

AGORA

17. Jahrgang - Ausgabe 1 - 2001

Magazin der Katholischen Universität Eichstätt

Corporate Citizenship

Nicht alles kann der Staat regeln: Immer mehr Unternehmen übernehmen deshalb gesellschaftliche Verantwortung - natürlich auch zu ihrem eigenen Nutzen. ▶ S. 5

Customer Relationship Management

Kunden pflegen ist wesentlich günstiger als neue gewinnen. Dies setzt veränderte Managementprozesse, aber auch geeignete Informationstechnologie voraus. ▶ S. 7

Training für den Mittelstand

Auf dem Weg zur Agenda 21: Im Projekt „Tele21“ wurden mehr als 240 Unternehmen in betrieblichem Umweltmanagement und im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologie geschult. ▶ S. 13

Der bildende Raum

Ein Dialog zwischen Erwachsenenbildnern und Architekten findet kaum statt. Doch Lernerfolg und Raumgestaltung hängen zusammen. ▶ S. 20

Die Kunst des Lebens und Sterbens

Das Tabuisieren des Todes ist lebensfeindlich. Denn: Nur wer sich mit dem Tod auseinandersetzt, kann gut leben. ▶ S. 25

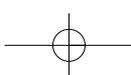
Die Angst vor der Vampir-Frau

Werbung, Kino und Zeitungen transportierten Anfang des 20. Jahrhunderts ein neues Frauenbild von den USA nach Chile - und weckte skurrile Ängste. ▶ S. 32



SOWJETISCHER GEHEIM-DIENST IN DEN USA

SCHWERPUNKT WIRTSCHAFT: UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT



Unternehmen der  Finanzgruppe

**SIE ERREICHEN UNS
IN EIN PAAR MINUTEN.**



ODER IN EIN PAAR SEKUNDEN.

SPARKASSE EICHSTÄTT



SPARKASSE INGOLSTADT

Wo immer Sie uns brauchen, wir sind für Sie da. Gerne beraten wir Sie persönlich. Sie können Ihre Geldgeschäfte aber auch bequem per Internet abwickeln. Oder per Telefon. Sie haben jederzeit die Wahl. Und wir sind auf jeden Fall in Ihrer Nähe. Am besten, Sie schauen gleich mal bei uns rein: www.sparkasse.de. Wenn's um Geld geht – Sparkasse 

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Es muss doch im Interesse der Kirche sein, dass Wissenschaftler der Katholischen Universität Eichstätt an staatliche Universitäten berufen werden.“ Der Pfarrer aus der „norddeutschen Diaspora“, der dies neulich bei einer Führung durch die KUE bemerkte, trifft ein Anliegen einer katholischen Universität auf den Punkt - einen intensiven Austausch mit anderen Universitäten. Klar ist dabei jedoch zweierlei: In der „Scientific Community“ genießen die Forscher einer katholischen Hochschule keinen Bonus. Was zählt, ist wissenschaftliche Leistung. Oberste Sorge jeder Universität muss deshalb die Pflege des wissenschaftlichen Niveaus auf allen Ebenen sein - für einen Hochschultypus, der aufgrund seiner Einmaligkeit in unserem Sprachraum besonders beobachtet wird, gilt dies umso mehr. „Auf allen Ebenen“ meint den Anspruch der forschenden Tätigkeit der Professoren und Assistenten genauso wie die Qualität studentischer Abschlussarbeiten. Letztere hängt natürlich eng mit der Qualität der Lehre zusammen, der - ganz im Sinne der Einheit von Forschung und Lehre - die gleiche Aufmerksamkeit gilt wie der Forschung. Denn auch der Arbeitsmarkt vergibt keine Bonuspunkte. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Eine Universität sollte die Anforderungen des Arbeitsmarktes im Blick haben, sich gleichzeitig aber bewusst sein, dass gerade in Hinblick auf die kurze Halbwertszeit des Wissens allein schon die Fähigkeit zu sauberem wissenschaftlichem Arbeiten eine Qualifikation ist, die den Absolventen einer Universität ein nicht zu nehmendes Kapital ist.

Zum zweiten geht es nicht darum, dass die Wissenschaft oder die Berufspraxis in einem christlichen oder katholischen Sinne missioniert werden sollen. Aber: Im wissenschaftlichen Diskurs aus einem christlichen Werteverständnis heraus Impulse zu geben oder in der Berufspraxis die Grenzen des Vertretbaren - etwa in der Sozialarbeit, im Management oder im Journalismus - ständig neu zu hinterfragen, sind Grundbedingungen verantwortungsvollen Handelns. In diesem Sinne kann eine katholische Universität der Kirche wie der Gesellschaft als Ganzem einen Dienst erweisen.

Es spricht einiges dafür, dass die KUE zwei Jahrzehnte nach ihrer Gründung auf einem guten Weg ist, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Zum Beispiel erhielt im vergangenen Jahr mehr als ein Dutzend junger Wissenschaftler der Universität einen Ruf an eine staatliche Hochschule; hinzu kamen mehrere Rufe für Inhaber von Professuren oder Lehrstühle. Gleichwohl zeigt sich in Hochschulvergleichen immer wieder, dass das Urteil der Wissenschaftler anderer Einrichtungen

zur Forschungsleistung in den an der KUE vertretenen Fächern zu verbessern ist. Zwar widerfährt solch kritisches Urteilen durchaus immer wieder auch altherwürdigen Universitäten, doch darf solche Relativierung nicht zu viel Gelassenheit erzeugen. Schließlich zeigen die hohe Zufriedenheit der Studierenden mit der Qualität der Lehre, die außerordentliche niedrige Quote von Studienabbrechern und die relativ kurzen Studienzeiten an der KUE, dass Investitionen lohnen.

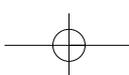
Daran glauben neben Staat und Kirche auch Förderer und Sponsoren der KUE: So stiftet ihr langjähriger Förderer, Dr. Maximilian Bickhoff, gleich drei juristische Lehrstühle für einen Zeitraum von fünf Jahren. Angesiedelt an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Ingolstadt sollen diese besonders Fragen des Wirtschaftsrechts mit Blick auf Europa zum Gegenstand haben. In Eichstätt deutet alles darauf hin, dass es durch die Finanzierung der Wirtschaft, durch Verbände und öffentliche Einrichtungen möglich wird, eine Stiftungsprofessur „Tourismus“ einzurichten. Beide Entwicklungen erlauben natürlich eine Erweiterung des Studienangebots. Die Universität hat jedoch dafür zu sorgen, in fünf Jahren die heutigen Stiftungen in ihren normalen Haushalt zu integrieren. Weitere Neuerungen dürften in nächster Zeit aufgrund der finanziellen Lage der staatlichen und kirchlichen Kassen nur aus der Substanz heraus möglich sein. Neue Studiengänge, auch mit internationalen Abschlüssen, sind in mehreren Fakultäten kurz vor der Einführung oder in Planung. Darüber hinaus wird darüber nachzudenken sein, wo die Möglichkeit besteht, neue Akzente zu setzen. Eine Gratwanderung. Nicht jede vermeintliche Doppelung, die im Sinne der Ausbildung vielleicht nicht nötig wäre, ist im Sinne des wissenschaftlichen Profils überflüssig.

Einblicke in die wissenschaftliche Arbeit der KUE gibt die Ihnen vorliegende Ausgabe der „Agora“. Obwohl der thematische Schwerpunkt „Wirtschaft“ lautet, stammen auch die Beiträge zu diesem Themenkreis aus verschiedenen Fakultäten, die in diesem Heft natürlich auch ganz andere Akzente setzen. Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen



Titelbild:
Jahrzehntelang spionierten sich Sowjetunion und USA gegenseitig aus. Einige Dokumente hierzu wurden inzwischen veröffentlicht und wissenschaftlich untersucht.

