen Lernkultur in

Kindertageseinrichtungen über die Optimierung der Schnittstelle Schule/Beruf bis hin zur betrieblichen Weiterbildung (insbesondere auch für Ältere) – flankiert von diversen Beratungsangeboten für Interessenten jeglichen Alters, um so das Interesse am Lebenslangen Lernen generationenübergreifend anzuknüpfen und zu intensivieren.

Träger des Teilprojekts „Betriebliche Weiterbildung im Netzwerk“ ist die Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH, die als kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaft über zahlreiche Kontakte zu den ansässigen Unternehmen verfügt. Aufgrund dieser Kontakte wie z.B. zum Unternehmensverband Mittelholstein e.V., zu den Wirtschaftsjunioren oder zur Basis der Selbstständigen konnte die

Anzahl wie auch das Spektrum der Betriebe, die das Projekt aktiv mitgestalten, kontinuierlich erweitert werden. Anhand von direkten Rückmeldungen zu den Weiterbildungsveranstaltungen durch Evaluationsinstrumente wird immer deutlicher, dass auch über die reine Weiterbildung hinaus Bedarf an nachhaltigen Personalentwicklungsprozessen besteht.

Basis des Teilprojekts ist das „Produktionsnetzwerk Neumünster“, ein freiwilliger Verbund von derzeit 28 produzierenden Unternehmen in Neumünster. Ziel des Verbundes ist eine maximale Nutzung aller Möglichkeiten der Kooperation. In einem ersten Schritt des Teilprojektes wurden in persönlichen Gesprächen mit den Personalverantwortlichen aus den Unternehmen deren Weiterbildungsbedarfe geklärt. Aufgrund der Branchen dieses Unternehmenskreises und der von ihnen ursprünglich genannten Weiterbildungsthemen (Erhebung bei Gründung des Produktionsnetzwerkes 2001) lag die Vermutung nahe, dass vor allem technische Themen gewünscht seien - jedoch zeigte sich rasch, dass vor allem die nicht-fachlichen, so genannten „weichen“ Themen wie Mitarbeiterführung und Kundenkontakt großes Interesse finden. Ebenso gefragt sind die Themen EDV mit den klassischen Anwenderprogrammen Word, Excel und Powerpoint, sowie Fremdsprachen – vor allem natürlich Englisch, aber zunehmend auch Dänisch, da die dänische Grenze nur etwa 100km entfernt liegt und viele Unternehmen bereits Kontakte zum Nachbarland pflegen bzw. aufbauen wollen.

Neben klassischen Unterrichtsformen wie Seminaren und Workshops liegt der Schwerpunkt auch auf Gesprächsrunden und



Betriebliche Weiterbildung in Neumünster / Schleswig-Holstein

Erfahrungsaustausch: im „Arbeitskreis Weiterbildung“ des Teilprojektes treffen sich die verantwortlichen Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter zwei- bis dreimal jährlich mit Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern aus größeren Betrieben aus Neumünster, um wichtige Meilensteine des Teilprojektes abzustimmen und zu planen. Beim „Erfahrungsaustausch Einkaufsleiter“ berichten Fachleute aus Einkauf und Materialwirtschaft aus ihrer Praxis und tauschen untereinander bewährte Tipps aus. Beide Gesprächsrunden – Arbeitskreis Weiterbildung und Erfahrungsaustausch Einkaufsleiter – sollen 2007 vergrößert und inhaltlich ausgebaut werden, da sich gezeigt hat, dass insbesondere das persönliche Gespräch nicht nur fachlichen Input, sondern auch konkrete Anregungen für Änderungen bei betriebsinternen Abläufen und Strukturen geben kann.

Die Qualität und Passgenauigkeit der Veranstaltungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor des Teilprojektes. Die Betriebe schätzen das gute Preis-Leistungs-Verhältnis, das zum einen aufgrund der Förderung durch das BMBF sowie den ESF möglich ist, und zum anderen auch dank individuell ausgehandelter Konditionen, sowie die Tatsache, dass alle Weiterbildungen in Neumünster stattfinden und somit keine Reise- und Übernachtungskosten anfallen. Ebenso entscheidend ist die Begrenzung der Teilnehmerzahl auf Kleingruppen. Im Durchschnitt sind es acht bis neun Teilnehmerinnen und Teilnehmer pro Veranstaltung, kaum jedoch mehr als ein Dutzend.

Diese überschaubare Gruppengröße erleichtert den Dozentinnen und Dozenten nicht nur das Eingehen auf jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer, sondern fördert auch den Kontakt der Teilnehmenden untereinander. Dank der vielfältigen Unternehmenskontakte konnte die Akquisition der Betriebe erfolgreich ausgedehnt werden – mittlerweile hat eine Vielzahl von Branchen an den Veranstaltungen teilgenommen. Vom Maschinenbau über das Handwerk bis zur Finanzdienstleistung reicht das Spektrum. Immer

mehr Betriebe richten auch aus eigener Initiative ihre Weiterbildungswünsche an die Wirtschaftsagentur, die daraufhin nach ausreichenden „Schnittmengen“ sucht und die entsprechenden Veranstaltungen organisiert.

Die Unternehmen profitieren außerdem von der überbetrieblichen Ausrichtung der Veranstaltungen: Themen wie z.B. Neukundengewinnung betreffen z.B. Logistik- wie auch Zeitarbeitsunternehmen gleichermaßen, und auch hier ist Erfahrungsaustausch gewünscht und wird praktiziert. Bei den bisherigen Veranstaltungen zum Thema Akquisition waren Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den genannten und weiteren Branchen, z.B. EDV-Anbieter, Steuerberater, Druck, Telefonanbieter und Maschinenbau vertreten; der Bereich der Neukundengewinnung ist naturgemäß für jeden Betrieb (überlebens-)wichtig, und genauso bedeutsam war und ist die Erkenntnis, dass die Erfolgsfaktoren sich weitgehend ähneln: Geschäfte werden nicht zwischen Unternehmen vereinbart, sondern zunächst einmal zwischen Menschen, die einen Kontakt herstellen, ausbauen und pflegen – dieses Prinzip gilt branchenübergreifend.

Bei der Auswahl der Dozenten und Trainer ist deren Praxisorientierung ein wesentliches Kriterium, ebenso ihre Erfahrungen mit der jeweiligen Zielgruppe – zu einer Gruppe von Geschäftsführern und Führungskräften passt die eine Referentin oder der andere Trainer eventuell besser als für Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Sachbearbeitung. Zudem wurden im Rahmen des Teilprojektes Bildungsangebote für alle betrieblichen Zielgruppen – vom Auszubildenden bis zum Inhaber / zur Inhaberin – entwickelt.

Die Zufriedenheit der beteiligten Betriebe zeigt sich sowohl in der schriftlichen Evaluation mittels Feedbackbögen, die zum Veranstaltungsende ausgefüllt wurden, als auch anhand der mündlichen Rückmeldungen während der Seminare. Einer der beiden Projektmitarbeiter ist zu weiten Teilen bei den Veranstaltungen anwesend und steht so für organisatorische Fragen, aber auch Anre-

gungen und Kritik zur Verfügung. Darüber hinaus ist diese Praxis natürlich auch eine weitere Gelegenheit für die Wirtschaftsagentur Neumünster, die Kontakte zu den Unternehmen zu pflegen und zu intensivieren. Insgesamt liegt die durchschnittliche Beurteilung der Seminare recht konstant bei der Note 1,6.

Mittlerweile haben ca. 80 Betriebe mit über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Seminaren und Gesprächsrunden teilgenommen. Nachdem im Jahr 2005 vorrangig mit Betrieben des „Produktionsnetzwerk Neumünster“ 15 Veranstaltungen stattgefunden hatten, stieg die Anzahl im Jahr 2006 auf 27. Mit Stand von Mitte März 2007 wurden insgesamt bereits 50 Veranstaltungen durchgeführt; ca. 15 weitere sind bis zum regulären Projektschluss Ende Oktober 2007 noch geplant, so dass wir davon ausgehen, dass sich die Kontakte zu den Unternehmen verstetigen und sich ein regulärer Austausch von Bildungsnachfrage und -angebot einstellt.

„An Weiterbildung führt kein Weg vorbei“ – so formulierte es der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der persönlich wie auch einige seiner Mitarbeiter bereits mehrere Seminare besucht hat und dieses Projekt und seine Fortsetzung ausdrücklich begrüßt. Weiterbildung ist jedoch „nur“ ein Baustein einer umfassenden Personalentwicklung – daher hofft die Wirtschaftsagentur, mittel- bis langfristig in und für die Region einen Personalentwicklungsverbund etablieren zu können. Der viel zitierte Fachkräftemangel ist nicht absehbar, sondern bereits existent, und Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Auswahl und Binden von qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an den Betrieb oder eine gezielte Nachwuchsförderung sind nicht nur sinnvoll, sondern notwendig für die Wettbewerbsfähigkeit jedes einzelnen Unternehmens und der gesamten Region.

