

Zusammenarbeit im Norden Erfahrungen und Perspektiven



Festschrift aus Anlass des 10jährigen Bestehens von UNord

Inhaltsverzeichnis

Vorwort + Grußworte

- 05 Uli Wachholtz
- 06 Ole von Beust
- 07 Peter Harry Carstensen

UVNord

- 08 Prof. Dr. Hans H. Driftmann / Rainer Mohrmann
- 12 Michael Thomas Fröhlich

Erfahrungen

- 18 Dr. Thomas Klischan Nordmetall
- 22 Peter Deutschland DGB Bezirk Nord
- 26 Lutz Marmor Norddeutscher Rundfunk
- 34 Thorsten Augustin Hanse-Office
- 38 Dr. Wolfgang Bick Statistikamt Nord
- 40 Matthias Kammer Dataport
- 42 Dr. Herbert Weit Eichdirektion Nord
- 44 Maria Jepsen Nordelbische Ev.-Luth. Kirche

Inhaltsverzeichnis

Perspektiven

- 50 **Dr. Silvia Stiller / Prof. Dr. Thomas Straubhaar** Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut
- 54 **Klaus-Hinrich Vater** Bildungspolitischer Ausschuss von UVNord
- 58 **Volker Tschirch** AGA Unternehmensverband
- 62 **Matthias Platzeck** Land Brandenburg
- 68 **Christian Wulff** Land Niedersachsen

Bildungsträger der Wirtschaft

- 11 **Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik (gefas)**
Institut der Schleswig-Holsteinischen Unternehmensverbände e.V.
- 25 **Bildungszentrum Tannenfelde**
- 37 **BWH Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V.**
Ein Institut der Unternehmensverbände Nord
- 48 **ISH Bildungs- und Beratungs-Gesellschaft mbH**
- 49 **m.o.v.e. hr GmbH**
- 67 **Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH**
- 75 **KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.**

Anhang

- 80 **Mitgliedsverbände UVNord**
- 84 **Gremien UVNord**
- 86 **Autorenverzeichnis / Bildungsträger**
- 88 **Impressum**



Vorwort

Uli Wachholtz

Präsident
UVNord

Im Januar 2000 haben sich die Landesvereinigungen der Unternehmensverbände aus Hamburg (LVU) und Schleswig-Holstein (VUV) zur Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V. – UVNord zusammengeschlossen. In Verantwortung für die Wirtschaft im Norden haben beide Spitzenverbände damit bewusst das Signal an Politik und Verwaltung in Hamburg und Kiel gesetzt, auf allen politischen Themenfeldern so eng wie möglich zusammenzuarbeiten, um den Menschen in beiden Ländern das Gefühl zu geben, als lebten sie bereits in einem gemeinsamen Bundesland. UVNord wollte damit bewusst Vorreiter und Motor in der Zusammenarbeit beider Bundesländer werden.

Heute besteht UVNord nunmehr seit 10 Jahren. Mit der vorliegenden Festschrift mit dem Titel „Erfahrungen und Perspektiven der norddeutschen Zusammenarbeit“ möchten wir aus Sicht der freiwillig organisierten Wirtschaft beider Bundesländer sowohl eine erste Bilanz, aber auch einen Ausblick über eine künftig verstärkte Zusammenarbeit zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein vorlegen. Vor diesem Hintergrund haben wir namhafte Autoren aus unterschiedlichen verbandlichen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftspolitisch relevanten Bereichen gebeten, uns ihre Erfahrungen mitzuteilen und zugleich einen Ausblick zu geben, inwieweit der Norden in der Lage ist, enger als bislang zusammenzuwachsen.

Ich danke an dieser Stelle sehr herzlich den Vätern der Fusion, namentlich Herrn Prof. Driftmann und Herrn Dr. Kruse, aber auch den Gremien der seinerzeitigen Landesvereinigungen von LVU und VUV, die mit Weitsicht und mit dem Blick über das Tagesgeschäft hinaus der Vision eines starken Nordens eine belastbare Grundlage gegeben haben. Mein Dank gilt aber auch den namhaften Autoren, die mit ihren Beiträgen zu dieser Festschrift uns ausreichend Motivation geben, weiterzuarbeiten an einem prosperierenden Wirtschaftsstandort Norddeutschland. Mein Dank gilt ferner den Bildungseinrichtungen von UVNord und ihren Partnern, die uns die Erstellung dieser Festschrift ermöglicht haben.



Grußwort

Ole von Beust

Erster Bürgermeister
der Freien und Hansestadt Hamburg

First thing first, wie die Amerikaner so schön sagen, und deshalb das Wichtigste gleich zu Beginn: Im Namen des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg möchte ich UVNord und allen Mitgliedern ganz herzlich zu diesem ersten Meilenstein, dem 10jährigen Bestehen, gratulieren, aber Ihnen allen auch unsere aufrichtige Anerkennung aussprechen, denn UVNord hat sich in dieser Zeit als ein überaus fairer und loyaler Partner und Berater der Politik profiliert. UVNord ist ein Verband, der sich nicht im oft kleinen Karo der Tagespolitik verliert, ihn zeichnet der echte Adlerblick für die großen Bewegungen und Zusammenhänge aus. Dies hat er vor allem bewiesen mit seinem überzeugten Eintreten für die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Schleswig-Holstein und Hamburg und in seiner konzeptionellen Arbeit für eine verbesserte Verkehrsinfrastruktur hier bei uns im Norden.

Speziell für Hamburg möchte ich exemplarisch zwei weitere Politikfelder nennen, auf denen UVNord uns in der jüngsten Zeit immer wieder eine ebenso intelligente wie unverzichtbare Unterstützung zuteil werden ließ:

1. Im Aktionsbündnis für Bildung und Beschäftigung, wo neben unseren Behörden, der Arbeitagentur, team.arbeit.hamburg, den Kammern und Gewerkschaften UVNord maßgebliche Impulse zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf setzte.
2. Im Bereich Integration, wo UVNord eine Schlüsselrolle in der Konzeption der Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migranten (BQM) gespielt hat. Hier ist es seit 2002 gelungen, über 100 Betriebe verstärkt für junge Leute mit ausländischem Hintergrund zu öffnen. Das ist ein Erfolg, der sich sehen lassen kann.

Regionale Zusammenarbeit, Verkehrsinfrastruktur, Qualifizierung des Nachwuchses, Integration – dies sind nur vier der vielen harten Nüsse, die der Norden knacken muss, wenn er auch in Zukunft das Potenzial ausschöpfen möchte, das in ihm steckt. Ich bin überzeugt, dass uns das gelingen wird und es gibt mir große Zuversicht, dass der Senat sich dabei auch in den kommenden Jahren auf einen so sachkundigen und weitblickenden Partner wie UVNord verlassen kann.



Grußwort

Peter Harry Carstensen

Ministerpräsident
des Landes Schleswig-Holstein

Rund 170.000 Beschäftigte pendeln täglich zwischen Hamburg und Schleswig-Holstein. Tausende von Unternehmen sind mit Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern in Schleswig-Holstein wie auch in Hamburg eng vernetzt. Angesichts rapide wachsender Wirtschaftszentren muss die Metropole Hamburg die stärkere Vernetzung und arbeitsteilige Zusammenarbeit in Norddeutschland suchen. Für Schleswig-Holstein ist die Abstrahlkraft Hamburgs ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Gemeinsam müssen wir die Synergien einer Zusammenarbeit im Norden nutzen und nach außen sichtbar machen. Zentrale Themen sind dabei:

- die Abstimmung in der Clusterpolitik,
- die Kooperation in der Wirtschaftsförderung und des Technologietransfers,
- der Ausbau der Forschungszusammenarbeit,
- die Kooperation der Unterelbe-Häfen sowie
- der zügige Ausbau wichtiger Verkehrs-Infrastrukturprojekte des Nordens.

Die Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V. ist am 1. Januar 2000 aus der Fusion der beiden Landesverbände Hamburg und Schleswig-Holstein hervorgegangen. UVNord gehören 62 Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein mit über 30.000 Unternehmen und fast 1,3 Millionen Beschäftigten an. Das ist eine beachtliche Größe!

UVNord vertritt als branchenübergreifende Organisation die Belange der Wirtschaft der beiden Länder gegenüber Politik und Gesellschaft. Gemeinsam mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften ist die Vereinigung Sozialpartner und bringt ihre Gestaltungskraft in staatliche und Selbstverwaltungsorganisationen ein. Sie stellt sich so der gesellschaftspolitischen Aufgabe der Wirtschaft, an der Gestaltung der Wirtschafts- und Arbeitsverhältnisse mitzuwirken.

Ich gratuliere UVNord zu seinem zehnjährigen Bestehen. Hier wird gelebt, was an anderen Stellen noch in den Kinderschuhen steckt. Der Norden muss mit einer Stimme sprechen, um seinen Interessen Durchschlagskraft zu verleihen! Machen Sie auf diesem Wege weiter!



10 Jahre UVNord

Interview Rainer Mohrmann (sh:z) mit Prof. Dr. Hans H. Driftmann

Vizepräsident
UVNord

Zehn Jahre UVNord bedeuten auch zehn Jahre Erwartungshaltung als Vorreiter und Vorbild gegenüber der Politik. Haben sich Ihre Wünsche als Vater der Fusion bisher erfüllt?

Die mit der Fusion der Spitzenverbände von Hamburg und Schleswig-Holstein zu UVNord an Politik und Verwaltung gesendeten Signale für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Senat und Landesregierung haben sich in den letzten 10 Jahren in hohem Maße erfüllt. Der Austausch von Informationen, die Abstimmung bei wichtigen Verkehrsprojekten, aber auch die Kooperationen im Verwaltungsbereich waren vielversprechend. Mit der Fusion wollten wir nicht nur die Kräfte in der freiwillig organisierten Wirtschaft beider Länder bündeln, sondern auch die Interessenslagen in der Politik. Ich freue mich, dass wir heute zu wichtigen Fusionen gekommen sind. Ich nenne hier beispielhaft nur die Fusion der beiden Landesbanken zur HSH Nordbank, der Eichämter, der Datenzentralen, die gemeinsame Patentverwertungsagentur, aber auch die gemeinsame Medienanstalt von Hamburg und Schleswig-Holstein mit Sitz in Norderstedt. Diese Kooperationsfelder bieten eine gute und belastbare Grundlage für einen weiter zusammenwachsenden Wirtschaftsraum Nord und für eine intensivere Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung auf allen sich anbietenden politischen Themenfeldern.

Sowohl Hamburg als auch Schleswig-Holstein leisten sich bis heute unterschiedliche Vertretungen in Berlin. Da kann doch von Willen zur Gemeinsamkeit auf politischer Ebene wirklich keine Rede sein.

Natürlich hätten wir uns auf dem einen oder anderen Themenfeld mehr gewünscht, eine noch engere auch institutionelle Zusammenarbeit. Entscheidend ist aber die tatsächliche Kooperation zwischen beiden Ländern und die funktioniert aus meiner Sicht heute in hohem Maße. Allerdings sollte es mittelfristig dabei bleiben, nicht nur in Berlin, sondern auch in Brüssel mit einer Stimme zu sprechen.

Die Vereinigung der Unternehmensverbände repräsentiert einen einheitlichen Wirtschaftsraum. Dazu gehört die Forderung nach einer optimalen Verkehrsinfrastruktur und einem hoch entwickelten Forschungswesen. Sind Forderungen der Wirtschaft realisiert worden, die vorbildlich für andere Regionen wirken?

Die Probleme gerade bei der Fortentwicklung von Verkehrsinfrastruktur, Logistik, aber auch im Bereich Forschung als Feld ökonomischer Entwicklung sind erkannt worden. Viele Projekte sind in der Planung und ich bin zuversichtlich, dass sie alsbald in die Realität umgesetzt werden können. Nur eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur und eine zukunftsfähige Forschung sind die Basis für eine prosperierende Wirtschaftsregion Norddeutschland. Positiv hervorheben möchte ich



Zukunftsprojekt für den Norden: die feste Fehmarnbeltquerung

aber, dass wir im Bereich der Verkehrsinfrastruktur in vielen Bereichen weiter vorangekommen sind. Ich nenne hier die feste Querung über den Fehmarnbelt, den Fortgang der A20, aber auch die Entwicklungen zu einem sechsspurigen Ausbau der A7 vom Elbtunnel bis hin zum Bordschholmer Dreieck. Diese Entscheidungen machen Mut und zeigen, dass Politik und Verwaltung auf dem richtigen Weg sind.

In Zeiten der Geldknappheit sind zum Beispiel in Schleswig-Holstein die Universitäts-Kliniken Kiel und Lübeck näher zusammengerückt. Ist hier mehr zu erwarten?

Beim Universitätsklinikum Schleswig-Holstein sind bereits heute wichtige Beiträge zur Effizienzsteigerung auf den Weg gebracht worden. Wichtig ist dabei, die exzellente Reputation des UK S-H zu erhalten und auszubauen sowie alle Beteiligten auf dem Weg mitzunehmen.

Zankapfel Bildungspolitik. Immer häufiger klagen Unternehmen über die Unfähigkeit junger Menschen, eine

Lehre zu beenden. Verlagert die Politik hier ein gesellschaftspolitisches Problem auf den Rücken der Wirtschaft?

Die demografische Entwicklung auch in Norddeutschland verlangt von uns, dass wir vor allem etwas für die Weiterbildung tun, um das Know-how der Beschäftigten an die aktuelle Entwicklung anzupassen. Die Generation 50plus ist gut, sie ist wichtig für die Unternehmen. Wir sprechen hier von Erfahrungsträgern für die Unternehmen, die gezielt auch im Rahmen von betrieblicher Weiterbildung auf die aktuellen Erfordernisse vorbereitet werden müssen. Defizite bestehen aber auch bei der Ausbildungsreife. Junge Menschen sind als Absolventen des öffentlichen Bildungswesens oft nur begrenzt auf die Arbeitswelt vorbereitet. Hier plädiere ich für einen umfassenden Dialog zwischen Bildungspolitik und Wirtschaft, um zu einer Optimierung der Lehrpläne zu gelangen. Dies ist wichtig, da die Unternehmen nur begrenzt das nachholen können, was das öffentliche Bildungswesen versäumt. Die Bereitschaft der Politik, sich in diesen Fragen im Sinne der Unternehmen und der Schülerinnen und Schüler zu öffnen, ist in der jüngeren

Vergangenheit erfreulicherweise gewachsen. Nur wie bei vielen Dingen gilt auch hier: Den Worten müssen Taten folgen!

Der UVNord hat immer, wenn es erforderlich war, die Interessen Mecklenburg-Vorpommerns mit einbezogen. Ist das mit Blick auf den östlichen Nachbarn künftig noch bei der Loyalität gegenüber Politik und Verwaltung in Hamburg und Schleswig-Holstein möglich? Das finanzielle Ungleichgewicht zugunsten von Mecklenburg-Vorpommern ist eklatant. Dort spielt Geld keine Rolle.

UVNord hat stets alle Küstenländer mit ihrem vorhandenen Know-how unterstützt, insbesondere wenn es um Hafenpolitik, Hinterlandanbindung und die Planung von Großprojekten geht. Dankenswerterweise hat uns die Politik nie in Loyalitätskonflikte gebracht, sondern die Unabhängigkeit von UVNord respektiert. Somit bleibt auch Politikberatung zukünftig an der Sache orientiert ohne Rücksicht auf Regional- oder Partikularinteressen. Auf Spitzenebene der Verbände leben wir seit Jahren erfolgreich eine gute und belastbare Kooperation mit Mecklenburg-Vorpommern. Wir versuchen hier, das was uns eint zu betonen und nicht das, was uns möglicherweise noch trennt. Ich glaube, dass die freiwillig organisierte Wirtschaft hier schon ein kleines Stück weiter ist in der Zusammenarbeit als Politik und Verwaltung.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Ihre zukunftsweisende Vision eines Nordstaates, die Sie motiviert hat, den UVNord zu gründen, realisieren zu können?

Sollte sich der Wirtschaftsraum im Norden auch staatlich konstituieren, muss er die komplexeren Möglichkeiten zu nutzen verstehen. Dort wo Hamburg besonders stark ist, bedarf Schleswig-Holstein weiterer Unterstützung und umgekehrt. Daraus resultiert in einem transparenten Prozess wachsende ökonomische Stärke und in der Folge mehr politisches Gewicht.

Und wie lange wird das Ihrer Einschätzung nach noch dauern?

Da wir aus Umfragen wissen, dass die Bevölkerung in Hamburg und Schleswig-Holstein große Bereitschaft signalisiert, gemeinsame Wege zu gehen, hängt es vom politischen Willen der Verantwortlichen in Bund und Ländern ab und von der politischen Managementleistung, beide Länder zusammenzuführen. In der freiwillig organisierten Wirtschaft gibt es gegenüber solchen Lösungen keine Fremdheitsgefühle.



gefas
/UV/

Die Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik (gef)as ist das Institut der Schleswig-Holsteinischen Unternehmensverbände mit Hauptsitz in Rendsburg. Sie entwickelt und erprobt seit 1986 erfolgreich Projekte zur Verbesserung der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen.

Wir unterstützen Unternehmen in den Bereichen Personalbeschaffung, -beratung, -entwicklung, -bindung und Outplacementberatung. Für Arbeits- und Ausbildungsplatzsuchende bieten wir Unterstützung im Rahmen der beruflichen Orientierung, Qualifizierung und Eingliederung. Wir entwickeln individuelle Seminare und/oder Coachdienstleistungen zu allen Themen der Personalentwicklung und führen sie direkt vor Ort durch. Personalverantwortliche nutzen seit vielen Jahren unsere Gesprächskreise zu speziellen Themen der Personalentwicklung.

Unsere Kunden sind über 2000 Unternehmen in Schleswig-Holstein, Arbeitnehmer/innen und Arbeits- und Ausbildungsplatzsuchende. Wir erarbeiten immer individuelle Lösungen und orientieren uns ausschließlich am Ersten Arbeitsmarkt.

Enge Kooperationen pflegen wir zu Spitzenorganisationen und Fach- und Regionalverbänden der schleswig-holsteinischen Wirtschaft, Bildungswerken der Wirtschaft aller Bundesländer sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen und allen Schularten in Schleswig-Holstein.

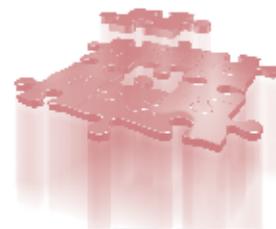
Unsere Auftraggeber sind Unternehmen, die Bundesregierung, die Landesregierung Schleswig-Holstein, die Bundesagentur für Arbeit, ARGE n und Optionskommunen, Kreis- und Gemeindeverwaltungen und die Europäische Union.

Bislang konnten wir über 5000 Frauen und Männer in den Arbeitsmarkt integrieren. Für die standardisierte Vorgehensweise der „ArbeitsFabrik“, die auf alle arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen übertragbar ist und die bundesweit zur Anwendung kommt, hat das Deutsche Patent- und Markenamt der gef)as Markenschutz bekundet.

Spezielle Konzepte entwickeln wir zum Beispiel für betriebsbedingt gekündigte Arbeitnehmer/innen, Berufsrückkehrer/innen, Alleinerziehende, Sozialhilfeempfänger/innen und Menschen mit Behinderung. Weitere erfolgreiche Konzepte sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Pflege und Beruf, die Optimierung der Berufswahlorientierung, die Erprobung und Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle sowie die Weiterbildungsberatung.



PERSONAL - SERVICE



Personal-Beschaffung

- kostet Unternehmen viel Zeit
- gehört für viele Unternehmen nicht unbedingt zum Tagesgeschäft
- muss sehr gut vorbereitet sein, denn der beste Bewerber/ die beste Bewerberin „ist gerade gut genug“

Die **gef)as** hilft Ihnen

- **professionell**
- **passgenau**
- **stellenorientiert**

bei Ihrer Personal-Beschaffung.

[www.gef\)as-uv.de](http://www.gef)as-uv.de)



UVNord

Michael Thomas Fröhlich

Hauptgeschäftsführer
UVNord

UVNord ist heute der wirtschafts- und sozialpolitische Spitzenverband der freiwillig organisierten Wirtschaft, der aus einer überaus erfolgreichen Fusion im Jahr 2000 der seinerzeitigen Landesvereinigungen von Hamburg (LVU) und Schleswig-Holstein (VUV) hervorgegangen ist. UVNord vertritt heute die wirtschafts- und sozialpolitischen Interessen von 63 Mitgliedsverbänden mit mehr als 30.000 angeschlossenen Unternehmen, die in Hamburg und Schleswig-Holstein 1,3 Millionen Menschen Beschäftigung geben. UVNord stellt unter dem Dach der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) einen großen Landesverband dar, der die Interessen der Wirtschaft in zwei Bundesländern vertritt, die sich wie kaum zwei andere Bundesländer in der Bundesrepublik so hervorragend ergänzen. Mit dem bewusst an die Länderregierungen in Hamburg und Kiel gesetzten Signal, eng und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, sind wichtige Felder der Kooperation besetzt und vollzogen worden. Hierzu zählen u. a. die Fusion der Landesbanken von Hamburg und Schleswig-Holstein zur heutigen HSH Nordbank, das gemeinsame Hanse-Office in Brüssel, die fusionierten Forstämter, Eichämter und Datenzentralen, aber auch die gemeinsame Medienanstalt mit Sitz in Norderstedt.

Mit der Fusion der Spitzenverbände der freiwillig organisierten Wirtschaft in Hamburg und Schleswig-Holstein ist der Auftrag an Senat und Landesregierung erteilt worden, die Kooperation

und die Zusammenarbeit auszubauen, um das Gewicht des Nordens insbesondere gegenüber den süddeutschen Bundesländern zu stärken. Mit diesem Signal war seinerzeit die Hoffnung verbunden, dass beide Länderregierungen in eine so enge Kooperation einmünden, damit die Tür für eine Länderfusion geöffnet wird. Dass dies nicht nur der erklärte Wille der Wirtschaft, sondern auch der der Bevölkerung ist, beweist die im Januar 2005 vorgestellte Psephos-Studie, die in der Folgezeit auch vom Hamburger Abendblatt bestätigt wurde, dass eine absolute Mehrheit der Bevölkerung in Hamburg und Schleswig-Holstein für eine Fusion beider Bundesländer eintritt.

UVNord versteht sich von Anbeginn als konstruktiver, aber auch als loyaler Berater von Politik und Verwaltung in beiden Bundesländern. Die wichtigsten verbandspolitischen Entscheidungen werden im Präsidium von UVNord vorbereitet und im Vorstand beschlossen. Unterstützt wird die Arbeit beider Gremien, vor allem die Arbeit des Präsidenten, durch die Geschäftsführung von UVNord.

Insbesondere der Arbeit der Ausschüsse kommt größte Bedeutung zu. Hier werden die wichtigsten Handlungsfelder der Landesvereinigung bearbeitet, Konzepte erstellt, die nach Beschlussfassung durch Präsidium und Vorstand der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Zu den bekanntesten Strategiepapieren zählen das bildungspolitische Papier „Kinder sind unsere Zukunft“, aber auch das „Strukturkonzept Verkehr

für Hamburg und Schleswig-Holstein“, das im vergangenen Jahr im Rahmen des Unternehmertages in Anwesenheit der Bundeskanzlerin präsentiert wurde. Zu den Kernfeldern der verbandspolitischen Arbeit zählen das Arbeitsrecht, die Umweltpolitik, die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, die Bildungs- und die Infrastrukturpolitik.

Mit dem Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht beschäftigt sich der *Arbeitsrechtsausschuss*, der zugleich auch den Kontakt zu den berufs- und ehrenamtlichen Richtern in beiden Ländern pflegt und die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft z. B. durch die Sehlendorfer Studientage mit der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel fördert.

Der *gemeinsame Umweltausschuss* von UVNord und der Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft berät



die Gremien von UVNord in allen Fragen mit landesspezifischem umweltpolitischem Bezug. Er hält ferner den Kontakt zu den Umweltbehörden und -ministerien beider Länder.

Der *arbeitsmarkt- und sozialpolitische Ausschuss* berät Ehren- und Hauptamt von UVNord bei der Besetzung der Gremien in der sozialen Selbstverwaltung und hält den Kontakt zu den Agenturen für Arbeit, zur Rentenversicherung und zu den Krankenkassen. UVNord ist heute Listenvertreter innerhalb der AOK Schleswig-Holstein, der AOK Rheinland-Hamburg, der Deutschen Rentenversicherung Bund/Nord, aber auch bei den Agenturen für Arbeit in Hamburg und Schleswig-Holstein.

Der *Strukturpolitische Ausschuss* hat sich stets mit der Fortentwicklung einer zukunftsfähigen Verkehrsinfrastruktur für den verbandlichen Einzugsbereich befasst. Die wesentlichen Überlegungen sind zusammengefasst worden im „Strukturkonzept Verkehr für Hamburg und Schleswig-Holstein“ für die Bereiche Schienen-, Luft-, Wasser- und Straßenverkehr. Die Arbeit des Strukturpolitischen Ausschusses erfolgt in Abstimmung und unter Einbeziehung des vorhandenen Know-hows der Straßenbauverwaltungen beider Länder und der Verkehrsministerien. Viele Überlegungen der Ausschussarbeit haben heute Eingang gefunden in die Koalitionsverträge der Länderregierungen in Hamburg und Kiel.

Im *Bildungspolitischen Ausschuss* werden in der Erkenntnis, dass die Unternehmen die Hauptabnehmer der Schulabgänger von morgen sind, die wichtigsten Grundlagen für eine zukunftsfähige Schul- und Bildungspolitik in Hamburg und Schleswig-Holstein gelegt. Mit dem Grundsatzpapier „Kinder sind unsere Zukunft“ sind sowohl in Hamburg als auch in Schleswig-Holstein wichtige Anregungen aus der Ausschussarbeit in die Länderbildungspolitik eingeflossen.

Zu den Kernaufgaben der UVNord angeschlossenen Mitgliedsverbände zählt die arbeits- und sozialrechtliche Beratung und Prozessvertretung der Mitgliedsunternehmen. Um den Erfahrungsaustausch der Justitiare der angeschlossenen Verbände zu fördern, ist der *Arbeitskreis der Prozessvertreter* ins Leben gerufen worden. Hier werden arbeits- und sozialrechtliche Urteils- und Beschlussverfahren mit grundsätzlicher Bedeutung erörtert.

In allen genannten Ausschüssen von UVNord arbeiten neben hauptamtlichen Vertretern von Verbänden ehrenamtlich tätige Unternehmensvertreter mit, um einen ausgewogenen Mix aus Verbands- und Unternehmensinteressen zusammenzuführen.

Da in allen Fragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik die Interessenlage innerhalb der angeschlossenen Verbände umfangreich ist, werden

die wesentlichen strategischen Verabredungen in der viermal im Jahr zusammentreffenden Geschäftsführerkonferenz beschlossen.

Zu den weiteren Organen innerhalb von UVNord zählen neben Präsidium und Vorstand die Mitgliederversammlung und die Geschäftsführung. Die Mitgliederversammlung tritt einmal im Jahr zusammen und nimmt die Rechenschaftsberichte von Ehren- und Hauptamt von UVNord entgegen. Der Geschäftsführung kommt unter Leitung des Hauptgeschäftsführers die Aufgabe zu, die Beschlüsse der Gremien von UVNord umzusetzen, insbesondere den verbandspolitischen Interessen gegenüber der Öffentlichkeit Nachdruck zu verleihen. Daneben begleitet die Geschäftsführung die jeweiligen Ausschüsse und Arbeitskreise und bereitet die verbandspolitischen Veranstaltungen vor.

Ein wesentliches Element der verbandlichen Aufgaben ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. So informiert UVNord im Frühjahr, im Sommer und im Herbst aufgrund aktueller Blitzumfragen die Öffentlichkeit über die aktuelle wirtschaftliche Situation der Unternehmen in Hamburg und Schleswig-Holstein. Im Weiteren

werden die Unternehmen in beiden Ländern regelmäßig darüber befragt, wie sie mit den jeweiligen Länderregierungen zufrieden sind. Mit den Blitzumfragen werden dabei keine Stimmungen aufgefangen, sondern die Unternehmen danach befragt, was sie aktuell in den Auftragsbüchern stehen haben. Durch die Aktualität der Umfragen konnte UVNord in der Vergangenheit ein hohes Maß an Treffsicherheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung und über den Konjunkturverlauf erzielen. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit steht der Präsident Politik, Verwaltung und Gesellschaft regelmäßig im Rahmen von Vortragsveranstaltungen zur Verfügung. Die Zahl von Anfragen für Redebeiträge des UVNord-Präsidenten ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen.

Zur Öffentlichkeitsarbeit zählen aber auch die vielen großen gesellschaftspolitischen Veranstaltungen. Allen voran der Unternehmertag, der allein im vergangenen Jahr über 1.500 geladene Gäste aus allen Bereichen des öffentlichen Lebens bei der Firma ACO in Büdelsdorf zusammenführte. Das Veranstaltungsjahr von UVNord beginnt regelmäßig mit der Jahresauftaktveran-



staltung mit anschließendem Empfang in Hamburg und endet mit dem traditionellen „Grünkohlessen“ in Kiel, das UVNord und Studien- und Fördergesellschaft gemeinsam veranstalten und bei dem in den vergangenen Jahren prominente Bundes- und Landespolitiker wie Roland Koch, Peer Steinbrück oder Guido Westerwelle zu Worte kamen. Große Beachtung findet auch die regelmäßig im Herbst stattfindende Konjunkturperspektivenveranstaltung, die UVNord mit seinem Partner in Hamburg, dem Industrieverband, durchführt. Diese Veranstaltung, an der namhafte Referenten aus den führenden Wirtschaftsforschungsinstituten teilnehmen, dient zugleich der Abstimmung des sozioökonomischen Datenkranzes für die künftige Tarifrunde.