Thomas Pleil



Inhalt

Editorial 3

Schwerpunkt Wirtschaft: Unternehmen in der Gesellschaft

Corporate Citizenship 5
 Customer Relationship Management: Die Managementsicht 7
 Customer Relationship Management: Die Informationstechnik 10
 Tele21: Training für den Mittstand 13
 Frauenförderung als Standortfaktor 16
 Frauenförderung: Ein Qualifizierungsprojekt 17
 Wettbewerb um den Nachwuchs 19

Weiterbildung

Räume für besseres Lernen 20

Freizeit und Tourismus

Reiseliteratur: Internationale Verständigung oder nicht? 22

Die Zeit und ihr Ende auf Erden

Zeit bei Augustinus 23
 Essay: Leben unter dem Katheder des Todes 25

Sprache

Wörter für die Frau im Rigveda 28

Geschichte(n) wie aus dem Roman

Tarnkappe ab: Sowjetische Agenten in den USA 30
 Klischees: Das Yankee-Girl in Chile 32



Customer Relationship Management: Kundendaten sammeln, sichten und für eine persönliche Ansprache nutzen.
Seite 7



Wer sich mit dem Tod befasst, kann gut leben.
Seite 25



Der Lauscher an der Wand: Informationen abfangen und dechiffrieren - jahrzehntelanger Sport der Supermächte.
Seite 32

IMPRESSUM

Die AGORA ist das Magazin der KUE und erscheint zweimal jährlich. Sie kann kostenlos bezogen werden.

Herausgeber:

Der Präsident der Katholischen Universität Eichstätt, Prof. Dr. Ruprecht Wimmer

Redaktion und Layout:

Dr. Thomas Pleil (verantwortl.), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der KUE, 85071 Eichstätt

Telefon 08421/93-1594 oder -1248
 Telefax 08421/93-1788
 E-Mail: pressestelle@ku-eichstaett.de

Realisierung:

eRittel.com

Druck: Courier Druckhaus, Ingolstadt

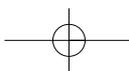
Auflage: 4.800

Mit Namen gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers bzw.

der Redaktion wider. Der Nachdruck von Beiträgen ist mit Quellenangabe gestattet. Belegexemplar erbeten.

ISSN 0177-9265

Fotos und Grafiken: soweit nicht anders vermerkt: Autoren der Artikel; S. 5: Dresdner Bank; S. 6: Allianz; S. 7: RWE; S. 14, 17, 18, 30, 31: Siemens; S. 20: Kandzia; S. 22, 25-28: Pleil; S. 32, 33: Darstellungen aus chilenischen Medien Anfang des 20. Jhdts.



Das Unternehmen als ein engagierter Bürger

Sozialethische und gesellschaftspolitische Forschung zu Corporate Citizenship

„War das 19. Jahrhundert das Jahrhundert des Marktes, das 20. Jahrhundert das Säkulum des Staates, so wird das 21. Jahrhundert im Zeichen der Bürgergesellschaft stehen.“ Diese etwas plakative Charakterisierung bringt das gewachsene Interesse der sozialwissenschaftlichen Forschung, aber auch von Verantwortungsträgern aus der Politik für das Thema Bürgergesellschaft auf den Punkt. Mit dem Begriff der Bürgergesellschaft ist auch die Betonung des sozialen Kapitals als Standortfaktor verbunden. Um dies zu pflegen, sind Kooperationen zwischen Unternehmen, Politik und Verwaltung notwendig. Das „Center for Corporate Citizenship“ an der KUE ist im deutschen Sprachraum eine der wenigen Einrichtungen zur Erforschung dieser aktuellen Entwicklungen.

Die Zukunftskommission der Freistaaten Bayern und Sachsen sowie das Bundesland Baden-Württemberg haben in den vergangenen Jahren umfangreiche Berichte vorgelegt, die eine aktive Bürgergesellschaft als Antwort auf den Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft wie auch als Weiterentwicklung der Demokratie im 21. Jahrhundert charakterisieren. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe, Anforderungen nach lebenslangem Lernen sowie mehr Teilzeit und Flexarbeit von Männern und Frauen auch parallel zur Familienarbeit stellen unsere Arbeitsmarktinstitutionen vor

Selbst- statt Fremdregulierung

grundlegend neue Herausforderungen. Doch auch die Fähigkeit moderner Gesellschaften zur demokratischen Selbststeuerung bedarf nach den totalitären Atavismen des 20. Jahrhunderts dringend grundlegender Innovationen. Regulierung ist angesichts der Komplexität technologischer und sozialer Probleme des 21. Jahrhunderts immer weniger durchgängig als (zentral-)staatliche Hoheitsfunktion konzeptierbar. Der Fremdregulierung muss in zunehmendem Maße eine Selbstregulierung an die Seite treten: Politisch-administrative Instanzen auf der einen Seite und im weitestem Sinne „private“ Akteure auf der anderen Seite müssen zu neuen Formen der Kooperation finden. Dies setzt bei allen Beteiligten einen grundlegenden Bewusstseinswandel und ein verän-

deres Selbstverständnis voraus. Das traditionell hoheitliche Selbstverständnis der Regulierer wird in zunehmendem Maße einer Moderations- und Anreizfunktion weichen, ohne dass demokratisch legitimierte Politik dabei aus ihrer Letztverantwortung entlassen werden dürfte. Auf der anderen Seite müssen insbesondere Wirtschaftseliten lernen, aus einer angestammten Erwartungshaltung gegenüber staatlichen Stellen heraus zu treten und selbst ordnungspolitische Mitverantwortung zu übernehmen. In der Sprache der neueren Wirtschafts- und Sozialethik: Sie müssen lernen, neben der Spielverantwortung in für sie wichtigen Fragen zugleich auch eine Regelverantwortung zu übernehmen. Ein solches Szenario eines „aktivierenden“ Staates im Sinne einer rahmensetzenden „Gesellschafts-

Demokratische Selbstverwaltung und wirtschaftliche Entwicklung

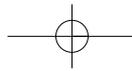
Ordnungspolitik“ einerseits und einer aktiven Bürgergesellschaft auf der anderen Seite birgt vielfältige Reformimpulse auf ganz unterschiedlichen Gebieten. So zeigen empirische Studien insbesondere aus dem US-amerikanischen Raum, dass demokratische Selbstverwaltung und auch wirtschaftliche Entwicklung einer Region nur dort gut funktionieren können, wo die Bürger über vielfältige bereichsübergreifende Netzwerke und integrierende Engagementformen verfügen. Sozialformationen, die über

die zunehmend segmentierten Subsysteme und Sozialmilieus einer individualisierten Gesellschaft hinausreichen, sind für den Informationsaustausch, den Abbau wechselseitiger Vorbehalte und die Befähigung zu kollektivem Handeln von grundlegender Bedeutung. Sie lassen sich mithin mit einem zentralen Begriff der neueren sozialwissenschaftlichen Diskussion als „Soziales Kapital“ moderner Gesellschaften verstehen. Die Verfügbarkeit von sozialem Kapital spielt auch für die Bereitschaft zum Engagement durch die Bürger sowohl in privaten wie in öffentlichen Angelegenheiten eine wichtige Rolle. Der Begriff wird daher



Banken und Versicherungen haben frühzeitig erkannt, dass gesellschaftliches Engagement auch zu ihrem Nutzen ist.

sicherlich auch einen roten Faden des Abschlussberichts der Enquetekommission des Deutschen Bundestages zur 'Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements' darstellen, der im kommenden Jahr dem Bundestag übergeben wird. Ist soziales Kapital ein wichtiger Standortfaktor in einer Region und kommt es zugleich nur durch



bereichsübergreifende Kooperationen zustande, so kommt Wirtschaftsunternehmen neben politisch-administrativen Akteuren dafür eine wichtige Rolle zu. Sie profitieren besonders von einem regen gesellschaftlichen Leben an ihren Standorten. Das gilt sowohl für die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter wie auch für die Außenwahrnehmung des Unternehmens durch seine relevante Umwelt. Wo gesellschaftliche Netzwerke um ein Unternehmen herum fehlen, da drückt sich dies nicht selten in einem prinzipiellen Misstrauen gegenüber seinen wirtschaftlichen Aktivitäten und gegenüber den Mitarbeitern generell aus. In einer Kultur, die durch wechselseitiges Misstrauen und wenig bereichsübergreifende Kooperation von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gekennzeichnet ist, wachsen vielfältige Regulierungen und gesetzliche Einschränkungen unternehmerischen Handelns auf der einen Seite und kurzfristiges Profitdenken und entsprechende Unternehmensstrategien auf der anderen. Notorische