Weitere Informationen zum Projekt:  
[www.l-nms.de](http://www.l-nms.de)

## Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Passgenaue Angebote auf der Basis exakter Bedarfsermittlung

Jendrik Scholz, Lernende Region Trier

### Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung am Beispiel des Trierer Modells zur Qualifizierungsberatung

Auf Seiten der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) führen immer kürzere Innovationszyklen zu einer immer schnelleren Entwertung realer Qualifikationen und formaler Abschlüsse. Das Qualifikationsniveau der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt sich sukzessive zum zentralen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Auch KMU können sich vom globalen Trend zu Höherqualifizierung nicht abkoppeln. Vor dem Hintergrund eines wachsenden Fachkräftemangels und der demographischen Veränderungen hat der Wettbewerb von Industrie und öffentlichem Dienst um die besten Köpfe den Mittelstand voll erfasst. Der Trend zur Fremdvergabe von industrienahen Dienstleistungen wie Vertrieb, Marketing, Design oder Public Relations aus Großunternehmen an KMU zwingen diese dazu, die Qualifikationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent den steigenden Anforderungen ihrer Auftraggeber anzupassen, um die eigene Stellung in der Wertschöpfungskette zu behaupten.

In Trier treffen seit Herbst vergangenen Jahres unter dem Dach der dortigen Lernenden Region zwei Welten aufeinander. Die Welt der überwiegend handwerklich strukturierten kleinen und mittleren Unternehmen und die Welt der überwiegend akademisch geprägten öffentlichen und privaten Weiterbildungsanbieter. Beide stehen unter dem enormen Druck, die Herausforderungen in der Wissensgesellschaft zu meistern.

Gerade weil KMU in der Regel über keine systematische Personalentwicklung, Weiterbildungsplanung und nicht über innerbetriebliche Schulungsstrukturen verfügen, sind sie auf partnerschaftliche Beziehungen zu den



Trägern der Weiterbildung zwingend angewiesen.

Umgekehrt eröffnet sich den Weiterbildungsanbietern mit dem wachsenden KMU-Bereich ein neuer Markt. Auch die zunehmende Zahl selbständiger „Freelancer“ und junger Arbeitskraft-Unternehmer benötigt passende Weiterbildungsangebote. In den akademisch geprägten freien Berufen ist zudem die Neigung, den eigenen Bildungsbedarf durch Weiterbildung zu decken größer als im Handwerk (vgl. Leicht/Castello 1998). Aber: Je kleiner das Unternehmen ist, desto geringer ist die Teilnahme seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Weiterbildung (vgl. Institut für Mittelstandsforschung 2001). Warum kommen KMU und Weiterbildungsanbieter oft nicht zusammen? Wie kann die Partizipation an Bildung gesteigert werden?

Befragt nach den Gründen für ihre zurückhaltende Weiterbildungsbeteiligung werden von Seiten der KMU typische „Mismatching“-Phänomene problematisiert: Es sei kein Qualifizierungsbedarf vorhanden oder bekannt, eine Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Arbeitszeit sei nicht möglich und die Kosten seien zu hoch (vgl. Grünewald/Moraal 1996). Über die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die tatsächlich benötigten Kurse von den Weiterbildungsanbietern nicht angeboten würden (vgl. Schmid 2003). Kurse und Seminare am Reißbrett zu konzipieren und in Halb- oder Jahresprogrammen anzubieten, wird zukünftig nicht ausreichen, um die wachsenden Anforderungen der KMU und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfüllen. Jülicher (2001) mahnt die Weiterbildungsanbieter, eine strategische Umorientierung auf Kunden-

service mit der „Reorganisation von Strukturen und Abläufen im eigenen Hause“ zu verbinden.

Die Lernende Region Trier befindet sich seit Juli 2006 mit dem Bereich Bildungsberatung in der Vertiefungsphase und hat im Frühjahr die Hälfte ihrer Laufzeit (bis Ende 2007) erreicht. Mit der Vertiefung fokussiert die Lernende Region besonders auch die Angebotsseite der Weiterbildungsbranche. Viele Weiterbildungsanbieter, in besonderem Maße die Kammern, bieten neben klassischen Kursen und Seminaren aus dem Weiterbildungsbereich noch eine Reihe von verwandten Beratungsprodukten an: Betriebswirtschaftliche Beratung, Existenzgründungsberatung, Technologietransfer, Messebeteiligung und Exportberatung. Im Rahmen des Vertiefungsprojektes lernen sie und andere Anbieter, ihre Angebote gegenüber den KMU als „One-Stop-Agency“ zu bündeln, mit anderen Anbietern dabei zu kooperieren und ihre verschiedenen Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten intern stärker zu verzahnen. Hinter dem aus der Modernisierungsdiskussion in den Verwaltungswissenschaften stammenden Anspruch öffentlicher Dienstleister (z.B. kommunaler Wirtschaftsförderungssämter), sich zur „One-Stop-Agency“ zu entwickeln, steht die Erkenntnis, dass es den einzelnen Betrieb nicht interessiert, wie ein Bildungsanbieter, eine Kammer oder eine Behörde aufgebaut ist und wie Zuständigkeiten dort intern verteilt sind. Der Betrieb soll hingegen als Kunde ganzheitliche Beratung aus einer Hand erhalten (integriertes „Case Management“). Die Bildungsanbieter sollen im Vertiefungsprojekt der Lernenden Region Trier erproben, innerbetrieblich und netzwerkbezogen einen ressort- und organisationsübergreifenden „Workflow“ zu entwickeln. Der individuellen Weiterbildungsempfehlung, die im Idealfall in eine Bildungsbeteiligung münden soll, gehen im Trierer Modell drei zentrale Schritte voraus:

Erstens werden die Qualifizierungsbedarfe in den Unternehmen exakt erhoben. Leitfragengestützt erstellen die Qualifizierungs-

beraterinnen und Qualifizierungsberater in den Betrieben vor Ort individuelle Bedarfsprofile: Welche Bildungsbiografie liegt vor? Welche beruflichen Ziele hat der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin? Welche unternehmerischen Ziele verfolgt das Unternehmen? Erfordern technologische Innovationen oder Markt Anpassungen neue Kenntnisse und damit Anpassungsqualifizierungen? Zum Einsatz kommen Methoden und Instrumente wie Soll-Ist-Analysen, Auswertung betrieblicher Kennzahlen, Auswertung von Stellenbeschreibungen, Interviews mit Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Zweitens unterbreiten die Weiterbildungsanbieter im Netzwerk den KMU und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Basis der erhobenen Bedarfe passgenaue Angebote. Die Weiterbildungsanbieter lernen, den Zuschnitt und die Kombination verschiedener Kursmodule mit Flexibilität bei der Wahl des Ortes (z. B. Firmenseminar im Unternehmen) und der Zeiten (z. B. am Wochenende) zu verbinden, zu kalkulieren und im Netzwerk anzubieten. Gute Qualifizierung ist Maßkonfektion.

Die Modularisierung des eigenen Fundus ist die Voraussetzung, um überhaupt passgenau zuschneiden zu können. Insofern ist die berufliche Bildung der Hochschulbildung, wo erst seit Beginn des Bologna-Prozesses die Curricula flächendeckend modularisiert werden, in ihrem Modernisierungstempo weit voraus. In dem Maße allerdings, wie Hochschulen ihre modularisierten Angebote auch auf den beruflichen Weiterbildungsmarkt richten, berufsbegleitend strukturieren und zudem mit akademischen Zertifikaten (Bachelor und Master) versehen, werden die traditionellen Unterschiede zwischen beruflicher und akademischer Bildung unschärfer. Fachhochschule und Universität Trier sind daher im Sinne des Netzwerkgedankens mit ihren Transferbeauftragten ebenfalls als regionale Bildungsanbieter in den Modellversuch einbezogen.

Eine organisatorische und technische Voraus-

setzung insbesondere für die Kooperation der Weiterbildungsanbieter untereinander ist die funktionierende internetgestützte Kursdatenbank der Lernenden Region, die alle vorhandenen Kursmodule in der Region katalogisiert darstellt.

Mit der Bedarfserhebung sind sowohl regionale Unternehmensberater, die mit der spezifischen Situation im Mittelstand vor Ort vertraut sind, als auch berufspädagogische Fachleute beauftragt, die aus dem Wissenschaftsbetrieb stammen, so dass der „Know-How-Transfer“ aus Theorie und Praxis und eine gegenseitige Befruchtung gewährleistet sind.

Den Unternehmensberatern wird zur Erhebung der Bedarfe bewusst Methodenpluralismus gewährt. Der mit der Entwicklung des „Trierer Leitfadens zur Qualifizierungsberatung“ beauftragte Lehrstuhl Prof. Dr. Dobischat (Universität Duisburg-Essen) wird aus der Fülle der Beratungsansätze der Unternehmensberater brauchbare, übertragbare und branchenspezifische „Best Practice“-Beispiele identifizieren. Bei allen Bildungsanbietern der Region sind „Zuschnittsbeauftragte“ ernannt worden, die dem Unternehmensberater im Anschluss an die Bedarfserhebung als Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen zur Verfügung stehen. Ihre Aufgabe ist es, passgenaue Angebote zu unterbreiten.

Der Mehrwert für die KMU besteht in maßgeschneiderten Weiterbildungsplänen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einem Element von Personalentwicklung. Der Mehrwert für die Weiterbildungsanbieter besteht in der Gewinnung neuer Kunden. Die trägerneutrale Ansiedlung der Qualifizierungsberatung bei der Lernenden Region bietet außerdem Gewähr, dass die KMU und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor einzelwirtschaftlichen Interessen der Weiterbildungsanbieter geschützt sind.