UVNord hat seinen juristischen Sitz in Hamburg. Im Haus der Wirtschaft ist die Geschäftsstelle für Hamburg beheimatet. Zur Wahrnehmung seiner länderspezifischen Interessen unterhält UVNord eine weitere Geschäftsstelle im Haus der Wirtschaftsverbände in Rendsburg. Die Arbeit von UVNord wird nicht allein durch Ehren- und Hauptamt, sondern durch eine Vielzahl von Partnern und angehörigen Institutionen durchge-

führt. Hierzu zählen in Hamburg das Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e. V., die Koordinierungsstelle Weiterbildung e. V. und die ISH GmbH. Ein weiterer Partner im Hochschulbereich ist die Northern Business School. In Schleswig-Holstein zählen neben dem Bildungszentrum Tannenfelde die Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik – Institut der Schleswig-Holsteinischen Unternehmensverbände – genauso dazu wie für beide Bundesländer die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW).

Die Kontaktpflege zu Politik und Verwaltung erfolgt im Wesentlichen durch den Präsidenten und die beiden Vizepräsidenten sowie den Hauptgeschäftsführer. Daneben bietet die Hanseatische Gesprächsrunde zu Wirtschaft und Politik den regelmäßigen Kontakt zu den Mitgliedern des Hamburger Senats. Unter der Moderation des Hamburger Verlegers Dr. Sven Murmann sind regelmäßig die Mitglieder des Hamburger Senats zu Gast und diskutieren die aktuellen wirtschafts- und sozialpolitischen Themen mit ausgewählten Persönlichkeiten aus der Hamburger Wirtschaft. In Schleswig-Holstein wird die politische Arbeit von UVNord im Wesentlichen von der Studien-



und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft unterstützt, deren Vorsitzender regelmäßig auch der Präsident von UVNord ist. Hervorzuheben sind dabei vor allem die Wirtschaftspolitischen Runden in Alt Duvenstedt mit Mitgliedern der schleswig-holsteinischen Landesregierung.

Um den Kontakt, aber auch das Gespräch zur Bundesregierung zu pflegen, findet einmal im Jahr der Parlamentarische Abend in der schleswig-holsteinischen Landesvertretung und zuvor am Tage politische Gespräche mit Parteien und Institutionen statt. Hierzu reisen bis zu 100 Unternehmerpersönlichkeiten regelmäßig aus Schleswig-Holstein und Hamburg nach Berlin.

Um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie zu gewährleisten, engagieren sich UVNord und die Studien- und Fördergesellschaft im Umweltbereich. Um das zum Teil hervorragende Engagement der Unternehmen im Umweltschutz zu würdigen, wird einmal im Jahr der Umweltpreis der schleswig-holsteinischen Wirtschaft ausgelobt und verliehen. Auch das sozialpolitische Engagement steht in der Arbeit von UVNord ganz oben auf der Agenda. Um das großartige Engagement der Unternehmen bei der Integration von Menschen mit Handicap auf den ersten Arbeitsmarkt zu würdigen, wird jeweils in Hamburg und in Schleswig-Holstein

regelmäßig in Zusammenarbeit mit Senat und Landesregierung der Integrationspreis verliehen.

Mit Stolz und großer Freude erfüllt UVNord die Tatsache, dass es in der Vergangenheit, aber auch heute immer wieder gelungen ist, namhafte Repräsentanten der Verbände für die ehrenamtliche Interessenwahrnehmung der Wirtschaft in Berlin zu gewinnen. Zu erinnern



ist an den ehemaligen Arbeitgeberpräsidenten, Prof. Dr. Klaus Murmann, der über viele Jahre hinweg die Interessen der deutschen Wirtschaft in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände wahrgenommen hat. Aber auch auf den aktuellen Vizepräsidenten und langjährigen Präsidenten von UVNord, Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann, ist hinzuweisen, der seit verganginem Jahr an der Spitze des Deutschen Industrie- und Handelskammertages



steht. Aufbauend auf dieser Tradition ist auch der aktuelle Präsident von UVNord, Uli Wachholtz, im vergangenen Jahr in das Präsidium der BDA gewählt worden.

Um die Belange der Industrie in Schleswig-Holstein zu wahren, ist UVNord zugleich die schleswig-holsteinische Landesvertretung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und koordiniert die industriepolitischen Interessen zwischen Berlin und Kiel über seine Geschäftsstelle in Rendsburg. Die Zusammenarbeit sowohl mit der BDA als auch mit dem BDI darf in jeder Hinsicht als vorbildlich, erfolgreich und vertrauensvoll gewertet werden.

Ohne qualifizierte Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Verbände wäre die umfangreiche Wahrnehmung von Aufgaben durch UVNord kaum möglich. Mein Dank gilt daher an dieser Stelle allen Mitgliedern der Geschäftsführung von UVNord sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Geschäftsstellen in Hamburg und Rendsburg. Unterstützung erfährt UVNord durch das hohe Maß an Solidarität innerhalb der angeschlossenen Mitgliedsverbände und durch das konstruktive Gespräch mit den Vorsitzenden und Geschäftsführern der angeschlossenen Arbeitgeber-, Wirtschafts- und Regionalverbände.

Um über das verbandspolitische Tagesgeschäft hinaus den Gesprächsfaden zu wichtigen

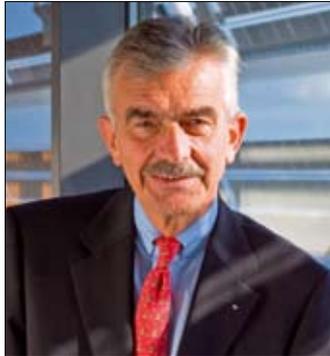
Bereichen der Gesellschaft zu erhalten, dienen die Kontaktveranstaltungen wie Ärzte-Wirtschaft, Schule-Wirtschaft oder Bundeswehr-Wirtschaft. Hierbei kommen regelmäßig die Interessensvertreter der jeweiligen Bereiche zusammen, um Erfahrungen auszutauschen, Verabredungen für gemeinsame Projekte zu treffen, aber auch um kritische Themen im wechselseitigen Respekt und Anerkennung zu besprechen.

Erfreulich ist auch das gute Verhältnis zum Sozialpartner zu werten. Mit dem DGB Nord hat UVNord einen verlässlichen Partner in allen Fragen der Sozialpolitik – regelmäßige Treffen auf Spitzenebene fördern diesen Informationsaustausch. Dass der Informations- und Erfahrungsaustausch nicht nur innerhalb von Hamburg und Schleswig-Holstein funktioniert, zeigt auch der Umstand, dass seit einigen Jahren ein Kooperationsvertrag mit der Vereinigung der Unternehmensverbände Mecklenburg-Vorpommern besteht. Dieser wurde in der Erkenntnis geschlossen, dass es viele politische Themenfelder gibt, die gemeinsam kraftvoller und besser zwischen Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern auf den Weg gebracht werden können. Regelmäßige gemeinsame Vorstands- und Präsidiumssitzungen, Geschäftsführerkonferenzen und Ausschusssitzungen belegen eine gute wie vertrauensvolle und enger werdende Zusammenarbeit.

Die Herausforderungen für UVNord und seine Partner für die Zukunft sind groß. Mit der Kraft seiner Mitglieder, seiner ehrenamtlich Tätigen wird UVNord diese Herausforderungen mit Freude annehmen zum Wohle der norddeutschen Wirtschaft, seiner Verbände, der Unternehmen und der in den Betrieben beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

10 Jahre UVNord lassen eine positive Zwischenbilanz ziehen. Wir alle, Ehren- und Hauptamt, hoffen, in den nächsten 10 Jahren im Rahmen der norddeutschen Zusammenarbeit weiter voranzuschreiten, damit der Wirtschaftsstandort Norddeutschland an Attraktivität gewinnt.





5 Länder, 2 Meere, 1 Verband

NORDMETALL: Erfahrungen und Erfolge mit der Fusion eines Arbeitgeberverbandes

Dr. Thomas Klischan

Hauptgeschäftsführer
Nordmetall e. V.

Möglicherweise liegt es an einer über Jahrhunderte geübten und bewährten Praxis, dass Zusammenarbeit im Norden gerade im Bereich der Wirtschaft gelingt. Es genügt das Stichwort der Hanse. So wie UVNord vor zehn Jahren haben auch die Arbeitgeberverbände der norddeutschen Metall- und Elektroindustrie mittlerweile die verbandlichen Grenzen aufgehoben und eine einheitliche „Stimme ihrer Industrie“ im Norden geschaffen: Seit 2007 ist NORDMETALL für 255 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, die zusammen 105.000 Menschen beschäftigen, der sozialpolitische Arbeitgeberverband in den Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen und im nordwestlichen Niedersachsen – von Emden bis Stralsund, von Flensburg bis Lüneburg. Elf Geschäftsstellen garantieren eine Betreuung der Unternehmen „vor Ort“. Wir vertreten unsere Mitglieder auch mit einer starken Stimme in vier Landesvereinigungen (UVNord, VU Mecklenburg-Vorpommern, Unternehmensverbände Bremen und Unternehmerverbände Niedersachsen). v

Die verbandliche Organisation über eine so große Fläche ist eine Herausforderung. Aber die nicht nur geografische Logik (der ganze Norden entlang beider Küsten unter einem Dach) und die mittlerweile realisierten Vorteile zeigen, dass die Fusion notwendig war. So ist es für NORDMETALL als Tarifträgerverband von erheblicher Bedeutung, dass die Arbeitgebervertreter als einheitlicher Verhandlungspartner der IG Metall gegenübertreten.

Wie kam es zu dieser Fusion? Der 20. September 2007 setzte das Ausrufezeichen hinter eine mehrjährige Vorbereitung mit noch längerer Vorgeschichte: An jenem Donnerstag teilte das Amtsgericht Hamburg mit, dass der Zusammenschluss des alten Nordmetall (für Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein) sowie von Metall Unterweser (für Bremen) und Nord-West-Metall (für das nordwestliche Niedersachsen) zum neuen Verband NORDMETALL ins Vereinsregister eingetragen sei.

Dem vorausgegangen waren bereits viele Jahre der lockeren und später auch der institutionalisierten Zusammenarbeit. Bereits in den 50er Jahren gab es erste Initiativen zu einer engeren tarifpolitischen Abstimmung untereinander. In den 60er Jahren gab es – in unterschiedlichen Zusammensetzungen – gemeinsame Verhandlungen mit der IG Metall. In den 70ern wurden die Kooperationsabsichten erstmals schriftlich fixiert. Doch richtigen Schwung nahm die Zusammenarbeit in den 90er Jahren auf. Das frühere „erste“ Nordmetall (zuständig für Hamburg und Schleswig-Holstein) hatte sich mittlerweile mit dem Verband in Mecklenburg-Vorpommern vereinigt. Und 1994/95 entstand der Entwurf einer Vereinbarung über einen „Nordverbund“ aus Nordmetall, Metall Unterweser und Nord-West-Metall. Im März 1998 wurde aus der Vereinbarung ein richtiger Vertrag, der die Zusammenarbeit der drei Verbände – insbesondere auf tarifpolitischem Gebiet – festlegte und der 2001 die Grundlage

für den gemeinsamen Verein „Nordverbund e.V.“ war. Die Präambel der „Nordverbund“-Satzung legte ausdrücklich fest, dass die drei Verbände „davon geleitet werden, dass die Erfahrungen des zu gründenden Vereins entscheidend sein werden, in welcher Form die einheitliche Vertretung zukünftig gestaltet wird“. Seitdem traten die drei Verbände nicht nur gemeinsam unter der Flagge „Nordverbund“ bei Tarifverhandlungen auf, sondern arbeiteten intensiv auch auf anderen Ebenen der Verbandstätigkeiten immer enger zusammen.

Die über die vergangenen Jahre gemachten sehr guten Erfahrungen haben in Ehren- und Hauptamt eine Überzeugung reifen lassen: Es war an der Zeit, die gemeinsame Flagge auf einem gemeinsamen Schiff zu hissen. Und nie zuvor waren die Rahmenbedingungen so günstig wie um das Jahr 2006 herum: Unter den Vorsitzenden der drei Verbände sowie den drei Hauptgeschäftsführern bestand eine seltene Übereinstimmung im angestrebten Ziel: die Interessenvertretung für die M+E-Industrie im Norden zukunftssicher zu gestalten und somit die Fusion zu vollziehen.

Im Juni 2007 machten die Mitgliederversammlungen der drei Verbände den Weg frei, so dass die Unternehmensvertreter im Oktober 2007 zur ersten gemeinsamen Mitgliederversammlung im Hamburger Hotel Atlantic zusammenkommen konnten, um die Gremien des vereinten NORDMETALL zu wählen. Präsident ist seitdem der Bremerhavener Unternehmer Ingo Kramer, vormals Vorsitzender von Metall Unterweser sowie Verhandlungsführer des „Nordverbundes“.

Zum Zeichen der künftig gemeinsamen Fahrt unter einer Flagge wurde bei der Mitgliederversammlung auch das neue Logo präsentiert: drei (!) Stagsegel am Bug eines Schiffes, die hoch am Wind für einen schwungvollen Vortrieb sorgen. Ein Erfolgsrezept im vertrauensvollen

Zusammenwachsen war – wie in all den Jahrzehnten zuvor – die Berücksichtigung der regionalen Interessen. Denn bei aller Bündelung ist es wichtig, dass ein Verband, der in fünf Bundesländern agiert, den Kontakt zu den Bedürfnissen der Mitglieder vor Ort und den anderen politischen und wirtschaftlichen Akteuren der Region nicht verliert. Durch insgesamt elf Geschäftsstellen und ehrenamtliche Gremien, in denen auf die Repräsentanz aller „Landsmannschaften“ geachtet wird, ist dies in unseren Augen gewährleistet.

NORDMETALL nimmt durch die Fusion gestärkt Kurs Richtung Zukunft. Ein Vorteil für die Mitglieder ist die Harmonisierung der Tarifpolitik. Dies muss nicht zwangsläufig dazu führen, dass die bislang noch unterschiedlichen Manteltarifverträge angeglichen werden, wenn sich die Be-

dingungen für die Unternehmen damit verschlechtern würden. Vereinheitlichung ist kein Selbstzweck. Aber ein greifbares Ergebnis in jeder Personalabteilung ist bereits die einheitliche Tarifmappe und Tarif-CD mit allen im

NORDMETALL-Gebiet geltenden Regelwerken. Eine Erleichterung vor allem für Unternehmen mit mehreren Niederlassungen in verschiedenen Tarifgebieten. Und ein für alle gleichermaßen geltendes Tarifwerk ist auch schon in der Welt: das „Entgelt-Rahmenabkommen“ (ERA), durch das die Unterscheidung in Arbeiter und Angestellte in den Betrieben aufgehoben wurde und jede Tätigkeit in der M+E-Industrie hinsichtlich ihrer Anforderungen neu bewertet und in eine komplett neue Entgeltsystematik übertragen wurde. Dieses umfangreiche Projekt wurde schon zu

*»Es war an der Zeit,
die gemeinsame
Flagge auf einem
gemeinsamen Schiff
zu hissen«*



„Nordverbund“-Zeiten begonnen und ebnete somit als konkretes Kooperationsprojekt den Weg zur operativen Zusammenarbeit – also zum verbandlichen Alltag.

In dem wirkt sich auch die erhöhte Beratungskapazität aus, die durch die Fusion und die Schaffung neuer Teams unter den Verbandsmitarbeitern gewonnen wurde. So profitieren die Mitgliedsunternehmen beispielsweise von unseren Fachleuten für Arbeitswissenschaft, die sich im Team stärker spezialisieren und somit noch kompetenter beraten können, z.B. in Zukunftsthemen wie dem demografischen Wandel.

Und noch einen Vorteil möchte ich erwähnen, der tatsächlich mit der größeren Fläche des Verbandsgebietes zusammenhängt: Unser Engagement im Bildungsbereich hat

heute eine immense Breitenwirkung. Nur ein paar Zahlen: In den letzten Jahren waren wir mit unseren Bildungsinitiativen an mehr als 3.000 Orten für Unternehmen, Schulen und Kitas aktiv. Mit knapp 5.000 Multiplikatoren konnten wir mit unseren Partnern und Netzwerken mehr als 80.000 Kinder, Jugendliche und Seminarteilnehmer erreichen. Hinsichtlich der Gesamtfläche des Einzugsbereichs ist NORDMETALL mit seinen Stiftungen daher einer der größten privaten Bildungsförderer im Norden.

Viele Projekte der Vorgängerverbände konnten mittlerweile auf den ganzen Norden übertragen werden. Ein Beispiel ist der NORDMETALL-Cup, mit dem wir die „Formel 1“ in die Schule bringen. Dabei geht es darum, Schülerteams an Technik- und Wirtschaftsthemen heranzuführen. Als Team schlüpfen sie in die Rollen von Rennwagen-Konstrukteuren, Finanz- und Marketingexperten. Durch die Förderung der NORDMETALL-Stiftung konnte dieses Projekt für weiterführende Schulen in allen fünf Nord-Bundesländer angeboten werden und bekam so eine ganz neue Dynamik. Auch unsere En-

gagements im Bereich der Frühbildung erobern den Norden mehr und mehr: Mit „Versuch macht klug“ (für Kindergärten) und „MINIPHÄNOMENTA“ (für Grundschulen) bringen wir die Jüngsten in spielerischen Kontakt mit Naturwissenschaft und Technik. Eine Idee aus Hamburg, die mittlerweile sogar über den Norden hinaus in insgesamt neun Bundesländern erfolgreich ist und täglich neue Fans unter Lehrern, Erziehern, Eltern und Kindern gewinnt.

Auch im Hochschulbereich macht sich NORDMETALL im Norden noch bemerkbar. Was mit der Gründung einer eigenen privaten Hochschule begann (der NORDAKADEMIE in Elmshorn) und über Kooperationen mit der TU Hamburg-Harburg oder der HAW Hamburg fortgesetzt wurde, zeigt sich mittlerweile auch in Oldenburg,

wo wir den spektakulären Roboter-Wettbewerb „Design-Challenge“ der dortigen Ingenieur-Studenten unterstützen – und nicht zuletzt in Bre-

»Unser Engagement im Bildungsbereich hat heute eine immense Breitenwirkung«



men, wo mit einer NORMMETALL-Spende an die Jacobs University das neue „College Nordmetall“ mit Platz für 260 Studenten aus aller Welt gebaut werden konnte.

Die durch die Fusion erreichte Größe hilft also, die Bildungslandschaft mit unseren Initiativen noch effektiver zu beeinflussen, Projekte nachhaltiger zu machen und die Langfrist-Interessen unserer Mitglieder besser zu vertreten – Stichwort: Nachwuchsgewinnung für technische Berufe.

Ein Blick zurück sollte auch immer einhergehen mit einem Blick nach vorne: Gleich, ob es um Netzwerke, Kooperationen oder sogar Fusionen geht – Verbände bleiben dazu angehalten, ihre Strukturen und Prozesse den Anforderungen der Zeit entsprechend zu gestalten, so dass eine effiziente und effektive Interessenvertretung und Beratung der Mitglieder gewährleistet ist.

UVNord hat vor zehn Jahren – auch der Politik – ein gutes Beispiel geliefert, dass der Norden nicht in der Kleinstaaterei verharren muss.

Für unsere Mitglieder ist das Denken in Grenzen wenig nachvollziehbar. NORMMETALL-Präsident Ingo Kramer formulierte dies unlängst so: „Unser Markt ist die Welt, dann kann unser verbandlicher Aktionsradius nicht das Dorf sein.“

Der Wirtschaftsstandort Norddeutschland kann nur durch eine noch stärkere Kooperation der norddeutschen Landesvereinigungen und der Landesvertretungen von BDA und BDI gestärkt werden. Die Kooperationsvereinbarungen zwischen UVNord und der Vereinigung der Unternehmensverbände Mecklenburg-Vorpom-

mern (VUMV) sind ein erster wichtiger Schritt. Denn neben der Landespolitik, die die jeweilige Vereinigung beobachten und bearbeiten muss, gibt es zahlreiche Themenpakete, die nur im Konzert der

norddeutschen Wirtschaft erfolgreich gestaltet werden können. NORMMETALL plädiert für ein solches kooperatives Denken und Handeln, weil wir selbst erfahren haben, dass es förderlich und fruchtbar ist.

»Unser Markt ist die Welt, dann kann unser verbandlicher Aktionsradius nicht das Dorf sein«





DGB Bezirk Nord – eine Vorreiterrolle

Peter Deutschland

Vorsitzender
DGB Bezirk Nord

Der DGB Bezirk Nord blickte im Jahre 2009 auf sein 10 jähriges Bestehen zurück. Er war in Deutschland der erste DGB Bezirk, der sowohl alte Bundesländer (Schleswig-Holstein und Hamburg) als auch ein neues Bundesland (Mecklenburg-Vorpommern) umfasste. Wir haben mit Gründung unseres gemeinsamen Bezirks im Norden eine Vorreiterrolle eingenommen.

Ich will zugeben, die Entstehung dieses gemeinsamen Bezirks war ursprünglich nicht ganz freiwillig. In Mecklenburg-Vorpommern sind seit der deutschen Einheit viele Arbeitsplätze verloren gegangen, eine große Zahl junger Menschen ist abgewandert, um in anderen Teilen Deutschlands berufliche Perspektiven zu finden und mehrere zehntausend Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer pendeln täglich nach Hamburg und Schleswig-Holstein zur Arbeit. Unsere Mitgliederentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern war somit rückläufig und dies führte zu der Frage, wie die Organisation des DGB zukunftssicher gemacht werden kann.

Die Lösung hieß für uns: Gründung des DGB Bezirk Nord. Wir hätten auch einen Ost-Bezirk aller neuen Bundesländer gründen können. Das hätte aber nach unserer Meinung zwischen den Menschen in Ost und West die Gräben vertieft. So entschieden wir uns für die Stärkung des DGB im Norden und für die Gründung eines West-Ost-Bezirks, der zur Einheit der Arbeiterbewegung im Land beiträgt. Hans-Jürgen Papier, Präsident des Bundesverfassungsgerichts,

schrrieb zum 60. Geburtstag des DGB, dass der DGB „einen nicht unwesentlichen Teil der nationalen Identität Deutschlands ausmacht und für die innere Einheit Deutschlands von nicht minder großer Bedeutung ist“. Dazu leisten wir als West-Ost-Bezirk unseren Beitrag.

Das war kein einfacher Weg, auch wenn wir im Norden eine gemeinsame Mentalität haben. Die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitserfahrungen in Ost und West haben die Menschen unterschiedlich geprägt. Ein kleines Beispiel: Der DGB feierte dieses Jahr seinen 60. Geburtstag. Aber die Gewerkschaftsmitglieder aus Mecklenburg-Vorpommern gehören erst seit 20 Jahren zum DGB.

Das Zusammenwachsen von Ost und West ist keine Selbstverständlichkeit sondern es gehört die Bereitschaft der Menschen dazu, diesen Weg gemeinsam gehen zu wollen und gegenseitiges Verständnis aufzubringen.

Trotz aller Aufbauleistungen gibt es immer noch große Unterschiede zwischen Ost und West. Die Arbeitslosigkeit in Mecklenburg-Vorpommern ist deutlich höher als in Hamburg und Schleswig-Holstein. Löhne und Gehälter sind niedriger als im Westen. Der Industriebesatz und die Bruttowertschöpfung im produzierenden Gewerbe hinken deutlich hinter den West-Zahlen her.

Ich will nicht verhehlen, dass es auch Konkurrenzsituationen gab. Wie gehen wir als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer damit um, wenn zum Beispiel Unternehmen aus Schleswig-Holstein

nach Mecklenburg-Vorpommern verlagert werden? Wie gehen wir damit um, dass Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern auf Grund niedrigerer Löhne kostengünstigere Angebote unterbreiten können?

Der DGB Bezirk Nord hat die Stimme der Gewerkschaftsmitglieder gestärkt und ihnen mehr Gewicht verliehen – nach innen und außen. Innerhalb des DGB werden wir im Konzert mit den großen Bezirken aus Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg besser wahrgenommen, als wenn wir weiterhin kleinteilig organisiert wären. Gegenüber den drei Landesregierungen und Landtagen in unserem Bezirk leben wir norddeutsche Kooperation vor und können glaubwürdig die Vorteile darstellen.

Als früherer DGB Landesbezirk Nordmark blickten wir auf eine fast 50 jährige Zusammenarbeit mit Hamburg und Schleswig-Holstein zurück. Dass wir ein gemeinsamer Bezirk für beide Bundesländer waren, war allen Beteiligten in Fleisch und Blut übergegangen. Und nach zehn Jahren ist die Zusammenarbeit mit drei Landesregierungen ebenfalls selbstverständlich.

Natürlich erfordert es mehr „Flexibilität“ beim politischen Lobbying, wenn man es mit so unterschiedlichen Landesregierungen zu tun hat: Schwarz-Grün in Hamburg, Schwarz-Gelb in Kiel und Rot-Schwarz in Schwerin.

Bundespräsident Horst Köhler sagte in der Festveranstaltung „60 Jahre DGB“ in Berlin mit Blick auf den Strukturwandel in Deutschland, dass „wir ihn nur deshalb so gut bewältigt haben, weil es bei uns insgesamt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften gibt“.

Das können wir im Norden bestätigen. Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Unternehmensverband und DGB heißt ja nicht, dass unterschiedliche Interessen oder Meinungen

nicht mehr formuliert werden dürfen. Natürlich dürfen sie das. Wenn wir bei dem Thema Mindestlöhne oder Tariftreuegesetze unterschiedliche Positionen vertreten, dann gehört dies zur demokratischen Diskussionskultur dazu. Aber die Verbände müssen trotz unterschiedlicher Positionen im Gespräch bleiben und sie stehen in der Verantwortung, gerade angesichts der Krise auch gemeinsame Lösungen finden zu müssen.

Unsere Zusammenarbeit im Norden ist gut. Wir treffen uns beispielsweise in den Verwaltungsausschüssen der Arbeitsagenturen, in den Begleitausschüssen zu den europäischen Strukturfonds, in offiziellen und inoffiziellen Gesprächsrunden, in Gesprächsrunden bei den Ministerpräsidenten, in den Gremien der Metropolregion, in

Berufsbildungsausschüssen, bei gemeinsamen Aktionen wie dem Girl's Day und im Ostseeraum arbeiten wir – DGB Bezirk Nord, Nordmetall und das Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg – im Rahmen eines Interreg IV b

– Projekts BSLN – Baltic Sea Labour Network zusammen an einer nachhaltigen Gestaltung der Arbeitsmärkte in der Ostseeregion.

Vor über 30 Jahren hat der DGB mit seinem „Küstenstrukturprogramm“ auf die Defizite des Nordens aufmerksam gemacht: Weniger Forschung und Entwicklung als im Süden, Nachholbedarf in der Verkehrsinfrastruktur, weniger Konzernsitze im Norden, höhere Arbeitslosigkeit als im Süden usw.

Manche Defizite gibt es immer noch. Zu dem Süd-Nord-Gefälle kommt jetzt auch noch das West-Ost-Gefälle hinzu.

Wir leiten daraus die dringende Forderung ab: Die norddeutsche Kooperation muss verstärkt werden!

In der globalisierten Welt, in dem zusammen wachsenden Europa kann die Politik nicht mehr kleinräumig agieren. Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern sind für sich al-

»Gegenüber den drei Landesregierungen und Landtagen leben wir norddeutsche Kooperation vor«

lein genommen zu klein, um die bestmöglichen Zukunftschancen für die Unternehmen und die Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten. Um in Berlin und Brüssel gehört zu werden, müssen die Länder mit einer Stimme sprechen. Um im Wettbewerb mit anderen Regionen der Welt bestehen zu können, müssen die norddeutschen Länder gemeinsam auftreten, ihre Kräfte bündeln und ihre Stärken abgestimmt entwickeln.

Ich fordere nicht, als ersten Schritt den Nordstaat zu schaffen. Das führt mental nur zu Blockaden und Abwehrmechanismen. Als erstes muss die Kooperation so intensiviert werden als ob hier ein Land auftritt.

Im übrigen wird die Finanzpolitik die Länder in den nächsten Jahren so strangulieren, dass die politische Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit massiv eingeschränkt und damit die Einsicht zur Zusammenarbeit gefördert wird. Besser aber ist es für die Politik, selbst Handelnde zu sein als von den Verhältnissen dazu gezwungen zu werden.

Forschungs- und Entwicklungspolitik, Hochschulpolitik, Innovationspolitik, der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, die Cluster maritime Wirtschaft, Luftfahrt, Medizintechnik, Life Science, regenerative Energien, Energiewirtschaft, Hafen und Logistik, Tourismus sind Beispiele für norddeutsche Kooperation. Auch die Metropolregion Hamburg gehört dazu.

Chancen liegen in der gemeinsamen Entwicklung der Ostseeregion und speziell auch in der Südlichen Ostsee. Wie kann die Achse Hamburg – Kopenhagen/Malmö im Interesse des Nordens gestärkt werden? Wie kann der Bau der festen Fehmarnbelt-Querung zur Ansiedlung von Unternehmen und zur Schaffung von Arbeitsplätzen genutzt werden? Wie können die Forschungskapazitäten der Öresund-Region mit Norddeutschland abgestimmt werden?

Der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur ist ein klassisches Beispiel für dringend notwendige Koo-

peration. Der Norden hat eine besondere Scharnier- und Transitfunktion insbesondere für Nord- und Osteuropa. Deshalb müssen die Verkehrs Länder übergreifend effektiver verknüpft und ökologischer gestaltet werden. Das geht aber nicht so, wie es die norddeutschen Länder in einem gemeinsamen Papier an eine neue Bundesregierung formuliert haben, in dem alle wünschenswerten Verkehrsprojekte des Nordens aufgezählt werden. Diese Aufzählung setzt keine Prioritäten, vermutlich weil sich die Länder nicht auf realisierbare Projekte verständigen konnten. Jetzt kann sich der Bund aussuchen, was er realisieren möchte. So werden Chancen vertan.