Wider die Kultur des Misstrauens

Überregulierung und die Bedrohung der Eigentumsrechte des Unternehmens einerseits und rücksichtsloses Verhalten des Managements gegenüber Umwelt und Mitarbeitern andererseits sind mithin zwei Seiten einer Medaille: Es sind typische Kennzeichen fehlenden sozialen Kapitals und einer Kultur des Misstrauens („low trust society“). Sowohl in einer ökonomischen Logik als auch aus sozial-ethisch-gesellschaftspolitischer Perspektive ist es dann sinnvoll, in den Aufbau sozialen Kapitals zu investieren. Dies korrespondiert mit veränderten Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen. Der vom UNO-Generalsekretär Kofi Annan auf dem Davoser Wirtschaftsgipfel 2000 ausgerufene 'Global Compact' zwischen Unternehmen und internationaler Politik zur Lösung brennender Probleme des 21. Jahrhunderts bringen diese ebenso zum Ausdruck wie - vor Ort - weniger spektakuläre Kooperationen zwischen Klein- und

Mittelbetrieben und Jugendhilfeeinrichtungen. In der Terminologie der Tradition 'Sozialer Marktwirtschaft' in Deutschland lässt sich dies formulieren: Unternehmen tragen 'ordnungspolitische Mitverantwortung', indem sie sich in 'neuen sozialen Partnerschaften' mit Politik und Gesellschaft für die



Das Seifersdorfer Tal bei Dresden ist einer der bedeutendsten Landschaftsgärten in Deutschland und wurde mit Hilfe der Allianz Umweltstiftung rekonstruiert.

problemorientierte Weiterentwicklung der relevanten Rahmenordnung an ihrem Standort engagieren. Eine weitere Ausdrucksform sind betriebliche Freiwilligenprogramme, wie sie etwa in den USA schon sehr weit verbreitet sind. Führt ein Betriebsausflug zum Beispiel einer Bank nicht ins Weinlokal, sondern zum gemeinsamen Engagement beim Anstreichen eines Obdachlosenasyls, so bleibt dies nicht ohne Folgen für die Unternehmenskultur und auch die soziale Kompetenz von Mitarbeitern und Verantwortungsträgern.

Was kann die Rolle wissenschaftlicher Forschung angesichts dieser neuen Phänomene sein? Aufgrund des innovativen Charakters des Forschungsgegenstandes ist es zunächst wichtig, eine gründliche 'Best-practice-Analyse' bestehender

Kooperationsformen zwischen Unternehmen und bürgergesellschaftlichen Institutionen vorzunehmen. Dem Eichstätter 'Center for Corporate Citizenship - Arbeitsbereich Unternehmen und Gesellschaft (CCC)' - im vergangenen Jahr aus einem DFG-Forschungsprojekt heraus zunächst als e.V. gegründet - kommt es dabei zugute, dass es vor kurzem mit der wissenschaftlichen Begleitung des Wettbewerbs „Freiheit und Verantwortung“ der großen Wirtschafts-

Corporate Citizenship in der Lehre

verbände BDI, BDA, DIHT und ZDH gemeinsam mit der „Wirtschaftswoche“ beauftragt worden ist. Das CCC ist damit Adressat sämtlicher Bewerbungen um den Unternehmenspreis dieser Initiative, der im Dezember von Bundespräsident Johannes Rau in Berlin verliehen wird. Genauere Analysen dieser und vergleichbarer Modellprojekte im Ausland, über die die Enquetekommission zahlreiche Gutachten vergeben hat, werden kritische Faktoren für das Gelingen bereichsübergreifender Kooperationsprojekte und die dadurch realisierten Austauschprozesse zu Tage fördern. Erste Anhaltspunkte brachte hier bereits die Arbeit des CCC im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung des InnoRegio-Programms des Bundesforschungsministeriums, das in 25 Modellregionen in den neuen Bundesländern bereichsübergreifende Vernetzungsprozesse gefördert hat.

Theorie und Praxis von Corporate Citizenship stellt aber vor allem die handelnden Personen in Unternehmen und gesellschaftlichen Institutionen vor neue Herausforderungen, denn - vor allem bereichsübergreifende - Kooperation will erlernt sein. Die Forschungsergebnisse des CCC sollen daher möglichst bald auch in Lehrveranstaltungen einfließen, die Studenten etwa aus der Pädagogik, aber auch der Betriebswirtschaftslehre ebenso wie Praktikern in berufs begleitender Weiterbildung entsprechende Orientierungshilfen geben können.

André Habisch

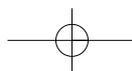
Links zum Artikel:

www.corporatecitizen.de

www.freiheit-undverantwortung.de

www.upj-online.de

www.innoregio.de



Kunden pflegen anstatt Neukunden zu werben

Customer Relationship Management: Unternehmen an ihren Kunden ausrichten

Im harten und globalen Wettbewerb sind die Kundenbeziehungen ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Als wichtiges Konzept hierzu wird in der Praxis und in den Wirtschaftswissenschaften Customer Relationship Management (CRM) gesehen. Die lange Zeit bestehenden Defizite auf strategisch-konzeptioneller als auch auf informationstechnologischer Seite sind unter dem Schlagwort des CRM nun ausgeräumt, so dass die Kundenpflege nun auch in konsequentes Handeln umgesetzt werden kann. In konzeptioneller Hinsicht führt die Fokussierung auf Kundenbeziehungen zu einer neuen Strukturierung kundenbezogener Managementaufgaben. Die modernen Informationstechnologien bieten heute zudem leistungsfähige Möglichkeiten, diese Aufgaben in bisher nicht gekannter Präzision und Effizienz zu erfüllen. In diesem Beitrag werden wesentliche Aspekte der konzeptionellen Grundlagen des CRM aufgezeigt. Im nachfolgenden Artikel demonstriert Klaus D. Wilde, wie IT-Technologien in den Dienst des Managements von Kundenbeziehungen gestellt werden können.

Konzeptionell fußt das Customer Relationship Management auf fünf grundsätzlichen Prinzipien: Beziehungsorientierung, Segmentierung, Informationsbereitstellung und -integration, Differenzierung und Synchronisation der Maßnahmen sowie Bündelung der Kommunikationskanäle.

Beziehungsorientierung betrifft die grundsätzliche Entscheidung, die Anbahnung, Gestaltung und Steuerung von Geschäftsbeziehungen zum zentralen Handlungsfeld des Managements zu wählen. Damit verbunden ist die bewusste Abkehr von der traditionellen Perspektive des herkömmlichen (Transaktions-) Marketings, das primär auf die Akquisition von Neukunden und die Durchführung isolierter Einzeltransaktionen mit Kunden ausge-

Eine neue Marketingsicht

richtet war. Wesentliche Grundlage für die Hinwendung zur Beziehungsorientierung ist die Erkenntnis, dass gerade in reifen Märkten mit geringen Wachstumsraten die Gewinnung neuer Kunden mit außerordentlich hohem Kosteneinsatz verbunden ist und der Verlust von Kunden das eigene Unternehmen schwächt und den Wettbewerber stärkt. Deshalb kommt es darauf an, den Kunden nicht nur in der Vorkaufphase zu umwerben, sondern ihn in allen Kauf- und Nutzungsphasen zu begleiten und durch das Angebot von jeweils auf seine Bedürfnisse abgestimmten Problemlösungen möglichst langfristig zu binden.