Drittens ist die Beratung über Zuschuss- und Fördermöglichkeiten (z. B. Programm

„Wegebau“ für Ungelernte und Ältere, „Meister-BAföG“) im Modell der Lernenden Region Trier integraler Bestandteil jeder Qualifizierungsberatung. Gerade Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit fehlenden oder niedrigen Bildungsabschlüssen, die bereits jetzt unterproportional an beruflicher Weiterbildung beteiligt sind, sind auf öffentliche Zuschüsse angewiesen (Vgl. Beicht / Walden 2006). Der Qualifizierungsberater / die Qualifizierungsberaterin richtet nach Abschluss von Bedarfserhebung und Angebotserstellung stets dieselbe Frage an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Personalverantwortliche, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer oder Inhaberinnen und Inhaber: „Darf ich die Beantragung der Zuschüsse (z. B. bei der örtlichen Arbeitsagentur) für Sie übernehmen?“ Teilnehmer am Modellversuch sind 24 kleine und mittlere Betriebe der Region Trier. Insgesamt sind über 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Beratung einbezogen. Um die statistische Auswertbarkeit zu gewährleisten und möglichst umfangreiche Erkenntnisse über möglichst viele Branchen und Größenklassen zu gewinnen, sind fast alle Branchen und Größenklassen beteiligt worden. Der kleinste Betrieb ist eine Schmiede mit vier Mitarbeitern, der größte ein Kaminofenbauer mit über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daneben nehmen u. a. ein großes Hotel, ein Handels-

unternehmen, mehrere Schreinereien, ein Gerüstbauer, ein Zahntechniklabor, eine Gebäudereinigung, eine Fleischerei, mehrere Sanitär- und Heizungsbauer und zwei Einrichtungen aus dem Non-Profit-Bereich am Projekt teil. Der Schwerpunkt wurde aus strukturpolitischen Gründen im Bereich des Metall- und Elektrohandwerks gesetzt (acht Betriebe mit über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern). In diesem regionalen Cluster können für die Zukunft die stärksten Effekte im „Know-How-Transfer“ zwischen einzelnen Betrieben und zwischen Betrieben und Weiterbildungsanbietern prognostiziert werden.

Im Ergebnis ist das Vertiefungsprojekt der Lernenden Region Trier nicht nur an der Beteiligung der Unternehmen und Weiterbildungsanbieter, der Erhebung von Bildungsbedarfen und der Erstellung passgenauer Angebote zu messen, sondern hinsichtlich seiner wissenschaftlichen und praktischen Verallgemeinerung auch daran, ob und in welchem Ausmaß es gelingt, tatsächlich Bildungsanschlüsse herzustellen und die Beteiligung an Weiterbildung deutlich zu steigern.

Die Evaluation erfolgt programmbegleitend durch den Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden (Benchmarking). Aus der Analyse der Untersuchung entwickelt die Universität

Duisburg-Essen (Lehrstuhl Prof. Dr. Dobischat) den „Trierer Leitfaden zur Qualifizierungsberatung“, der ab Anfang des Jahres 2008 nicht nur in der Region, sondern bundesweit im Zuge des Transfers zum Einsatz kommen soll.

#### Weitere Informationen zum Projekt:

[www.lernende-region-trier.de](http://www.lernende-region-trier.de)

#### Literatur:

/// Beicht/Walden: Individuelle Investitionen in berufliche Weiterbildung - Heutiger Stand und künftige Anforderungen, in: WSI-Mitteilungen 6 / 2006, S. 327, ff.

/// Leicht/Castello: Qualifikation in Kleinbetrieben, Mannheim 1998

/// Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: Weiterbildung und Jobrotation in kleinen und mittleren Unternehmen der Region Rhein-Neckar, Mannheim 2001

/// Grünwald/Moraal: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland, Bielefeld 1996

/// Jülicher: Reorganisation von KMU als Chance für Bildungsanbieter, in: Merten (Hrsg.): Vom Standardanbieter zum Weiterbildungsdienstleister, Köln 2001

/// Schmid: Entwicklungsmöglichkeiten der Weiterbildung auf der Grundlage des hessischen Weiterbildungsgesetzes, Frankfurt am Main 2003

## Im Fokus: Lernen in und mit KMU//

# Lebenslanges Lernen in und mit KMU in den Ländern Sachsen und Schleswig-Holstein

Mit dem Programm „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“ ist stets auch das Interesse verbunden, Modelle, Konzepte und Erfahrungswissen aus den Regionalen Netzwerken und ihrer Projekte systematisch zu erfassen und in die breite Praxis zu überführen. In dieser Ausgabe der INFORM möchten wir – umgekehrt – programmexternen, exemplarischen Vorhaben, die durch einzelne Länder gefördert werden, ein Forum bieten,

ihre erfolgreichen Modelllösungen im schwierigen Feld der Kooperationen zwischen Bildungsnetzwerken und KMU darzustellen. Diese sind das Netzwerk „IMPRO Sächsische Präzision“ (Glashütte), gefördert durch das Land Sachsen sowie der Verbund „Weiterbildung in Lübeck“ mit seinem Teilprojekt „Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund Lübeck“, gefördert durch das Land Schleswig-Holstein.



# Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Fachkräftesicherung im KMU-Netzwerk „IMPRO Sächsische Präzision“ – Engagement für die Zukunft der Region Osterzgebirge

Peter Feine, IMPRO e.V., Projektleiter Fachkräftenetzwerk Glashütte

Im Rahmen des Ideenwettbewerbs der Sächsischen Staatsregierung „Fachkräftenetze für die Sächsische Wirtschaft“ wurde die Konzeption von IMPRO e.V. ausgezeichnet und von 2002-2004 mit Mitteln des Freistaates Sachsen und des Europäischen Sozialfonds in der Umsetzung gefördert.

„Die verstärkte Praxisorientierung der schulischen Ausbildung ist die Voraussetzung, dass junge Auszubildende in der dualen Berufsausbildung einer jener sächsischen Facharbeiter werden, die den hohen fachlichen Ruf der hiesigen Unternehmen und die wirtschaftliche Grundlage der Region Dresden/Osterzgebirge bilden. Die Mechanik und Metallbearbeitung hat noch viel Potenzial für Wachstum und Beschäftigung.“ Diese Worte von Hubert Sperlich, dem Vorsitzenden des IMPRO e.V., Interessenverband Metall- und Präzisionstechnik Osterzgebirge, zeigen die Komplexität der Aufgaben und Abhängigkeiten, denen sich besonders KMU im Wettbewerb

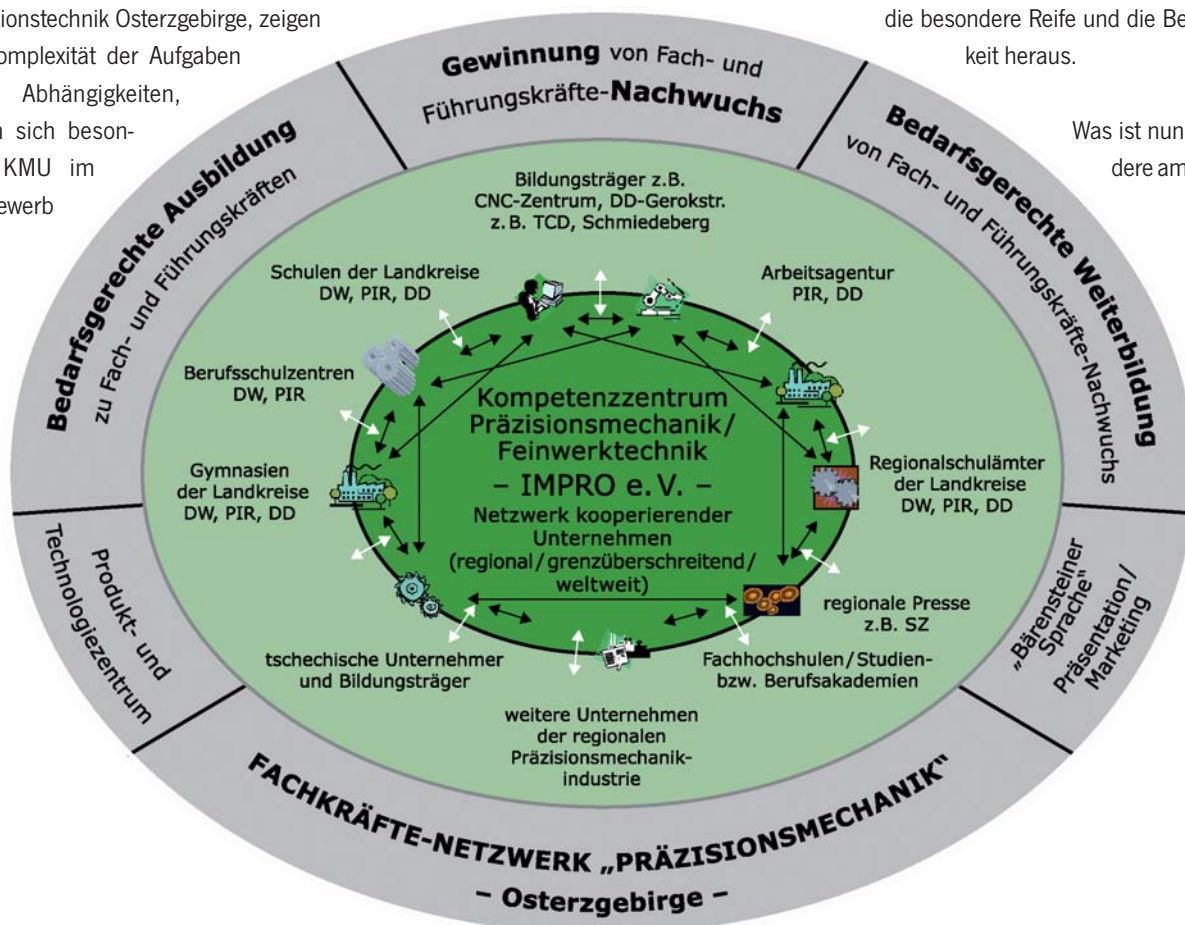
ausgesetzt sehen. Sie verweisen aber auch auf die Chancen. Und sie zeigen, dass die Sachsen diese Herausforderungen meistern wollen und werden.