In den nächsten Jahren wird die wachsende Mittelschicht Chinas und Indiens weltweit ein touristischer Faktor werden. Hier erwarten wir in Zukunft neue, große Potenziale, die genutzt werden sollten. Um aber als Destination wahrgenommen zu werden, ist dazu mindestens norddeutsche Kooperation erforderlich, besser aber wäre gleich die enge Zusammenarbeit mit der ganzen Ostseeregion.

Ich erwähnte das BSLN-Projekt zur Schaffung nachhaltiger Arbeitsmärkte in der Ostseeregion. Sind wir denn schon so weit, dass wir in den norddeutschen Bundesländern gemeinsame arbeitsmarktpolitische Initiativen verwirklichen? Gibt es gemeinsame Projekte zwischen Hamburg und Schleswig-Holstein oder stellen hier die Landesgrenzen immer noch unüberwindbare Hindernisse dar?

Wirtschaftsverbände und DGB Bezirk Nord können den norddeutschen Politikern den Weg zeigen, wie der Norden gemeinsam voran kommen kann. Wir können helfen, Hemmnisse der Zusammenarbeit zu überwinden. Im Interesse von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dürfen Ländergrenzen die wirtschaftliche und soziale Entwicklung nicht behindern.

»Der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur ist ein klassisches Beispiel für dringend notwendige Kooperation«



**Bildungszentrum
Tannenfelde**

Willkommen im Bildungszentrum Tannenfelde!

Im Herzen Schleswig-Holsteins, im Naturpark Aukrug, erwartet Sie das Bildungszentrum der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft. Seit 1974 wird an diesem Standort im Auftrag der Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft e. V. und der Unternehmensverbände praxisnahe und transferorientierte Weiterbildung für Betriebe und Verwaltung durchgeführt.

Neue Technologien, Strukturen und Marktanforderungen verlangen von erfolgreichen Unternehmen, flexibel und schnell auf Veränderungen zu reagieren. Die Qualifizierung von Mitarbeitern und Management ist daher ein kontinuierlicher Prozess. Die Mitarbeiter sind das Potential, wenn es um Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung geht. Im globalen Wettbewerb werden letztlich die Firmen gewinnen, die die kompetentesten Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem stärksten Lern- und Leistungswillen dauerhaft an sich binden.

Damit Sie die gesteckten Ziele erreichen, bietet Ihnen das umfangreiche Weiterbildungsangebot des Bildungszentrum Tannenfelde tatkräftige Unterstützung. Über 200.000 Seminarteilnehmer haben durch uns ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen erweitert. Inhaltliche Schwerpunkte sind Mitarbeiterführung, Modernes Management, Persönliche Kompetenzen, Arbeitsrecht, Betriebswirtschaft, Sekretariat.

Das Bildungszentrum ist ein Seminarhotel mit 51 modernen Einzelzimmern und 12 Seminar- und Gruppenräumen. Umfangreiche technische Ausstattung unterstützen die Lernenden. Ablenkung der positiven Art ist in direkter Umgebung zu finden. Erkunden Sie den Naturpark mit seiner sanften Landschaft aus Feldern, Seen und Wäldern auf einem Spaziergang oder mit unseren Fahrrädern. Am Abend können zur Entspannung zwei automatische Kegelbahnen genutzt werden. Wein- und Bierstube oder Kaminzimmer sind die kommunikativen Treffpunkte für jede Seminarrunde.

Für das leibliche Wohl sorgt das Restaurant mit ausgezeichneter regionaler Küche. Ein reichhaltiges Frühstücksbuffet, leckere Pausensnacks und mehrgängige Menüs mit großer Salatbar bieten wechselnde kulinarische Genüsse.

Mit der Wiederaufnahme in den Führer „Die besten Tagungshotels in Deutschland 2009/ 2010“ wird dieser Qualitätsstandard zertifiziert.

www.tannenfelde.de





Der NDR – ein Sender für vier Länder

Lutz Marmor

Intendant des Norddeutschen Rundfunks

Das Sendegebiet des Norddeutschen Rundfunks reicht vom Emsland bis nach Vorpommern, von Nordfriesland bis in den Harz, es grenzt an unsere niederländischen, dänischen und polnischen Nachbarn. „Ein Sender für vier Länder“, das bedeutet auch eine besondere Herausforderung. Vier Staatsvertragsländer erwarten einerseits ihre differenzierte Wahrnehmung, die Vermittlung regionaler Identität. Andererseits steht der NDR für eine überregionale, norddeutsche Integration - und das auch zwischen alten und neuen Bundesländern. Der NDR verbindet: Ost und West genauso wie Nord und Süd.

Um die Brücke zwischen regionaler Identität und überregionaler Integration zu schlagen, hat der NDR neben seinem Sitz in Hamburg vier Landesfunkhäuser, dreizehn Studios und acht Korrespondentenbüros in Norddeutschland, die für die regionale Berichterstattung wichtig sind. In Schleswig-Holstein ist der NDR neben dem Landesfunkhaus in Kiel mit Studios in Flensburg, Heide, Lübeck und Norderstedt vertreten. Zum Landesfunkhaus Niedersachsen am Standort Hannover gehören fünf Studios in Braunschweig, Göttingen, Lüneburg, Oldenburg und Osnabrück sowie sieben Korrespondentenbüros und das Messestudio in Hannover. In Mecklenburg-Vorpommern sind dem Landesfunkhaus in Schwerin neben dem Studio in Rostock, die Studios in Greifswald und Neubrandenburg zugeordnet. Der NDR hat in diese Infrastruktur kontinuierlich und in erheblichem Umfang investiert.

Vielfalt für den ganzen Norden

Acht Radioprogramme, vier Fernseh-Landesprogramme und das NDR Fernsehen versorgen die Menschen in Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg rund um die Uhr mit qualitativ anspruchsvollen Sendungen, geprägt von journalistischer Kompetenz und programmlicher Vielfalt. Die Zuhörer/-innen und Zuschauer/-innen wählen den NDR als Garant für die hohe Informationskompetenz des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, für einen ausgeprägten regionalen Anspruch, für seriöse Beratung und für niveauvolle Unterhaltung. Mehr als zehn Millionen Menschen entscheiden sich täglich für die Programme des NDR.

Der NDR will seinen Qualitätsanspruch auch online einlösen. Er trägt damit der steigenden Bedeutung des Internets Rechnung, ohne in seinen Kernbereichen Hörfunk und Fernsehen Substanz zu verlieren. Die wichtigsten und beliebtesten Sendungen sind in der Mediathek des NDR kostenlos abrufbar. Aktuell und auch interaktiv setzt der NDR in seinem Online-Auftritt vor allem auf eine differenzierte regionale Versorgung sowie auf Angebote für ein jüngeres Publikum.

Aber nicht nur durch sein Programm, auch mit seinen Veranstaltungen vor Ort ist der NDR fester Bestandteil des kulturellen Lebens in Norddeutschland. Als Kulturträger über die Grenzen hinaus bekannt sind die vier Klangkörper. Das NDR Sinfonieorchester gehört weltweit zu den renommiertesten, die NDR Radiophilharmonie in



Hannover zählt zu den bestausgelasteten Abonnement-Orchestern, der NDR Chor wurde für viele Produktionen ausgezeichnet und auch die NDR Bigband erfreut sich größter internationaler Anerkennung.

Der NDR beschäftigt rund 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit, außerdem ist er Auftraggeber für sehr viele freie Journalisten, Produzenten, Regisseure und Autoren. Außerdem legt der NDR größten Wert auf die journalistische, technische und kaufmännische Ausbildung in den eigenen Reihen.

Die heute gültige Rechtsgrundlage des NDR sind die Staatsverträge der Länder Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein in der Fassung von 2005 (NDR-Staatsvertrag) sowie der Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien der Länder (Rundfunkstaatsvertrag). In diesen Verträgen sind Programmauftrag, Programmgrundsätze und der Rahmen für die Programmgestaltung geregelt, auf deren Grundlage der NDR Hörfunk, Fernsehen und Telemedien im Internet und als Videotext im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten anbietet.

Vielfältiger und anerkannter Programmanbieter, Kulturträger, zuverlässiger Arbeitgeber, renommierter Ausbildungsbetrieb, Teil des öffentlichen Lebens: Der NDR – Das Beste am Norden. Das ist unser Motto und unser Anspruch.

Aus den Ländern für das NDR Sendegebiet

Die vier Landesprogramme NDR 1 Niedersachsen, NDR 1 Welle Nord, NDR 1 Radio MV und NDR 90,3 sind für das jeweilige Staatsvertragsland konzipiert. Sie werden exklusiv für das jeweilige Sendegebiet produziert und parallel zueinander im jeweiligen Land ausgestrahlt. Die Landesprogramme gehören zu den erfolgreichsten Angeboten im Norden. Sie haben seit Jahren hohe Akzeptanzwerte und erreichen gemeinsam rund 30% der Hörer im NDR Sendegebiet. Innerhalb der Landesprogramme der Flächenländer gibt es mehrmals täglich parallel ausgestrahlte sog. subregionale Fensterprogramme.

Dem gegenüber sind NDR 2 und N-JOY die populären und auch trendigen Angebote für den ganzen Norden, NDR Info und NDR Kultur versorgen die informationsorientierten und kulturin-

teressierten Zielgruppen. In dieser Ausrichtung des NDR Hörfunks spiegelt sich zweierlei: Die Aufgabenteilung ist ein ausgeprägtes Beispiel für die Verantwortung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, sowohl mehrheitsfähige Programme als auch solche für qualifizierte Minderheiten anzubieten. Gleichzeitig finden regionale Besonderheiten und der „ganze Norden“ ihren Platz im Radio.

Das NDR Fernsehen ist seit vielen Jahren im Norden, aber auch bundesweit außerordentlich erfolgreich, mehr als jedes andere dritte Programm in der ARD. Seine hohe Verlässlichkeit und Zuschauerfreundlichkeit trägt dazu bei, dass der NDR in diversen Imagestudien als aktuell, freundlich, informativ, typisch norddeutsch und seriös bezeichnet wird. Die regionalen Angebote hat der NDR seit Beginn der 90er Jahre systematisch ausgebaut. Die damit verbundenen Investitionen in allen Staatsvertragsländern haben sich in jeder Hinsicht ausgezahlt: die Akzeptanzwerte in den auseinandergeschalteten Landesprogrammen um 19:30 Uhr sind herausragend. Die Beliebtheit des NDR Fernsehens erklärt sich auch daraus, dass es in Reportagen und Dokumentationen zum Zeitgeschehen, zur Geschichte, Geografie, Umwelt- und Heimatkunde auf klassisch öffentlich-rechtliche Formate setzt. Außerdem ist das NDR Fernsehen ein verlässlicher Ratgeber, zum Beispiel für Gesundheits- und Verbraucherfragen.

Vernetzte Redaktionen – Zusammenarbeit im Alltag

Die Landesfunkhäuser des NDR produzieren nicht nur ihre eigenen Landesprogramme, sondern tragen auch zum Gemeinschaftsangebot bei. Umgekehrt berichten auch die Programme für den ganzen Norden intensiv über die Länder des ganzen NDR Sendegebiets.

Die Reporterinnen und Reporter sind im ganzen Norden unterwegs, Sendeträger werden zwischen den Zentral- und den Landesprogrammen ausgetauscht. In gemeinsamen Tele-

fonkonferenzen wird täglich über die aktuellen Themen gesprochen, die Planungen werden auch schriftlich ausgetauscht. Trotzdem ist die Zusammenarbeit im Alltag, wie in anderen Unternehmen auch, nicht immer völlig reibungslos. Wenn Kolleginnen und Kollegen aus der Hamburger Zentrale für regionale Reportagen unterwegs sind, fühlen sich die zuständigen Korrespondenten vor Ort schon einmal nicht ausreichend informiert. Für Sondersendungen bei Großereignissen und Landtagswahlen setzen sich die Teams aus Kolleginnen und Kollegen aus der Zentrale in Hamburg und aus den Landesfunkhäusern in Hannover, Kiel oder Schwerin zusammen. Kooperation, Kommunikation und Wertschätzung auf beiden Seiten sind gefragt, um die Zusammenarbeit im Redaktionsalltag konstruktiv zu gestalten, gemeinsam für das Programm.

Die Geschichte des NDR - zwischen Programm und Politik

„Zwischen Programm und Politik“ lautet der Untertitel eines Buches über den NDR aus dem Jahr 1991. Im Vorwort heißt es: „Denn Rundfunk gehört zur politischen Kultur eines Landes, und Rundfunkgeschichte ist Kulturgeschichte vor politischem Hintergrund.“ Diese Formulierung bringt treffend zum Ausdruck, dass Rundfunkgeschichte sich nicht im politikfreien Raum bewegt, es aber für den NDR umso mehr von Bedeutung ist, seine Unabhängigkeit und Staatsferne zu bewahren. Die Gebührenzahler können zu Recht davon ausgehen, dass der NDR seine Programme unabhängig und ohne Einfluss von politischen oder wirtschaftlichen Interessen erstellt. Der NDR ist seinem öffentlich-rechtlichen Programmauftrag verpflichtet, die umfangreiche Kontrolle durch die Aufsichtsgremien des NDR unterstützt diesen Anspruch.

Der politische Hintergrund hatte durchaus Auswirkungen auf die Geschichte des NDR. So ist seine Geburtsstunde das Ende einer Zusammenarbeit. Der nordrhein-westfälische Landtag hatte beschlossen, eine eigene Rundfunkanstalt des

öffentlichen Rechts zu gründen. Dies bedeutete das Ende des NWDR, des Nordwestdeutschen Rundfunks mit den Funkhäusern Hamburg und Köln.

Im Februar 1955 schlossen die Länder Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Hamburg daraufhin den Staatsvertrag für den Norddeutschen Rundfunk. Zum Jahreswechsel 1955/56 wurde die Trennung vom Westdeutschen Rundfunk, dem WDR, vollzogen. Der NDR meldete sich zum ersten Mal mit eigenen Radiosendungen, im Herbst begann die Ausstrahlung der Tagesschau und etwa ein Jahr später startete das Fernsehregionalprogramm des NDR.

Die Drei-Länder-Anstalt zu zerschlagen, versuchte 1978 die schleswig-holsteinische Landesregierung durch Kündigung des NDR-Staatsvertrages von 1955. Erst zwei Jahre und viele politische Auseinandersetzungen später konnte im August 1980 ein neuer Staatsvertrag über den NDR als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt für die drei Länder Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Hamburg unterzeichnet

werden. In der Folge starteten Anfang 1981 die getrennten Landesprogramme für Radio und Fernsehen.

Aus Drei mach Vier

Mit dem Fall der Mauer am 9. November 1989 war klar, dass in Deutschland nichts bleiben würde wie bisher – auch nicht der Rundfunk. Im Norden entstanden rasch Kontakte zwischen Programm-machern aus Ost und West. Im Hörfunk und im Fernsehen half man sich gegenseitig und produzierte gelegentlich auch gemeinsame Sendungen und Programmstrecken.

Das Ringen um die Neuordnung des Rundfunks war zäh. Ein Staatsvertrag zwischen den Ländern Brandenburg, Berlin und Mecklenburg-Vorpommern war bereits paraffiert. Aber die Entscheidung konnte noch zugunsten des NDR gedreht werden. Entscheidend war die Frage der norddeutschen Identität. Studien zeigten, dass die Menschen in Mecklenburg-Vorpommern sich als Norddeutsche fühlten. Gemeinsam war für West- und Ostdeutsche im Norden der ma-



ritim geprägte Wirtschaftsraum mit Schifffahrt, Werften und Fischerei, ebenso wie der Tourismus und die landwirtschaftliche Prägung. Im Norden wird „Platt“ gesprochen. Ein Nord-Gefühl gab (und gibt!) es in West und Ost. So konnte letztlich ein breiter politischer Konsens für einen unabhängigen, leistungsstarken öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Norden gefunden werden. Der neue Staatsvertrag über den NDR als Vier-Länder-Anstalt mit Mecklenburg-Vorpommern trat im März 1992 in Kraft.

Im August 2005 trat eine Novellierung des NDR-Staatsvertrags in Kraft. Die regionale Berichterstattung wurde weiter verstärkt und der Verwaltungsrat um vier Vertreter der Landesregierungen erweitert, diese haben aber kein Stimmrecht.

Für den ganzen Norden? Kooperation mit Radio Bremen

Ein besonderes Verhältnis prägt die Zusammenarbeit des NDR mit Radio Bremen. Von Beginn an ist Radio Bremen als eigenständiger Rundfunk-

sender durch Finanzprobleme gekennzeichnet. Der NDR ist dabei ein natürlicher Partner für Kooperationen. So wird das NDR Fernsehen zusammen mit Radio Bremen gestaltet, z. B. können die Menschen in Bremen und Bremerhaven von 18:00 bis 20:00 Uhr ihr Regionalprogramm sehen. Seit 2001 sendet das NordwestRadio auf Grundlage eines Kooperationsvertrages zwischen Radio Bremen und dem NDR. Mit einem kulturellen Schwerpunkt und einer besonderen Musik-Mischung ist es in Bremen und im niedersächsischen Umland zu empfangen.

In der Verwaltung bestehen bereits umfangreiche Kooperationen, die noch weiter ausgebaut und auch auf technische Betriebsfelder erweitert werden sollen. Ziel dabei ist, Radio Bremen finanziell zu entlasten und seine Eigenständigkeit zu sichern.

Eine starke Stimme in der ARD

Als drittgrößte Rundfunkanstalt der ARD ist der NDR auch ein starker Partner für „Das Erste“. NDR Sendungen, wie die Talkshow mit Anne Will, „Tat-



orte“ mit Maria Furtwängler, Axel Milberg oder auch Mehmet Kurtulus, „Beckmann“, „Panorama“ und sorgfältig recherchierte Dokumentationen, prägen „Das Erste“ in zentralen Bereichen seines öffentlich-rechtlichen Auftrages. Der NDR bekennt sich auch weiterhin zu seinem aufwändigen Engagement für die ARD.

Beim NDR ist die wichtigste Gemeinschaftseinrichtung der ARD angesiedelt: ARD-aktuell gilt zu Recht als Herzstück des deutschen Nachrichtenjournalismus. Die „Tagesschau“ behauptet unangefochten ihre Position, nicht nur als außerordentlich respektierte, sondern auch als mit Abstand meistgesehene Nachrichtensendung in ganz Deutschland. Auch bei den jüngeren Menschen ist die „Tagesschau“ die Nummer eins. Neben der „Tagesschau“ produziert ARD-aktuell die „Tagesthemen“, das Digitalprogramm „EinsExtra“ und das meistgenutzte Online-Angebot der ARD, „tagesschau.de“. Vier kleine Landessender hätten in der föderalen Struktur der ARD kaum eine Chance sich durchzusetzen.

Am Programm wird zuletzt gespart

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk ist besonders stark und erfolgreich, wenn er von einem breiten gesellschaftlichen, auch überparteilichen Konsens getragen wird. Die gesamtwirtschaftliche Krise geht auch am NDR nicht spurlos vorüber. Für 2010 sind rückläufige Erträge zu erwarten, u. a. wegen einer wachsenden Zahl von Gebührenbefreiungen. Der NDR wird den Kurs kontinuierlicher Rationalisierungen besonders in Verwaltung, Produktion und Technik fortset-

zen. Weiterhin gilt: Am Programm wird zuletzt gespart. Finanzielle Spielräume wird der NDR nutzen, um seinem Publikum weiterhin qualitativ hochwertige Programme zu bieten.

Die Herausforderungen im Medienmarkt sind vielfältig: Neue Spartensender für Hörfunk und Fernsehen entstehen, im Internet werben Konkurrenten ganz neuer Art mit Videos und Audios um die Gunst des Publikums. Spezielle Interessen werden genauso bedient wie der Massengeschmack. Die Menschen verändern ihren alltäglichen Umgang mit den verschiedenen Medien. Diesen Entwicklungen muss der NDR kreativ begegnen, um auch weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Neben den genannten Sparbemühungen setzt der NDR verstärkt auf das Zusammenspiel seiner Redaktionen und auf die nutzergerechte Aufbereitung seiner Inhalte für unterschiedliche Zielgruppen.

Für den NDR ist es eine Verpflichtung, die norddeutsche Region, ihre Kultur und Sprache zu berücksichtigen und damit auch die Zusammengehörigkeit im vereinten Deutschland zu fördern. Regionale Identität und überregionale Integration sind also kein Widerspruch. Im Gegenteil - Identitätswahrung ist Voraussetzung für die Integration in eine größere Einheit. Dazu gehört die Bereitschaft, sich aufeinander einzustellen. Integration muss wechselseitig gelebt werden, sonst funktioniert sie nicht. Der NDR als „ein Sender für vier Länder“ steht für einen funktionierenden Brückenschlag zwischen Identität und Integration.



Kompetenzzentrum für privaten Rundfunk und Telemedien

Thomas Fuchs

Direktor
Medienanstalt Hamburg / Schleswig-Holstein

Von Fusionen erwartet man, dass im Prozess der Verschmelzung Energie frei wird, dass die neu entstehenden Einheiten größer und stabiler sind. Das gilt auch für die Schaffung eines gemeinsamen Medienrechts und die Etablierung einer gemeinsamen Medienanstalt Hamburg / Schleswig-Holstein (MA HSH) mit Sitz in Norderstedt im März 2007: Eine gemeinsame und mithin stärkere Medienanstalt sollte auch den Medienstandort Hamburg / Schleswig-Holstein stärken.

Bis Ende Februar 2007 waren die ehemalige Hamburgische Anstalt für neue Medien (HAM) und die ehemalige Unabhängige Landesanstalt für Rundfunk und neue Medien (ULR) eigenständige Landesmedienanstalten mit jeweiliger Länderzuständigkeit. An ihre Stelle ist die MA HSH als gemeinsame Medienanstalt beider Bundesländer getreten - ab März 2007 zuerst noch in Hamburg und Kiel, ab Dezember 2007 mit Sitz in Norderstedt. Damit war die Zusammenführung auch räumlich abgeschlossen. Der erste gemeinsame Medienrat, das Beschlussgremium der MA HSH, konstituierte sich im August 2007. Zum Vorsitzenden wurde Jörg Howe gewählt, zur stellvertretenden Vorsitzenden Frauke Hamann. Meine Wahl zum ersten Direktor der MA HSH erfolgte Ende Oktober 2007, mein Amtsantritt am 15. Januar 2008.

Die MA HSH definiert sich als das Kompetenzzentrum für privaten Rundfunk und Telemedien im Kommunikationsraum Hamburg/

Schleswig-Holstein. Sie gestaltet die Rahmenbedingungen der elektronischen Medien mit, fördert medienwirtschaftliche Aktivitäten und unterstützt die Erprobung und Einführung neuer Übertragungstechnologien. Sie steuert den Umstieg von der analogen auf die digitale Übertragungstechnik und wirkt mit bei der Förderung des Medienstandorts Hamburg / Schleswig-Holstein. Zu ihren Aufgaben und Arbeit gehört zudem die Zulassung privater Hörfunk- und Fernsehveranstalter sowie die programmliche und inhaltliche Aufsicht über privaten Rundfunk und Telemedien. Die MA HSH vertritt die Interessen der Allgemeinheit gegenüber Programmanbietern und Plattformbetreibern und ist Sachwalterin der Interessen des privaten Rundfunks im dualen Rundfunksystem.

Zunehmend ist in den vergangenen zwei Jahren das Internet in den Fokus unserer Arbeit gerückt. So wird das Netz immer stärker als Distributionsplattform auch für Rundfunkangebote genutzt. Nicht nur deshalb werden die Aufsichtsaufgaben im Internet immer umfangreicher. Auch der Jugendschutz bezogen auf das Internet und die Vermittlung von Medienkompetenz als eine präventive und damit wirksamste Form nehmen breiten Raum ein. Medienkompetenz ist eine der Schlüsselqualifikationen in unserer Informationsgesellschaft und vor allem im Internet unverzichtbar, um jugendgefährdende Inhalte zu erkennen, denn es liegt in der Natur des Netzes, dass es sich nicht vollständig kontrollieren oder gar regulieren lässt.

Ihre positiven Effekte zeigt die Fusion zur MA HSH vor allem bei länderübergreifenden Projekten, zum Beispiel bei der Weiterentwicklung der digitalen Rundfunkverbreitungssysteme, bei der Frequenzplanung oder bei der Medienkompetenzförderung. So ist die MA HSH dabei, zur zentralen Koordinierungseinrichtung für Medienkompetenzprojekte in Hamburg und Schleswig-Holstein zu werden. Auch strukturelle und programmliche Weiterentwicklungen machen nicht an den Grenzen der Länder halt, sondern können für einen gemeinsamen Kommunikationsraum konzipiert und realisiert werden. Synergien werden also immer dort offenkundig, wo beide Länder von innovativen Projekten profitieren.

Positiv ist zudem, dass Medienschaffende, Bürgerinnen und Bürger und die Medienpolitik aus Hamburg und Schleswig-Holstein die MA HSH als Kompetenzzentrum für alle Fragen zu Rundfunk und Internet wahr- und in Anspruch nehmen.

Sicher darf man nicht erwarten, dass Fusionen ihre Synergien umstandslos entfalten. Die Zusammenlegung zweier Institutionen bedeutet immer auch die Zusammenführung zweier Kulturen. Bei der MA HSH wurde dieser Prozess zu-

sätzlich dadurch erschwert, dass die Fusion auch zu Kürzungen bei der Finanzausstattung genutzt wurde. Ein wenig ist dies durch den am 1. Januar 2010 in Kraft getretenen 3. Medienänderungsstaatsvertrag zwischen den Ländern Hamburg und Schleswig-Holstein mittlerweile wieder gemildert worden. Dieses politische Standing mussten wir uns neu erarbeiten.

Heute deutet alles darauf hin, dass die MA

HSH auf einem guten Weg ist. Dies ist auch notwendig, denn ein starker Medienstandort braucht eine starke Medienanstalt. Die Unternehmen am Standort haben mehr von einem starken Partner, der ihnen helfen

kann, als von einem geschwächten, der sich auf minimale Aufsichtsaufgaben zurückziehen muss. Dies gilt insbesondere in Zeiten der Entwicklung einer konvergenten Medienwelt, die wir als eine Medienanstalt mit Gestaltungswillen und Gestaltungskraft mit einem klugen System abgestufter Regulierung begleiten müssen. Nur eine starke MA HSH kann außerdem den gemeinsamen Standort Hamburg / Schleswig-Holstein auch im Zusammenspiel mit den anderen Landesmedienanstalten selbstbewusst vertreten und dafür sorgen, dass seine Interessen bei bundesweiten Entscheidungen berücksichtigt werden.

»Die Zusammenlegung zweier Institutionen bedeutet immer auch die Zusammenführung zweier Kulturen«





Hanse-Office – ein Erfolgsmodell norddeutscher Kooperation

Thorsten Augustin

Leiter
Schleswig-Holstein

Am 7. Januar 1985 hat das Hanse-Office auf der Grundlage eines Vertrages zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und Wilhelm Haferkamp, seinerzeit ehemaliger Kommissar und Vizepräsident der Kommission, seine Arbeit als erstes Regionalbüro dieser Art in Brüssel aufgenommen.

„Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg hat beschlossen, mit Wirkung vom 7. Januar 1985 in Brüssel ein „Hamburger Büro mit Außenwirtschaftsbeziehungen“ zu errichten. Mit der Einrichtung dieses Büros verfolgt der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg die Zielrichtung, im Sinne einer offensiven Interessenwahrnehmung die Möglichkeiten zu nutzen, am Wirtschafts- und Politikzentrum Brüssel präsent zu sein und wirksam Standortwerbung für den Wirtschaftsplatz Hamburg zu betreiben.“ (Präambel der Vertrages „Hanse-Office Freie und Hansestadt Hamburg – Wilhelm Haferkamp“)

Nach einem kurzen Gastspiel von Niedersachsen kam 1987 Schleswig-Holstein hinzu. Zwei Bundesländer in einem Büro – ein Novum, das auch heute noch Bestand hat. Die weiterhin gültige übergeordnete Zielsetzung des ersten Vertrages, die effektive Interessenvertretung, wurde fortan von Hamburg und Schleswig-Holstein gemeinsam umgesetzt.

Mit dem Staatsvertrag zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und dem Land Schleswig-Holstein über die Zusammenarbeit

in Europa-, Ostsee- und internationalen Angelegenheiten vom 24. November 2005 wurde ein institutioneller und damit solider Rahmen für die Tätigkeit des Hanse-Office geschaffen.

Hamburg und Schleswig-Holstein haben jeweils einen Leiter, eigene Referenten und gemeinsame Ortskräfte. Die Referenten arbeiten – und das ist ein wichtiger Synergieeffekt der Kooperation – je nach Bedarf für beide Leiter und damit für beide Bundesländer. Die Finanzierung des Hanse-Office wird zu gleichen Teilen von den Ländern getragen – der andere wichtige Synergieeffekt.

Seit November 2006 obliegt die schleswig-holsteinische Leitung Thorsten Augustin. Die Hamburger Stelle besetzt seit August 2009 Dr. Claus Müller.

Gemäß dem o.a. Staatsvertrag dient das Hanse-Office vorrangig der Interessenwahrnehmung der Länder und der Vertretung ihrer Positionen bei der EU. Das entsprechende Abkommen sieht dabei als Aufgaben des Hanse-Office vor allem die Vermittlung von Kontakten, die Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, die Unterstützung von Initiativen aus den Ländern und von Anträgen auf Fördermittel aus den EU-Programmen, die Unterstützung der Standortwerbung für die Länder sowie die gleichzeitige und umfassende Unterrichtung der entsprechenden Stellen in den Heimatbehörden vor.