Eine kundenorientierte Gestaltung der Beziehung setzt allerdings ein hohes Maß an Segmentbildung voraus, um auf die individuelle Situation des Kunden möglichst genau eingehen zu können. Diese Segmentierung ist vor allem in dreierlei Hinsicht von Bedeutung: in Bezug auf die Bedürfnisse, den Kundenwert und die Phase im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. Besonders wichtig ist die Segmentierung entsprechend der produkt- und dienstleistungsbezogenen Bedürfnisse. Kunden entwickeln diese abhängig von ihrem soziodemografischen Profil, ihren psychischen Dispositionen sowie ihren Verhaltensweisen. Die in Kundendatenbanken gespeicherten Informationen liefern hierzu aussagefähige Hinweise und bieten so die Grundlage für eine zielgerechte und aktive Ansprache. Neue technologische Entwicklungen gestatten zudem, nicht nur Art, Inhalt, Form und Zeitpunkt der Kommunikation kundengerecht zu bestimmen, sondern auch die Produkte und Leistungen selbst individualisiert

Nicht alle Kunden adressieren

zu modifizieren. Damit können auch Großunternehmen mit Hilfe einer individualisierten Massenproduktion (mass customization) mit ihren Einzelkunden differenzierte Beziehungen eingehen. Die Gestaltung von Kundenbeziehungen soll zur besseren Erreichung der ökonomischen Unternehmensziele führen. Deshalb sind auch keineswegs alle potenziellen

Kunden erwünscht, und nicht alle aktuellen Kunden sollen gebunden oder mit gleicher Intensität betreut werden. Ausschlaggebend für die unternehmerischen Investitionen in Kundenbeziehungen ist der Wert des Kunden. Deshalb gehört es zu den zentralen Analyseaufgaben, die gewinn- und verlust-



bringenden Kundenbeziehungen zu identifizieren. Diese Aufgabe ist aus dreierlei Gründen nicht trivial. Zum einen sind die traditionell zur wertorientierten Segmentierung herangezogenen ökonomischen Größen - wie der Kundenumsatz - wenig aussagefähig, da es durchaus vorkommt, dass umsatzstarke Kunden nicht profitabel sind. Zum zweiten gilt es neben den ökonomischen Größen auch qualitative Dimensionen des Kundenwertes in die Betrachtung einzubeziehen. Dies gilt insbesondere für Geschäftskunden, bei denen etwa die Eignung als Referenzkunde, das Innovationspotenzial oder die Möglichkeit zur Nutzung von Synergien relevant sind. Zum drit-

Customer Relationship Management bedeutet, alle Kundeninformationen im Unternehmen zum Ausgeben bereit zu stellen.

ten ist in zeitlicher Hinsicht beachtlich, dass sich der Kundenwert nicht allein aus dem Nutzen der früheren oder gegenwärtigen Transaktionen ergibt, sondern vornehmlich aus dem zukünftig ausschöpfbaren Potenzial. Dementsprechend ist der Kundenwert über die (geschätzte) Gesamtdauer der Geschäftsbeziehung zu betrachten (Life Time Value). Eine entsprechende Differenzierung verlangt ein Rechnungswesen, das in der Lage ist, Kosten und Erträge kun-

se, Wachstumsphase, Reifephase, Gefährdungsphase(n), Kündigungsphase, Abstinenzphase und Revitalisierungsphase

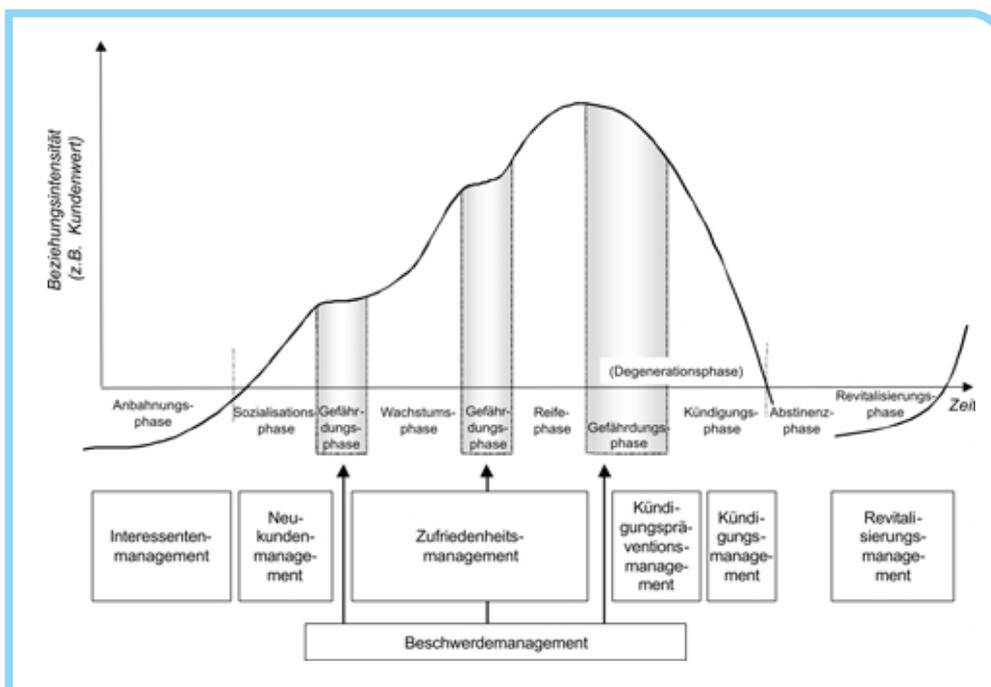
In der Anbahnungsphase erkundigt sich der Kunde nach Einzelheiten des Angebots oder reagiert auf eine Kommunikationsmaßnahme des Anbieters. Da keine Transaktionen stattfinden, ist der kundenbezogene Ergebnisbetrag negativ. Kommt es erstmals zum Kauf und damit zur Aufnahme der Geschäftsbeziehung, tritt der Kunde in die

Vorperiode stagnieren oder sinken. Sofern noch keine Kündigung seitens des Kunden besteht, kann die Degenerationsphase zugleich als Gefährdungsphase bezeichnet werden, denn häufig ist das Absinken des Kundenwertes ein Indikator für eine nachlassende Attraktivität des Anbieters aus Kundensicht. Es kann zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehung kommen, wenn das Unternehmen keine Gegenmaßnahmen einleitet.

Aber nicht nur am Ende, sondern auch während der gesamten Kundenbeziehung können Gefährdungsphasen auftreten, zum Beispiel, wenn Kunden Anlass zur Unzufriedenheit haben. Hier kommt es für das Unternehmen darauf an, durch Auswertung des bisherigen Abwanderungsverhaltens typische „Bruchstellen“ der Geschäftsbeziehung und Frühwarnindikatoren zu identifizieren, um durch gezielte Maßnahmen der Kündigung zuvorzukommen.

In der Kündigungsphase haben die Kunden bereits ihre Entscheidung, die Geschäftsbeziehung zu verlassen, getroffen und gegenüber dem Unternehmen artikuliert. Bei Vorliegen einer vertraglichen Beziehung sind sie aber noch Kunden und können gegebenenfalls zur Rücknahme ihrer Kündigung bewegt werden. Von den Kunden, die die Kündigung endgültig vollzogen haben und aus der Geschäftsbeziehung ausgeschieden sind, wird ein Teil nie mehr bereit sein, die Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen. Für sie endet der Beziehungslebenszyklus mit Ende der Kündigungsphase. Andere sind nach einer Abstinenzphase wieder ansprechbar, etwa, weil sich ihre Lebens- und Bedürfnissituation wieder verändert hat oder weil sie vom Wettbewerbsangebot enttäuscht sind. In dieser Revitalisierungsphase sind ehemalige Kunden zurückzugewinnen, und ein zweiter Zyklus beginnt.

Die Segmentierung entsprechend der Bedürfnisstruktur setzt die Kenntnis über kaufrelevante Merkmale des Kunden voraus, seien diese soziodemographischer oder psychographischer Art, seien es Merkmale des bisherigen Kauf-



Der Kundenbeziehungslebenszyklus

denindividuell zuzuordnen, und Bewertungsmethoden, die das Unternehmen in die Lage versetzen, auch qualitative Elemente in die kundenbezogene Wertkalkulation einzubeziehen.