Mit dem Ziel, rechtzeitig geeignete Maßnahmen einzuleiten, initiierte die Sächsische Staatsregierung 2004 einen Ideenwettbewerb mit dem Titel „Fachkräftenetze für die Sächsische Wirtschaft“. Der IMPRO-Verband beteiligte sich erfolgreich und konnte seine

Strategie mit Hilfe von Fördergeldern des Freistaates Sachsen und des EU-ESF-Fonds in die Tat umsetzen. IMPRO repräsentiert 17 kleine und mittlere Unternehmen mit insgesamt ca. 1.000 Industriearbeitsplätzen und mittlerweile 90 Ausbildungsplätzen.

Nach Abschluss der Förderphase Ende 2006 schätzten sowohl die beteiligten KMU als auch die gewonnenen Partner die Arbeit als erfolgreich und unbedingt weiterführend ein. Die externen Evaluatoren stellten im Vergleich die besondere Reife und die Beispielhaftigkeit heraus.

Was ist nun das Besondere am Fachkräftenetzwerk



„Präzisionsmechanik“? Kernidee des IMPRO-Wettbewerbsbeitrages war die bedarfs-gesteuerte und laufbahnorientierte Fachkräfteentwicklung für die Metall- und Präzisionsmechanik-Industrie im Osterzgebirge.

Beginnend in der Schule, wird die Fachkarriere über die Berufsausbildung und Erfahrungen als Jungfacharbeiterin und Jugendfacharbeiter hin zum wettbewerbsentscheidenden Leistungsträger und Leistungsträgerin angestrebt.

„Durch die Einblicke der Jugendlichen in Unternehmen werden das Interesse und die Motivation für regionale Berufe und Branchen geweckt“ erklärt Hubert Sperlich. „Durch das gezielte Aufzeigen und Verdeutlichen der Chancen für junge Leute in der Region gelingt es, Fachkräfte an die Region und die Unternehmen zu binden.“

Dazu wurden unter der Führung von IMPRO und mit Unterstützung des externen Netzwerk-Spezialisten T.O.P. GmbH Heidenau die regionalen Partner der schulischen, beruflichen und universitären Ausbildung so informatorisch, organisatorisch und personell vernetzt, dass künftig die Aktivitäten effektiv gemeinsam geplant, koordiniert und durchgeführt werden können:

- /// Förderung der Praxisorientierung der Schulausbildung an den Mittelschulen der Region,
- /// Präsentation der regionalen Ausbildungs-, Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten,
- /// Unterstützung und Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung in KMU,
- /// Unterstützung der aktiven Partner, z.B. Schulen/Lehrerinnen und Lehrer, Eltern, Behörden,
- /// Bereitstellen von Informationen und Materialien zur Berufsorientierung und Berufswahl aus der Praxis,
- /// Steigerung der Lernmotivation und Verbesserung der Schulergebnisse der Schülerinnen und Schüler.

Die mehrheitlich inhabergeführten Unter-



Berufliche Perspektiven durch das IMPRO-Netzwerk

nehmen übernehmen mit der Fachkräftenetzwerkarbeit über ihre direkten wirtschaftlichen Interessen hinaus Verantwortung für junge Menschen und engagieren sich in besonderer Weise für die wirtschaftsgetragene Beschäftigungs- und Regionalentwicklung.

Für uns kann als vorläufiges Ergebnis festgehalten werden: Unsere konkreten Angebote und Aktionen im Projektzeitraum 2005/2006 haben erheblich dazu beigetragen, sowohl die Potenziale der regionalen Industrie als auch der Bildungsinfrastruktur zielgerichtet zu vernetzen. Das IMPRO-Netzwerk hat sich zum geachteten Impulsgeber, Macher und Treiber in der und für die Region Osterzgebirge entwickelt und ist in vielen wichtigen regionalen Arbeitsgruppen vertreten.

Hintergrund dieser Einschätzung ist auch die spezifische Wirtschaftsstruktur der Region. Neben industriegeschichtlichen Besonderheiten ergeben sich speziell für KMU im Umfeld der Ballungszentren, im „Schatten“ namhafter Großunternehmen und z.T. finanzkräftiger Arbeitskräfte-Wettbewerber einige zusätzliche Hürden bei der Fach- und Führungskräfte-sicherung:

- /// Unkenntnis oder einseitige Vorbildung der Schülerinnen und Schüler bezügl. Handwerks- und Industrierufen,
- /// vermeintlich geringere Ausbildungs- und Beschäftigungs- und Karrierechancen in Kleinbetrieben,
- /// ungünstige Verkehrsanbindung insbesondere für Jugendliche ohne Führerschein,
- /// weite Wege zwischen Berufsschulen und Unternehmen,
- /// geringere Attraktivität der Freizeit- und Erholungsangeboten insbesondere für Jugendliche.

Auch in der Metallbranche bzw. Zulieferindustrie selbst hat sich in den letzten Jahren ein gravierender Wandel vollzogen, vor den KMU im globalen Wettbewerb stehen immense Herausforderungen:

- /// der altersbedingte Ersatzbedarf von erfahrenen Leistungsträgern / Demographie,
- /// Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen und Betriebs-Know-how,
- /// das Schritthalten mit modernstem Fachwissen und technischen Fortschritt und das Beherrschen modernster

- Technik und Technologien,
- /// die Bewältigung des angestrebten Wachstums,
  - /// die weitere Spezialisierung und Flexibilisierung,
  - /// Kooperation mit Partnern in Auftragsnetzwerken,
  - /// Aufholen der Ausbildungsrückstände aus der Marktetablierungsphase,
  - /// scharfer internationaler Preis-Wettbewerb.

Eine Vielzahl der erstgenannten Punkte ist wenig betriebspezifisch, aber doch muss sich jedes KMU an ihnen orientieren. Die positive Erfahrung der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer zeigt, dass Strategien, um den Trends zu begegnen, in einem Netzwerk, zu dem jeder seinen möglichen Anteil und bisherige Erfahrungen einbringt, effektiver organisiert werden können.

Einer der Schwerpunkte in Bezug auf die Fachkräftesicherung war im IMPRO-initiierten „Fachkräftenetzwerk Präzisionsmechanik“ eine regionale Präzisionsmechanik-Imagekampagne und Praxisoffensive an den Mittelschulen und Gymnasien zur Unterstützung der Berufsorientierungs- und WTH-Lehrerinnen und WTH-Lehrer (Fach Wirtschaft-Technik-Haushalt). Die Imagekampagne widmete sich den Fragen:

- /// Welche Branchen und Betriebe gibt es in der Region?
- /// Wie funktioniert ein modernes Unternehmen, sieht es von innen aus?
- /// Wie sind die Wirtschaftskreisläufe Ware-Geld-Arbeit-Umfeld?
- /// Wie finde ich heraus, was ich kann und will?
- /// Was erwarten die Unternehmen, was sollte ich mir vor der Bewerbung überlegen?
- /// Was muss ich tun, um einen Ausbildungsplatz zu erhalten?

Alle Aktivitäten im Fachkräftenetzwerk wurden vom IMPRO-Beauftragten mit den Partnern besprochen, zentral geplant und arbeitsteilig umgesetzt.