Für die tägliche Arbeit im Sinne dieser Zielsetzung unerlässlich und von essentieller Be-

deutung sind Aufbau, Ausbau und Pflege von Netzwerken zu den Landesvertretungen, zur deutschen Ständigen Vertretung und zu den EU-Institutionen in Brüssel, aber auch zur Bundesregierung sowie zu den anderen Mitgliedstaaten und Regionen.

Mit Hilfe dieser Vernetzung gewährleistet das Hanse-Office als zentrale Kontaktstelle der Landesregierung und des Senats eine effiziente Frühwarnung. Es trägt damit zu einer erfolgreichen Europapolitik Schleswig-Holsteins und Hamburgs bei. Durch diese frühzeitigen Informationen über aktuelle EU-Politiken, Rechtssetzungsverfahren und relevante Förderprogramme werden die entsprechenden Akteure in Schleswig-Holsteins und Hamburg in die Lage versetzt, ihre Vorstellungen und Positionen bereits in der Phase der Meinungsbildung in der EU-Kommission einfließen zu lassen.

Zu den wichtigen Aufgaben zählt die Standortwerbung, die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen und Delegationsbesuchen: So hat Schleswig-Holstein auf dem kulturellen Sektor mehrfach erfolgreich das Schleswig-Holstein Musikfestival in Brüssel präsentieren und damit ein Stück Kultur des Nordens dem Brüsseler Publikum näher bringen können.

Mit Blick auf die regionale Sonderstellung der beiden Länder liegt ein Schwerpunkt der Arbeit des Hanse-Office auf der Ostseezusammenarbeit. So werden bilaterale Kontakte mit den Verbindungsbüros der regionalen Gebietskörperschaften des gesamten Ostseeraums unterhalten. Eine Gruppe von Vertretern der Ostseebüros trifft sich in der „Informal Baltic Sea Group“.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit von Schleswig-Holstein und Hamburg im Hanse-Office hat immer wieder zu interessanten Veranstaltungen geführt und zu wichtigen Ergebnissen beigetragen: Beide Länder organisierten zusammen mit anderen Ostseeanrainern bereits

im November 2004 die Konferenz „Baltic Sea Region - Perspectives 2010“ in den Räumen des Ausschusses der Regionen (AdR). Ziel dieser Konferenz war, den großen Ostseeorganisationen eine Plattform zu geben, ihre Zukunftsperspektiven für den Raum in Brüssel darzustellen. Unter schwedischer EU-Ratspräsidentschaft wurde nunmehr auf dem Europäischen Rat im Oktober 2009 die EU-Ostseestrategie verabschiedet. Sie ist eine makroregionale Strategie, die auf die Schaffung einer gesünderen und nachhaltigeren Umwelt und auf die Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Zugang ausgerichtet ist sowie zu mehr Sicherheit im Ostseeraum beiträgt. Hamburg und Schleswig-Holstein haben sich aktiv an der Erarbeitung der Strategie beteiligt.

Seit Jahren sind Schleswig-Holstein und Hamburg im Rahmen der jährlich stattfindenden „Open Days“ des AdR aktiv. Sie gestalten im Rah-

**»Zwei Bundesländer
in einem Büro – ein
Novum, das auch heute
noch Bestand hat«**



men des Konsortiums „Baltic Sea Group“ gemeinsam Veranstaltungen zu verschiedenen Themen mit Bezug zur Ostsee – so in diesem Jahr zu dem Thema „Clean Baltic Shipping“. Konsequentermaßen engagieren sich auch beide Länder in der wichtigsten Interessensvertretung der Regionen in der Ostsee, der BSSSC (Baltic Sea States Subregional Co-operation). Schleswig-Holstein und Hamburg stellen seit der Gründung von BSSSC im Jahre 1993 die beiden deutschen Vorstandssitze. Das Hanse-Office war und ist BSSSC-Ansprechpartner in Brüssel („Brussels Antenna“). Schleswig-Holstein hatte diese Funktion zunächst inne, aktuell wird sie von Hamburg wahrgenommen.

Schleswig-Holstein und Hamburg arbeiten darüber hinaus eng mit den anderen norddeutschen Ländern bei Veranstaltungen im Bereich der Meerespolitik zusammen. Das Hanse-Office organisiert seit Jahren gemeinsame Veranstaltungen zu den maritimen Themen wie Meereswirtschaft, Meeresumwelt oder Fischereipolitik für die fünf norddeutschen Länder. So beteiligten sich unter der Federführung von Schleswig-Holstein über 200 Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Forschung und Verbänden im März 2007 an der gemeinsamen Konferenz der fünf norddeutschen Länder „Meer und Wirtschaft: Maritime Konzepte aus dem Norden Deutschlands für Europa“ im AdR in Brüssel. Politiker und Experten aus den norddeutschen Ländern diskutierten in fünf Workshops mit einem breiten Fachpublikum maritime Themen.

Auf Initiative der Arbeitsgruppe der Staats- und Senatskanzleien der norddeutschen Länder hat sich seit 2003 die norddeutsche Zusammen-

arbeit in Brüssel spürbar intensiviert. Die gemeinsame Auswertung des jährlichen Legislativ- und Arbeitsprogramms der EU-Kommission im Hinblick auf die für die norddeutschen Länder wichtigen Vorhaben in den unterschiedlichen Politikbereichen bleibt neben den gemeinsamen Veranstaltungen dabei das sichtbarste Zeichen und der Schwerpunkt der norddeutschen Zusammenarbeit in Brüssel.

Im Jahre 2004 wurde auch das „Norddeutsche Haus“ in Brüssel thematisiert, die gemeinsame räumliche Unterbringung. Die Bemühungen der damaligen Leiter verliefen jedoch ergebnislos. Es war finanziell und geographisch nicht möglich, eine genügend große und damit geeignete Immobilie zu finden.

Einen aktuellen Überblick über die inhaltlich Arbeit des Hanse-Office bietet allen Interessierten

die monatlich erscheinende HansEUmschau, in der die aktuellen Entwicklungen in Brüssel dokumentiert werden. Das nunmehr seit 25 Jahren bestehende Hanse-Office hat seine hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Interessenvertretung Schleswig-Holsteins und Hamburgs

»Das Hanse-Office hat sich zu einem gesuchten und geschätzten Gesprächspartner für alle EU-Akteure entwickelt«

in Brüssel vielfach unter Beweis gestellt. Es hat sich dabei insbesondere in den letzten Jahren – über die klassischen Schwerpunkte beider Bundesländer hinaus – zu einem gesuchten und geschätzten Gesprächspartner für alle EU-Akteure entwickelt.



Einrichtung von Verbänden und Unternehmen

Das Bildungswerk ist eine von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie Unternehmen getragene Einrichtung der sozial- und gesellschaftspolitischen Bildungsarbeit. Es wurde 1973 als Institut für Sozial- und Bildungspolitik Hamburg e.V. gegründet und hat sich zum Ziel gesetzt, zu einem besseren Verständnis gesellschaftspolitischer, wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhänge beizutragen.

Bildungspolitisches Sprachrohr der Hamburger Arbeitgeber

Die Sicht der Hamburger Arbeitgeber bringt das BWVH in zahlreichen Gremien ein. Im Arbeitskreis für Ausbildungsleiter (AKAL) werden Fragen der Berufsausbildung diskutiert und Stellungnahmen vorbereitet. Im Forum für Personal- und Organisationsentwicklung (FORUM PE/OE) werden Erfahrungen ausgetauscht, neue Konzepte entwickelt sowie aktuelle Themen und Trends diskutiert.

Partner von Schulen

Die Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern zu verbessern, den Unterricht praxisnäher zu gestalten und die ökonomische Grundbildung zu stärken – das sind wichtige Ziele. Dazu bieten das BWVH und die von ihm betreute „Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT“ zahlreiche Aktivitäten an, die von Berufsorientierungsseminaren über Lehrerfortbildung und –praktika bis hin zu Initiierung und Begleitung von Kooperationspartnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen reichen.

Dienstleister im Bereich Qualifizierung

Mit offenen Seminaren und Inhouse-Angeboten unterstützt das BWVH Unternehmen dabei, ihre Fach- und Führungskräfte zielgerichtet und praxisnah weiterzuentwickeln. Das BWVH hat sich zudem zusammen mit NORDMETALL und namhaften Bildungsunternehmen der Wirtschaft zur Gemeinschaft NORDBILDUNG zusammengeschlossen, um den norddeutschen Betrieben aller Branchen effektive und kostengünstige Lösungen zur gezielten Weiterbildung ihrer Beschäftigten anzubieten.





Statistikamt Nord

Dr. Wolfgang Bick

Vorstand
Statistikamt Nord

Das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, das Statistikamt Nord, ist zum 1. Januar 2004 als Anstalt des öffentlichen Rechts durch Zusammenführung der beiden ehemaligen Statistischen Landesämter Hamburg und Schleswig-Holstein – mit Rechtssitz in Hamburg und einem weiteren Standort in Kiel – errichtet worden. Vorrangige Zielsetzung der Fusion war die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch die Erzielung von Effizienzsteigerungen und Synergieeffekten unter Wahrung der sozialen Belange der Beschäftigten.

In den Jahren vor der Fusion hatte sich im norddeutschen Raum eine stärker ausgeprägte Kooperation entwickelt: So wurde 2000/2001 ein Staatsvertrag geschlossen, demzufolge Schleswig-Holstein die Durchführung der Agrarstatistiken für Hamburg und umgekehrt Hamburg für Schleswig-Holstein die Durchführung der Seeverkehrsstatistik übernahm.

Das Statistikamt Nord erbringt Serviceleistungen im Bereich Information und Analyse. Es nimmt alle den beiden Ländern übertragenen Aufgaben auf dem Gebiet der amtlichen Statistik wahr. Dies bedeutet im Wesentlichen die Durchführung von mehr als 200 überwiegend durch nationale oder europäische Gesetzgebung angeordneten Statistiken. Auch übernimmt das Amt Erhebungs- und Aufbereitungsdienstleistungen für Partner und Kunden.

Probleme

Die Zusammenführung eines Amtes der Hamburger Innenbehörde und einer dem Innenministerium

Schleswig-Holstein zugeordneten Oberen Landesbehörde hat sich als ein schwieriger und anspruchsvoller Prozess erwiesen. Zwar lebt die Anstalt nach Hamburger Recht; das „Gerüst des neuen Amtes“, seine innere, auch rechtliche Verfasstheit, musste jedoch erst nach und nach geschaffen werden, so die Aufbau- und Ablauforganisation mit ihren Neuverteilungen der Zuständigkeiten, eine große Zahl von Dienstvereinbarungen sowie viele Detailregelungen auf der Verfügungsebene. Grundlagen und Ausgangspunkte waren überwiegend die jeweiligen „alten“ Regelwerke mit der Notwendigkeit, Kompromisse zu finden oder sich auf etwas gänzlich Neues einzustellen.

Des Weiteren machte es die Führung der Anstalt nach kaufmännischen Grundsätzen unter anderem erforderlich, Wirtschaftspläne und eine mittelfristige Finanzplanung aufzustellen sowie Buchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Als besondere Herausforderung hat sich die Übernahme der betrieblichen Altersversorgung durch das Statistikamt auf Basis einer Rückdeckungsversicherung herausgestellt.

Erfolge

Bereits in den ersten zwei Jahren nach der Errichtung des Amtes war die Statistikproduktion neu verteilt worden: Bis auf ganz wenige Ausnahmen werden die Statistiken an nur einem Standort und dabei jeweils für beide Länder durchgeführt. Die Intendanz- und Querschnittsaufgaben sind überwiegend am Sitz der Anstalt in Hamburg konzentriert.

Die Terminerfüllung für die Statistik-Lieferungen an das Statistische Bundesamt konnte in der Umbauphase stabil gehalten und danach deutlich verbessert werden.

Im Rahmen des föderalen Statistik-Verbundes ist das Statistikamt Nord inzwischen zum Kompetenzzentrum für die Agrarstatistiken geworden: Es führt ein umfangreiches IT-Entwicklungsprojekt für eine komplexe Anwendung durch und bietet für alle Länder die zentrale IT-Produktion und Datenhaltung an.

Für beide Länder führt das Statistikamt Vorausschätzungen und Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung – auch kleinräumig – durch und liefert die Grundlage für planerische Entscheidungen.

Der Internet-Auftritt www.statistik-nord.de ermöglicht jederzeit den Zugriff auf viele kostenlose

Produkte des Amtes, er bietet den Kunden eine Auswahl verschiedener Datenbank- und grafischer Anwendungen.

Die jährlichen Beiträge zu den Sparvorgaben bis zum Jahr 2010 konnten bisher erfüllt werden.

Perspektiven

Das Statistikamt Nord hat sich in den vergangenen sechs Jahren als eine gemeinsame Einrichtung der beiden Länder Hamburg und Schleswig-Holstein

etablieren können, und zwar in der Wahrnehmung sowohl von Auskunftspflichtigen und Statistiknutzern, als auch von Medien, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Verbänden. Es strebt auch zukünftig an, die Aktualität und Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Eine wichtige Zielsetzung ist es insbesondere, das Internet als Kommunikations- und Informationsplattform auszubauen. Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld wird die Mitarbeit an der Umsetzung des Masterplans für die Reform der amtlichen Statistik sein mit seinen Schwer-

punkten: die Intensivierung der länderübergreifenden Arbeitsteilung (u. a. die zentrale IT-Produktion und Datenhaltung), die Standardisierung von Arbeitsprozessen, der Ausbau der Online-Datenlieferungen und die Entlastung der Berichtspflichtigen.

Die weitere Entwicklung des Statistikamtes wird sich auch an den Ergebnissen der Prüfung orientieren, die die beiden Landesrechnungshöfe im Jahr 2008 gemeinsam vorgenommen haben, und an den inzwischen vorliegenden Empfehlungen.

»Das Statistikamt Nord hat sich als eine gemeinsame Einrichtung der beiden Länder Hamburg und Schleswig-Holstein etablieren können«



Dataport AöR – länderübergreifende Kooperation in der öffentlichen IT

Matthias Kammer

Vorstandsvorsitzender
Dataport

Die Gründung von Dataport stand in einer Reihe von Fusionsprojekten öffentlicher Einrichtungen von Hamburg und Schleswig-Holstein, stieß aber auf ein besonderes Interesse. Etwas Neues, Einzigartiges war entstanden: die erste bundesländerübergreifende IT-Institution. 2004 von Hamburg und Schleswig-Holstein per Staatsvertrag gegründet, traten bereits 2006 Bremen und Mecklenburg-Vorpommern als weitere Träger bei. Und Niedersachsen möchte noch 2010 das Quintett vervollständigen.

Dataport entstand aus der Fusion der IT-Dienstleister der Trägerländer. Vorbereitet wurde dies durch ein 2002 aufgesetztes Projekt zur Erarbeitung des rechtlichen und organisatorischen Rahmens unter Berücksichtigung der Spezifika der öffentlichen Verwaltung, wie hoheitlicher Aufgaben, vergaberechtlicher und personalrechtlicher Fragen.

Dataport verzichtete dabei auf fusionsbedingten Personalabbau und legte besonderen Wert auf den Prozess der Inneren Fusion, um unterschiedliche Organisationsformen, Arbeitsprozesse und Mentalitäten zusammenzubringen – bei der Gründung und erneut, als 2006 und 2007 die Standorte Rostock und Bremen hinzukamen.

Dataport wurde gegründet, um nachhaltig zeitgemäße und zukunftssichere IT-Infrastrukturen und -Dienstleistungen sicherzustellen, im Umfeld der rasanten Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnik, der öffent-

lichen Finanzlage und dem drohenden Fachkräftemangel, das Ganze zugeschnitten auf die Belange der öffentlichen Verwaltung. Synergien zu schaffen und die IT-Landschaft in den Trägerländern zu konsolidieren, sind die wichtigsten Ziele von Dataport. Ein Paradebeispiel für erfolgreiche Konso-

»Dataport legte besonderen Wert auf den Prozess der Inneren Fusion«



lidierung ist das Data Center Steuern (DCS): Von Rostock aus betreut Dataport die IT der Steuer-
verwaltungen von derzeit vier Bundesländern. Synergien konnten z.B. erzielt werden durch die
Entwicklung einer gemeinsamen E-Government-
Infrastruktur. Auf Seiten der Kunden entstehen Synergien durch die Konzentration auf ihr Kern-
geschäft: die Verwaltungsaufgaben. Konsolidie-
rung ist oft verbunden mit dem Verzicht auf die
eigenen Fachverfahren, Infrastrukturen und Pro-
zesse zu Gunsten einer gemeinsamen Lösung. Kooperation auf föderaler Ebene benötigt daher
die Einsicht und den Wunsch zur Zusammenar-
beit, auch auf politischer Ebene.

Die Erfahrungen der ersten sechs Jahre ha-
ben gezeigt, dass insgesamt die Vorteile über-
wiegen. Dataport kann aufgrund der Größe die
Belange der öffentlichen IT besser gegenüber
Herstellern vertreten. Darüber hinaus ist Dataport
bundesweit in IT-Verbänden vertreten. So kom-
men in einzelnen Projekten Kooperationen mit
Bundesländern oder ihren IT-Dienstleistern auch
über Norddeutschland hinaus zustande.

Bundesweit, ja selbst europaweit, schaut
man auf Dataport. Und 2009 wurde – auch auf-
grund der Erfahrungen des Modells Dataport –
mit dem neuen Artikel 91c des Grundgesetzes ein
rechtlicher Rahmen für IT-Kooperation auf Länder-
und Bundesebene geschaffen. So hat die Initiati-
ve der Länder Hamburg und Schleswig-Holstein
zur Kooperation den Wandel in der öffentlichen
IT-Landschaft eingeleitet.





Eichdirektion Nord – 3 Länder bündeln erfolgreich ihre Ressourcen

Dr. Herbert Weit

Sprecher des Vorstandes
Eichdirektion Nord

Die Eichbehörden der Länder sind für den Vollzug des gesetzlichen Messwesens verantwortlich. Dies umfasst den Schutz des Verbrauchers beim Erwerb messbarer Güter, die Sicherstellung eines lauterer Handelsverkehrs durch richtiges Messen im geschäftlichen Verkehr sowie die Gewährleistung der Messsicherheit im Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz und bei amtlichen Messungen der Vollzugsorgane, z.B. Polizei und Zoll. Damit ist der Einsatz der Eichbehörden in fast allen Wirtschaftsbereichen gefordert.

Mit Blick auf kontinuierliche technische Veränderungen, zunehmende Regelungskompetenz der EU und die öffentliche Haushaltslage bestand und besteht die Herausforderung, in diesem weit gefächerten Aufgabenbereich, der durch hohe technische Kompetenz und genaueste aufwendige Messtechnik geprägt ist, neue Wege und Strukturen zu finden.

Vor diesem Hintergrund haben die Länder Hamburg und Schleswig-Holstein im Jahr 2004 ihre Eichverwaltungen in der Anstalt öffentlichen Rechts Eichdirektion Nord zusammengelegt. 2008 trat das Land Mecklenburg-Vorpommern mit seiner Eichverwaltung bei, so dass heute alle eichtechnischen Überwachungs- und Vollzugsaufgaben in den 3 Ländern von der Eichdirektion

Nord wahrgenommen werden.

Der erste schwierige Schritt war der sofortige Übergang von einem kameralistischen zu einem kaufmännischen Finanzsystem, das den Regelungen des HGB genügt und alle Kosten und Aufwendungen vollständig und aussagefähig widerspiegelt. Damit einher ging der Aufbau aller für ein Privatunternehmen selbstverständlichen Strukturen wie Personalverwaltung, Rechnungs- und Mahnwesen sowie eine den Aufgaben angemessene Kosten- und Leistungsrechnung.

Gleichzeitig erfolgte die Analyse von Strukturen und Arbeitsabläufen, um die zum Teil in

den Ländern parallel aufgebauten Ressourcen zusammenzufassen und zu bündeln. Es zeigte sich, dass die Struktur der länderweit weitgehend unabhängig voneinander arbeitenden Ämter auf Grund der verfügbaren Personalkapa-

zitäten und stetig steigenden technischen Anforderungen nicht haltbar ist. Eine vollkommen neue, nach technischen Aspekten gegliederte Fachbereichsstruktur mit länderübergreifenden Kompetenzzentren musste eingeführt und umgesetzt werden. Dabei wurden die vormals unabhängigen Ämter in die 3 Dienststellen Hamburg, Kiel und Rostock mit Außenstellen an den anderen Standorten verschmolzen, wobei ein Standort geschlossen wurde. Dieser tief greifende Einschnitt

»Der erste schwierige Schritt war der Übergang von einem kameralistischen zu einem kaufmännischen Finanzsystem«

in die Struktur und Arbeitsweise erforderte ein komplettes Umdenken für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Konzepte und mit dem gemeinsamen Willen, eine für die Eichdirektion Nord langfristige und zukunftsfähige Struktur zu schaffen, verlief dieser Prozess äußerst harmonisch und problemlos.

Die weitere Möglichkeit, der Wirtschaft Fachwissen und technische Einrichtungen zur Verfügung zu stellen, wird sowohl von der regionalen Industrie als auch zunehmend europaweit angenommen. Hierdurch werden Deckungsbeiträge erwirtschaftet und Spezialwissen erhalten und vertieft.

Die Eichdirektion Nord finanziert sich zu ca. 95 % selbst durch Gebühren und weitere Einnahmen. Dabei ist der Zuschussbedarf der Träger-

länder seit Gründung der Anstalt kontinuierlich erheblich zurückgegangen. Mit ca. 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern prüft und eicht die Eichdirektion Nord in Norddeutschland ca. 75.000 Messgeräte, überwacht 32 staatlich anerkannte

Prüfstellen und führt knapp 1.300 Fertigpackungskontrollen mit ca. 50.000 Einzelpackungsprüfungen durch.

Die Gründung einer selbstständigen Anstalt öffentlichen Rechts, die organisatorisch und wirtschaftlich flexibel auf technische

Entwicklungen und europäische Rahmenbedingungen reagieren kann, hat sich bewährt und erlaubt es, sich auch zukünftig ändernden Rahmenbedingungen technisch und wirtschaftlich anzupassen.

**»Dieser tief greifende
Einschnitt in die Struktur
und Arbeitsweise
erforderte ein
komplettes Umdenken«**





ZUR NORDKIRCHE

Maria Jepsen

Bischöfin
im Sprengel Hamburg und Lübeck

„Wir leben in einer Zeit, in der die alten Landeskirchen mehr und mehr an Bedeutung verlieren gegenüber den größeren kirchlichen Zusammenschlüssen. Gerade im nordelbischen Bereich bahnt sich ja seit einigen Jahren der Zusammenschluss der vier nordelbischen Landeskirchen von Schleswig-Holstein, Hamburg, Lübeck und Eutin an. Doch bei allem weiträumigen Denken kommt der landschaftlichen Tradition noch eine bleibende Bedeutung zu. In ihr sind viele gute Kräfte lebendig, und sie werden auch lebendig bleiben, wenn einmal eine große nordelbische lutherische Kirche entstehen sollte.“

Dies sind nicht Zeilen aus dem Jahre 2010. Sondern es sind die Worte des Kirchenhistorikers Gottfried Mehnert, mit denen er im Jahre 1960 seinen kirchengeschichtlichen Abriss „Die Kirche in Schleswig-Holstein“ einleitete. 1977 wurde dann die Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche tatsächlich gegründet, grob strukturiert in die drei Sprengel (Bischöfsbezirke) Schleswig, Holstein und Hamburg.

Der Historiker ahnte damals nicht, dass sich das Bestreben, „größere kirchliche Zusammenschlüsse“ zu bilden, ungefähr eine Generation, 30 Jahre später noch einmal steigern würde.

Man ist seit 2006 zugange, zielstrebig die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Mecklenburgs (ELLM), die Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche (NEK) und die Pommersche Evangelische Kirche (PEK) zu einer Einheit, zu

einer gemeinsamen „Kirche im Norden“ zusammenzuführen. Die beteiligten Kirchen wollen die kürzer sogenannte „Nordkirche“ bilden. In 2009 wurde dafür von den drei beteiligten Synoden der vorbereitete Fusionsvertrag gebilligt und beschlossen. Für das Jahr 2012 ist die tatsächliche Vereinigung vorgesehen.

Ziel dabei ist nicht, dass die zahlenmäßig größere Nordelbische Kirche die beiden kleineren Kirchen aus Mecklenburg und Pommern sich eingliedert, wie ein großer Fisch kleine Fische schluckt. Sondern: „Etwas Neues soll wachsen, das die Erfahrungen aus Ost und West zusammen bringt – volkskirchliche Vielfalt (sc. des Westens) und selbstbewusste erprobte Minderheiten-Christen (sc. des Ostens)“, wie es Anfang 2008 die damalige Lübecker Bischöfin Wartenberg-Potter formulierte.

Das ist wohl das anspruchsvollste Ziel der geplanten Vereinigung: die durch die deutsche Teilung jahrelang gewachsene Entfremdung in Lebensstil und Denkgewohnheiten, in der Wahrnehmung der kulturellen und sozialen Wirklichkeit langsam wirklich zu überwinden und zu einem guten Vertrauen, trotz unterschiedlichster Biographien und Lebenserfahrungen mit ihren Wertvorstellungen, zu finden und zusammenzuwachsen. Dies alles in dem Wissen und der Hoffnung, dass der gemeinsame christliche Glaube, das Leben aus und von der Bibel her allemal verbindender ist als politische und weltanschauliche Voreingenommenheiten. Oder anders gesagt:

dass die Herkunft von Gott bedeutender ist und sich als prägender erweise als die Herkunft aus einem Staat und politischen System.

Wesentlich nüchterner dagegen stellt sich das andere Ziel des Zusammenschlusses dar: es geht darum, die finanziellen und organisatorischen Kräfte zu bündeln und vor allem den kleineren Kirchen ein Überleben ihrer Strukturen und Apparate zu sichern und so neue Kräfte freizusetzen für übergemeindliche Aufgaben.

Vor allem die zahlenmäßig sehr kleine Pommersche Kirche, die durch den 2. Weltkrieg mehr als zwei Drittel ihres Territoriums verloren hatte, war seit längerem auf eine Fusion mit einer Nachbarkirche angewiesen gewesen und hatte ihre Fühler diesbezüglich auch schon zur Evangelischen Kirche in Berlin – Brandenburg/Schlesische Oberlausitz und auch zur Mecklenburgischen Kirche ausgedehnt, bevor es zu Sondierungsverhandlungen mit den beiden andern beteiligten Nordkirchen (bzw. Ostseeanrainerkirchen) kam.

Ein Blick auf die Zahlen mag die in Ost und West durchaus unterschiedliche Ausdünnung veranschaulichen:

„Die Mitgliederzahl der Mecklenburgischen Kirche verringerte sich von 1,24 Millionen (1953) auf heute etwa 200.000. Als Gründe sind u.a. eine gezielte Entkirchlichungspolitik der atheistischen DDR, die sich seit dem Ende der DDR vollziehende Migration, wie auch die sich allgemein im 20. Jahrhundert ausbreitende Säkularisation zu nennen. Letztere hat – neben demographischen Gründen – auch dazu geführt, dass die Nordelbische Kirche seit ihrer Gründung vor 30 Jahren ein Drittel ihrer Mitglieder verloren hat. Die Zahl hat sich von 3,2 Millionen Mitgliedern 1977 auf 2,1 Millionen 2006 verringert.“ (Angaben Kirchenleitungspapier vom 14. September 2007). Die Pommersche Kirche hat knapp 103.000 Mitglieder. Mithin stellen evangelische Christen im Gebiet Schleswig-Holstein und

»Die kleine Schwester gilt nicht weniger als der große Bruder«

Hamburg ca. 46 % der Wohnbevölkerung in ihrem Bereich, in Mecklenburg 18 und in Pommern 19 %.

Trotz dieser zahlenmäßigen Unterschiede – grob gerechnet: 2 Millionen zu 200.000 zu 100.000 – wird bei den Verhandlungen aber Wert darauf gelegt, wie es heißt: „auf Augenhöhe“ miteinander zu verhandeln. Inhalte und kirchliche Traditionen werden als wichtiger gewertet als Zahlen: man versteht sich als gleichberechtigte Partner, biblisch gesagt: geschwisterlich. Die kleine Schwester gilt nicht weniger als der große Bruder.

Lange Zeit war strittig und wurde auch heiß diskutiert, ob man sich wirklich zu einer Fusion entschließen sollte oder ob nicht ein Ausbau und die Verstärkung der schon vorhandenen Kooperationen und Partnerschaften ausreichend und besser wären. Viele Beteiligte und Betroffene sehen es heute noch durchaus als kritisch und hinterfragenswert an, ob eine solche Großkirche, die sich über eine so weite geographische Fläche erstreckt, tatsächlich ihrem kirchlichen Auftrag gerecht werden kann. Manche tragen Sorge, ob das neue Kirchengebilde sich innerlich zusammenbinden lässt und ob da nicht Fliehkräfte stark werden, die zu ganz eigenen, eigenwilligen Entscheidungen und Entwicklungen führen. Bei-

spielsweise Ostpommern und die Metropole Hamburg zusammenzudenken und kirchlich wie theologisch zusammenzubringen, das wird kein einfaches Unternehmen

sein. Außerdem wurden Bedenken laut, ob nicht der immanente Zentralismus, der einem solchen Gebilde inhärent ist, eher das Gewollte konterkariere: nämlich als Kirche nahe beim einzelnen Menschen zu sein; und dass der Basisbezug der kirchenleitenden Gremien ausdünne.

„Die Überschaubarkeit unserer mecklenburgischen Landeskirche, die gemeinsame Geschichte, die Vertrautheit der handelnden Personen untereinander – wir wissen nicht, in welcher Form dies alles weiter bestehen wird.“, sorgte sich etwa



Hans-Joachim Seel, der Präses der ELLM, in den Wochen vor dem Fusionsbeschluss.