Eine weitere Differenzierungsebene betrifft die Phase im Kundenbeziehungslebenszyklus. Dabei handelt es sich um eine idealtypische Darstellung des Verlaufs einer Geschäftsbeziehung von der Anbahnung bis zur Beendigung. Es wird unterstellt, dass die Geschäftsbeziehung unterschiedliche Phasen durchläuft, die eine Erklärung für die jeweils verschiedenen Wachstumsraten der Beziehungsintensität bieten und die Grundlage für eine lebensphasenspezifische Bearbeitung des Kunden bilden. Grundsätzlich lassen sich folgende acht Phasen unterscheiden: Anbahnungsphase, Sozialisationspha-

Sozialisationsphase ein und macht erste Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen sowie der unternehmerischen Betreuung. Nimmt der Kunde Folgekäufe vor, indem er dieselbe Leistung wiederholt nachfragt oder er den Nutzungsumfang auf andere Produkte ausdehnt, befindet er sich in der Wachstumsphase. Ist der Wendepunkt der Kunden-

Sinkender Kundenumsatz signalisiert abnehmende Attraktivität

wertkurve erreicht, das heißt, steigt der Kundenwert nur noch mit sinkenden Wachstumsraten, liegt die Reife-phase der Geschäftsbeziehung vor. Der Übergang zur Degenerationsphase erfolgt, wenn kein positives Wachstum mehr stattfindet, sondern die Ergebnisbeiträge im Vergleich zur

und Reaktionsverhaltens. Die Segmentierung auf der Basis des Kundenbeziehungslebenszyklus verlangt eine Zuordnung von Kunden zu den jeweiligen Phasen und die Identifikation von entsprechenden Kundenproblemen, erwarteten Lösungen und wahrscheinlichen Aktionen. Die Segmentierung nach dem Kundenwert erfordert kunden- bzw. segmentspezifische Daten über monetäre und nicht-monetäre Merkmale der Kundenattraktivität und verlangt nach Methoden zu deren Verdichtung. Insofern gehört es zu den wesentlichen Charakteristika des CRM, Informationen dieser Art bereitzustellen. Dies erfolgt zum einen, indem sämtliche im Unternehmen häufig in verschiedenen Abteilungen und Funktionen vorhandenen kundenspezifischen Daten in einer zentralen Kundendatenbank zusammengefasst werden, zum anderen durch den Einsatz analytischer Methoden, die

Steuerung des Marketing nach den Kundensegmenten

erst die Grundlage für das kundengerichtete Handeln liefern (analytisches CRM, vgl. Beitrag Wilde). Die datengestützte Segmentierung ist selbstverständlich Grundlage für eine entsprechende Differenzierung der kundengerichteten Maßnahmen. Diese beziehen sich einerseits auf die traditionellen kundengerichteten Maßnahmen von Marketing und Vertrieb, andererseits auf die verschiedenen Kundenmanagement-Aufgaben im Verlauf des Kundenbeziehungslebenszyklus (operatives CRM). Zum einen ermöglicht die Identifikation von Kundensegmenten entsprechend ihrer Bedürfnisstruktur eine zielgenaue Feinsteuerung der klassischen Marketinginstrumente: Produkte und Dienstleistungen sind segmentspezifisch anzupassen; Preise sind zu differenzieren; Vertriebsmitarbeiter sind in Bezug auf Art und Häufigkeit der Betreuung kundenindividuell zu steuern, und die Kundenkommunikation ist in Form, Inhalt und Medieneinsatz auf das Segment abzustimmen.

Zum anderen fallen für Kunden in den verschiedenen Phasen des Kundenlebenszyklus unterschiedliche Managementaufgaben an. Bei potenziellen Kunden zum Beispiel heißt das Ziel, Aufmerksamkeit und Interesse zu wecken und diese zu einem Erstkauf zu bewegen. Das Neukundenmanagement dient dazu, die gerade akquirierten Kunden, die sich in der Sozialisationsphase befinden, in ihrer Kauf-

Neukunden: Kaufentscheidungen bestärken, Vertrauen aufbauen

entscheidung zu bestärken und mit ihnen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Mit Hilfe des Zufriedenheitsmanagements gilt es, die Beziehung zu den Kunden zu stärken, zum Beispiel durch Club- und Cardkonzepte. Jeweils eigene Aufgaben haben das Beschwerdemanagement und das Kündigungspräventionsmanagement, wenn Kunden kündigungsbereit zu werden drohen oder die Geschäftsbeziehung gar schon aufgelöst haben. Haben Kunden die Geschäftsbeziehung bereits vor längerer Zeit verlassen, kann es sinnvoll sein, nach einer Abstinenzphase im Rahmen des Revitalisierungsmanagements Anstrengungen zu unternehmen, die Geschäftsbeziehung wiederzubeleben.

Als wesentliches Prinzip des CRM ist festzuhalten, dass die verschiedenen Handlungsbereiche nicht nur datenfundierte realisiert, sondern vor allem auch aufeinander abgestimmt werden. So können dysfunktionale Überschneidungen von kundengerichteten Aktivitäten vermieden und synergetische Effekte realisiert werden.

Zentrales Element des Beziehungsaufbaus und der Beziehungspflege im Rahmen des CRM ist die Kommunikation mit dem Kunden. Dazu bedarf es einer organisatorischen Einheit, die für die Wahrnehmung der kundengerichteten Kommunikation des Unternehmens zuständig ist und für den Kunden als ständiger Ansprechpartner fungiert. Eine solche Einheit, die zunehmend als Customer Interaction Center bezeichnet wird, erfüllt für das

Unternehmen die Funktionen der kunden- beziehungsweise segmentspezifischen Ansprache sowie der Kanalisierung von kundeninitiierten Anliegen. Für den Kunden übernimmt sie die Funktion, den leichten Zugang zum Unternehmen zu ermöglichen und ihm bei der Lösung seiner Probleme zu helfen. Um diese Anforderungen erfüllen zu können, sind wesentliche Integrationsleistungen zu erfüllen. Zum einen müssen die verschiedenen Kommunikationskanäle zum Kunden (schriftlich, telefonisch, Mail usw.) gebündelt werden, so dass der Kunde das Unternehmen mit jedem von ihm bevorzugten Medium erreichen kann. Zum anderen müssen die Mitarbeiter einen unmittelbaren

Bündelung der Kommunikation

Zugang zu den Kundendaten und zu internen Wissensdatenbanken haben, um kundenindividuell, schnell und sachgerecht reagieren zu können. Zudem bedarf es der automatisierten Einbeziehung in kundenbezogene Geschäftsprozesse, damit die jeweiligen Anliegen unmittelbar erledigt werden können. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, wird das Customer Interaction Center zur zentralen Schnittstelle zwischen der internen und externen Aufgabenerfüllung des CRM (kommunikatives CRM, siehe Beitrag Wilde).

Grundsätzlich bietet ein CRM große Chancen für die Individualisierung der Kundenansprache und den planmäßigen Aufbau von Kundenbeziehungen. Allerdings dürfen die Probleme einer CRM-Einführung nicht unterschätzt werden. Diese setzt nicht nur ein beachtliches Investitionsvolumen in IT-Technologie voraus, sondern verlangt in der Regel auch eine völlige Neuordnung der kundenbezogenen Prozesse und den Erwerb von neuartigen Informatik- und Managementkenntnissen. Insofern müssen Art und Umfang des CRM-Engagements sehr sorgfältig, im Hinblick auf die spezifische Unternehmenssituation und unter Kosten-Nutzen-Erwägungen geplant werden. **Bernd Stauss**

Das Ende der Inseln in der Unternehmens-EDV

Kundenorientierung setzt Zusammenführen der Kundendaten im Unternehmen voraus

Customer Relationship Management (CRM) ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen. Dies erfordert integrierte Informationssysteme zur Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen, und zwar, um ein möglichst vollständiges Bild des Kunden zu gewinnen und zur Synchronisation aller Kundenkontakte. Dies ist Voraussetzung für eine differenzierte Ansprache des Kunden. Hinter CRM verbirgt sich allerdings weitaus mehr als nur ein Computersystem - CRM steht zugleich für eine Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse auf den Kunden hin.