## Aktivitäten im IMPRO-Fachkräftenetzwerk „Präzisionsmechanik“

- Präsentation z.B. auf Ausbildungsmessen und "Tagen der offenen Tür"
- Darstellung der regionalen Ausbildungs-, Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten in der Branche Präzisionsmechanik
- Erstellung von Informationen zur Berufsorientierung, Bewerbung und Ausbildung für Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Eltern und Netzwerkpartner
- kontinuierlicher Erfahrungsaustausch mit den Verantwortlichen, Lehrern und Ausbildern
- Zusammenarbeit mit den Mittelschulen und Gymnasien in der Region Osterzgebirge
- Exkursionen von Schülerinnen/Schülern und Lehrerinnen/Lehrern in Betrieben
- Gesprächsrunden/Diskussion mit Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen
- Teilnahme an "Woche der offenen Unternehmen in Sachsen"
- Teilnahme am "Girls Day"
- Gastvorträge im WTH-Unterricht für Real- und Hauptschülerinnen und -schüler
- Diskussionspartner in den Klassen zur Berufsorientierung und Berufswahlvorbereitung
- Gastvorträge zu Elternabenden Berufsorientierung in Koop. mit der Agentur für Arbeit Pirna
- Orientieren auf ingenieurtechnische Studiengänge für Gymnasiastinnen und Gymnasiasten
- Zusammenstellung zu technischen Studienmöglichkeiten in Sachsen / Kontakte herstellen
- Seminare zur Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung
- Mitwirken in Arbeitskreisen "Schule-Wirtschaft"
- Kontakte zu weiteren Fachkräftenetzwerken
- Kontakte zu Ausbildungseinrichtungen in der Tschechischen Republik
- Erhöhung des Angebotes an Praktika und Ferienarbeitsplätzen
- Vereinfachung und Vereinheitlichung der Praktikaorganisation
- Administration des Fachkräfteportals und Downloadbereich
- Steigerung der Anzahl der Ausbildungsplätze
- Prämierung/Auszeichnung besonderer Leistungen in Schulen und Berufsschulen

Die IMPRO-Betriebe luden Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer sowie Eltern in die Unternehmen ein, zeigten die Lern- und Arbeitsbedingungen sowie Berufsperspektiven im regionalen und internationalen Kontext.

IMPRO-Vertreter standen im Unterricht, bei Elternabenden und „Tagen der offenen Tür“ als Gesprächspartner zur Verfügung, gaben Tipps und Hinweise aus der Praxis. Lehr- und Lernmaterialien wurden gemeinsam erarbeitet und in der Region allen Interessierten zugänglich gemacht, im Internet, der Presse und z.T. in den Schuljahrgängen per Elternmitteilung verbreitet.

So mancher Beteiligte auf beiden Seiten hatte seine Aha-Erlebnisse, denkt und handelt heute anders. Der direkte Austausch, die konkrete Zusammenarbeit und der persönliche Kontakt brachten frischen Wind und neue Ideen her-

vor. Vorbehalte wurden abgebaut, kurze direkte Informationswege und persönliche Wertschätzung der Partner kennzeichnen die Zusammenarbeit. Mit ca. 10 Mittelschulen und Berufsschulzentren wurden daraufhin langfristige Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen.

IMPRO engagiert sich darüber hinaus aktiv in den regionalen Arbeitskreisen Schule-Wirtschaft und bietet über das sächsische Kultusministerium Lehrerfortbildungen an. So wurde z.B. die Schülerpraktika-Organisation gemeinsam überdacht und durch Vereinheitlichung in seiner Struktur vereinfacht.

Wie werden diese bisherigen Aktionen von den Schulen – Lehrern und Lehrerinnen sowie Schülerinnen und Schülern – eingeschätzt? Einen der aktivsten und engagiertesten Mittelschulen und mittlerweile engster Partner des IMPRO-Fachkräftenetzwerkes ist die Pestalozzi-

Mittelschule in Pirna. Frank Bräunlich, Berufsorientierungslehrer, sieht einen großen Fortschritt: „Für Schüler und damit die Lehrer spielt der Übergang von der schulischen in die berufliche Ausbildung eine immer größere Rolle. Die Eltern erwarten hier aktive Unterstützung über den schulischen Tellerrand hinaus. IMPRO bringt den „scharfen Wind der Praxis“ ins Klassenzimmer, den durchaus nicht jeder wahrhaben will, zeigt aber auch konkrete Möglichkeiten. Jeder Schüler und jede Schülerin sollte nun wissen, dass er für sich und seine, bzw. ihre eigene Zukunft lernt und dass Eigeninitiative und Engagement gefordert werden, egal in welchem Beruf.“

Der Wettbewerb um die Fachkräfte hat bereits begonnen, das spüren nicht nur die Unternehmen.

Andreas Uhlemann, Ausbilder im Berufsschulzentrum Pirna, bestätigt dies: „Die Firmen wollen z.T. direkt nach Ausbildungsabschluss bei uns fertige Absolventen und Absolventinnen abwerben. Wir haben auch eine Sorgfaltspflicht für die bei uns aus-

bildenden Unternehmen. Wer sich, wie die IMPRO-Unternehmer, aktiv in die Ausbildung einbringt und als echter Partner auftritt, präsentiert sich gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber, der sich um seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kümmert. In Zeiten, in denen z.B. Zerspanungsmechaniker so dringend gesucht sind, müssen die KMU ihre Vorteile bei Flexibilität, Arbeitsaufgaben und Karrierechancen ausspielen.“ Für Uhlemann liegen die Vorteile für KMU durch das Netzwerk auf der Hand:

- /// Vorteile offensiv darstellen und nutzen,
- /// Nachteile durch Zusammenschluss im Fachkräftenetzwerk auszugleichen,
- /// Starke Partner suchen und integrieren,
- /// Agieren statt reagieren.

Das IMPRO Fachkräftenetzwerk zeigt, dass die osterzgebirgischen Unternehmen entschlossen sind, ihre Wettbewerbsposition zu verteidigen und auszubauen. Sie wissen, dass der Markterfolg der IMPRO-Unternehmen im internationalen Wettbewerb maßgeblich auf dem Fachwissen und Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruht. Und sie werden aktiv.

Die Region Dresden/Glashütte/Osterzgebirge ist Sachsens traditionelle Fein-/Präzisionsmechanik-Hochburg. Die vielen kleinen hoch spezialisierten und innovativen KMU der Region haben Kunden und Märkte zurückerobert. „Sächsische Präzision“ ist heute nicht nur bei Luxusuhren ein klangvoller Name, sie bürgt ganz allgemein für Qualität und genießt mehr denn je einen herausragenden Ruf im In- und Ausland.

Die Förderung regionaler Fachkräftenetzwerke durch den Freistaat Sachsen setzt die richtigen Signale und hat das IMPRO-Fachkräftenetzwerk „Präzisionsmechanik“ maßgeblich gestützt.

Die Weiterführung des Fachkräftenetzwerkes unter der Führung des IMPRO e.V. ist für die nächsten Jahre gesichert. Ab sofort werden alle Vereinsaktivitäten aus dem neuen Büro in der Uhrenstadt Glashütte von IMPRO selbst koordiniert.

#### Weitere Informationen zum Projekt:

IMPRO e.V. im Internet:  
[www.impro-praezision.de](http://www.impro-praezision.de)

## Im Fokus: Lernen in und mit KMU// Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund Lübeck

Harald Poppner, Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH

### Ein Beispiel zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen von Beschäftigten in KMU und zur Bereitstellung von maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen

Das Land Schleswig-Holstein fördert aus Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds landesweit insgesamt zwölf regionale Weiterbildungsverbände. Der Verbund „Weiterbildung Lübeck“ wird zusätzlich in der Umsetzung eines Personalentwicklungsverbundes von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in der Region Lübeck gefördert.

Es ist schon für den Einzelnen schwierig, das richtige Weiterbildungsangebot auf dem so genannten Weiterbildungsmarkt herauszufinden. Noch schwieriger sieht es bei kleinen und mittleren Unternehmen aus. Diese können ihre Personalentwicklung in der Regel nicht durch eine eigene Personalabteilung organisieren. Häufig fehlt es an Zeit, Kapazität und oft am Wissen über die erfolgsstra-

tegische Bedeutung von Personalentwicklung. Langfristig gefährdet das Fehlen einer professionellen Personalentwicklungsarbeit auf Seiten der KMU aber die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit.

Auf der anderen Seite steht eine Vielzahl von Anbietern von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Kunden, sowohl Einzelpersonen als auch

Unternehmen, haben die Qual der Wahl. Sie möchten nicht das erste Beste, sondern wünschen sich am Beispiel von „Stiftung Warentest“ Produkt- und Qualitätsvergleiche nach allen nur erdenklichen Kriterien, damit sie aus der Vielzahl von Angeboten exakt jenes wählen können, das die gewünschte Qualität verspricht und ihren individuellen Präferenzen entspricht. Was bei Konsumprodukten funktioniert, scheitert aber häufig bei Dienstleistungen. Bei der „Dienstleistung Weiterbildungen“ muss die individuelle (Vor-) Bildung des, bzw. der Suchenden berücksichtigt werden. Daher gibt es im Anschluss an die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen auch häufig ein unterschiedliches Stimmungsbild bei den Teilnehmenden. Die Einen haben exakt jene Informationen erhalten, die ihnen geholfen haben, ihre Wissenslücken zu füllen. Für die Anderen war es „kalter Kaffee“, also Informationen, die sie schon kannten oder die sie nicht sinnvoll in ihr Problemlöseportfolio einbauen konnten.

Aus Gründen der Effektivität müssen also beide Seiten von Weiterbildung betrachtet werden, die Transparenz des Angebots und die Transparenz auf der Nachfrageseite, also die optimale Ermittlung und Befriedigung des individuellen, bzw. des Unternehmensbedarfs.

Im Idealfall gibt es eine neutrale Instanz, die Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt herstellt, die Qualitätsaspekte kommuniziert, die bei Privatpersonen und Unternehmen den Bedarf ermittelt und an die Anbieterseite weitergibt, damit der Markt tatsächlich das vorhält, was benötigt wird.