Man fürchtete und fürchtet weiterhin auch, dass durch die gewaltigen Entfernungen – die neue Kirche erstreckt sich von Sylt nach Usedom – ein wirkliches Miteinandervertrautsein und Zusammengehörigkeitsgefühl nur schwer wachsen kann und dass viel zu viel Zeit von Synodalen und Ausschussmitarbeitern auf Autobahnen und Landstraßen verbracht wird. Virulent wurden diese kritischen Fragen besonders bei der Festlegung des künftigen Verwaltungssitzes (in Kiel) und Sitzes des Landesbischofs (in Schwerin). Ganz normale Bischofssitze bleiben in Schleswig und Hamburg sowie in Greifswald und vorerst noch in Schwerin. Bei allen Bedenken, die gerade in den einst selbständigen Landeskirchen und Großstädten Hamburg und Lübeck mehr oder weniger laut zur Sprache kamen, entschloss man sich, um der großen Ziele willen, diese Schwierigkeiten in Kauf zu nehmen und nach tragbaren Lösungen zu suchen und gegebenenfalls zeitnah für Veränderungen des bereits Beschlossenen offen zu sein. Die Fusion wird so eher als ein Prozess begriffen als ein Diktat.

**»Es wird sehr darauf
ankommen, den
gewachsenen kirchlichen
Identitäten genügend
Raum zu lassen«**

Der Bischof der Pommerschen Kirche, Dr. Hans-Jürgen Abromeit, gesteht offen ein: „Dieser Veränderungsprozess wird auch Schmerzen und Verluste bringen, aber wir werden nicht etwas Neues bekommen, wenn wir nicht bereit sind, auch etwas zu opfern.“ Und der Präses der PEK, Dr. Rainer Dally, ergänzt: „Dieser Zusammenschluss gibt allen drei Kirchen die einmalige Chance, sich

in einem gegenseitigen Geben und Nehmen voneinander lernend zu erneuern“.

Die beteiligten Kirchen stellen sich damit ein auf die kulturellen und geschichtlichen Veränderungen im Ostseean-

rainerraum und hoffen, sich mit ihrer durch die Vereinigung neu gewichteten Stimme hilfreich einbringen zu können bei der Europäisierung der Region. Man rechnet damit, auch in den Medien deutlicher wahrgenommen zu werden, etwa wenn es um friedenspolitische, ökologische und interreligiöse Fragestellungen geht. An gute Verbindungen zu den skandinavischen Kirchen kann ohnehin nahtlos angeknüpft werden.

Zugleich reagiert man auf die aus wirtschaftlichen Gründen veranlasste Migration von Ost nach West nach der Vereinigung der beiden



deutschen Staaten und bietet so den Jungen, die gehen, und den Alten, die bleiben, zumindest ein gemeinsames kirchliches Dach – mithin ein Stück Beheimatung.

Allen Beteiligten ist klar, dass es durch die alte Tradition der Hanse und der Hansestädte in Ost und West ja historische Verbindungen längst gab, die durch die politische Blockbildung nach dem Zweiten Weltkrieg schmerzlich unterbrochen wurden, die aber etwa an den kirchlichen Bauwerken der Backsteinkunst immer noch ablesbar ist. Und nicht nur kirchlich wurden die Kontakte auch in den letzten Jahrzehnten gepflegt. Ich selber bin seit den 70'ger Jahren regelmäßig in Pommern gewesen und habe viele Erfahrungen bei den Begegnungen machen können.

So versteht sich die Nordkirche als eine Kraft, die den kulturellen und auch geistlichen Raum Nordeuropas mit ihren Traditionen mitprägen und mitgestalten will.

Bei der Ausgestaltung der gemeinsamen Verfassung oder Kirchenordnung, die jetzt ansteht und an der neun Arbeitsgruppen kontinuierlich arbeiten, wird es sehr darauf ankommen, den gewachsenen kirchlichen Identitäten der beteiligten Kirchen genügend Raum zu lassen und dabei zugleich organisatorisch Synergien zu nutzen und Kräfte zu sparen.

Zielführend bei dem allen ist der von den Kirchenleitungen beschlossene Grundgedanke: „Dem Auftrag Christi zu Einheit und Frieden untereinander verpflichtet, wollen die Kirchen in dieser Region noch einmal einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, den „Zaun in den Köpfen“ zwischen Ost und West zu überwinden und so einen kirchlichen Beitrag zum Wachsen der Einheit Deutschlands erbringen.“

Es besteht die große Hoffnung, dass die neue Kirche nicht zu einem bürokratischen Monstrum wird, sondern zu einer vertrauensbildenden Größe, die nicht nur innerhalb der Evangelischen Kirche in Deutschland, sondern auch in der Bevölkerung Hamburgs, Mecklenburg-Vorpommerns und Schleswig-Holsteins geachtet

und als segensreich empfunden wird.

Kirchlich gesehen befinden wir uns im Norden also in einer großen Baustelle. Aus theologischer Sicht aber ist allen klar, dass Luthers altes Wort gilt: „... wir sind es doch nicht, die da könnten die Kirche erhalten, unsere Vorfahren sind es auch nicht gewesen, unsere Nachkommen werden's auch nicht sein, sondern der ist's gewesen, ist's noch und wird es sein, der da spricht: Ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende, Jesus Christus ...“. Und Luthers kritische Mahnung gerade als Kirchenreformer gilt weiter: nur wo Gottes Wort „gepredigt wird, da will er sich gewiss finden lassen; wo aber dasselbe nicht ist, da ist sein Haus nicht, und wenn man lauter Kirchen aufeinander baute.“

Das wollen wir, bei allen Strukturveränderungen, uneingeschränkt beherzigen.



ISH Bildungs- und Beratungs- Gesellschaft mbH



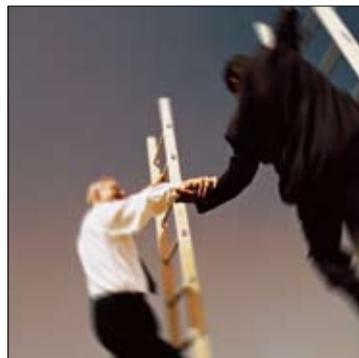
Die 1995 im Auftrag der Hamburger Wirtschaft gegründete ISH Bildungs- und Beratungs- Gesellschaft mbH hat ihre Kernaufgabe in der Beratung von Unternehmen sowie der Qualifizierung, Vermittlung und Beratung von Fach- und Führungskräften.

Bundesweit begleiten wir Unternehmen und ihre Mitarbeiter bei Umstrukturierungs- sowie Transfer- und Outplacementprozessen. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen unterstützen wir in zukunftsfähigen Feldern des Arbeitsprozesses zu verbleiben oder sich möglichst schnell wieder zu integrieren.

Wir konzipieren, realisieren und evaluieren Veränderungen im Personalbereich. Wir entwickeln neue Wege und individuelle Lösungen, die jeweils die Bedürfnisse aller Beteiligten in eine Balance bringen. Wir führen auf beiden Seiten – Unternehmen wie Mitarbeitern – die notwendigen Veränderungen herbei, die es ermöglichen aufeinander zuzugehen.

So gestalten wir Transferprozesse förderlich für alle Beteiligten, vermitteln Personal passgenau, beraten kompetent in allen Karrierefragen und vermitteln Kompetenzen, die notwendig sind, um den Wandel in der Arbeitswelt zu bewältigen. Die erfolgreiche Erfüllung der Kundenanforderungen ist der Maßstab unseres Erfolges. Wir stehen für Verlässlichkeit, Fairness, Überparteilichkeit und Seriosität.

Die Gesellschafter der ISH Bildungs- und Beratungs-Gesellschaft mbH sind:
UVNord Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e. V.
BWH e.V. Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e. V.
ChemieNord – Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie in Norddeutschland e. V.



www.ish-online.de



m.o.v.e. hr gmbh
HUMAN RESOURCES

Erfahrener Personaldienstleister

Bei Veränderungen im Personalbereich: m.o.v.e. hr unterstützt Arbeitgeber und Arbeitnehmer

„M.o.v.e. hr entwickelt individuelle Lösungen für betriebliche Veränderungsprozesse, die die Bedürfnisse aller Beteiligten – der der Arbeitgeber und Arbeitnehmer – in Balance bringen“, sagt Geschäftsführer Jens-Peter Paulsen. So kann es zu einem fairen Ausgleich kommen, der die Interessen aller Seiten berücksichtigt und jedem nutzt. Zum Angebot des Personalberatungsunternehmens zählen alle Dienstleistungen im Bereich von Personalentwicklung, Recruitment und Transfer. Es bietet unter anderem Seminare, Karriere- und Existenzgründungsberatungen an. Inzwischen hat sich m.o.v.e. hr bundesweit einen Namen gemacht. Viele bekannte Unternehmen haben das Personalberatungsunternehmen bereits beauftragt, darunter Telekom/Vivento, Siemens AG, IBM, Agfa, Colgate Palmolive, Still AG, Dresdner Bank und BP.

Unternehmen sind ständig in Bewegung, um auf die Geschehnisse ihrer Märkte optimal reagieren zu können. Dieser Wandel ist eine permanente Herausforderung an die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Firmen und Mitarbeitern. Die m.o.v.e. hr GmbH mit Sitz in Hamburg unterstützt Unternehmen bei diesen Prozessen, indem sie Veränderungen im Personalbereich konzipiert, realisiert und evaluiert. Das Personalberatungsunternehmen begleitet bundesweit Unternehmen und ihre Mitarbeiter bei Umstrukturierungs- sowie Transfer- und Outplacementprozessen. M.o.v.e. hr ist dabei sowohl Partner von Arbeitgebern wie auch ihrer Beschäftigten. Die m.o.v.e. hr GmbH kann auf einen großen Bewerberpool zugreifen und unterstützt beispielsweise Unternehmen bei der Suche nach Fach- und Führungskräften.



www.move-hr.de

Zusammenarbeit in Norddeutschland: Zukunftsmodell und Wachstumsfaktor



Hamburgisches
WeltWirtschaftsinstitut
gemeinnützige GmbH (HWWI)

Dr. Silvia Stiller und Prof. Dr. Thomas Straubhaar

Der Nordstaat geistert immer wieder durch die wirtschaftspolitische Diskussion. Gerade auch als Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise werden in einer Neuorganisation der institutionellen Rahmenbedingungen neue Chancen gesehen. Schwierige Zeiten könnten bei schwierigen politischen Sachfragen zu neuen Lösungen führen. Das gilt nicht nur bei der Frage Nordstaat ja oder nein. Es gilt auch für eine ganz grundsätzliche Zusammenarbeit in Norddeutschland.

Die Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Aktivitäten befinden sich kontinuierlich im Wandel. Die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise verstärkt für Unternehmen die Notwendigkeit, Produktionsprozesse umzustrukturieren. Damit verbessert sich die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Standortwettbewerb. Auch die norddeutschen Unternehmen stehen aufgrund der sich neu formierenden Wettbewerbssituation auf den globalen Märkten vor der Herausforderung, einen Beitrag zur Neuausrichtung der Industrie- und Dienstleistungslandschaft im Norden Deutschlands zu leisten. Der fortschreitende strukturelle Wandel und der anhaltende technologische Fortschritt werden die Spezialisierung der norddeutschen Unternehmen auf humankapital- und forschungsintensive Wirt-

schaftszweige weiter forcieren. Vernetzung, Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den norddeutschen Unternehmen, Regionen und Städten tragen dazu bei, diesen Strukturwandel zu bewältigen und die Wachstumspotenziale Norddeutschlands zu stärken. Kooperationen schaffen Wettbewerbsvorteile für Unternehmen aufgrund von Synergien. Diese resultieren insbesondere aus den positiven ökonomischen Effekten der Clusterbildung, des Wissensaustauschs, des Arbeitskräftepoolings, der strategischen Diversifizierung und des Erreichens der „kritischen Masse“ durch Zusammenarbeit – gerade auch im Forschungs- und Entwicklungsbereich.

Länderübergreifende FuE-Spezialisierungen können zur Diversifizierung beitragen und eine besondere Plattform für die Etablierung von Forschungsnetzwerken darstellen. Innerhalb eines Clusters erleichtert die räumliche Nähe den „face-to-face“ Informationsaustausch, welcher für die Dynamik des regionalen Innovationsprozesses äußerst wichtig ist. Regionale Ballungen von Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die gemeinsam bei der Entwicklung und Vermarktung technologischer Neuerungen zusammenarbeiten können, stellen einen nicht zu unterschätzenden Standortvorteil Norddeutschlands

im internationalen Wettbewerb dar. Beispiele für länderübergreifende Wirtschaftsbereiche mit Wachstumspotenzial, die Ballungsvorteile – hinsichtlich der Unternehmensstruktur und der qualifizierten Arbeitskräfte und Wissenschaftler – in Norddeutschland haben, gibt es zahlreiche. Die Zukunftsfähigkeit der hiermit verbundenen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen kann durch die Weiterentwicklung dieser Ballungsvorteile, die von der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen leben, gestärkt werden. Dies gilt insbesondere für Kooperationen in ökonomischen Zukunftsfeldern, die an traditionelle Strukturen in Norddeutschland andocken. Exemplarisch hierfür sind die Gesundheitswirtschaft, die Ernährungsindustrie und erneuerbare Energien.

Branchenübergreifende Zusammenarbeit prägt Gesundheitswirtschaft

Ein Paradebeispiel für die ökonomischen Potenziale regions- und branchenübergreifender Zusammenarbeit in Norddeutschland ist die Gesundheitswirtschaft. Dieser Wirtschaftszweig dürfte sich im 21. Jahrhundert zu einem der zentralen Wachstumsbranchen entwickeln. Hierzu tragen unter anderem die Alterung der Bevölkerung, ein neues Gesundheitsbewusstsein der Menschen sowie der allgemeine Fitness- und Wellness-Trend bei. Das Fundament für die Entwicklung der Gesundheitswirtschaft in Norddeutschland stellen die vorhandene branchenspezifische Infrastruktur, das Ausbildungsangebot für Fachkräfte, zahlreiche Forschungsinstitute und wissenschaftliche Einrichtungen sowie die diversifizierte Unternehmensstruktur dieses Wirtschaftszweiges dar.

Zu den relevanten Wirtschaftsbereichen und Technologien, die im norddeutschen Raum bedeutende Standorte besitzen und diesem Ent-

wicklungscluster zuzuordnen sind, gehören die Medizintechnik (vgl. Bräuninger/Wohlers 2008), das Gesundheitswesen, die Bio- und Gentechnologien, der Wellness- und Fitness-Bereich. Der neue Gesundheitsmarkt ist eng mit der Fremdenverkehrswirtschaft verbunden. Deshalb bieten sich im norddeutschen Raum mit seiner starken Tourismuswirtschaft gute Voraussetzungen für die Entwicklung dieser Wachstumsbranche. In der Forschung und Entwicklung besitzen die norddeutschen Länder eine Spezialisierung in den technischen Gebieten Gesundheitswesen und medizinische Präparate. Für den technischen Fortschritt ist der Austausch zwischen den FuE-Abteilungen medizintechnischer Unternehmen und Anwendern im Gesundheitswesen von wesentlicher Bedeutung – auch über Regionsgrenzen hinaus!

Moderne Nahrungsmittelproduktion

Die Nahrungsmittelindustrie ist ein weiterer Wirtschaftszweig, der an zahlreichen Standorten in Norddeutschland Stärken aufweist (vgl. Kowalewski/Stiller 2009), der traditionell in der Region eng verwurzelt ist und der sich kontinuierlich neu ausrichtet. Aufgrund neuer Konsumentenwünsche (Convenience Food, ökologische Produkte etc.) ist die Nahrungsmittelproduktion eine Branche im Wandel. Nicht zuletzt werden von diesem Wirtschaftsbereich im 21. Jahrhundert Lösungen für das Welternährungsproblem

»Die Zukunftsfähigkeit der Dienstleistungs- und Industrieunternehmen kann durch die Weiterentwicklung der Ballungsvorteile gestärkt werden«

erwartet. Die Agrarwirtschaft steht gemeinsam mit dem Ernährungsgewerbe wie kaum eine andere Branche vor der Herausforderung, den sich ständig wandelnden und differenzierten Konsumentenbedürfnissen mit innovativen und hochwertigen Produkten zu begegnen – Unternehmen dieses Sektors müssen deshalb auch in Norddeutschland neue Wege gehen und auf

Forschung und Entwicklung setzen, um entstehende Nischen innovativ zu besetzen. Bei der zukunftsorientierten Nahrungsmittelproduktion werden die Forschungsbereiche Bio- und Gentechnologie eine wichtige Rolle spielen. Neben engen Verbindungen zwischen Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie über Lieferbeziehungen bestehen viele Überschneidungen im Forschungsbereich, so etwa bei der Entwicklung neuer Grundlagen für die Nahrungsmittelproduktion und der Züchtung von Pflanzen. Als Basis für die Entwicklung und Anwendung innovativer Bio- und Gentechnologien spielen die Ernährungs- und Landwirtschaft im regionalen Innovationsprozess eine wichtige Rolle. Diese Wirtschaftsbereiche, in denen hochentwickelte Produktionstechniken zum Einsatz kommen, stellen zudem ein großes Absatzpotential für die Anbieter von Investitionsgütern und wissensintensiven Vorprodukten dar, so dass Unternehmen zahlreicher Branchen von funktionierenden Clusterstrukturen von Lieferanten und Abnehmern in Norddeutschland profitieren.

»Gerade in Norddeutschland ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen über Regionsgrenze hinweg zentral für die Stärkung der Entwicklungspotenziale«

Potenziale der erneuerbaren Energien für den Norden nutzen

Entsprechende Potenziale für norddeutsche Unternehmenskooperationen eröffnet die steigende Nachfrage nach erneuerbaren Energien. Die EU-Kommission hat im Januar 2008 ein Energie- und Klimapaket beschlossen, das Deutschland vor die Aufgabe stellt, gegenüber dem Jahr 1990 bis 2020 gut 40 % an Treibhausgasen einzusparen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die EU-Kommission Deutschland empfohlen, bis zum Jahr 2020 den Anteil erneuerbarer Energien am Primärenergieverbrauch von 6,6 % auf 18 % zu erhöhen. Von dieser Strategie werden viele Unternehmen in Norddeutschland profitieren, weil sie

über spezifisches Know-how im Bereich erneuerbarer Energien verfügen. Die Windenergie spielt in den norddeutschen Bundesländern aufgrund der Tatsache, dass küstennahe und waldarme Gebiete relativ windreich sind, eine überdurchschnittliche Rolle (vgl. Bräuninger et al. 2008). So machte etwa in Schleswig-Holstein der mittels Windenergie erzeugte Strom im Jahr 2007 bereits einen Anteil von rund 36 % am gesamten Stromverbrauch aus, was ein rund sechsmal so hoher Anteil wie auf Bundesebene ist. Ähnlich hoch ist dieser in Mecklenburg-Vorpommern mit 35 %, in Niedersachsen liegt er bei rund 20 %. In den

„klassischen“ Bereichen der erneuerbaren Energien, wie der Windenergie, ist aufgrund des Einstiegs in die Windnutzung auf See ein neuer Wachstumsschub zu erwarten. Im Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung der erneuerbaren Energien ergeben sich für die näch-

sten Jahrzehnte erhebliche Wachstumspotenziale. Dies betrifft über die hiermit zusammenhängenden Wertschöpfungsketten zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftszweige. Diese wirtschaftlichen Verflechtungen sich im Zuge der zunehmenden Nutzung erneuerbarer Energien intensivieren. Aber auch die Geothermie dürfte, wenn sie technologisch einen ausreichenden Grad an Reife erreicht haben wird, in Norddeutschland zur Stromerzeugung wie zur Wertschöpfung und Beschäftigung beitragen und Potenziale für unternehmerische Zusammenarbeit bieten.

Interindustrielle Kooperation schafft Standortvorteile

Im Hinblick auf Unternehmenskooperationen ist auch relevant, dass für die Entfaltung positiver Clustereffekte die „industrielle Mischung“ eine Rolle spielt. Empirische Untersuchungen zeigen,

dass viele Branchen in einer diversifizierten ökonomischen Umgebung eine dynamischere Entwicklung aufweisen als in einer stark spezialisierten Region. Die Koexistenz vieler verschiedener Industrien in Norddeutschland begünstigt den intersektoralen Wissensaustausch zwischen den Unternehmen, weil Menschen mit unterschiedlichen Bildungs- und Erfahrungshintergründen aufeinander treffen. Daher ist die Formierung von Netzwerken, in welchen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen gefördert wird ein wichtiges Element der Clusterbildung. Zu diesem Zwecke existieren bereits verschiedene Clusterinitiativen in Norddeutschland, wie beispielsweise die Ernährungsinitiative und Bay to Bio. Dreh- und Angelpunkt für branchenübergreifende Kooperation sind häufig gemeinsame Forschungsinteressen. Branchenübergreifende Forschung und Entwicklung sowie die Verwertbarkeit innovativer Produkte in verschiedenen Bereichen eröffnet das Potenzial, Entwicklungskosten einzusparen und branchenübergreifende Spillover-Effekte zu nutzen. Öffentliche Forschungsinstitutionen können in Kooperation mit den Unternehmen in Norddeutschland einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung technologieorientierter Cluster leisten.

Gerade in Norddeutschland ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen über Regionsgrenze hinweg zentral für die Stärkung der Entwicklungspotenziale und die Realisierung von Größeneffekten. Denn die Struktur Norddeutschland ist – abgesehen von der 1,7 Millionen Einwohner zählenden Metropole Hamburg - geprägt von einer Reihe von kleinen und mittelgroßen Städten. Die schleswig-holsteinische Landeshauptstadt Kiel hat 234 Tsd. Einwohner und in Lübeck – der zweitgrößten Stadt in Schleswig-Holstein – leben rund 213 Tsd. Menschen. Mecklenburg-Vorpommerns Landeshauptstadt Schwerin weist gerade mal eine Bevölkerungsstärke von 95 Tsd. Menschen auf. In Hannover, der niedersächsischen Landeshauptstadt, leben 520 Tsd. Menschen und in der

zweitgrößten niedersächsischen Stadt sind es etwa halb so viele. Die Hansestadt Bremen überschreitet nur knapp die 546 Tsd. Marke. Diese Städte sind in weiten Teilen Norddeutschlands eingebettet in ländlichen Regionen, so dass die Unternehmen in vielen Städten ihre potenziellen Kooperationspartner nicht in ihrer unmittelbaren Umgebung finden, sondern an anderen Standorten in Norddeutschland. Dies schafft ein weiträumiges Netz der Unternehmensverflechtungen im norddeutschen Raum. Dabei findet die Unternehmenskooperation über Länder- und Regionsgrenzen sowohl innerhalb von Wirtschaftszweigen statt als auch an der Schnittstellen zwischen Branchen, wie aktuelle Entwicklung in norddeutschen Schwerpunktbranchen – exemplarisch die Gesundheitswirtschaft und die Nahrungsmittelproduktion – zeigen.

Bräuninger, M., N. Kriedel, A. Otto, S. Stiller, T. Stöhr, H. Vöpel (2008). Von der regionalen zur funktionalen Börse, Studie im Auftrag der Hamburger Wertpapierbörse, Hamburg.

Bräuninger, M., E. Wohlers (2008). Medizintechnik in Deutschland. Zukunftsbranche Medizintechnik – Auch im Norden ein Wachstumsmotor, Studie im Auftrag der HSH Nordbank AG, Hamburg.

Kowalewski, J., N. Reich, S. Stiller (2009). Wohlstandsbasis oder Störfaktor? Der industrielle Sektor in Norddeutschland, in Kooperation mit der Hamburger Sparkasse.



Zusammenarbeit Hochschule / Wirtschaft

Klaus-Hinrich Vater

Vorsitzender
Bildungspolitischer Ausschuss von UVNord

Der Wirtschaftsstandort Hamburg/Schleswig-Holstein braucht exzellente und wettbewerbsfähige Hochschulen in der Vielfalt der Profile von Fachhochschulen und Universitäten in staatlicher und privater Trägerschaft, die auf hohem Niveau forschen, lehren und weiterbilden.

Profilbildung setzt weitgehende Autonomie in Personalverantwortung, Finanzverwaltung und Management voraus. Die Hochschulen entwickeln eigenverantwortlich ihr wissenschaftliches Profil in Forschung und Lehre, indem sie Forschungsschwerpunkte setzen, Sachverhalte der Praxis aufnehmen und hieraus entsprechende Studienangebote entwickeln.

Die Hochschulen führen eine eigenständige Auswahl der Studierenden nach transparenten Kriterien durch. Zu den Auswahlverfahren müssen auch Absolventen der beruflichen Ausbildung Zugang haben.

Gut ausgebildete Hochschulabsolventen sind für Wirtschaft und Gesellschaft unverzichtbar. Ziel muss die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sein. Die Hochschulen können dazu einen zentralen Beitrag leisten, indem sie Beschäftigungsfähigkeit zu einer wesentlichen Orientierungsmarke ihrer Studienprogramme machen. Neben der Vermittlung fundierter fachlicher Kenntnisse, die unabdingbare Voraussetzung für den beruflichen Erfolg bleiben, müssen die Hochschulen verstärkt auf die Aneignung übergreifender methodischer, personaler und sozialer Kompetenzen Wert legen.

Die Wirtschaft im Norden will die Hochschulen dabei unterstützen, indem sie sich mit den Hochschulen über die Ziele des Studiums verständigt und hilft, einen ausreichenden Praxisbezug der Studiengänge sicherzustellen.

Vielerorts arbeiten Hochschulen und Unternehmen bereits erfolgreich zusammen. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit der Hochschulen. Diese Zusammenarbeit muss jedoch weiter intensiviert werden, sonst verpasst unsere Region Wachstums- und Wettbewerbschancen.

Zusammenarbeit im Bereich der Lehre

Das oberste Ziel der Hochschulen im Bereich Lehre ist, Absolventen in angemessener Zeit zu entlassen, die auf international anerkanntem wissenschaftlichen Niveau arbeiten können. Sie sollen nach Neigungen und persönlichem Leistungsvermögen entweder in Forschung und Lehre an Hochschulen tätig werden oder auf dem privaten/öffentlichen Arbeitsmarkt Beschäftigung finden.

Der gesetzliche Auftrag der Hochschulen, die Employability ihrer Absolventen, also die Arbeitsmarktrelevanz des Hochschulstudiums, herzustellen, darf sich nicht auf die Fachkompetenz beschränken, sondern muss Methoden- und Sozialkompetenz und Praxisbezug einschließen.

Um die Praxisrelevanz bestimmter Studieninhalte deutlich zu machen ...

- ... übernehmen Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft Vorlesungen/Übungen in der Hochschule.
- ... werden Hochschullehrer und Studenten zu Betriebserkundungen mit Themenschwerpunkten eingeladen.
- ... vergeben Hochschullehrer Diplom- und Promotionsthemen in Absprache mit den Unternehmen.
- ... bieten die Unternehmen studienbegleitende Praktika, auch im Ausland, und fachpraktische Studiensemester an.
- ... begleiten Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft die inhaltliche Ausgestaltung von Studiengängen.
- ... wird fächerübergreifende, projektbezogene Zusammenarbeit gefördert.
- ... werden von der Wirtschaft Stiftungslehrstühle eingerichtet.
- ... nutzen Hochschullehrer Forschungsfreiemester in Unternehmen.

Längere Studienzeiten und höhere Abbrecherquoten sind Zeichen für fehlende Eignungsdiagnostik der Studienanfänger, unzureichende finanzielle Rahmenbedingungen und methodisch und didaktisch unbefriedigende Vorlesungen.

Unsere Hochschulen müssen international attraktiver werden! Die exportorientierten Unternehmen brauchen in ihren Partnerländern gut ausgebildete Fachleute mit einer starken fachlichen und emotionalen Bindung zu Deutschland und dessen Produkten und Dienstleistungen. In den Führungsetagen international tätiger Unternehmen haben daher nur diejenigen eine Chance, deren hochqualifizierte Ausbildung international geprägt ist.

Da diese Anforderungen im staatlichen System oft nur schwer durchzusetzen sind, werden immer häufiger private Hochschulen gegründet. So unterschiedlich die Betreibermodelle sind, Impulsgeber und Finanzier ist häufig die unterneh-

merische Wirtschaft, ggf. mit Unterstützung der Verbände. Hier setzt man auf Leistung und Praxisnähe und bietet zukünftigen Entscheidungsträgern eine straffe, praxisorientierte Ausbildung für internationale Aufgaben. Beispielhaft sei hier die NORDAKADEMIE und die Hamburg School of Business Administration genannt.

Der Wettbewerb um die besten Köpfe läuft bereits weltweit. Nicht erst die Absolventen sollten umworben werden, vielmehr sollten hervorragende Studenten bereits während des Studiums gefördert werden. Beispielhaft aus Sicht der Wirtschaft seien die Stipendien der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) genannt. Auch die Bildungswerke der Wirtschaft fördern mit ihren Seminarangeboten den akademischen Nachwuchs. Netzwerke der Ehemaligen (ALUMNI) haben in den anglo-amerikanischen Ländern lange Tradition. Sie binden die Absolventen an die eigene Wirtschaft und bieten attraktive Förder- und Karriereinstrumente.

Zusammenarbeit im Bereich der Forschung

Hochschulen bereiten die Grundlage für ein eigenständiges wissenschaftliches Profil, indem sie Forschungsschwerpunkte entwickeln und Fragen und Sachverhalte der Praxis aufnehmen. Durch gezielte strategische Förderung dieser Schwerpunkte schaffen die Hochschulen selbst die Voraussetzung, „Centers of Excellence“ einzurichten. Diese sind ein zentrales Element für die nationale und internationale Attraktivität.