In vielen Unternehmen liegt vor der Einführung von CRM im Marketing, Vertrieb und Service eine IT-Landschaft vor, die durch zahlreiche technische Inselösungen geprägt ist. Die einzelnen, historisch gewachsenen Systeme wie zum Beispiel Computer Aided Selling, Helpdesk, Call Center, Decision Support, Analyseysteme,

über den Kunden an den verschiedenen Kundenkontaktstellen des Unternehmens. CRM zielt auf eine Zusammenführung dieser Inselösungen ab. Computersysteme aus Marketing, Vertrieb und Service, eCommerce und Call Center werden nun in einem integrierten CRM-System vereint, das an alle wichtigen Computersysteme des Unternehmens (Enterprise Resource Planning, Computer Integrated Manufacturing, Supply Chain Management) angebunden ist. Es existiert somit nur noch eine zentrale Kundendatenbank, auf die alle Unternehmensbereiche zugreifen können.

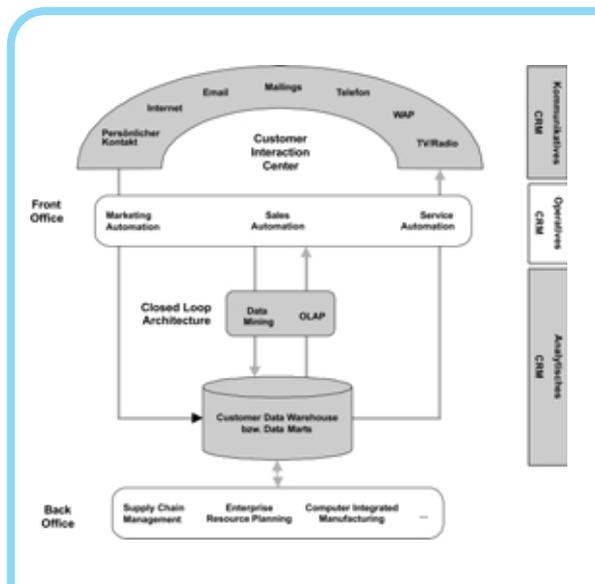
In CRM-Systemen lassen sich drei zentrale Aufgabenbereiche unterscheiden. Das operative CRM (oCRM) umfasst die Computerunterstützung aller Geschäftsprozesse im Unternehmen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden ablaufen (Front Office). Computersysteme zur Marketing-, Sales- und Service-Automation unterstützen die Mitarbeiter in Marketing, Vertrieb und Kundendienst bei der raschen, zuverlässigen und kundenindividuellen Abwicklung kundenbezogener Aufgaben. Um dem Kunden verlässliche Aussagen zum Beispiel über Liefertermine oder Verfügbarkeit machen zu können, muss das operative CRM an vorhandene Back Office-Systeme (Enterprise Resource Planning, Supply Chain Management, Computer Integrated Manufacturing) angebunden werden.

Das kommunikative CRM (kCRM) umfasst die unmittelbare Steuerung und Unterstützung des Kundendialogs sowie das Zusammenspiel aller Kommunikationswege zum Kunden (Telefon, Fax, Brief, Internet, E-Mail, Außendienst, etc.). Diese werden zielgerichtet eingesetzt, um eine möglichst bidirektionale Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen zu ermöglichen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Customer Interaction Center als multimedialer Kommunikationsschnittstelle zu. Während operatives und kommunikatives CRM auf die unmittelbare Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse - also zum Beispiel Verkaufsgespräche, Kundendienstleistungen, Bearbeitung von Kundenanfragen - zugeschnitten sind, werden im analytischen CRM (aCRM) Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch aufgezeichnet (Customer Data Warehouse) und zur kontinuierlichen Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausge-

Ein lernendes System, das die Kundenreaktionen systematisch nutzt

wertet (On-Line Analytical Processing, Data Mining). CRM wird dadurch zu einem lernenden System, in dem Kundenreaktionen systematisch genutzt werden, um sowohl die Abstimmung von kommunikativen Maßnahmen als auch von Produkten und Dienstleistungen auf fein differenzierte Kundenbedürfnisse kontinuierlich zu verbessern.

Grundlage für die Differenzierung der Kundenbeziehungen bildet die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen in einem Customer Data Warehouse, dessen Aufgabe darin besteht, Kundendaten aus den unterschiedlichsten Quellen in eine einheitliche Systemumgebung zu integrieren. Dazu werden die relevanten Informationsinhalte selektiert und aufbereitet sowie für entscheidungsunter-



Komponenten eines CRM-Systems

Web-Anwendungen gestatten keine ganzheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten. Das heißt: Im ganzen Unternehmen sind Informationen zu Kunden verteilt und oft in Computersystemen gespeichert, die eine einfache Zusammenführung der Daten technisch nicht zulassen. Dies führt zwangsweise zu lückenhaften Informationen und divergierenden Einschätzungen

stützende Analysen bereitgestellt. Typische Informationen für ein Customer Data Warehouse sind dabei Stammdaten von Kunden und Interessenten (Adressdaten, Demographie, Mikrogeographie), Kaufhistorien (Wann hat ein Kunde was und wie oft gekauft?), Aktionsdaten (Wer wurde wann und

Datenwürfel zur Aufdeckung der verborgenen Kundenerfahrungen

wie vom Unternehmen kontaktiert?) und Reaktionsdaten (Wer hat wie auf einen Kontakt reagiert?). Die Aufdeckung der in diesen Daten verborgenen Erfahrungen erfordert spezielle Werkzeuge zur Analyse umfangreicher, multidimensionaler Datenbestände wie On-Line Analytical Processing (OLAP). OLAP-Systeme bilden betriebswirtschaftliche Größen wie Absatz, Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge, Marktanteile in Form eines multidimensionalen Datenwürfels ab, dessen Dimensionen betriebswirtschaftlich relevante Gliederungskriterien wie Produktgruppen, Kundengruppen, Verkaufsgebiete oder Vertriebskanäle sind. Entlang dieser Dimensionen können die betriebswirtschaftlichen Maßzahlen je nach Fragestellung aufgebrochen (Drill down) oder aggregiert (Roll up) werden. Ergänzend kann der Anwender den Datenwürfel drehen und kippen (dice) oder in einzelne „Scheiben“ zerlegen (slice).

Je nach Bedarf kann der Anwender diesen Würfel von einem unterschiedlichen Standpunkt aus betrachten, so dass aus dem Datenwürfel die für die jeweilige Fragestellung jeweils interessierenden „Scheiben“, „Ebenen“ oder „Teilwürfel“ extrahiert und angezeigt werden. OLAP-Werkzeuge zeichnen sich durch eine einfache, intuitive und somit leicht zu erlernende Benutzerführung aus. Allerdings setzen OLAP-Systeme voraus, dass der Anwender bereits konkrete Vorstellungen über die möglichen Zusammenhänge in den Daten hat. Häufig kann jedoch lediglich das Untersuchungsziel (etwa die Kündigungswahrscheinlichkeit eines Versicherungskun-

den) angegeben werden, ohne dass bereits konkrete Vorstellungen über mögliche Bestimmungsfaktoren und Zusammenhänge bestehen. Aus diesem Grund muss die manuelle Untersuchung von vorgegebenen Zusammenhängen mit OLAP-Werkzeugen durch eine automatisierte Suche nach noch unbekanntem Beziehungen ergänzt werden. Dies ist zentrale Aufgabe des Data Mining.