Der Verbund Weiterbildung in Lübeck bei der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft Lübeck zeigt, wie über ein intelligentes Netzwerkmanagement das Weiterbildungsangebot für Unternehmen strukturiert vermittelt werden kann. Nämlich zum einen, wie die Nachfrage in Kleinen und mittleren Unternehmen geweckt und zum anderen maßgeschneiderte Weiterbildungslösungen von unterschied-

lichen Weiterbildungsträgern angeboten werden können, ohne die Neutralität zu gefährden.

Die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH moderiert seit September 1998 den Verbund Weiterbildung in Lübeck, einen von 12 Weiterbildungsverbänden in Schleswig-Holstein. Diese werden inhaltlich und finanziell vom Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein und aus EU-Mitteln unterstützt.

Der freiwillige Zusammenschluss von Trägern der Weiterbildung in der Region Lübeck hat sich zum Ziel gesetzt, den Lübecker Weiterbildungsmarkt für Interessenten transparent zu gestalten und flächendeckend bedarfsgerechte, vielfältige sowie qualitativ hochwertige Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten. In der Hansestadt Lübeck arbeitet eine Vielzahl von Institutionen, die für die Bevölkerung ein breit gefächertes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten bereithalten. In den vergangenen Jahren kamen immer wieder neue Träger und Einrichtungen der beruflichen, wissenschaftlichen, politischen, kulturellen und allgemeinen Weiterbildung hinzu. Mittlerweile repräsentiert der Verbund Weiterbildung in Lübeck das größte regionale Netzwerk in Schleswig-Holstein. Seit dem Jahr 2007 arbeiten 87 Weiterbildungsträger im

Verbund. Das sind schätzungsweise 90% aller Lübecker Weiterbildungseinrichtungen. Neben der Wirtschaftsförderung unterstützen weitere wichtige regionale Partner die Arbeit des Verbundes, darunter die Agentur für Arbeit, die ARGE, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, die Kreishandwerkerschaft, die Bauinnung und der DGB. Das Netzwerk ist in den letzten zwei Jahren stark gewachsen.

Ein wichtiger Fokus im Netzwerk war und ist in immer stärkerem Maße die Information und Beratung von Unternehmen zu allen Fragen der Weiterbildung.

Der Prozess der Annäherung an die Unternehmen mit weiterbildungsspezifischen Produkten verlief folgendermaßen: Im Jahr 2004 setzte sich der Verbund und die Moderation das Ziel, die Angebote der Weiterbildungseinrichtungen an den Wünschen der in der Region arbeitenden Unternehmen auszurichten. Die Angebote sollten kundenorientiert aufbereitet und marktkonform angeboten werden. Das Ergebnis bildet die Broschüre „Potenziale erkennen und fördern! – Weiterbildung für die Unternehmen in der Region Lübeck“, die angebotsseitig die Stärken von 40 Weiterbildungsträgern in den Unternehmensbereichen Unternehmensführung, Führungskräfte-Training, Personal-



entwicklung und Existenzgründung branchenübergreifend zusammenfasst.

Weiterhin ist der Verbund Weiterbildung in Lübeck Ausrichter der im zweijährigen Turnus stattfindenden Weiterbildungsmesse. Bei der dritten Auflage dieser Messe 2006 waren fast 60 Anbieter für über 1.500 Besucher vertreten. Hinzu kamen 20 anspruchsvolle Fachworkshops, angeboten von Verbundmitgliedern für rund 300 hochrangige Fachbesucher aus den Unternehmen der Region. Das Themenspektrum reichte vom Stimmtraining für Geschäftsleute bis hin zur Businessplanung für Existenzgründer – und dazwischen lagen all die Themen, die mit dem weiten Begriff der Personalentwicklung zu tun haben.

Eine konsequente Weiterentwicklung des Serviceangebots für Unternehmen des Verbundes Weiterbildung in Lübeck ist das Projekt „Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund Lübeck“.

Mit zusätzlicher Förderung dieses Projektes durch das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein und die Europäische Union hat die Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH die Aufgabe übernommen, innerhalb von anderthalb Jahren einen dauerhaften Personalentwicklungsverbund von kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region Lübeck zu initiieren, aufzubauen und moderierend zu begleiten. Die Unternehmen nutzen seit dem Projektstart im Oktober 2006 die Kapazität zweier professioneller Personalentwickler und erhalten individuelle, auf die Bedarfe ihrer Beschäftigten abgestimmte Qualifizierungsangebote aus dem Netzwerk Weiterbildung in Lübeck.

Gemeinsam und daher Ressourcen sparend führen die Unternehmen ihr Personalmanagement durch und erhalten ein Servicepaket, das sie allein nicht, oder nur mit hohem zeitlichen und finanziellen Aufwand, durchführen könnten. Von Oktober 2006 bis Februar 2007 wurden einzelbetriebliche Analysen und computerunterstützte Diagnosen durch-

geführt. Die Ergebnisse führen einzelbetrieblich zu entsprechenden Workshops, Trainings, Seminaren oder Coachings und überbetrieblich zu Verbundqualifizierung und Beratung. Gleichzeitig findet ein Fachlehrgang „Ausbildung zum/r Personalentwickler/in“ statt. Die Lehrgangsteilnehmerinnen und Lehrgangsteilnehmer erhalten eine Einführung in die Grundlagen der Personal- und Organisationsentwicklung und lernen, die Instrumente anzuwenden und ein effizientes Personalmanagement zu betreiben. Den Abschluss bildet ein IHK-Zertifikat.

Für einen Großteil der im Unternehmensverbund Lübeck arbeitenden 1.300 Beschäftigten werden in den Unternehmen ab Februar 2007, gemeinsam mit dem Personalentwicklungsteam und den Personalverantwortlichen, Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt.

Das Expertengespann „übersetzt“ diese Maßnahmen in Schulungsangebote. Diese werden im Lübecker Weiterbildungsmarkt ausgeschrieben und nach der Auswahl eines geeigneten Anbieters unternehmensübergreifend umgesetzt.

Die am Projekt „Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Unternehmensverbund Lübeck“ beteiligten Unternehmen profitieren auf diese Weise von dem umfassenden Angebot an qualitativ hochwertigen Weiterbildungsmöglichkeiten.

Warum wird Personalentwicklung bislang in erster Linie in großen Unternehmen durchgeführt? In Großunternehmen wird die Personalentwicklung in eigenen Abteilungen und/oder in eigenen Schulungsorganisationen betrieben. Kleinere und mittelständische Unternehmen dagegen können den notwendigen Professionalisierungsgrad der innerbetrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung in der Regel nicht durch eine eigene Personalabteilung herstellen. Eigene Abteilungen oder Zuständigkeiten können häufig nicht gebildet werden und die Einstellung einer hauptberuflichen Kraft rechnet sich meist nicht. Die Folge: Weiter-

bildung erfolgt in KMU nur sporadisch und nur auf Initiative von interessierten Beschäftigten. Kontinuierliche und systematische Personalentwicklung findet kaum statt.

Was unterscheidet den Personalentwicklungsverbund in Lübeck von vergleichbaren Netzwerken? Seit Mitte der 90er Jahre gibt es deutschlandweit den Trend zur Durchführung von Unternehmensberatung in Unternehmensverbänden. Diese Personalentwicklungsverbände sind im Laufe der Zeit inhaltlich immer weiter ausgebaut worden. Der Unternehmensverbund Lübeck nutzt das Wissen dieser Vorgänger und hat auch neuere Entwicklungen berücksichtigt. Der Verbund besitzt folgendes Alleinstellungsmerkmal: Die bewusste Trennung von Beratung und Qualifizierung. Durch die Einbindung externer Personalentwicklung und die Nutzung der qualitativ besten Weiterbildungsangebote aus dem Netzwerk Weiterbildung in Lübeck kann den Unternehmen ein optimaler Service geboten werden. Wesentlich ist hierbei die rechtsverbindliche Neutralitätsverpflichtung des Personalentwicklers darauf, den Unternehmen Informationen und Beratung anzubieten und die Unternehmen bei der Suche und Auswahl der besten Weiterbildungsangebote zu unterstützen.

Unternehmensberatungsgesellschaften, die Unternehmen Dienstleistungen im Personalbereich anbieten, legen Wert auf Service aus einer Hand. Der Unternehmensverbund Lübeck stellt den Unternehmen einen neutralen Personalentwickler an die Seite, der sich darauf verpflichtet hat, selbst keine Qualifizierung anzubieten. Der Personalentwickler spürt auf Basis seines Know-hows durch die Unternehmensanalyse, die Gespräche mit den Geschäftsleitungen, den Führungskräften und den Beschäftigten die Schwächen im Unternehmen auf, berücksichtigt aber vorhandene PE-Elemente, die sich in den Unternehmen bewährt haben.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.weiterbildung-luebeck.de](http://www.weiterbildung-luebeck.de)

## Aus den Regionen// Modelle für Zentren Lebensbegleitenden Lernens

Beate Plänkers, Lernende Region Frankfurt/Main

Mit einer Tagung im Frankfurter Bildungszentrum Ostend wurde am 8. Mai 2007 ein hessisches Programm zur Realisierung Lebensbegleitenden Lernens vorgestellt.