Die Unternehmen vergeben gezielt Drittmittel an Hochschulen, um den hohen universitären Wissensstand für eigene Entwicklungen abzurufen oder eigene Forschungsschwerpunkte zu initiieren. Die Professoren sollten ihre Forschungsschwerpunkte transparent machen und gezielt an Unternehmen herantreten. Das geschieht bereits an vielen Standorten seit Jahrzehnten erfolgreich. Trotzdem liegen auf diesem Gebiet noch ungenutzte Potenziale. Auf jeden Fall wird an den Hochschulen Wissen akkumu-



liert, das in marktfähige Produkte oder Dienstleistungen umgewandelt werden könnte, wenn die nötige Transparenz herrschte. Auf dem Gebiet des Innovationstransfers sind wir noch am Anfang. Ökonomisch nutzbar gemachtes Wissen generiert weiteres Wachstum.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Klein- und Mittelbetriebe zu richten. Sie sind häufig mangels finanzieller Ressourcen nicht an der Drittmittelfinanzierung beteiligt und können nur beschränkt von Innovationen profitieren. Da sie häufig als Spezialist oder Nischenanbieter tätig sind, können aber gerade unspektakuläre Forschungen ihnen nützlich sein.

Auch die Technologie-Transfer-Berater der Hochschulen müssen sich stärker den KMUs zuwenden. Die Fachverbände sollten sich hier als Scharnier, als Informationsdrehscheibe verstehen. Beispielsweise laden Fachverbände Hochschulvertreter zu Mitgliederversammlungen ein.

Gemeinsam mit und im Auftrag ihrer Hochschule, der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU), hilft die Patent- und Verwertungsgesellschaft für die wissenschaftlichen Einrichtungen in Schleswig-Holstein (PVA SH GmbH), Ideen gewinnbringend umzusetzen. Dabei spielt die schutzrechtliche Sicherung der Ideen eine wesentliche Rolle. Patente und Gebrauchsmuster schützen geistiges Eigentum und können die Basis für Existenzgründungen bilden.

Besonders die Identifizierung potenziell wirtschaftlich verwertbarer Forschungsergebnisse stellt eine Kernaufgabe der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen dar. Zugleich sollte die Patentsituation an den Hochschulen für Unternehmen so transparent wie möglich gestaltet werden. Um Verwertungsinteressen auszulösen oder zu verstärken, muss Klarheit über das Patent-Angebot der Hochschulen bestehen.

In Hamburg existieren zurzeit 35 Transferinstitutionen, um den Technologietransfer aus den Hochschulen zu organisieren. An der Universität Hamburg bietet die Arbeitsstelle für Wis-

sens- und Technologietransfer (AWITT) und die Patentverwertung PVA ihre Dienste an.

Erfreulich ist die wachsende Zahl von Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus (spin-offs). Unterstützung erhalten die Gründer z. B. vom Lehrstuhl für Gründungs- und Innovationsmanagement der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) und die Innovationsstiftung Schleswig-Holstein (ISH).

Die Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH) gründete bereits 1985 den hit-Technopark, um Studienabsolventen die Existenzgründung zu erleichtern.

Damit zwischen Hochschulen und Unternehmen dauerhafte strategische Partnerschaften entstehen können, muss es an den Hochschulen jedoch feste Ansprechpartner für die Wirtschaft geben. Nur so wächst das gegenseitige Vertrauen, kann die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft effizienter und intensiver gestaltet werden. Dafür ist auch eine stärkere Vernetzung unverzichtbar.

Zusammenarbeit im Bereich der Wissenschaftlichen Weiterbildung

Das Engagement der Hochschulen in der wissenschaftlichen Weiterbildung für Berufspraktiker mit und ohne Hochschulabschluss muss in enger Kooperation mit der Wirtschaft deutlich ausgebaut werden.

Der Gesetzgeber hat im Hochschulrahmengesetz die wissenschaftliche Weiterbildung neben Forschung sowie Lehre und Studium als eine der drei Kernaufgaben der Hochschulen definiert.

Der Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung als Bestandteil lebenslangen Lernens wird weiter wachsen. Der Trend zu höherer und akademischer Qualifizierung nimmt in unserer Gesellschaft weiter zu. Der Anteil der Arbeitsplätze, die eine Qualifikation auf wissenschaftlichem Niveau erfordern, wächst.

Ausgehend von einem fachlich breit angelegten Bachelor-Studium und einem frühen Be-

rufseinstieg werden im Laufe des Berufslebens mit wachsender Spezialisierung und sich verändernden Anforderungen im Beschäftigungssystem entsprechende wissenschaftliche Weiterbildungen benötigt. Dies können sowohl einzelne Module als auch komplette (ggf. berufsbegleitende) Master-Studiengänge sein.

Die Hochschulen müssen neben dem Angebot für individuell Studierende maßgeschneiderte Angebote für Unternehmen entwickeln. Dabei gilt es, eine Balance zwischen Angebots- und Nachfrageorientierung zu ermöglichen.

Die Trends der Wirtschaftswelt (Veränderungen in Märkten, Organisationsentwicklung und Geschäftstätigkeit) müssen von den Hochschulen frühzeitig erkannt und aufgegriffen werden. Viele Unternehmen wünschen sich, dass Hochschulen diese Trends erkennen und mit innovativen Weiterbildungsangeboten in die

Vorlage gehen. Die Unternehmen wünschen sich die Einrichtung von zentralen Servicestellen für quartäre Bildung.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen „win-win-Situationen“ für alle Beteiligten sind. Mangelnde Transparenz, unzureichendes Engagement und fehlende Personalressourcen verhindern jedoch größere Erfolge.

Hamburg und Schleswig-Holstein bündeln bereits auf vielfältigen Gebieten ihre Aktivitäten, um Synergieeffekte zu erzielen oder sich national und international besser zu vermarkten. Wir appellieren auch an die Hochschulen unvoreingenommen zu überprüfen, inwieweit engere Kooperationen in Lehre, Forschung und Weiterbildung sowohl Kosten senkend wie Effizienz steigernd wirken können.





Stark im Norden – gemeinsam denken, gemeinsam handeln, gemeinsam erfolgreich sein

Volker Tschirch

Vorstanssprecher
AGA Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel,
Dienstleistung e.V.

Der Zusammenschluss der Landesvereinigungen der Unternehmensverbände aus Hamburg und Schleswig-Holstein zu UVNord vor zehn Jahren war ein deutliches Signal an die Politik beider Länder: Legt die Kleinstaaterei ein für allemal zu den Akten – auch im Interesse von Wachstum und Beschäftigung im Norden! Anlass genug, einen Blick auf den heutigen Stand und den Fortschritt in der norddeutschen Kooperation zu werfen. Denn was für die Wirtschaft dringend geboten und daher fast selbstverständlich zu sein scheint, ist auf der politischen Ebene bei Weitem noch nicht fest verankert.

Für die Wirtschaft ist er längst Realität: der „Nordstaat“, im Sinne eines eng verflochtenen Wirtschaftsraums. Viele mittelständische Unternehmen aus dem Großhandel und dem unternehmensnahen Dienstleistungssektor, die ihre Firmenzentrale in Hamburg oder in Schleswig-Holstein haben, betreuen ihre Kunden in allen fünf Küstenländern – entweder direkt von der Zentrale aus oder über ihre Niederlassungen.

Dem „Nordstaat“-Gedanken hat sich auch der AGA Unternehmensverband früh verschrieben. Schon bei seiner Gründung 1954 war die Organisation auf Norddeutschland ausgerichtet. Der Verband betreut über 3.000 Mitglieder aus Handel und Dienstleistung in Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und dem nördlichen Niedersachsen. Für die politische Interessenvertretung war die Vereinigung der traditionsreichen WGA Schleswig-Holstein

mit dem AGA im Jahr 2006 ein Meilenstein. Unvergessen die „Hochzeitsfeier“ am 15. November 2005 im Kieler Schloss, auf der erstmalig gemeinsam der Ministerpräsident von Schleswig-Holstein, Peter Harry Carstensen, und der Erste Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg, Ole von Beust, zum Thema „Ein starker Norden im vereinten Europa“ sprachen. Die Verbände des Groß- und Außenhandels bleiben nicht bei dem Erreichten stehen: Durch die Vereinigung des Bildungswerks des Großhandels Niedersachsen mit dem Institut Neue Wirtschaft zum „INW-Bildungswerk Nord“ gilt in der beruflichen Weiterbildung seit 1. Januar 2010: „Fünf Länder – Ein Bildungswerk“.

Und es gibt weitere positive Entwicklungen: Die norddeutschen Industrie- und Handelskammern beziehungsweise Handelskammern kooperieren im Rahmen der IHK Nord mit dem Ziel, die wirtschaftlichen und politischen Interessen in Norddeutschland zu bündeln.

Kooperationen ausbauen

Erfolgreich ziehen auch die beiden Statistischen Landesämter und die Eichverwaltungen an einem Strang. Die Datenzentrale Schleswig-Holstein hat sich inzwischen mit dem Landesamt für Informationstechnik Hamburg einschließlich des IuK-Bereichs des Senatsamtes für Bezirksangelegenheiten zur gemeinsamen Anstalt des öffentlichen Rechts „Dataport“ zusammengetan. Die HSH-Nordbank, die Medienanstalt Nord und die Fusi-

on der Wirtschaftsbibliotheken in Hamburg und Kiel sind weitere Beispiele für die Zusammenlegung von Institutionen. Auch bei dem Ausbau der gemeinsamen Auslandsvertretungen haben Hamburg und Schleswig-Holstein den Weg konsequent fortgesetzt. Nach Brüssel und Sankt Petersburg sind beide Bundesländer jetzt auch in Danzig mit einem „Hanse-Office“ vertreten.

Doch das alles reicht nicht aus. Um den „Nordstaat“ zu einem in jeder Hinsicht tragfähigen Länderverbund zu machen, ist zunächst einmal umfassende politische Tatkraft gefragt. Scheute die ehemalige Ministerpräsidentin Heide Simonis den „Nordstaat“ wie der Teufel das Weihwasser, zeigen sich Hamburgs Erster Bürgermeister Ole von Beust und Ministerpräsident Peter Harry Carstensen deutlich offener dafür. Dem wirtschaftlichen Weitblick folgend, muss endlich Schluss sein mit dem Kirchturmdenken.

Standortwettbewerb der Metropolregionen

Der internationale Standortwettbewerb findet zunehmend zwischen Metropolen statt. Das haben Hamburg und die 14 Kreise und Landkreise in Schleswig-Holstein und Niedersachsen, die sich zur Metropolregion zusammengeschlossen haben, frühzeitig erkannt. Aufbauend auf einem Leitbild für die Gesamtregion ist ein dynamisches europäisches Wirtschaftszentrum entstanden, in dem heute rund 4,3 Millionen Menschen leben und arbeiten. Der wirtschaftliche Erfolg der Metropolregion Hamburg und ihre hohe Akzeptanz in der Bevölkerung beruhen auf der länderübergreifenden Zusammenarbeit.

Die raumauflösende Wirkung des länderübergreifenden Metropolregion-Konzeptes zeigt sich besonders beim öffentlichen Nahverkehr. Die Ausdehnung des Hamburger Verkehrsverbundes (HVV) auf die Umlandkreise in Schleswig-Holstein und Niedersachsen war und ist für die Bevölkerung ein sichtbares Zeichen für das Zusammenwachsen der Region. Täglich pendeln gut 270.000 Menschen aus ihren Wohnorten im Umland nach Hamburg, um dort zu arbeiten. Enge wirtschaft-

liche Beziehungen gibt es auch jetzt schon nach Mecklenburg-Vorpommern, zum Landkreis Ludwigslust, dem Partnerkreis der Metropolregion Hamburg. Wirtschaftliche Verflechtungen enden nicht an Landesgrenzen. Die Unternehmen im sogenannten „Speckgürtel“ – der tatsächlich ein „Muskelpaket“ ist – gehören zum gewachsenen Hamburger Wirtschaftsraum.

Ist es daher nicht überfällig, dass die mit Hamburg wirtschaftlich eng verflochtene Hansestadt Lübeck – wie von dort vielfach gefordert – in die Metropolregion Hamburg oder zumindest in den Tarifverbund des HVV eingebunden wird? Auch die Zusammenlegung der Landesrechnungshöfe von Hamburg und Schleswig-Holstein wäre ein willkommenes und längst fälliges politisches Signal auf dem Weg zum zukunftsfähigen „Nordstaat“.

Branchenkompetenzen im Nordstaat

Unternehmen, die investieren wollen, blicken über den Tellerrand hinaus. Nicht nur die Metropolregion Hamburg, sondern ganz Norddeutschland hat als attraktive Wirtschaftsregion mit hoher Lebensqualität gute Chancen, Investoren und qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen. Mit der idealen Lage im Herzen Nordeuropas, der Anbindung an die Weltmeere und den Ostseeraum und der vorhandenen Infrastruktur verfügen Hamburg und Schleswig-Holstein über besondere Standortvorteile für internationalen Handel und Logistik. In beiden Ländern sind – mit unterschiedlichen Schwerpunkten – Unternehmen aus Zukunftsbranchen ansässig. Dazu zählen neben den Kompetenzen im gesamten Handel – Außenhandel, Großhandel, Versandhandel, Einzelhandel – auch Logistik, Luftfahrt, Medizintechnik und medizinische Biotechnologie – die sogenannten „Life Sciences“ – und darüber hinaus die Maritime Wirtschaft, der Bereich „Erneuerbare Energien“, Informationstechnologien sowie die vielfältige Kreativwirtschaft, insbesondere Marketing und Medien. Auch Tourismus und Ernährungswirtschaft sind von wachsender Bedeutung.

Erfolgreiches Standortmarketing und länderübergreifende Clusterpolitik erforderlich

Sowohl in Hamburg als auch in Schleswig-Holstein verfolgen Wirtschaftsförderer seit Jahren das Ziel, durch die Bildung von sogenannten „Clustern“ die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunftsbranchen zu stärken. Clusterpolitik zielt darauf, vorhandene Strukturen eines Wirtschaftsraumes durch die Bildung von Netzwerken aus Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen enger miteinander zu verzahnen. Dies stärkt Antriebskräfte und branchenrelevante Entwicklungen gleichermaßen. Ein gutes Beispiel dafür ist die 2006 ins Leben gerufene „Logistik-Initiative Hamburg“ mit heute 450 Mitgliedern. Durch ihre Beteiligung an internationalen Messen betreibt diese Initiative effektives Marketing für den Logistik-Standort „Metropolregion Hamburg“, das auf den gesamten norddeutschen Wirtschaftsraum ausstrahlt.

Doch auch hier stellt man ernüchtert fest: Nach wie vor hat die Ansiedlung von Institutionen und Unternehmen innerhalb der eigenen Landesgrenzen absolute Priorität.

Eine länderübergreifende Clusterpolitik gibt es allein auf dem Gebiet der „Life Sciences“. Die mit dem Clustermanagement beauftragte Norddeutsche Life Science Agentur „Norgenta“ wurde 2004 als gemeinsame Projekt- und Servicegesellschaft der Länder Hamburg und Schleswig-Holstein gegründet. Die Agentur vernetzt die Kompetenzen von Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Krankenhäusern. Sie initiiert und unterstützt innovative Projekte, die zur wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Profilierung des Standorts beitragen. Auf diese Weise setzt sie das Know-how der norddeutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen gezielt für die Entwicklung und Vermarktung von Produkten ein. Unter der Marke „Life Science Nord“ werden Messen und Kongresse im In- und Ausland organisiert und damit der Life-Science-Standort erfolgreich vermarktet. Die vielfältigen Branchenkompetenzen des norddeutschen Wirtschafts-

raumes sind erfolgversprechend für ein gemeinsames Standortmarketing von Hamburg und Schleswig-Holstein. Dafür müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens müssen sich die Schlüsselbranchen kontinuierlich so weiterentwickeln, dass sie im internationalen Wettbewerb eine Spitzenposition einnehmen können. Dabei spielt die enge, länderübergreifende Verzahnung von Wirtschaft und Wissenschaft, also die Bildung von „Kompetenz-Zentren“, eine zentrale Rolle.

Erfolgreiches Standortmarketing braucht zweitens ein Konzept für einen gemeinsamen Auftritt, so zum Beispiel eine Dachmarke für den norddeutschen Wirtschaftsraum mit hohem Wiedererkennungswert. Wenn auf den Stärken der vorhandenen Marken aufgesetzt wird, beginnen die Länder auch hier nicht bei Null.

Ungenutzte Potentiale für gemeinsames Standortmarketing

Auch die anderen Schlüsselbranchen, die sowohl für Hamburg als auch für Schleswig-Holstein bedeutend sind, sollten nach dem Vorbild der „Norgenta“ durch eine norddeutsche Clusterpolitik gestärkt werden. Das jüngst vorgelegte Eckpunktepapier der IHK Schleswig-Holstein und der Handelskammer Hamburg enthält dazu Handlungsempfehlungen. Sie beruhen auf den Ergebnissen eines Gutachtens des Kieler Instituts für Weltwirtschaft: Unter anderem bescheinigen die Gutachter beiden Ländern eine vergleichbar hohe Chinakompetenz im Außenhandel. Das Gleiche gilt für die Wachstumsmärkte Nordamerika sowie Mittel- und Osteuropa. Auf Basis der Außenhandelsstrukturen ergibt sich ein weiterer Bereich für ein gemeinsames Standortmarketing: die Außenhandelskompetenz in Handel und Industrie. Bemerkenswert ist, dass in Hamburg und Schleswig-Holstein unabhängig voneinander große Anstrengungen unternommen werden, um deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen zu intensivieren. Hamburg verfolgt das Ziel, sich zum europäischen China-Zentrum zu entwickeln. So wird 2010 zum dritten Mal in Hamburg die „Chi-

na Time“ veranstaltet. Auf der EXPO 2010 in seiner Partnerstadt Shanghai ist die Präsenz Hamburgs von besonderer Bedeutung: Mit dem vierstöckigen „Hamburg House“, das so wenig Energie verbraucht wie kein vergleichbares Gebäude auf der Welt, dokumentiert Hamburg seine Vorreiterrolle im Bereich des klimaschonenden Bauens. In Schleswig-Holstein ist China ein Beratungsschwerpunkt der Wirtschaftsförderungs- und Technologietransfergesellschaft WTSH. Bislang kocht jedes Land sein eigenes China-Süppchen, besser wäre es jedoch, gemeinsam den chinesischen Markt für norddeutsche Unternehmen zu erschließen.

Für einen starken Norden – Schluss mit der Kleinstaaterei

Alles andere als neu ist in der Bundesrepublik Deutschland die Diskussion um die Neuord-

nung der Bundesländer. Hamburg und Schleswig-Holstein gehen mit gutem Beispiel voran – und entfernen sich von kleinstaatlichem Denken. Um diese ersten Erfolge auszubauen, muss Norddeutschland jetzt die Chancen für ein gemeinsames Standortmarketing nutzen. Beide Länder punkten mit Zukunftsbranchen und bieten hohe Lebensqualität durch viel Natur, Wasser und vielfältige kulturelle Angebote. Andernorts suchen Menschen nach der „Work-Life-Balance“. Hier im Norden finden wir sie.

Was ein starker, wirtschaftlich erfolgreicher Nordstaat braucht, ist ein gemeinsames Leitbild, ein Kompass, an dem sich alle politischen Entscheidungen und Initiativen orientieren, um das weitere wirtschaftliche Zusammenwachsen von Hamburg und Schleswig-Holstein nachhaltig zu forcieren. Kleinstaaterei erweist sich dabei als das größte Hindernis.



Ole von Beust und Peter Harry Carstensen mit ihren Gastgeschenken auf dem EuropaAbend des AGA im November 2005 im Kieler Schloss: Kleine Künstler zwischen vier und fünf Jahren aus einer Kindergartengruppe an der Grenze zwischen Hamburg und Schleswig-Holstein haben mit Buntstiften und Tuschkasten ihre Ideen für eine Flagge für den Norden zu Papier gebracht.



Länderübergreifende Zusammenarbeit aus Brandenburger Sicht: Regionen neu denken und lenken!

Matthias Platzeck

Ministerpräsident
des Landes Brandenburg

Liebe Leserinnen und Leser,
zunächst allen Mitgliedern meinen herzlichen Glückwunsch zum zehnjährigen Bestehen von UVNord! Das Jubiläum fällt zeitlich zusammen mit der wichtigsten Botschaft der letzten Monate: Die Talsohle der Wirtschaftskrise scheint in Hamburg und Schleswig-Holstein durchschritten! Das ist schon die erste wichtige Gemeinsamkeit mit der Region im Osten Deutschlands, für die ich um einen aktuellen Bericht gebeten wurde: Berlin-Brandenburg. Als Ministerpräsident von Brandenburg kann ich natürlich in erster Linie nur für „mein“ Land sprechen, aber Sie ahnen es wahrscheinlich: Berlin hat in der Gedanken- und Alltagswelt der Märker seinen festen Platz. Das manifestiert sich in der Verflechtung der wirtschaftlichen Strukturen ebenso wie in vielen anderen Lebensbereichen.

Brandenburg und Berlin: Große Liebe auch ohne Trauschein

Auch in unserer Region existiert eine länderübergreifende Vereinigung der Unternehmerverbände. Die UVB Berlin-Brandenburg e.V. gehört mit rund 60 festen und 10 korrespondierenden Mitgliedern zu den aktivsten Förderern des Zusammenwachsens der Hauptstadtregion. Wirtschaft und Wissenschaft haben die Vereinigung der beiden Bundesländer durch gemeinsame Projekte, Netzwerke und Verbände de facto „von unten“ weitestgehend vollzogen. Die Liste der länderübergreifenden Kooperationen in den verschie-

denen Branchen wird täglich länger. Sie umfasst die Verbände für Handel, Verkehr und Logistik ebenso wie Netzwerke von Unternehmen, den Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg (VBB) oder den Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB).

Auch die gemeinsame Wissenschaftslandschaft mit sieben Universitäten, insgesamt 21 Hoch- und Fachhochschulen sowie über 100 privaten Stätten für Forschung und Entwicklung profitiert von der engen Zusammenarbeit in der Region, sei es beim Wissens- und Technologietransfer oder bei unserer Innovationskraft. Diese Verflechtung setzt sich in hohem Tempo fort (und ihr Potential ist noch längst nicht ausgeschöpft!), weil sie von zahlreichen Akteuren getrieben wird.

Politik und Verwaltung wirken als Katalysatoren dieser Entwicklung, wo immer das Motto „Gemeinsam sind wir stark“ mit Leben erfüllt werden kann. Zu den Aushängeschildern unserer Förder- und Kulturpolitik gehört beispielsweise die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten (mit jährlich 32 Millionen Euro Unterstützung von Bund, Brandenburg und Berlin), die das historische Erbe nicht nur erhält, sondern zum Impulsgeber für den regionalen Tourismus avanciert ist. Es lassen sich noch viel mehr Beispiele für die Zusammenarbeit von Brandenburg und Berlin aufzählen: von gemeinsamen Obergerichten bis hin zu regelmäßigen Regierungskonsultationen. Besonders öffentlichkeitswirksam in einer solchen Liste sind die gemeinsamen Landesinstitute.

Die Statistik, die Labortechnik und das Schulwesen verfügen über derartige Einrichtungen. So gilt unser Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg oft als Vorzeigemodell, wenn es um die länderübergreifende Abstimmung von Rahmenlehrplänen und Fortbildungsangeboten für Lehrerinnen und Lehrer geht. Ab 2010 wird es in Berlin und Brandenburg das gemeinsame Abitur in zentralen Fächern geben, ab 2011 auch gemeinsame Abschlussprüfungen in Klasse 10. Wer in der Bildungspolitik die „Mühen der Ebenen“ erlebt hat, kann sich vorstellen, welche Wegstrecke bis zu diesen Erfolgen zurückgelegt werden musste. Die Anstrengungen lohnen aber zweifellos, wenn man sich vergegenwärtigt, wie viele Familien von den Regelungen profitieren. Jeden Morgen pendeln rund 6.200 Brandenburger Schülerinnen und Schüler nach Berlin und 2.200 Berliner Kinder und Jugendliche in die entgegengesetzte Richtung. Ermöglicht wird diese Bildungsmigration durch unser Gastschülerabkommen, das die Detailfragen regelt und Ausgleichszahlungen von Brandenburg an Berlin in Höhe von jährlich 10 Millionen Euro vorsieht.

Nicht bei allen Themen kann die öffentliche Hand so gezielt und „zählbar“ aktiv werden. Sie kann jedoch helfen, einen gewissen Rahmen der länderübergreifenden Kooperation auszu-

handeln und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das ist unter anderem im Gesundheitssektor der Fall. Schwerpunktsetzungen im medizinischen Bereich tangieren schnell die Landespolitik: Wo werden Einrichtungen saniert oder ausgebaut, wo entstehen Ausbildungskapazitäten? Berlin und Brandenburg haben sich deshalb Ende 2007 auf den „Masterplan Gesundheitswirtschaft“ verständigt, der mit grundlegenden Festlegungen viele Einzeldiskussionen erleichtert. Dazu gehört beispielsweise eine Arbeitsteilung in der Region: Die Universitätskliniken mit speziellen Angeboten der Hochleistungsmedizin sind in Berlin konzentriert. Die Rehabilitation ist dagegen im schönen, erholsamen Brandenburger Umland angesiedelt. Auch Modellprojekte, die wörtlich „in die Fläche“ gehen, werden in der Mark durchgeführt, beispielsweise zur Telemedizin.

Dass Brandenburg im Gegensatz zu Berlin über ausreichend Platz für große Projekte verfügt, zeigt in eindrucksvoller Weise der Flughafen Berlin-Brandenburg International (BBI), der auf einem 1.470 Hektar großen Gelände im brandenburgischen Schönefeld entsteht. Der BBI ist für mich einer der schönsten Beweise, wie grenzüberschreitende Kooperation funktionieren kann. Im Frühjahr 2009 habe ich mit Klaus Wowereit, dem Regierenden Bürgermeister von Berlin, und





vielen anderen Projektpartnern das 1.000-Tage-Jubiläum der Bauarbeiten gefeiert. Wenn im Herbst 2011 der Echtbetrieb startet, können bis zu 27 Millionen Passagiere jährlich am BBI abfliegen und landen.

Der BBI wirkt schon heute wie ein eigenes Konjunkturpaket in der Region. Die Aufträge für den Flughafenbau gingen und gehen zu rund 80 Prozent an Unternehmen aus Berlin und Brandenburg. Die Flughafengesellschaft geht von bis zu 40.000 Arbeitsplätzen aus, und die regionale Presse schreibt nicht zufällig vom „Jobmotor BBI“. Inzwischen werden sogar eigene Bewerbermessen veranstaltet. Die Vorfreude ist groß, gerade bei den Unternehmerinnen und Unternehmern der Region. Bald wird man bei uns die Strecken nach Tokio oder Dubai als Geschäftsreise wohl so selbstverständlich finden wie heute Flüge nach London oder Paris. Außerdem kann der BBI für Investitionen und Ansiedlungen in Berlin-Brandenburg künftig das ausschlaggebende Argument sein!

Brandenburg plus X: Kooperationen auf (un-)bestimmte Zeit

Auch wenn die besonders interessante Schnittmenge von Hamburg/Schleswig-Holstein und Berlin/Brandenburg in der Konstellation „Metropole und Flächenland“ liegt, möchte ich einen Blick auf andere Formen der länderübergreifen-

den Zusammenarbeit nicht versäumen. Zwei aktuelle Brandenburger Beispiele sollen stellvertretend für ein breites Spektrum von Kooperationen stehen, die von unterschiedlichen Akteuren im Land getragen werden und auch ganz unterschiedlich strukturiert sind.

Das erste Beispiel ist unter dem Schlagwort „Bombodrom“ bekannt geworden. Das so bezeichnete Areal in der Kyritz-Ruppiner Heide liegt unmittelbar an der Grenze zu Mecklenburg-Vorpommern und sollte bis vor Kurzem noch der Bundeswehr als Luft-Boden-Schießplatz dienen. Dann kam nach erneuter Niederlage vor Gericht im Sommer 2009 der Verzicht. Dass sich die Verhältnisse in der Heide verändert haben, wurde in der Presse ausführlich berichtet. Wichtiger als der Einzelfall ist die Erkenntnis, wie viel die Menschen in einer Region bewegen können, wenn sie sich in Problemanalyse und Gegenentwurf einig sind und dafür einstehen. Die Regierungen beider Länder haben die jahrlangen Proteste der Bürgerinnen und Bürger für eine friedliche Nutzung der Heide ausdrücklich unterstützt, die größte Kraft der Initiative entstand jedoch aus dem Handlungsdruck vor Ort. Anwohner, Hotel- und Gaststättenbetreiber, private Investoren, Bürgermeister und Landräte: Sie alle haben für eine Perspektive gekämpft und waren mit diesem Kampf am Ende erfolgreich. Inzwischen finden sich Allianzen, um detaillierte Nachnutzungspläne für

das Gebiet auszuarbeiten. Neue Aufgabenstellung, neue Kooperationsstrukturen!

Andere Formen der Zusammenarbeit sind auf Dauer angelegt. Dazu gehört die „Wirtschaftsinitiative Lausitz“ mit dem Schwerpunkt Energie, die den Süden Brandenburgs und die angrenzenden Teile Sachsens umfasst. Brandenburg hat seine Position bei der Energiewirtschaft in den letzten Jahren deutlich ausgebaut. Das bestätigt nicht nur der „Leitstern“, den wir 2008 als „bestes Bundesland bei den Erneuerbaren Energien“ erhalten haben, sondern auch das erweiterte Profil der Lausitz: Kohleförderung und CO₂-Speicherung, Windparks und Solarfelder – all das fügt sich dort wie ein Puzzle zu einer zeitgemäßen Antwort auf die Frage, woher der Strom für die Steckdose und für die deutsche Industrie kommen soll. Eine solche Entwicklung kann man nicht verordnen. Sie entsteht da, wo Pioniere der Sacharbeit ein Thema vorantreiben und überzeugend kommunizieren. Der vom Land Brandenburg geförderte Regionale Wachstumskern Spremberg, direkt an der Grenze zu Sachsen gelegen, ist beispielhaft dafür.