Der Begriff Data Mining nimmt Bezug auf ein griffiges Bild aus dem Bergbau (Mining), wo mit großem technologischen Aufwand enorme Gesteinsmengen maschinell abgebaut und aufbereitet werden, um Edelmetalle und Edelsteine zu fördern. Analog dazu

Data Mining: Riesige Datenberge nach Mustern untersuchen

werden beim Data Mining riesige Datenvolumina mit anspruchsvollen, automatisierten Methoden aus Statistik, Künstlicher Intelligenz, Maschinellem Lernen und Mustererkennung nach neuen und handlungsrelevanten Mustern durchsucht. Der Data Mining-Prozess umfasst die Auswahl, Bereinigung, Transformation, die eigentliche Analyse der Daten sowie die Ergebnisinterpretation im Hinblick auf die Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse. Beispielhafte Anwendungsfelder sind Warenkorbanalysen (Welche Artikel werden oft gemeinsam gekauft? Welche Artikel sollten deshalb beim Kauf eines bestimmten Produkts ergänzend angeboten werden?), Kundensegmentierungen (Gibt es verschiedene Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich Produkt, Service oder

Die Vorstellung homogener Kulturerteile ist überholt

Ansprache?), Bonitätsanalysen (Neukunden können auf minimaler Informationsbasis in Sekundenbruchteilen hinsichtlich ihrer Bonität bewertet werden und dementsprechend in differenzierte Kundendialoge eingespeist werden) oder Stornoanalysen (Woran können potenzielle Kündiger frühzeitig

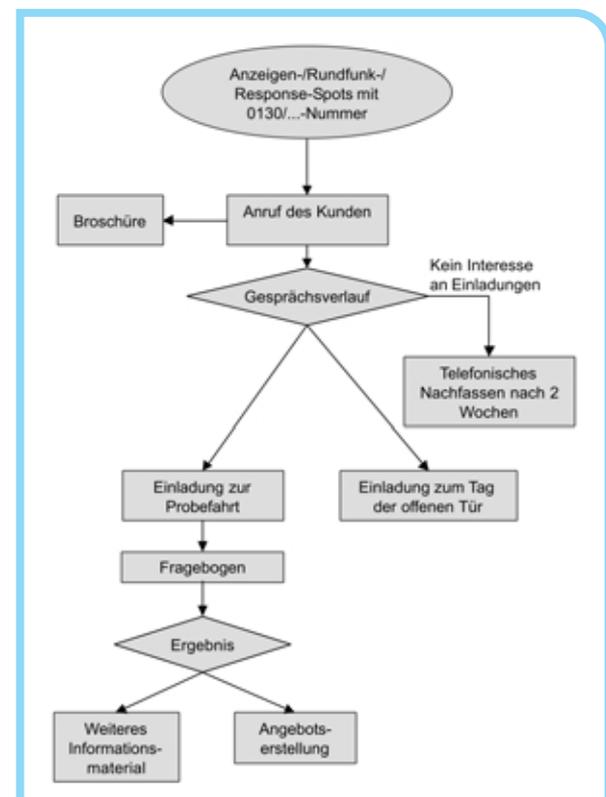
erkannt werden, um sie durch geeignete Maßnahmen zum Bleiben zu bewegen?).

Das operative CRM umfasst Lösungen zur Marketing-, Sales- und Service-Automation, die den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse unterstützen. Dies bezieht die Steuerung der einzelnen Kommunikations-

Dem Kunden zur richtigen Zeit die richtigen Informationen geben

kanäle mit ein, wobei auf im Rahmen des aCRM gewonnene Erkenntnisse zurückgegriffen wird. Im Mittelpunkt der Marketing-Automation steht dabei die ganzheitliche und logisch abgestimmte Gestaltung der Kundenkontakte im Rahmen des Kampagnenmanagements, das dem richtigen Kunden die richtige Information im richtigen Stil zum richtigen Zeitpunkt vermitteln soll. Ausgehend von sei-

Beispielkampagne für die Einführung eines neuen Pkw-Modells.



ner Kauf- und Kontakthistorie wird für jeden Kunden der optimale (Folge-)Kontakt und dessen bestmöglicher Zeitpunkt bestimmt sowie die Ausführung automatisch veranlasst. Dies kann zum Beispiel durch ein automatisch generiertes Fax-Angebot geschehen oder ein

automatisch generiertes eMail an den zuständigen Außendienstmitarbeiter, mit dem Kunden zu einem bestimmten Thema Kontakt aufzunehmen. Marketingaktionen werden also nicht mehr zeitlich geblockt, sondern orientieren sich zeitlich versetzt an den aktuellen Bedürfnissen des einzelnen Kunden. Grundlage für das Kampagnenmanagement sind Kundenanalysen, aus denen optimierte Kontaktfolgen (Kampagnen) abgeleitet werden. Dabei werden zugleich alle

Marketing-Materialien gesammelt

Kundenkontaktstellen im Unternehmen synchronisiert (Multi-channel Integration). Die Reaktionen der Kunden auf einzelne Kampagnenstufen werden kontinuierlich dem Customer Data Warehouse zugeführt und mit Data Mining-Werkzeugen ausgewertet. Eine weitere zentrale Aufgabe der Marketing-Automation liegt in der Erstellung, Verwaltung und Bereitstellung von Informationsmaterial. Hierfür werden Marketing-Enzyklopädie-Systeme (MES) eingesetzt. Diese stellen multimediale Wissensarchive dar, in denen alle verfügbaren Informationen über Produkte, Werbematerialien, Marktsituation oder Trainingsunterlagen abgelegt sind und die auf elektronischem Weg an die entsprechenden Kundenkontaktstellen verteilt werden. Auch ein Direktzugriff der Kunden auf ausgewählte Teile über Internet ist möglich.

125 SOFTWAREPAKETE ZU CRM AUF DEM PRÜFSTAND

Unternehmen, die Customer Relationship Management einführen möchten, steht eine Unzahl möglicher Software-Lösungen zur Verfügung. In der derzeit größten Marktstudie hierzu hat der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der KUE gemeinsam mit der Fachzeitschrift „absatzwirtschaft“ 125 Angebote unter die Lupe genommen und anhand von 300 Merkmalen bewertet. Damit können Unternehmen abhängig von ihren Anforderungen das jeweils beste Programm ausfindig machen.

Im Bereich der Sales Automation treten neben die bekannten Computer Aided Selling-Systeme zur administrativen Unterstützung von

Vertriebsmitarbeitern zunehmend Interactive Selling-Systeme (ISS), die zur unmittelbaren Unterstützung des Verkaufsgesprächs entwickelt wurden. ISS umfassen elektronische Produktkataloge, Produktkonfiguratoren sowie die bereits angesprochenen Marketing-Enzyklopädien und geben dem

Kundenindividuelle Angebote

Verkäufer aktuelle und vollständige Informationen zur Hand, die er beim Kunden benötigt. Besteht ein Produkt aus mehreren konfigurierbaren Komponenten (wie Autos oder Personal Computer), so kann bei der kundenindividuellen Gestaltung des Angebots ein Produktkonfigurator eingesetzt werden, der automatische Kompatibilitätsprüfungen und Preisberechnungen durchführt oder sogar in Abhängigkeit von den Leistungsanforderungen des Kunden eigene Angebotsvorschläge generiert. Dabei können Produktkonfiguratoren aktuelle Sonderpreise oder auch kundenindividuelle Angebotskonditionen berücksichtigen. Durch die Anbindung an Enterprise Resource Planning-Systeme können die Angebotsdaten nach der Auftragserteilung unmittelbar in die Fertigungs- und Versand-Disposition übernommen werden.

Das Call Center bezieht alle Arten des Kundenkontakts ein

Kommunikative CRM-Systeme unterstützen unmittelbar die Kundenkommunikation. Während in der Vergangenheit vorwiegend Call Center-Systeme zur Computerunterstützung telefonischer Kundenkontakte eingesetzt wurden, werden heute zunehmend alle Kommunikationskanäle zum Kunden im Customer Interaction Center (CIC) integriert. Es bezieht über die Telefonie hinaus auch Kundenkontakte über Briefpost, Internet (Webformulare, Chats, Voice over IP etc.), E-Mail, Fax oder SMS mit ein. Die Integration all dieser bisher isoliert gesteuerten Kommunikationswege bietet dem Kunden einen „Single Point of Entry“ und unterstützt somit nach-

haltig die ganzheitliche Gestaltung des Kundendialogs.