Zum Auftakt haben Ministerpräsident Roland Koch, Kultusministerin Karin Wolff und die Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth die Notwendigkeit betont, bildungspolitische Herausforderungen mit optimalen Konzepten zu beantworten. Dies soll zukünftig durch den Aufbau von Zentren Lebensbegleitenden Lernens geschehen, die eine strukturelle Neuausrichtung im Bildungssystem in Richtung auf integrative und übergreifende Konzepte ermöglichen. Diese Aufgabe hat die Landesregierung im Regierungsprogramm 2003 - 2008 für Hessen gestellt.

Institutionen der Weiterbildung in überwiegend öffentlicher Trägerschaft haben an zunächst acht Standorten die Initiative ergriffen, ihre Angebote so aufeinander abzustimmen und zu vernetzen, dass eine neue Qualität des Lernens erreicht werden kann. Vielfältiges, aber additives Nebeneinander von Bildungsgängen und Kursen soll zugunsten integrierter Konzepte überwunden werden. Wichtigstes Kriterium dabei ist die Perspektive der Lernenden und ihrer jeweiligen Bildungs-

biografie und Bildungsbedürfnisse, so dass über Institutionsgrenzen hinweg geplant und organisiert werden muss. Es sind Volkshochschulen, berufliche Schulen, Schulen für Erwachsene und weitere Bildungsanbieter, die im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft mit Kommunen und dem Land Hessen mit der Konzeptentwicklung bereits begonnen haben. Inzwischen wollen sich mehr als 12 weitere Regionen dem Programm anschließen. Die Projektverbünde arbeiten daran, in Kooperation mit weiteren regionalen Akteuren ihr Bildungsangebot durchlässiger und flexibler zu gestalten, gegenseitig anschlussfähig zu machen und durch Beratungsdienstleistungen, Übergangsmangement und individuelle Lernformen zu flankieren.

Hierbei gilt es in der Praxis beispielsweise folgende Fragen zu klären:

/// Wie können ein Französisch-Zertifikat der VHS oder informell erworbene Sprachkenntnisse in einem Bildungsgang des Abendgymnasiums anerkannt werden?

/// Mit welchem Kompetenzprofil und mit welcher weiteren Begleitung verlässt ein Lernender die Abendrealschule, der auch dort im zweiten Anlauf den Abschluss nicht geschafft hat?

/// Wie kann das berufsbezogene Fremd-

sprachenangebot an den beruflichen Schulen durch Kooperation mit dafür kompetenten Bildungsanbietern erweitert werden?

/// Wie kann ein erwachsener Lernender sowohl seine mitgebrachten Kenntnisse als auch seine berufliche und persönliche Lebenssituation und Zukunftsthemen in Lernsituationen einbringen?

Der Einladung zu diesem ersten Jahresforum HESSENCAMPUS sind ca. 350 Personen aus Politik, Verwaltung und Verbänden, aus verschiedensten Bildungseinrichtungen, aus den acht regionalen Initiativen selbst sowie aus vielen weiteren Regionen gefolgt. Die in Hessen geförderten und aktiven Bildungsnetzwerke der Lernenden Regionen sind als Partner in die Entwicklung der Hessencampus-Modelle eingebunden und können zu deren zentralen Themen bereits erprobte Praxis und innovative Konzepte einbringen. Das in den Netzwerken geschaffene Know-How steht unter anderem zur Verfügung für

/// den Aufbau und die Koordination bildungsbereichsübergreifender Zusammenarbeit verschiedenster Akteure,

/// die Organisation und Konzeption von Bildungsberatung und Übergangsmangement,

/// die Einführung neuer Lehr- und Lernformen (z.B. Selbstlernzentren).

Vor allem können die Zentren durch die in den Lernenden Regionen gewachsenen Kooperationsbeziehungen zu regionalen Akteuren vor Ort profitieren. Dies ist besonders wichtig für die Aufgabe der „regionalen Integration“ der Zentren, die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und ihren Verbänden, aber auch für die Erreichbarkeit bildungsbenachteiligter Gruppen, die über Multiplikatorennetze gestaltet werden kann. Nicht zuletzt haben die Netzwerke die Erfahrung des Ertrags institutionenübergreifender Kooperation



Ministerpräsident Koch im Frankfurter Bildungszentrum Ostend

bereits gemacht und können Beispiele zur Orientierung anbieten. Das Modell der „Zentren für Lebensbegleitendes Lernen“ beinhaltet ein anderes Veränderungspotenzial für die beteiligten Organisationen als die

Kooperationsstrukturen von Netzwerken. Netzwerke nach dem Modell der „Lernenden Regionen“ werden jedoch für die Entwicklung der Zentren unverzichtbar sein, um sie regional zu verankern und durch ihre

besondere Heterogenität die Perspektive zu wahren, dass Lebensbegleitendes Lernen alle Lebensphasen umfasst.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.hessencampus.de](http://www.hessencampus.de)

## Aus den Regionen// Saarländisches SelbstLernZentrum – einer von "365 Orten im Land der Ideen"

Dr. Josef Burgard, SaarLernNetz, Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, DFKI GmbH

Wenn man neue Ideen erfolgreich umsetzt, dann macht auch die Politik gerne mit. Das SaarLernNetz feierte seine Auszeichnung mit einem Tag der offenen Tür in Saarbrücken.

Seit Mittwoch, dem 23. Mai, ist Deutschland offiziell um einen „Ausgewählten Ort“ im Land der Ideen reicher. Dafür hat die Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ mit der Auszeichnung der Lernenden Region SaarLernNetz gesorgt. Im Beisein von Ministerpräsident Peter Müller übergab ein Vertreter der Deutschen Bank stellvertretend für den Schirmherrn der Initiative, Bundespräsident Horst Köhler, den Pokal an Projektleiter Dr. Josef Burgard. Parallel zur Ehrung wurde dieses einmalige Ereignis mit einem Wissensbasar in der Fußgängerzone der Innenstadt Saarbrücken und einem Tag der offenen Tür im SelbstLernZentrum unweit der Fußgängerzone gefeiert – mit tatkräftiger Unterstützung durch die Partner des ideenreichen Netzwerkes.

„Besonders zukunftssträchtige Ideen werden im Saar-Schlau-Land geboren“. Mit diesen Worten griff Ministerpräsident Müller den Slogan des Selbstlernzentrums „Schlau mal rein“ auf und unterstrich damit die Bedeutung dieses Netzwerkes für die Gestaltung des Strukturwandels in der Region, deren größtes Potenzial sich „in den Köpfen befindet“.

Dabei liegt die Eröffnung des Selbstlernzen-



Preisverleihung mit Ministerpräsident Müller

trums gerade mal drei Monate zurück. Dennoch ist es bereits jetzt zu über 80% ausgebucht. Es füllt im Stadtzentrum eine Nische aus, die bisher von niemandem bedient wurde. Das Konzept „Selbst lernen in Eigenregie“ wird von den unterschiedlichen Kunden – von Schülerinnen und Schülern bis zu Seniorinnen und Senioren – gerne angenommen. Dabei hilft die zentrale Lage enorm, denn viele Kunden kamen insbesondere in der Startphase spontan ins Selbstlernzentrum, und viele lernen auch heute noch dort. Um neben dem Neuigkeitseffekt auch die Qualität zu gewährleisten, wurde ergänzend dazu eine Lernberaterschulung konzipiert – ein echtes Netzwerkprodukt – denn die Kompetenzen verschiedener Einrichtungen werden dort eingesetzt.

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing haben einen großen Stellenwert für den weiteren

Erfolg des Projektes. Der Tag der offenen Tür war gerade die richtige Gelegenheit, die ersten Sponsoren für die sogenannten SelbstLern-Tickets vorzustellen. Bildung erhält dadurch einen Wert. Verteilt an Lernhungrige, die finanziell schwächer sind, können diese die Angebote des SelbstLernZentrums kostenfrei nutzen. Nach der Preisüberreichung ging es weiter zum Wissensbasar. Hier mussten Landesvater Peter Müller und andere Honoratioren bei einem „komischen“ Oberlehrer Hühnerfeld nachsitzen. Dies sorgte bei den Besuchern für gute Laune. Ein Wissenskrimi, ein Glücksrad und ein großes Sudokugewinnspiel garantierten zudem geistige Ertüchtigung auf spannende und unterhaltsame Art mit der Aussicht, eines der Selbstlern-Tickets für den nächsten Besuch zu gewinnen. Schließlich ging es von der Fußgängerzone weiter zum SelbstLernZentrum. Nach einer kurzen Einweisung durch den Lernberater konnte der Ministerpräsident seinen ersten Selbstversuch starten, wobei seine Fortschritte von den Honoratioren interessiert begutachtet wurden.

Insgesamt ein gelungener Tag, an dem Interessierte das Angebot Probe schnuppern konnten. Der Preis wird sicherlich einen Sonderplatz im Selbstlernzentrum erhalten.

Weiteres Ton- und Bildmaterial finden Sie auf der Presseseite unter der Web-Adresse:

[www.selbstlernzentrum-saar.de](http://www.selbstlernzentrum-saar.de)

LR-Info: //

## Querschnittsthema Bildungsberatung - Leitvorhaben „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“ startete im März

Das Querschnittsthema Bildungsberatung ist ein zentraler Schwerpunkt des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Die überwiegende Zahl der vom Programm geförderten 75 Lernenden Regionen hat Bildungsberatung als wichtigen Innovationsansatz für die Umsetzung des Lebenslangen Lernens gewählt.