Brandenburg und die ostdeutschen Länder: Gemeinsame Herausforderungen und Interessen

Die zuletzt genannten Initiativen mit Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen betreffen zwei ostdeutsche Länder, was in erster Linie der geographischen Situation geschuldet ist: Nachbarschaft verbindet! Gerade jetzt, zwischen den 20. Jahrestagen von Mauerfall und Deutscher Einheit, wird jedoch immer wieder die Frage laut, ob es wirklich noch „spezielle ostdeutsche“ Interessen gibt, ob und wie diesen gerecht zu werden ist.

Die Antwort darauf sollte uns eine differenzierte Debatte wert sein, denn viele Argumente müssen abgewogen werden. Es trifft zu, dass die fünf neuen Länder auch fast zwei Jahrzehnte nach der Wiedervereinigung in wirtschaftlicher Hinsicht nicht das durchschnittliche Niveau des „Westens“ erreicht haben und dass die durch-

schnittliche Arbeitslosigkeit in den neuen Ländern noch immer höher ist als in den alten. Allerdings zeigen gerade boomende Städte wie Potsdam oder Dresden in den einschlägigen Rankings immer wieder, dass im Osten Deutschlands bemerkenswerte Entwicklungen zu verzeichnen sind. Gleichzeitig machen Bürgermeister und Landräte aus den alten Ländern darauf aufmerksam, dass auch ihre Städte saniert und ihre Straßen ausgebaut werden müssten. Hinzu kommt die Übereinkunft, die besondere Förderung Ostdeutschlands aus Mitteln des Solidarpakts bis 2019 fortzuführen, aber schrittweise zu reduzieren.

Auf eine Entweder-oder-Debatte, ein Auspielen Ost gegen West dürfen wir uns bei dieser Perspektive nicht einlassen. Wir müssen stattdessen schon heute ein anderes Verständnis von Solidarität entwickeln, das nicht mehr nach Himmelsrichtungen geeicht ist, sondern in zunehmendem Maße flexibel, fallweise und faktenabhängig zu Entscheidungen führt. Es geht



jetzt also darum, einen Übergang mit Augenmaß vorzubereiten. Das heißt auch, den Aufbau Ost nicht von heute auf morgen unvollendet abzubauen. Brandenburg rüstet sich, um 2019 nicht nur auf eigenen Beinen zu stehen, sondern laufen zu können. Bis dahin bedarf es des vereinbarten solidarischen Handelns.

Brandenburg als Region in Europa: Perspektive Polen

Sowohl bei der Förder- und Finanzpolitik als auch grundsätzlich bei der Profilierung von Regionen ist für Brandenburg das Wort „länderübergreifend“ immer mit Polen und mit der Europäischen Union verbunden, deshalb soll ein Überblick zu unseren Kooperationen in diesem Bereich hier nicht fehlen.

Unsere Region hat zu Polen eine enge, historisch gewachsene Beziehung. Dazu gehört nicht nur, dass wir mit 250 Kilometern die längste deutsch-polnische Grenze der Bundesrepublik haben und das Ziel der Zusammenarbeit mit Polen in unserer Landesverfassung verankert ist, sondern vor allem, dass wir uns im Vorfeld der EU-Osterweiterung für eine rasche Aufnahme Polens in die EU stark gemacht haben. 2004 wurden aus Nachbarn

Partner. Zu den festen Kooperationsformen gehören die sogenannten Euroregionen. An der brandenburgisch-polnischen Grenze arbeiten die Vereine „Pomerania“, „Pro Europa Viadrina“ und „Spree-Neiße-Bober“, die maßgeblich an der Entwicklung grenzüberschreitender Zusammenarbeit und vieler Arten der Begegnungen von Menschen beteiligt waren und sind. Gleichzeitig ist das Gebiet der Euroregionen Kulisse der grenzüberschreitenden Interreg-Förderung

der Europäischen Union. Von den in der letzten Förderperiode (2000-2006) zur Verfügung stehenden 132 Millionen Euro wurden auch Projekte zur Wirtschaftsförderung umgesetzt. Neben den Euroregionen haben wir 2006 die Oder-Partnerschaft als neue Form interregionaler Kooperation etabliert, die sich als Gesprächsplattform für Fragen der regionalen Entwicklung versteht, bislang hauptsächlich in den Bereichen Wirtschaft und Verkehr.

Der Bedarf an praktischen Lösungen, die es zu diskutieren und koordinieren gilt, wächst so schnell wie die Zahl der Interaktionen im nahen Grenzgebiet, seit sich die Lohn- und Preisgefüge dies- und jenseits der Oder angleichen. Das führt beispielsweise zu steigender polnischer Konsumnachfrage (Shopping-Touristen pendeln heutzutage in beide Richtungen!) und zu wachsendem Interesse polnischer Auftraggeber an Brandenburger Qualitätsarbeit. Auch diese Art regionaler Zusammenarbeit entwickeln wir permanent weiter.

Ob Berlin-Brandenburg, Kooperationen über Länder- oder sogar Bundesgrenzen – eine Tendenz ist allen diesen Formen gemeinsam: Die Zusammenarbeit ist immer dort besonders erfolgreich, wo die Strukturen dafür nicht von außen

»Die Zusammenarbeit ist immer dort besonders erfolgreich, wo die Strukturen dafür nicht von außen übergestülpt werden, sondern aus konkreten Projekten heraus wachsen«

übergestülpt werden, sondern aus konkreten Projekten heraus wachsen können. Die Halbwertszeit von gemeinsamen Unternehmungen mag deshalb kürzer und die Abhängigkeit von engagierten Einzel-Akteuren größer geworden sein. Gleichzeitig gilt aber auch: In der Vielfalt und Flexibilität der Außenbeziehungen liegt eine der größten Stärken, die ein Land – besser: eine Region – entwickeln kann!



Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH Partner für eine starke berufliche Zukunft

Die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH zählt zu den großen deutschen Bildungs- und Personaldienstleistern. Seit ihrer Gründung durch das Institut der deutschen Wirtschaft im Jahr 1986 unterstützt sie Jugendliche und Erwachsene beim Einstieg ins Berufsleben.

Der Regionalbereich Nord umfasst die Bundesländer, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Berlin. In den FAW-Akademien Hamburg, Kiel, Lübeck, Rostock und Berlin sowie in ihren 32 Außenstellen arbeiten 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie knüpfen ein Netzwerk mit allen Akteuren des regionalen Arbeitsmarktes. Deutschlandweit ist die FAW mit über 150 Außenstellen in dreizehn Bundesländern aktiv.

Einen Schwerpunkt bildet die berufliche Rehabilitation, auch für Menschen mit psychischen Erkrankungen oder seelischen Behinderungen. Umfassende Beratung zur Integration von Menschen mit Schwerbehinderung, z.B. durch Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM), bietet der Integrationsfachdienst BIHA der Akademie Hamburg. Zahlreiche beratene Firmen sprechen für seinen Erfolg, an dem die Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e. V. als wichtiger Kooperationspartner großen Anteil hat.

Eine wichtige Aufgabe der FAW ist die Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Ist die direkte Vermittlung nicht möglich, bietet die FAW Projekte und Betriebe zur Beschäftigung und Qualifizierung, darunter auch ein Integrationshotel in Plauen und die Kaffeerösterei „Torrefaktum“ in Hamburg. In Lübeck und Kiel haben sich erfolgreich die Sozialläden NOVI-LIFE und Obolus etabliert.

Flächendeckend führt die FAW allgemeine berufsvorbereitende Maßnahmen, Angebote zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt und Berufsausbildungen durch. Immer orientiert an den Anforderungen des Arbeitsmarktes.



www.faw.de



Miteinander statt nebeneinander – wir im Norden denken länderübergreifend

Christian Wulff

Ministerpräsident
des Landes Niedersachsen

1. Warum ist Kooperation unerlässlich?

Deutschland ist ein föderaler Bundesstaat. Das deutsche Staatsorganisationsprinzip des Föderalismus lässt sich in den Wurzeln bis ins Mittelalter zurückverfolgen und prägt sowohl die kulturelle Identität als auch die Infrastruktur bis heute. Die Verteilung von historisch gewachsenen Hochschulen über das gesamte Bundesgebiet und die Vielzahl von Wirtschaftszentren anstelle einer zentral dominierenden Hauptstadt sind Rahmenbedingungen, die insbesondere auch für die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland wesentlich waren und sind. Diese Erfolgsgeschichte konnte sich bis 1989 nur in den westlichen Bundesländern verwirklichen, die Wiedervereinigung wurde zum Anlass genommen, das föderale Erfolgsmodell auch auf das Gebiet der vormaligen DDR, eben die Neuen Bundesländer, auszudehnen und dort an langfristige historische Traditionen anzuknüpfen.

Warum ist der Föderalismus in Zeiten der Globalisierung auch zukunftsorientiert ein Wettbewerbsvorteil des Standorts Deutschland?

Aus der Betriebswirtschaft wissen wir, dass die optimale Betriebsgröße nicht „so groß wie möglich“ ist. Mit wachsender Größe eines Betriebs nimmt die Gefahr stetig zu, die Nähe zum Kunden und die Flexibilität am Markt zu verlieren.

Dies gilt entsprechend auch in der Politik. Die Kleinteiligkeit von Entscheidungsprozessen in einem föderalen Bundesstaat darf man deshalb nicht auf die negativen Aspekte von kostenauf-

wändigen Mehrfach- und Abstimmungsarbeiten reduzieren. Dem gegenüber stehen erhebliche Vorteile, vor allem ein erhöhtes Maß an Sach- und Bürgernähe der Entscheidung.

Die Herausforderung, der wir uns immer aufs Neue stellen müssen, ist, die Vorteile des Föderalismus zu nutzen und dessen Nachteile nach Kräften zu vermeiden. Ein Instrument hierzu ist die länderübergreifende Kooperation. Dieses Instrument kann – richtig eingesetzt – den politischen Akteuren die Flexibilität verschaffen, die „optimale politische Betriebsgröße“ passgenau für einzelne Aufgaben der öffentlichen Hand zu finden.

Neben dieser grundsätzlichen Herausforderung ergeben sich auch aus den in den letzten Jahren zu beobachtenden tiefgreifenden und in hohem Tempo verlaufenden Veränderungsprozessen Konsequenzen für das staatliche Handeln: Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen, die fortschreitende europäische Integration und die Ost-Erweiterung sowie die rasche Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Notwendigkeit länderübergreifender Kooperationen erhöht. Aber auch andere Prozesse erfordern eine Neuausrichtung der Politik: die absehbare demografische Bevölkerungsentwicklung mit all ihren gesellschaftspolitischen und ökonomischen Auswirkungen, die gewollte neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft am Leitbild des „Aktivierenden Staates in der aktiven

Gesellschaft“ - und nicht zuletzt der Zwang zur Haushaltskonsolidierung.

Kooperationen einzelner Länder sind demnach erforderlich um deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und die Attraktivität zu erhöhen.

Für die norddeutschen Länder bedeutet dies, dass diese sich mehr und mehr als ein gemeinsamer Kultur- und Wirtschaftsraum verstehen. Dies ist die Basis, um eine Zusammenarbeit wirkungsvoll zu organisieren und einen fairen Interessenausgleich zwischen den Ländern zu schaffen. Allerdings sind Aspekte wie die gewachsenen Identitäten in den Ländern, unterschiedliche Geschichte und Selbstverständnisse nicht zu vernachlässigen. Die Länder müssen sich wechselseitig stärken, um in der geographischen Mitte Europas ihren Platz zu finden. Ein bloß administrativ geplanter und bürokratisch vollzogener Zusammenschluss wird diesen Identitäten und Profilen nicht gerecht. Ein Zusammenrücken der Nordländer ist vielmehr als ein kontinuierlicher Prozess der Abstimmung und Annäherung anzusehen.

Eine weitere Grundlage für eine Zusammenarbeit ist das Bewusstsein der eigenen Stärken, die zweifellos vielfältig sind:

- Norddeutschland ist ein vom Dienstleistungssektor geprägter Wirtschaftsraum, dessen Beschäftigungsanteil in diesem Bereich höher liegt als im Bundesdurchschnitt.
- Die norddeutschen Länder haben einen starken maritimen Sektor mit Schiffbau und Meerestechnik, sind führend in der deutschen Automobilindustrie und auf dem Logistiksektor, ein Schwergewicht in der Ernährungswirtschaft und beim Tourismus. Zu den traditionellen Stärken im Luft- und Raumfahrzeugbau kommen ausgeprägte Fähigkeiten bei den Neuen Energien und hier besonders bei der Windkraft hinzu.
- In einer Welt, in der die Verfügbarkeit hoch qualifizierter Arbeitskräfte für den Wett-

bewerb der Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, ist der Norden insgesamt genauso gut positioniert wie der Süden Deutschlands.

- Baulandpreise und die Büromieten sind im Norden deutlich günstiger als in den Metropolregionen München, Stuttgart oder Frankfurt.
- Diese gute Position bei harten Standortfaktoren wird ergänzt durch attraktive weiche Faktoren wie hochwertige Freizeitangebote, hohe Lebensqualität und gute Wohnbedingungen, die bei der Ansiedlung wissensintensiver Branchen und hochqualifizierter Arbeitskräfte vorteilhaft sind. Dazu gehört unser einmaliges kulturelles und naturräumliches Angebot.

Es gibt allen Grund auf diesen Stärken aufzubauen und durch gezielte Anstrengungen von Politik, Verwaltung und Wirtschaft länderübergreifende regionale Entwicklungsstrategien zu entwickeln.

2. Bestehende Kooperationen

Die norddeutschen Länder Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein arbeiten seit vielen Jahren in der Konferenz Norddeutschland (KND) eng zusammen, um ihre gemeinsamen Interessen zu koordinieren und zu entwickeln.

Ein unverzichtbarer Bestandteil der jährlich stattfindenden KND ist der Austausch von Politik und Wirtschaft. Im Gespräch der Regierungschefs mit dem Unternehmerkuratorium Nord werden gemeinsame Vorhaben, Aufgaben und Interessen des norddeutschen Wirtschaftsraumes zwischen den Länderregierungen und den Industrie- und Handelskammern sowie den Unternehmerverbänden abgestimmt.

Insofern wird vielfach zu Recht von einer „Nord-Allianz“ gesprochen, wie sich zuletzt im Anschluss an die Bundestagswahl gezeigt hat.

Im Oktober 2009 haben sich die fünf norddeutschen Küstenländer mit Forderungen an

die neue Bundesregierung gewandt und darauf hingewiesen, dass verschiedene Themen, die gerade den Norden Deutschlands betreffen, aber auch im gesamtstaatlichen Interesse liegen, besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Hinsichtlich der Bereiche Verkehrswege und dabei insbesondere den Hafenhinterlandanbindungen, Maritime Wirtschaft, Seehäfen und Werften,



Forschung und Entwicklung sowie Meeres- und Küstenschutz ist es gelungen norddeutsche For-derungen im Koalitionsvertrag durchzusetzen.

Politische Grenzen und damit der Nordstaat treten in den Hintergrund, weil die Kooperation der norddeutschen Länder im Vordergrund stehen muss. Norddeutschland muss sich als eine Region begreifen; im Bundesgebiet als Alternative zu den südlichen Bundesländern und in Europa als nördliche Region gemeinsam mit den Regionen der benachbarten Mitgliedstaaten.

Die Niedersächsische Landesregierung misst der Intensivierung der norddeutschen Kooperation eine große Rolle bei und bringt sich ein, um dieser Zusammenarbeit eine echte Perspektive zu geben.

Gemeinsam mit unseren norddeutschen Nachbarn Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein müssen wir alle notwendigen Anstrengungen unternehmen, um unsere Stärken zu stärken und Norddeutschland zukunftsfähig zu gestalten. Zahlreiche Politikfelder wie Verkehrsinfrastruktur, Technologietransfer, Wissenschaft und Forschung, Verwaltungsmodernisierung und Abbau überflüssiger bürokratischer Strukturen bieten Chan-

cen für länderübergreifende Kooperationen.

Gemeinsam haben die fünf Nordländer deshalb eine Reihe von Projekten in der Verwaltungskooperation auf den Weg gebracht – z. B. im Bereich Benchmarking, im Bereich IT/E-government sowie bei der gemeinsamen Beschaffung von Waren- und Dienstleistungen. Zudem haben wir länderübergreifende Schwerpunktlaboratorien für gemeinsame Lebensmittelüberwachung eingerichtet und stimmen uns in Fragen der Hochschulentwicklung und der länderübergreifenden Hochschulkooperationen ganz eng miteinander ab.

Im Standortwettbewerb und für die Mobilität der Menschen spielt eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur eine bedeutende Rolle. Die Anbindung aller Wirtschaftsräume des Nordens durch Bundesfernstraßen, die Verbesserung des Schienennetzes und der Ausbau der Wasserstraßen sind für die wirtschaftliche Entwicklung des Nordens unverzichtbar.

Deshalb setzen wir uns gemeinsam und länderübergreifend für den bedarfsgerechten Ausbau der Verkehrsinfrastruktur in Norddeutschland beim Bund ein. Vor allem die Projekte zur Hinterlandanbindung der norddeutschen Seehäfen sollen mit besonderer Priorität vorangetrieben werden.

Die Regierungschefs der norddeutschen Länder haben sich im Jahr 2007 auf ein norddeutsches Strukturkonzept verständigt. Ziel ist, durch eine intensive Zusammenarbeit in innovativen Bereichen, eine positive wirtschaftliche Gesamtentwicklung zu verstärken. So gibt es eine



Reihe von gemeinsamen Vorhaben, die vielversprechende Ansätze zeigen.

Beispielhaft sind die verbesserten Abstimmungen z. B. bei den Aktivitäten im Feld alternative Energien, im Bereich der Häfen, die verbesserte Koordination der Investitions- und Absatzförderung in der Ernährungswirtschaft und die Konzentration der Ausbildungsstätten in diesem Feld und die vielfältigen Aktivitäten im Bereich Luft- und Raumfahrt.

Die Umsetzung der Kooperation zwischen unseren Ländern zur Entwicklung und Nutzung der ökonomischen, ökologischen und wissenschaftlichen Potenziale der On- und Off-shore-Windenergie ist sehr erfolgreich. Eine gemeinsame Forschungslandkarte Windenergie wurde erarbeitet, die regionalen sowie überregionalen Unternehmen und Forschungseinrichtungen die Recherche nach Partnern für Verbundprojekte und Auftragsforschungsvorhaben vereinfacht. Durch die

**»Norddeutschland muss sich
als eine Region begreifen«**

Erfassung regionaler Wertschöpfungsketten unterstützt das Netzwerk eine standortpolitische Profilierung des Nordens.

Die von uns gemeinsam angeregte Schaffung eines norddeutschen Wissenschaftsnetzwerks „Windenergie“ wird als Projekt im Rahmen der norddeutschen Kooperation mit Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern vorgebracht. Dies ist ein wichtiger Schritt zu vernetzten Länderaktivitäten.

Angesichts der bevorstehenden Aufgaben im Ausbau von Deichen und Sturmflutschutzanlagen werden wir gemeinsam auf den Bund einwirken, damit die Planungs- und Finanzierungsinstrumente für den Küstenschutz so weiter entwickelt werden, dass sie der gewachsenen Herausforderung durch die Folgen des Klimawandels Rechnung tragen können.

Ein einheitlicher Wirtschafts- und Kulturraum im Norden wird jedoch nur zusammen-





wachsen, wenn sich bei Regierenden, Wirtschaft und den Bürgerinnen und Bürgern ein Bewusstsein einstellt, dass eine Anstrengung für ein gemeinsames Norddeutschland lohnt.

Ansatzpunkte dafür, aber auch die Notwendigkeit von länderübergreifenden Anstrengungen der Landesregierungen, aktive Standortpolitik zu betreiben, liegen nach meiner Überzeugung vor allem im Bereich der Bildungs- und Wirtschaftspolitik, der Infrastrukturpolitik sowie in der Mittelstands- und Forschungsförderung. Wir brauchen also länderübergreifende Initiativen zur Vernetzung von Bildungseinrichtungen und wir müssen als der Transitraum im Zuge der EU-Osterweiterung die großen überregionalen Infrastrukturprojekte im Verkehrsbereich zielstrebig angehen.

Wir sprechen gern vom „Europa der Regionen“. In einer solchen Region leben wir hier im nördlichen Teil der Bundesrepublik Deutschland. Und wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie wir gemeinsam die Zukunftsfähigkeit der norddeutschen Länder gestalten.

Ausländische Investoren, aber auch europaweit tätige Unternehmer denken regional bezogen. Landesgrenzen, gar solche zwischen Ländern wie Hamburg und Niedersachsen, treten dahinter zurück. Heute sind Regionen Zieldestinationen unternehmerischer Aktivitäten, weil sie dort Standortfaktoren wie eine gute Infrastruktur,

hoch qualifizierte Arbeitskräfte, eine Hochschullandschaft, aber auch Kultur und Natur finden. Wo deutsche und internationale Metropolräume um Investitionen, Wirtschaftsanteile, Arbeitskräfte und Innovationen konkurrieren, müssen wir uns gemeinsam aufstellen.

Die Alternative für einen Investor heißt heute nicht mehr Hamburg oder Niedersachsen, sondern Norddeutschland oder Tschechien - Norddeutschland oder China. Unsere Ländergrenzen spielen dabei keine Rolle.

Mit der Freien und Hansestadt Hamburg teilen sich die Bundesländer Niedersachsen und Schleswig-Holstein sowie 14 Landkreise und rund 800 Städte und Gemeinden die Verantwortung für die gute Zusammenarbeit in der Metropolregion Hamburg. Schon heute ist die Metropolregion Hamburg tatsächlich ein einziger Wirtschaftsraum und ein Arbeitsmarkt.

Niedersachsen hat deshalb mit Hamburg und Schleswig-Holstein bereits eine Reihe von Projekten auf den Weg gebracht.

Auch in der Maritimen Wirtschaft, der Chemie, dem Maschinen- und Fahrzeugbau, der Ernährungswirtschaft, um nur einige zu nennen, verfügt die Metropolregion über besondere Wachstumspotenziale. Als mittel- bis langfristige Perspektive für die Metropolregion Hamburg strebt die Niedersächsische Landesregierung daher die Einbindung der Wirtschaft in die Metropolregion an.

Die Metropolregion Hamburg sollte sich

noch mehr als bisher auf ihre wirtschaftlichen Stärken ausrichten und ihr strategisches Leitbild als „Wachsende Metropolregion“ noch ausgeprägter leben. Nach meiner Überzeugung

gelingt das der Metropolregion am leichtesten, wenn sie sich stärker gegenüber der Wirtschaft, den Unternehmen, öffnet und ihnen Steuerungsmöglichkeiten in ihren Gremien anbietet.

»Insgesamt haben sich die Bedingungen für die norddeutsche Kooperation in den letzten Jahren wesentlich gebessert«



Es ist meine feste Überzeugung, dass die stärker unternehmerische Ausrichtung für eine „Wachsende Metropolregion“ Hamburg nur mit den Unternehmen gelingen kann. Die Niedersächsische Landesregierung wird daher den Diskussionsprozess für eine stärkere Einbindung der Unternehmen in die Metropolregion anstoßen und weiterführen. Das Wissen und die Erfahrungen der Wirtschaft sind für Niedersachsen unverzichtbar für Wachstum und Beschäftigung in der Metropolregion Hamburg.

Insgesamt haben sich die Bedingungen für die norddeutsche Kooperation in den letzten Jahren wesentlich gebessert, weil alle norddeutschen Länder den Willen haben, die sich aus einer Zusammenarbeit ergebenden positiven Effekte zu erzielen. Dies zeigt sich u. a. an der Installierung einer Arbeitsgruppe auf Ebene der Chefs der Staats- und Senatskanzleien zur Operationalisierung der Vorhaben der Konferenz Norddeutschland und – auf bilateraler Ebene – den regelmäßig stattfindenden gemeinsamen Kabinettsitzungen der norddeutschen Länder.

Insofern ist allen Beteiligten klar, dass uns

nur ein gemeinsames Auftreten norddeutscher Anliegen in Berlin und auch in Brüssel voranbringt.

Exkurs: Zusammenarbeit mit den Niederlanden

Neben der Kooperation mit den norddeutschen Bundesländern besteht seit vielen Jahren eine niedersächsisch-niederländische Zusammenarbeit.

Seit 1991 arbeitet Niedersachsen im Verbund der „Neuen Hanse Interregio“ (NHI) mit den niederländischen Provinzen Drenthe, Groningen, Friesland und Overijssel sowie dem deutschen Partner Bremen eng zusammen.

Die Landesregierung engagiert sich ebenso bei der Euregio Gronau und der Ems-Dollart-Region (EDR). Auch diese sind – wie die NHI – freiwillige Zusammenschlüsse von öffentlichen Organen auf beiden Seiten der deutsch-niederländischen Grenze, wobei insbesondere grenznahe Gebietskörperschaften und teils auch Handelskammern eine wichtige Rolle spielen.

Zu den grenznahen IHKs, der Deutsch-Niederländischen Handelskammer sowie den

Botschaften in Berlin und Den Haag besteht ein intensiver Austausch über Themen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.

Aktuell beschäftigt die Landesregierung zudem die „Gemeinsame Agenda grenzüberschreitende Zusammenarbeit“. Die Agenda fasst die zentralen Probleme der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zusammen. Die Initiative bietet uns die Chance, Probleme der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit „großflächig“ zu lösen, da neben mehreren niederländischen Provinzen, der Zentralregierung und Niedersachsen auch Belgien und NRW an den Arbeiten beteiligt sind.

3. Ausblick

Die norddeutschen Länder müssen ihre zentrale geografische Position und ihre Brückenfunktion nach Nord und Süd, Ost und West konsequent nutzen. Dies setzt eine noch engere Kooperation zur Durchsetzung der Anliegen, die als gemeinsam interessierend herausgefiltert werden, als bisher voraus.

Dringend erforderlich sind zwischen den norddeutschen Ländern abgestimmte Verkehrskonzepte, um im Wettbewerb die Ausgestaltung der Transeuropäischen Netze (TEN) norddeutsche Anliegen besser als bisher vertreten zu können. Als Transitland in zentraler Lage (Fadenkreuz-Position) wird insbesondere Niedersachsen von der Osterweiterung durch den zunehmenden grenzüberschreitenden Güterverkehr zu Wasser, zu Lande und in der Luft übermäßig stark belastet. Im Interesse des künftigen Binnenmarktes müssen vorhandene und neue Verkehrsachsen umwelt- und energiefreundlich gestaltet werden.

Konkret muss die gemeinsame Entwicklung von besseren Verkehrsverbindungen mit den Niederlanden, Bremen, Hamburg, Skandinavien und Mittel- und Osteuropa vorangetrieben werden. Dazu zählt der Schienenbahnverkehr ebenso wie die A 20, die A 39, die A 22 Küstenautobahn, die

A 26 sowie die Verbindungen in die MOE-Länder. Die Magnetschwebetechnik sollte als zukunftsweisende Technologie fortentwickelt werden.

Eine Nutzung der erhöhten Exportchancen für Waren, Dienstleistungen und Kapital in Nord- und Osteuropa auch durch verbesserte Verkehrskonzepte.

Weitere Ziele sind der Ausbau erneuerbarer Energien (Off-shore) und Kooperation in der Energieversorgung und eine stärkere Internationalisierung im Hochschul- und Kulturbereich.

Im maritimen Standortwettbewerb arbeiten die norddeutschen Länder an einer gemeinsamen Hafenpolitik und positionieren sich auch gegenüber der europäischen Konkurrenz.

Ein Vergleich der Verkehrsinfrastruktur zwischen Nord- und Süddeutschland zeigt ein erkennbares Gefälle zu Lasten der norddeutschen Länder. Den norddeutschen Ländern mit ihren Hafenstandorten, zu denen in naher Zukunft ein weiterer leistungsfähiger in Wilhelmshaven hinzukommt, werden durch die Häfen zudem relativ große Lasten aufgebürdet, die letztlich der gesamten Volkswirtschaft zugutekommen. Die norddeutschen Länder sind deshalb gut beraten, ihre Interessen gegenüber dem Bund weiterhin gemeinsam zu vertreten.

Wir sollten den Wettbewerb zwischen den Nord- und den Südländern als Herausforderung annehmen und das Kräfteverhältnis mit längerfristig angelegtem Aktionswillen und mit länderübergreifenden Strategien, z. B. hinsichtlich des gezielten Ressourceneinsatzes verändern. Gefragt ist nicht Konkurrenz, sondern Kooperation; es geht letztendlich um unsere „Zukunft für den Norden“.



Koordinierungsstelle
Weiterbildung
und Beschäftigung e.V.

Beratung, Qualifizierung und Vermittlung zur bestmöglichen Ausschöpfung von Arbeitsmarktpotenzialen

Im zunehmenden nationalen und internationalen Standortwettbewerb ist die permanente Anpassung an neue Herausforderungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Der Wirtschaftsstandort Hamburg benötigt gut qualifizierte Fachkräfte, um den sich wandelnden demografischen und ökonomischen Anforderungen Rechnung zu tragen.

Zur vorausschauenden Qualifizierung verfügbarer ungenutzter Potenziale in verschiedensten Branchen wurde 1990 die Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. (KWB) von der damaligen Landesvereinigung der hamburgischen Unternehmensverbände, dem Senat der Freien und Hansestadt Hamburg sowie der Arbeitsagentur gegründet.

Die KWB verfolgt auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene das Ziel, den Fachkräftebedarf durch die Ausschöpfung und Verbesserung vorhandener Qualifizierungspotenziale langfristig zu decken. Im Fokus der Dienstleistungen stehen neben politischen Institutionen und Auftraggebern stets die Hamburger Unternehmen sowie deren Beschäftigte. Hierbei spricht die KWB auch besondere Zielgruppen an, von Jugendlichen mit Migrationshintergrund bis hin zu Nachwuchsführungskräften.