Aufgrund der Bedeutung dieses Themas wurde im Jahr 2004 das programmübergreifende Themennetz Bildungsberatung eingerichtet. In diesem Rahmen fanden mehrere programmweite Konferenzen mit bis zu 100 Teilnehmenden statt, die den gegenseitigen

Erfahrungsaustausch unterstützt haben. Die Arbeit im Themennetz wurde dann durch die Einrichtung von drei Arbeitskreisen zu den Themen Instrumente, Qualifizierung und Geschäftsmodelle sowie eines eingesetzten, verbindenden Steuerungsgremiums intensiviert. Die Ergebnisse der Arbeitskreise sind in einem Kompendium zusammengefasst worden, das voraussichtlich im Sommer 2007 veröffentlicht wird. Das Verbundvorhaben „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“, das zum 1. März 2007 startete, hat sich die Auswertung der Modellbildung im Bereich Bildungsberatung in den Lernenden Regionen, die Entwicklung weiterführender

Konzepte in Interaktion mit allen relevanten Akteuren und die Bereitstellung von praxisorientierten Tools zum Ziel gesetzt. Dazu gehört die Erstellung von differenzierten und variantenhaltigen Referenzmodellen zu den drei Bereichen Organisations- und Geschäftsentwicklung, Qualitätssicherung und Bildungsberatung für personenbezogene Beratung.

Informationen zum Verbundvorhaben „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“, kurz „Bildungsberatung im Dialog“, erhalten Sie unter:

[www.bb-dialog.de](http://www.bb-dialog.de)

LR-Info: //

## Lernende Regionen auf der didacta-Bildungsmesse in Köln



Vom 27. Februar bis 3. März 2007 fand die jährliche bundesweite „Didacta-Bildungsmesse“ in Köln statt. In den „Koelnmesse-Hallen“ präsentierte sich das Programm „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“ im Rahmen der Präsenz des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in der Halle 10 zu dem Schwerpunkt „Weiterbildung/Qualifikation“ und mit Unterstützung von Expertinnen und Experten aus zwei Lernenden Regionen.

Präsenzschnittpunkt der Lernenden Regionen war das Thema Übergangsmangement. Die

Lernende Region „Billenetz“ (Hamburg-Billstedt) präsentierte ihre Dienstleistungen für die Übergänge „Kindertagesstätte/Kinder- und Jugendhilfe – Schule“, sowie „Schule – Ausbildung – Beschäftigung“. Die Lernende Region Osnabrück informierte über ihre Arbeit in den Übergangsbereichen „Kindertagesstätte – Schule“ und „Schule – Ausbildung – Beruf“.

Der Parlamentarische Staatssekretär im BMBF, Andreas Storm, besuchte den BMBF-Stand und informierte sich ausführlich auch über die Ergebnisse des Programms „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“.

## LR-Info: //

# Lernende Regionen auf dem Europafest in Berlin



Zum 50. Jahrestag der Unterzeichnung der Römischen Verträge veranstaltete die Bundesregierung am 25. März 2007 rund um das Brandenburger Tor das Europäische Bürgerfest, das mit einem „Familienfoto“ der europäischen Staats- und Regierungschefs begann und von mehreren Besuchern der Bundeskanzlerin begleitet wurde.

Auf dem Pariser Platz, direkt am Brandenburger Tor, präsentierten sich bei strahlendem Sonnenschein und frühlingshaften Temperaturen die Bundesministerien mit ihren europäischen Initiativen. Im Rahmen der Präsenz des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) war auch das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ vertreten. Es wurde maßgeblich repräsentiert durch die Lernende Region PONTES aus der „EU-Region Neiße – Nisa – Nysa“. Die PONTES-Crew veranschaulichte spielerisch, wie Lebenslanges Lernen und interkulturelle Bildung umgesetzt werden. Insbesondere das „Euregionale Glücksrad“ (siehe Foto rechts) erwies sich als Besuchermagnet.

Informationen zu den Aktivitäten der Lernenden Region PONTES finden Sie unter:

[www.pontes-pontes.de](http://www.pontes-pontes.de)



## Impressum



Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

### Herausgeber:

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (PT-DLR)

Arbeitsbereich Bildungsforschung  
Heinrich-Konen-Str. 1, 53227 Bonn  
Tel. 0228/3821-322, Fax 0228/3821-323  
lernende.regionen@dlr.de  
www.lernende-regionen.info

### Redaktion:

Hannes Barske (PT-DLR)

### Mitarbeit:

Ingo Hasse (PT-DLR)  
Ulrich Heedt (PT-DLR)

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren.

### Fotos:

PT-DLR und Projektnehmer im Rahmen des Programms, außer:  
Titelbild, Seite 3, Seite 4: [www.photocase.de](http://www.photocase.de)  
Seite 15: adpic

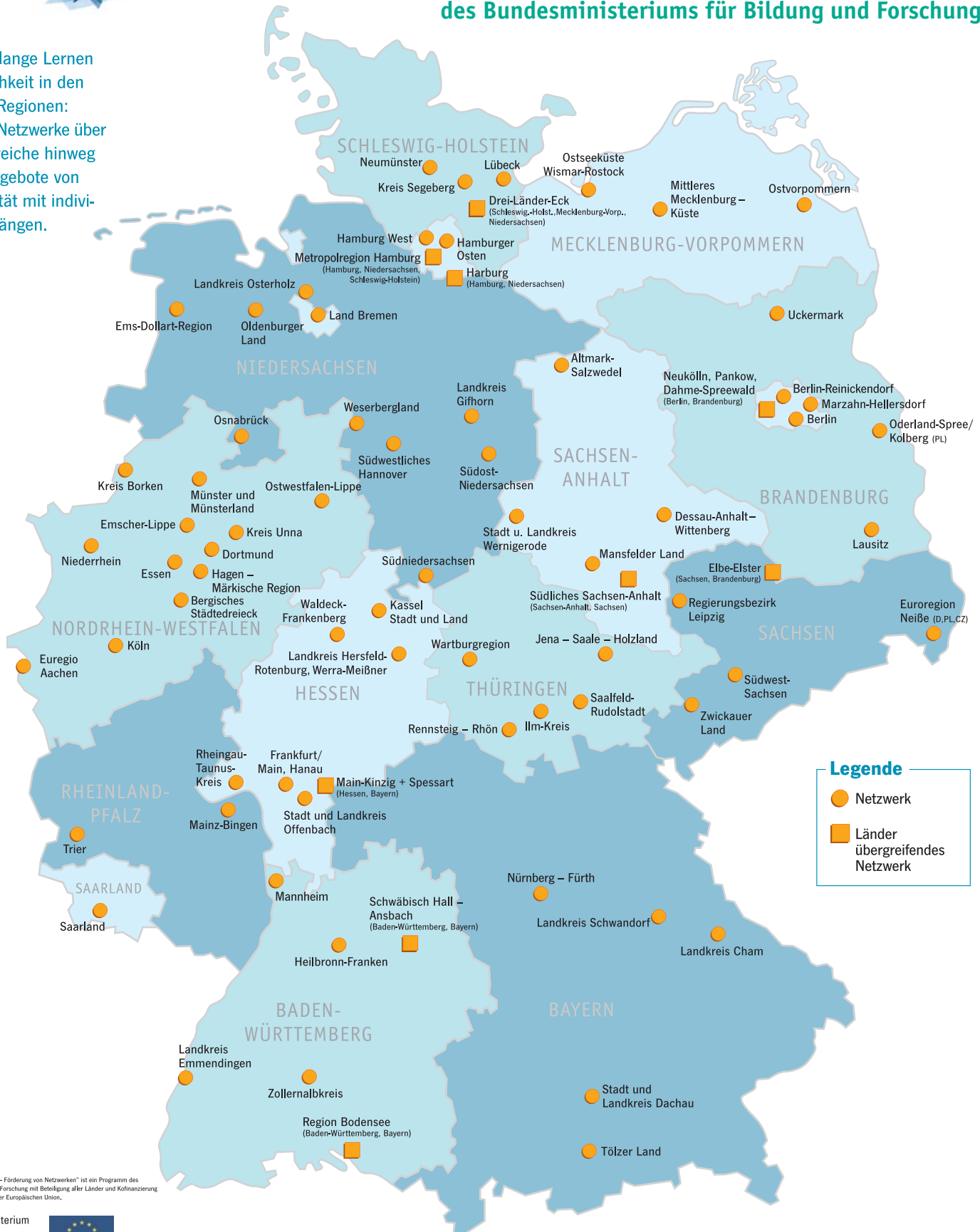
### Satz und Druck:

Das Druckhaus Bernd Brümmer  
Laurentiusweg 28, 53347 Alfter/Bonn  
Tel. 0 22 22 / 91 14-0, Fax 0 22 22 / 91 14-11  
info@druckhaus-bonn.de



im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“  
des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Das Lebenslange Lernen wird Wirklichkeit in den Lernenden Regionen: Dauerhafte Netzwerke über Bildungsbereiche hinweg schaffen Angebote von neuer Qualität mit individuellen Zugängen.



**Legende**

- Netzwerk
- Länder übergreifendes Netzwerk

Das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ ist ein Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit Beteiligung aller Länder und Kofinanzierung aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