Das Leistungsportfolio der KWB umfasst:

- Beratung von Unternehmen zu Personalrekrutierung und Personalentwicklung
- Vermittlung von qualifizierten Fachkräften
- Projektentwicklung und Projektmanagement
- Evaluation und wissenschaftliche Begleitforschung
- Netzwerkkoordination
- Entwicklung internetgestützter Informations- und Qualifizierungsmodule (Blended-Learning)
- Organisation von Konferenzen
- Internationale Angebote

Als fest in Hamburg verankerte Institution hat sich die KWB in der Entwicklung und Umsetzung innovativer Personalentwicklungskonzepte bewährt. Präventive Ansätze stehen dabei stets im Mittelpunkt, denn frühzeitiges Erkennen von veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes und schnelles Handeln bergen die größten Erfolgchancen.



www.kwb.de

Auf den folgenden Seiten stellt die KWB eine **Auswahl ihrer Dienstleistungen** vor, die die Hamburger Unternehmen bei der bestmöglichen Ausschöpfung von Qualifizierungspotenzialen unterstützen.

Beratungs- und Koordinierungsstelle
zur beruflichen Qualifizierung von
jungen Migrantinnen und Migranten

BQM – Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten

In Hamburg hat fast jeder zweite Jugendliche Einwanderungsgeschichte. In der dualen Ausbildung jedoch sind junge Leute mit Migrationshintergrund deutlich unterrepräsentiert. Um diese Lage zu verbessern, ist 2002 durch die Initiative des Ersten Bürgermeisters in einer Gesprächsrunde mit Vertretern von Unternehmen, Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und dem Senat die BQM entstanden. Die BQM fördert den Aufbau von Netzwerken aller am Ausbildungsprozess beteiligten Akteure und bietet den Hamburger Unternehmen vielfältige Angebote:

- Bereitstellung innovativer Einstellungsverfahren für die Personalauswahl
- Durchführung von Fachveranstaltungen und Fortbildungen
- Beratung in allen ausbildungsrelevanten Fragen
- Unterstützung bei der Einrichtung und Besetzung von Ausbildungsplätzen
- Vorauswahl von geeigneten Auszubildenden
- Unterstützung in der interkulturellen betrieblichen Elternarbeit

Nähere Informationen unter www.bqm-hamburg.de oder bei Hülya Eralp, Tel. 040 637855-38, E-Mail: eralp@kwb.de



XENOS – Chancen schaffen: Junge Migrantinnen und Migranten als Fachkräfte der Zukunft gewinnen

XENOS rückt die Ausbildung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Chance für die Zukunft in den Mittelpunkt. Kleine Betriebe können dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenwirken, indem sie verstärkt auf junge Migrantinnen und Migranten setzen und diese für eine Ausbildung in ihren Unternehmen gewinnen. XENOS stärkt die Jugendlichen durch Empowermentmaßnahmen, Workshops und Trainings in ihrer Motivation für die Praktikums- oder Ausbildungsplatzsuche. Gleichzeitig werden Hamburger Klein- und Kleinstunternehmen durch kompetente Beratung, Trainings und Netzwerkveranstaltungen bei der Schaffung einer interkulturellen Einstellungs- und Personalpolitik unterstützt.

Nähere Informationen bei Minh-Tuan Nguyen, Tel. 040 637855-40, E-Mail: nguyen@kwb.de



Fit For China – Internship Program Hamburg Shanghai 2010

Um die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Hamburg und Shanghai zu stärken, organisiert die KWB Management GmbH im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Senat der Freien und Hansestadt Hamburg und der Stadtregierung Shanghai seit 2007 das Internship Program Hamburg Shanghai. Bisher konnten insgesamt 15 chinesische Manager aus unterschiedlichen Branchen wertvolle Erfahrungen

in Hamburger Unternehmen sammeln. Für 2010 ist ein Gegenbesuch von Hamburger Managern in Shanghai geplant. Im Rahmen eines dreiwöchigen Aufenthaltes in einem chinesischen Unternehmen in Shanghai erhalten die Besucher aus Hamburg die Möglichkeit, in ihrer jeweiligen Branche persönliche Kontakte für zukünftige Wirtschaftsbeziehungen aufzubauen und Erfahrungen mit der fremden Unternehmens- und Führungskultur zu sammeln. Die KWB lädt alle Hamburger Unternehmen herzlich ein, sich an diesem Programm zu beteiligen!

Nähere Informationen unter www.chinaskills.de oder bei Lili Wu, Tel. 040 637855-22, E-Mail: wu@kwb.de

Die Hamburger Karriereschmiede – Weibliches Führungskräftepotenzial voll ausschöpfen

Die Folgen des demografischen Wandels stellen Unternehmen heute vor die Herausforderung, in strategischer Personalentwicklung rechtzeitig aktiv zu werden. Gerade das Potenzial weiblicher Nachwuchstalente liegt oftmals noch brach. Die Hamburger Karriereschmiede bietet kleinen und mittelständischen Unternehmen in Hamburg unterstützende Personalentwicklungsangebote zur Ausschöpfung ihres weiblichen Führungskräftepotenzials. In Einzelcoachings und Workshops werden berufstätige Hamburgerinnen individuell betreut und bei ihrem nächsten Karriereschritt begleitet. Dabei wird wertvolles Führungswissen vermittelt, das „Sie“ bestmöglich auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorbereitet. Regelmäßige Netzwerktreffen bieten zudem die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zum Knüpfen von Business-Kontakten.

Nähere Informationen unter www.hamburger-karriereschmiede.de oder bei Ilona Schlickmann, Tel. 040 637855-31, E-Mail: schlickmann@kwb.de



Worklife Koordinierungsstelle Familie und Beruf – Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Erfolgsfaktor nutzen

Die Worklife Koordinierungsstellen bieten innovative Konzepte zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und koordinieren den Hamburger Verbund familienfreundlicher Unternehmen. Als Mitglied des überbetrieblichen Verbundes erhalten KMU durch erfahrene Personal- und Organisationsberater/innen Unterstützung bei der Umsetzung von familienfreundlicher Personalpolitik. Dass diese nicht aufwendig sein muss und viele Vorteile bietet, zeigt der kontinuierliche Austausch der Unternehmen bei regelmäßig stattfindenden Netzwerkveranstaltungen.

Nicht nur Personalverantwortliche profitieren von den Worklife Angeboten, auch die Beschäftigten können sich zu allen Fragen rund um Elternzeitplanung, Kinderbetreuung, Wiedereinstieg sowie Pflege von Angehörigen beraten lassen. Informationsmaterialien und Workshops sind für Mitgliedsunternehmen kostenfrei. Da Worklife auch Berufsrückkehrer/innen nach einer Familienphase betreut, besteht für Unternehmen die Möglichkeit, vakante Stellen durch engagierte Bewerber/innen zu besetzen und somit weitere Kostenvorteile zu nutzen.

Nähere Informationen unter www.worklife-hamburg.de oder bei Cornelia Schmidt, Tel. 040 7662936-37, E-Mail: schmidt@kwb.de





Comeback – „Perspektive Wiedereinstieg“ zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen nutzen

Sie suchen eine qualifizierte und motivierte Mitarbeiterin zur Verstärkung Ihres Teams? Über das neue Kooperationsprojekt der KWB und der Arbeitsagentur Hamburg haben Sie die Möglichkeit, eine (hoch-)qualifizierte Berufsrückkehrerin im Rahmen einer bis zu achtmonatigen Praktikumsphase kennen zu lernen. Aus der vorangegangenen Trainingsphase bringt Ihre zukünftige Mitarbeiterin bereits praxisorientierte Qualifikationen aus den Bereichen Projektmanagement, Betriebswirtschaft, EDV und kundenorientiertes Handeln und darüber hinaus Softskills wie Teamarbeit und Zeitmanagement mit.

Nähere Informationen unter www.comeback-hamburg.de oder bei Ines Voß, Tel. 040 637855-77, E-Mail: voss@kwb.de



CeBB Centrum Bildung und Beruf – Fit für den demografischen Wandel

Das Centrum Bildung und Beruf unterstützt Personalverantwortliche bei der Einführung altersgerechter Personalentwicklung. Firmen erfahren, wie sie die Stärken erfahrener Beschäftigter ab 45 nutzen können und mit einer alternden Belegschaft konkurrenzfähig bleiben. Demografiecheck, Gesundheitserhalt, Weiterbildung und effektive Instrumente der Personalentwicklung sind die Erfolgskomponenten. Neben der Beratung zu demografieorientierter Personalentwicklung unterstützt das CeBB Unternehmen bei der Personalrekrutierung. Ein besonderes Angebot für Unternehmen im Cluster Hafen, Lager, Logistik bietet das Programm „Logistik fit für den demografischen Wandel“. Erfahrene Betriebsberater informieren dabei konkret zu öffentlichen Förderprogrammen für die Umsetzung von beruflichen Weiterbildungszielen von Beschäftigten und unterstützen beim Antragsverfahren sowie bei der Auswahl geeigneter Bildungsangebote.

Nähere Informationen unter www.cebb-hamburg.de oder bei Ragna Sekora, Tel. 040 4711036-30, E-Mail: sekora@kwb.de



TLA TeleLearn-Akademie – Zeitgemäßes Online-Lernen als Qualifikationsmotor

Fachkräfte haben immer Konjunktur! Vor allem in spezialisierten Branchen mit kurzen Innovationszyklen sind effiziente Qualifizierungsangebote für Unternehmen und Mitarbeiter gefragt, die Berufstätigkeit und Weiterbildung miteinander in Einklang bringen. Die TLA wird diesem Anspruch mit innovativen qualitätsgesicherten Blended-E-Learning-Szenarien für die berufliche Bildung gerecht. Online-Lernen mit individueller Betreuung durch engagierte Fachdozenten wechselt sich mit Präsenzphasen ab. Frei wählbare Lernzeiten ermöglichen die Vereinbarkeit von Fortbildung, Beruf und Familie. Im Bereich der Aufstiegsfortbildung zum Medienfachwirt (IHK) ist die TLA Marktführer in Deutschland. Mit dem Europäischen Wirtschaftsführerschein (EBC*L) wird Nicht-Betriebswirten betriebswirtschaftliches Basiswissen vermittelt. So werden zum Beispiel Ingenieure oder Naturwissenschaftler fit für Projektleiterstellen. Außerdem umfasst das Portfolio eine Schulung zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Die TLA konzipiert zudem speziell auf Unternehmen zugeschnittene Lernprogramme, Online-Lernwelten und Wissensmanagement-Portale.

Nähere Informationen unter www.tla.de oder bei Olaf Dierker, Tel. 040 637855-50, E-Mail: dierker@tla.de

Service Digitale Arbeit – Wettbewerbsfähig durch Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement spielt für eine langfristige Personalarbeit eine wichtige Rolle und stellt bei sich wandelnden Anforderungen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Den Schlüssel dafür bietet eine genaue Kenntnis aktueller und künftiger Kompetenzanforderungen im Unternehmen. Service Digitale Arbeit bietet mit dem Kompetenzmanagement-Werkzeug „SkillsNET OccuProfiler“ eine innovative Online-Software zur Erhebung und Auswertung von Arbeitsplatz- und Kompetenzprofilen. SDA stellt den „OccuProfiler“ kleinen und mittelständischen Hamburger Medien- und IT-Unternehmen kostenlos zur Verfügung und weist in dessen Handhabung ein.

Nähere Informationen unter www.it-medien-hamburg.de oder bei Dierk Ladendorff, Tel. 040 637855-85, E-Mail: ladendorff@kwb.de



netz3L – Lebenslanges Lernen in Hamburg

Europa wächst zusammen – und durch Instrumente wie den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) wird auch die Europäisierung in der Bildung forciert. Die Netzwerkstelle LebensLanges Lernen – Modellregion Hamburg (netz3L) verbindet Akteure der beruflichen Bildung in Hamburg und bietet Informationen zur Einführung und Umsetzung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) in der Hansestadt. Für kleine und mittelständische Unternehmen und ihre Einstellungs- und Personalpolitik ist netz3L nützliche Knoten- und Beratungsstelle. Das Angebot umfasst unter anderem Informationsveranstaltungen und Workshops zu aktuellen Entwicklungen des Lebenslangen Lernens und zu den Chancen, die sich daraus für Hamburger Betriebe ergeben. Die von netz3L betreute Internetdatenbank „QualiBe – Qualifizierung für den Beruf“ beinhaltet nach Hamburger Standards erstellte Qualifizierungsbausteine für die Berufsvorbereitung und soll zukünftig um Aus- und Weiterbildungsbausteine ergänzt werden.

Nähere Informationen unter www.netz3l.de oder bei Eva Eisenmenger, Tel. 040 637855-65, E-Mail: eisenmenger@kwb.de



Die Projekte der KWB werden u. a. aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) im Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“, Förderperiode 2007 - 2013, von der Freien und Hansestadt Hamburg, vom Bund sowie von der Bundesagentur für Arbeit finanziert.



AGA Unternehmensverband
Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e.V.
Kurze Mühren 2
20095 Hamburg
www.aga.de

Allgemeine Hamburger Arbeitgebervereinigung e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.agv-hamburg.de

AGV Nord
Allgemeiner Verband der Wirtschaft
Norddeutschlands e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.agvnord.de

Arbeitgeberverband der Cigarettenindustrie
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg

Arbeitgeberverband der Deutschen Kautschuk-
industrie (ADK) e.V.
Schiffgraben 36 · 30175 Hannover
www.adk-verband.de

Arbeitgeberverband
Flensburg · Schleswig · Eckernförde e.V.
Neustadt 16 / Walzenmühle · 24939 Flensburg
www.arbeitgeber-flensburg.de

Arbeitgeberverband der Land- und Forstwirtschaft
in Schleswig-Holstein e.V.
Jungfernstieg 25 · 24768 Rendsburg
www.bauernverbandsh.de

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen
in Deutschland e.V.
Arabellastraße 29 · 81925 München
www.agv-vers.de

Arbeitgeberverband Zement und Baustoffe e.V.
Wilhelmstraße 98 · 59269 Beckum
www.agvzem.de

Arbeitgebervereinigung Lübeck – Schwerin e.V.
Wakenitzstraße 45 / 47 · 23564 Lübeck
www.agv-luebeck-schwerin.de

Bankenverband Hamburg e.V.
Adolphsplatz 7 · 20457 Hamburg
www.bankenverband-hamburg.de

Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.bwh-hamburg.de

Bauindustrieverband Hamburg e.V.
Loogestraße 8 · 20249 Hamburg
www.biv-hh.de

Bauindustrieverband Schleswig-Holstein e.V.
Ringstraße 54 · 24103 Kiel
www.biv-sh.de

ChemieNord
Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie
in Norddeutschland e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.chemienord.de

DEHOGA Hamburg
Hotel- und Gaststättenverband e.V.
Hallerstraße 22 · 20146 Hamburg
www.dehoga-hamburg.de

Paritätischer Wohlfahrtsverband
Schleswig-Holstein e.V.
Beselerallee 57 · 24105 Kiel
www.paritaet-sh.de

Fachverband Garten-, Landschafts- und
Sportplatzbau Hamburg e.V.
Hellgrundweg 45 · 22525 Hamburg
www.galabau-nord.de

Fachverband Garten-, Landschafts- und
Sportplatzbau Schleswig-Holstein e.V.
Thiensen 16 · 25373 Ellerhoop
www.galabau-nord.de

Fachverband Holz und Kunststoff Hamburg e.V.
Albert-Schweitzer-Ring 10 · 22045 Hamburg
www.tischler.de

Fachverband Sanitär Heizung
Klempner Hamburg e.V.
Barmbeker Markt 19 · 22081 Hamburg
www.shk-hamburg.de

Fortbildungsakademie der Wirtschaft
(FAW) gGmbH
Demolierung 2 · 23909 Ratzeburg
www.faw.de

Gesamtverband des Hamburger Handwerks e.V.
Bei Schuldts Stift 3 · 20355 Hamburg
www.gesamtverband-hamburger-handwerk.de

Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik (gefas)
Institut der Schleswig-Holsteinischen Unternehmens-
verbände e.V.
Kieler Straße 53 · 24768 Rendsburg
www.gefas-uv.de

Handwerk Schleswig-Holstein e.V.
Vereinigung der Fachverbände und Kreishandwerker-
schaften
Kaistraße 101 · 24114 Kiel
www.handwerk.sh

Holz und Kunststoff Nord-Ost e.V.
Georgsplatz 10 · 20099 Hamburg
www.hkn-online.de

IVH
Industrieverband Hamburg e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.bdi-hamburg.de

Industrieverband Heizung Klima Sanitär Nord e.V.
Verband für Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern
und Schleswig-Holstein
Georgsplatz 10 · 20099 Hamburg
www.ihks-nord.de

iGZ Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunter-
nehmen e.V.
Landesverband Hamburg p. Adr. agf Personal GmbH
Paul-Ehrlich-Straße 3 · 22763 Hamburg

Landesverband Schleswig-Holstein p. Adr. TDI GmbH
Wurtleutetweute 35 · 25541 Brunsbüttel
www.ig-zeitarbeit.de

ISH Bildungs- und Beratungs-Gesellschaft mbH
Semperstraße 24-26 · 22303 Hamburg
www.ish-online.de

KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und
Beschäftigung e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.kwb.de

Landesverband der Lohnunternehmer in Land- und Forstwirtschaft Schleswig-Holstein e.V.
Am Kamp 15-17 · 24768 Rendsburg
www.lohnunternehmer.de

Landesverband des Hamburger Einzelhandels e.V.
Bei dem Neuen Krahn 2 · 20457 Hamburg
www.lhe.de

Landesverband des Kfz-Gewerbes Hamburg e.V.
Billstraße 41 · 20539 Hamburg
www.kfz-hh.de

Metallgewerbeverband Nord
Rendsburger Landstraße 211 · 24113 Kiel
www.metallhandwerk-nord.de

NFE Norddeutscher Fachverband Elektro- und Informationstechnik e.V.
Eiffestraße 450 · 20537 Hamburg
www.nfe.de

Norddeutscher Baugewerbeverband e.V.
Semperstraße 24 · 22303 Hamburg
www.bau-innung.de

NORDERNÄHRUNG Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Hamburg/Schleswig-Holstein/Mecklenburg-Vorpommern e.V.
Reichsbahnstraße 95 · 22525 Hamburg
www.nordernaehrung.de

NORDMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.nordmetall.de

Osterberg-Institut der Karl Kübel Stiftung
Am Hang · 24306 Niederkleveez
www.osterberginstitut.de

Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft e.V.
Jungfernstieg 25 · 24768 Rendsburg
www.stfg.de

Unternehmensverband Hafen Hamburg e.V.
Mattentwiete 2 · 20457 Hamburg
www.uvhh.de

Unternehmensverband Kiel e.V.
Lindenallee 16 · 24105 Kiel
www.uvkiel.de

Unternehmensverband Mittelholstein e.V.
Rendsburger Straße 7 · 24534 Neumünster
www.uv-mittelholstein.de

Unternehmensverband Ostholstein-Plön e.V.
Röntgenstraße 3 · 23701 Eutin
www.uv-oh.de

Unternehmensverband Unterelbe-Westküste e.V.
Markt 36 · 25746 Heide
www.unternehmensverband.de

Unternehmer ohne Grenzen e.V.
Neuer Kamp 30 / Eingang A · 20357 Hamburg
www.unternehmer-ohne-grenzen.de

Verband Beton- und Fertigteilindustrie Nord e.V.
Raiffeisenstraße 8 · 30938 Burgwedel
www.betonverbaende-nord.de

Verband der Chemischen Industrie e.V.
Landesverband Nord
Güntherstraße 1 · 30519 Hannover
www.vci-nord.de

Verband der Mittel- und Großbetriebe des
Einzelhandels Schleswig-Holstein, Mecklenburg-
Vorpommern e.V.
Bei dem Neuen Krahn 2 · 20457 Hamburg
www.bag-schleswig-holstein.de

Verband der Nordwestdeutschen Textil- und
Bekleidungsindustrie e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.textil-bekleidung.de

VSW
Verband der Südholsteinischen Wirtschaft e.V.
Bahnhofstraße 9 · 21465 Reinbek
www.vsw-reinbek.de

Verband der Zeitungsverlage Norddeutschland e.V.
Große Reichenstraße 14 · 20457 Hamburg
www.vzn.de

Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Schleswig-
Holstein e.V.
Faluner Weg 28 · 24109 Kiel
www.kfz-sh.de

Verband Druck und Medien Nord e.V.
Gaußstraße 190 · 22765 Hamburg
www.vdnord.de

VNP
Verband Norddeutscher Papierfabriken e.V.
Bödekerstraße 18 · 30161 Hannover
www.vnp-online.de

Verein Hamburger Rheder
Esplanade 6 · 20354 Hamburg
www.reederverband.de

Verein Hamburger Spediteure e.V.
Willy-Brandt-Straße 69 · 20457 Hamburg
www.vhsp.de

VPK Nord
Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitende Industrie
Norddeutschlands e.V.
Schiffgraben 36 · 30175 Hannover
www.hpv-ev.org

Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und
Vertrieb in Hamburg (CDH) e.V.
Raboisen 16 · 20095 Hamburg
www.hamburg.cdh.de

WVH
Der Wirtschaftsverein e.V. für den
Hamburger Süden
Hermann-Maul-Straße 2 · 21073 Hamburg
www.derwirtschaftsverein.de

Zeitungsverlegerverband Hamburg e.V.
Große Reichenstraße 14 · 20457 Hamburg
www.zvh.de

Präsidium

Präsident

Uli Wachholtz

Karl Wachholtz GmbH + Co. KG

Vizepräsidenten

Prof. Dr. Hans H. Driftmann

Peter Kölln KGaA

Reinhold von Eben-Worlée

Worlée-Chemie GmbH

Präsidialmitglieder

Hans-Werner Blöcker

Vereinigte Asphalt-Mischwerke GmbH & Co. KG

Frank Horch

Blohm + Voss Shipyards & Services GmbH

Werner Schwarz

Arbeitgeberverband der Land- und Forstwirtschaft
in Schleswig-Holstein

Michael Westhagemann

Siemens AG Region Hanse

Vorstand

Vorstandsmitglieder

Lutz Bitomsky

Walter Otto Müller GmbH & Co. KG

Friedrich Görtz

Ludwig Görtz GmbH

Werner Gruhl

Kali-Transport Gesellschaft mbH

Ulrich Jacobi

Max Jacobi Spedition GmbH

Ulrich Nichtern

National Starch & Chemical GmbH

Eberhard Otte

Punker GmbH

Wolfgang Pötschke

Sparkasse zu Lübeck AG

Elisabeth Samusch

Grundstücksgesellschaft Samusch GbR

Thomas Sander

Heinz Sander Bau GmbH

Ingo Scholz

Clausen & Bosse GmbH

Werner Weimann

Deutsche Schiffsbank AG

Ausschüsse

Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Vorsitzender: **Torsten Schümann**
Daimler AG

Geschäftsführung: **Sebastian Schulze**

Arbeitsrecht

Vorsitzender: **Dr. Gero Dietrich**
Dräger Medical AG & Co. KG

Geschäftsführung: **Peter Helbron,**
Dr. Joachim Schack

Bildungspolitik

Vorsitzender: **Klaus-Hinrich Vater**
Vater Holding GmbH

Geschäftsführung: **G. Heiner Spönemann**

Strukturpolitik

Vorsitzender: **Uli Wachholtz**
Karl Wachholtz GmbH + Co. KG

Geschäftsführung: **Michael Thomas Fröhlich**

Umwelt

Vorsitzender: **Reinhold von Eben-Worlée**
Worlée-Chemie GmbH

Geschäftsführung: **Norbert Stock**

Arbeitskreis Prozessvertreter

Geschäftsführung: **Dr. Joachim Schack**

Geschäftsführung

Hauptgeschäftsführer:

Michael Thomas Fröhlich

Geschäftsführer und Pressesprecher:

Sebastian Schulze

Geschäftsführer:

Hubert Grimm

G. Heiner Spönemann

Norbert Stock

Thorsten Augustin

Hanse-Office
Gemeinsame Vertretung der Länder Hamburg und
Schleswig-Holstein bei der EU
Avenue Palmerston 20 · B – 1000 Bruxelles
www.hanse-office.de

Ole von Beust

Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg
Rathausmarkt 1 · 20095 Hamburg
www.hamburg.de

Dr. Wolfgang Bick

Statistikamt Nord
Anstalt des öffentlichen Rechts
Steckelhörn 12 · 20457 Hamburg
www.statistik-nord.de

Peter Harry Carstensen

Staatskanzlei
Düsternbrooker Weg 104 · 24105 Kiel
www.schleswig-holstein.de

Peter Deutschland

Deutscher Gewerkschaftsbund
Bezirk Nord
Besenbinderhof 60 · 20097 Hamburg
www.nord.dgb.de

Prof. Dr. Hans H. Driftmann

Peter Kölln KGaA
Westerstraße 22-24 · 25336 Elmshorn
www.koelln-marken.com

Michael Thomas Fröhlich

UVNord – Vereinigung der Unternehmensverbände
in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.
BDI-Landesvertretung Schleswig-Holstein
Haus der Wirtschaft
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
Haus der Wirtschaftsverbände
Jungfernstieg 25 · 24768 Rendsburg
www.uvnord.de

Thomas Fuchs

Medienanstalt Hamburg / Schleswig-Holstein (MA HSH)
Rathausallee 72-76 · 22846 Norderstedt
www.ma-hsh.de

Maria Jepsen

Bischöfin im Sprengel Hamburg und Lübeck
Esplanade 14 · 20354 Hamburg
www.nordelbien.de

Matthias Kammer

Dataport
Anstalt des öffentlichen Rechts
Altenholzer Straße 10-14 · 24161 Altenholz
www.dataport.de

Dr. Thomas Klischan

NORDMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie e.V.
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.nordmetall.de

Lutz Marmor

Norddeutscher Rundfunk
Rothenbaumchaussee 132-134 · 20149 Hamburg
www.ndr.de

Rainer Mohrmann

sh:z Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag
GmbH & Co. KG
Nikolaistraße 7 · 24937 Flensburg
www.shz.de

Matthias Platzeck

Staatskanzlei
Heinrich-Mann-Allee 107 · 14473 Potsdam
www.brandenburg.de

Dr. Silvia Stiller

Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut
gemeinnützige GmbH (HWWI)
Heimhuder Straße 71 · 20148 Hamburg
www.hwwi.org

Prof. Dr. Thomas Straubhaar

Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut
gemeinnützige GmbH (HWWI)
Heimhuder Straße 71 · 20148 Hamburg
www.hwwi.org

Volker Tschirch

AGA Unternehmensverband
Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e.V.
Kurze Mühren 2 · 20095 Hamburg
www.aga.de

Klaus-Hinrich Vater

Vater Holding GmbH
Wasserwerksweg 18 · 24222 Schwentinental
www.vater-gruppe.de

Uli Wachholtz

UVNord – Vereinigung der Unternehmensverbände
in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.
BDI-Landesvertretung Schleswig-Holstein
Haus der Wirtschaft
Kapstadtring 10 · 22297 Hamburg
www.uvnord.de

Dr. Herbert Weit

Eichdirektion Nord
Düppelstraße 63 · 24105 Kiel
www.ed-nord.de

Christian Wulff

Niedersächsische Staatskanzlei
Planckstraße 2 · 30169 Hannover
www.niedersachsen.de

Bildungszentrum Tannenfelde

Tannenfelde 1
24613 Aukrug
www.tannenfelde.de

BWH Bildungswerk der Wirtschaft Hamburg e.V. Ein Institut der Unternehmensverbände Nord

Kapstadtring 10
22297 Hamburg
www.bwh-hamburg.de

Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH

Regionalbereichsleitung Nord
Demolierung 2
23909 Ratzeburg
www.faw.de

Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik (gefas) Institut der Schleswig-Holsteinischen Unternehmensverbände e.V.

Kieler Straße 53
24768 Rendsburg
www.gefas-uv.de

ISH Bildungs- und Beratungs-Gesellschaft mbH

Semperstraße 24-26
22303 Hamburg
www.ish-online.de

KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.

Kapstadtring 10
22297 Hamburg
www.kwb.de

m.o.v.e. hr GmbH

Semperstraße 24-26
22303 Hamburg
www.move-hr.de

Herausgeber:

UVNord – Vereinigung der Unternehmensverbände
in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.
BDI-Landesvertretung Schleswig-Holstein

Haus der Wirtschaft
Kapstadtring 10
22297 Hamburg
Telefon 040 – 6378-51-00
Telefax 040 – 6378-51-51

Haus der Wirtschaftsverbände
Jungfernstieg 25
24768 Rendsburg
Telefon 04331 – 1420-51
Telefax 04331 – 1420-50

info@uvnord.de
www.uvnord.de

Konzeption, Redaktion, Satz und Gestaltung:

Dr. Messerschmidt & Comp. KG
Feldstraße 38
24105 Kiel
Projektkoordination: Martina Rieper

Druck:

müllerDITZEN AG

Fotos und Grafiken:

Beteiligte Autoren und Unternehmen, IFM-GEOMAR (S. Kiesche)
(gmp Architekten, JSK International (B. Rolle) / Berliner Flughäfen),
J. Müller, R. Neumann, Stiftung Preußische Schlösser und Gärten
Berlin-Brandenburg (R. Handrick), Uni Kiel (J. Haacks, Kröger/Dorf-
müller), Universität Münster, www.mediaserver.de/ C. Spahrbier, B. Yelin.

Für die Inhalte der Unternehmensporträts und der Aufsätze sind
die jeweiligen Firmen bzw. Autoren verantwortlich.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks und der Ver-
vielfältigung, vorbehalten.

Hamburg / Rendsburg 2010