Die zunehmende Popularität des Einkaufs im Internet unterstreicht die Notwendigkeit, das Internet als den Kommunikationsweg mit dem größten Wachstumspotenzial in das CRM einzubeziehen. Der aktuelle Trend heißt deshalb electronic CRM (eCRM), was als Umsetzung des CRM-Gedankens im e-Commerce verstanden werden kann. Im Internetzeitalter wollen Kunden nicht mehr an Öffnungszeiten

Mit High-Tech zurück zum Ideal des „Tante-Emma-Ladens“

gebunden sein, sondern die Möglichkeit haben, jederzeit entsprechende Leistungen eines Unternehmens in Anspruch zu nehmen. In den Log Files der Web Server hinterlässt der Kunde eine Fülle von Informationen über Interessen, Kaufverhalten oder bevorzugte Zahlungsweisen. Aus dem Data Mining heraus entwickelte Web Mining-Systeme können daraus Informations- und Kundenprofile erstellen, aus denen gezielt auf den einzelnen Kunden abgestimmte Internetseiten konzipiert werden können.

Ergänzend können aus der Analyse des Nutzungsverhaltens der Kunden Hinweise zur Optimierung des Internetauftritts des Unternehmens gewonnen werden.

Die genannten Beispiele machen deutlich, wie moderne Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt werden können, um den Kundendialog auch in großen Märkten wieder an das Ideal des „Tante-Emma-Ladens“ heranzuführen. In zunehmendem Maße wird von den Unternehmen die Notwendigkeit erkannt, verstärkte Anstrengungen in die maßgeschneiderte Ausgestaltung ihrer Kundenbeziehungen zu investieren. Dies belegt auch eine Umfrage des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, nach der bereits 22 Prozent der Unternehmen CRM zumindest ansatzweise umgesetzt haben und weitere 32 Prozent dies in unmittelbarer Zukunft planen.

Klaus Wilde

Tele21: Training für Unternehmen der Region

Größtes Drittmittelprojekt der KUE verbindet Telematik und Agenda

Die Europäische Union sieht in der Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen einer Region die Möglichkeit, auf lokaler Ebene eine Antwort auf die Herausforderung der Informationsgesellschaft zu finden. Mit der Wahl dieser Zielgruppe für Fördermaßnahmen ist die Hoffnung auf einen positiven Effekt am Arbeitsmarkt verbunden. Im Projekt Tele21, das aus diesem Grund von der EU initiiert und von der KUE durchgeführt wird, wurden bisher mehr als 240 Unternehmen zum Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik sowie zu betrieblichem Umweltmanagement geschult.

Tele21 ist ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt, das seit 1998 an der Professur für Soziologie III durchgeführt wird. Mit einer Fördersumme von 2,5 Millionen Mark, die von der Europäischen Union aus dem Europäischen Sozialfond (ESF) und dem Freistaat Bayern zur Verfügung gestellt wird, ist es das derzeit größte Drittmittelprojekt der Katholischen Universität Eichstätt. Tele21 wird in den Landkreisen Neumarkt/Oberpfalz und Eichstätt, sowie im Verdichtungsraum Ingolstadt durchgeführt.

Der Name Tele21 verknüpft die beiden Hauptbestandteile der Maßnahme: Telematik und Agenda 21. „Telematik“ fasst die beiden Begriffe Telekommunikation und Informatik zusammen und kennzeichnet die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. „Agenda 21“ ist die Bezeichnung für das Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“, das 1992 von der Rio-Konferenz verabschiedet wurde.

Das Programm der nachhaltigen Entwicklung ist Grundlage

Grundlage für dieses Projekt ist das Programm einer „nachhaltigen Entwicklung“. Dabei werden ökonomische, soziale und ökologische Ziele entwickelt und vernetzt, um dezentrale Entwicklungsprozesse anzustoßen. In diesem Konzept ist nicht das Marktprinzip leitend, sondern die Kooperation in einem Netzwerk von Einzelnen, Gruppen und öffentlichen Institutionen aus verschiedenen Bereichen wird als der wichtigste Impulsgeber für erfolgreiche lokale und regionale Innovationen gesehen. Neben dem

privatwirtschaftlichen Sektor gehören dazu die öffentliche Hand, aber auch quasi-öffentliche Einrichtungen und Nicht-Regierungsorganisationen.

Das Projekt fokussiert unter den regionalen Akteuren die Gruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Konkret stärkt Tele21 durch Beratungs- und Train-

Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe stärken

ingsmaßnahmen in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien), die Förderung von Telearbeit und Internetkompetenz und betrieblicher Umweltschutz kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit und trägt damit dazu bei, bestehende Arbeitsplätze zu sichern oder neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Dabei wird besonders Wert darauf gelegt, vorhandene Konzepte, die leicht umzusetzen sind und zu direkten kurz- und mittelfristigen wirtschaftlichen Vorteilen führen, mit langfristig wirksamen Maßnahmen zu ergänzen, die sich nicht nur für die einzelnen Betriebe, sondern für Entwicklungsnetzwerke und auch auf die Lebensqualität in einer Region positiv auswirken werden.

Zunächst wurde ein aufwendiges didaktisches Konzept entwickelt

Im ersten Jahr der Maßnahme wurden mit neun Mitarbeitern verschiedene Teilbereiche konzeptionell vorbereitet und dann in den Folgejahren in Trainingsprogrammen betriebsnah umgesetzt. Dabei wurden sie von externen Trainern unterstützt. Bis heute wurden über

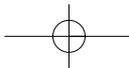
500 Beschäftigte aus mehr als 240 Unternehmen auf der Grundlage eines aufwendigen didaktischen Konzepts (Computer-based Training, Web-basierter Wissenspool, Online-Tutorium, Präsenztage) ausgebildet. Für den Erfolg von Tele21 spricht nicht nur die große Anzahl der Teilnehmer, sondern auch, dass die Maßnahme von der Bayerischen Staatsregierung zweimal verlängert werden musste, da zahlreiche Unternehmen darum baten, an zusätzlichen Kursen teilnehmen zu können.



Auch die externe Evaluation der Maßnahme zeigt, dass sich sowohl beteiligte Mitarbeiter als auch die begünstigten Betriebe sehr zufrieden mit dem für sie sichtbaren Erfolg zeigen. Endgültig wird Ende September dieses Jahres der Abschluss von Tele21 sein, da dann ein neues Programm der Europäischen Gemeinschaft zur Förderung von benachteiligten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt beginnen wird.

Tele21 konnte auf den Erfahrungen aufbauen, die in früheren Projekten der Stadt- und Regionalentwicklung, der Reorganisation des öffentlichen Dienstes und der Unterstützung und Förderung von

Zum didaktischen Konzept von Tele21 gehört auch „Computer based Training“, in das unter anderem Videosequenzen eingeflossen sind.



kleinen und mittelständischen Unternehmen gesammelt wurden, die von verschiedenen Projektteams an der Professur für Soziologie III in den vergangenen Jahren erfolgreich durchgeführt worden sind. Die positiven Erfahrungen mit einem anderen ADAPT Projekt, in dem das Konzept des „Lernen Lernen“ umgesetzt worden ist, war die Grundlage der Idee, die wirtschaftliche und soziale Entwicklung einer Region mit einer ökologischen Perspektive zu verknüpfen und dabei die Beteiligung von Unternehmen und Bürgerinnen und Bürgern zu fördern.

Die „lernende Region“: Virtuelle Akademie als Wissenspool

Für die Ausführung des Konzeptes von Tele21 wurden in einer ersten Phase Computer basierte Trainingsprogramme (CBT) zur Telearbeit und zum betrieblichen Umweltschutz konzipiert und technisch realisiert. Zusätzlich wurde ein netzbasiertes Online-Angebot erstellt, das den Schulungsteilnehmern ein individuelles Arbeiten mit dem Kursmaterial und mit Hilfe eines Wissenspools auch die Verfolgung weiterführender Fragen und Themen im Internet erlaubt. In den weiteren Projektabschnitten wurden Betriebe informiert und für die Schulungsmaßnahmen gewonnen. Dabei erwies sich der geschaffene Zugang zu unternehmerischen Netzwerken als besonders hilfreich. Die Mitarbeiter werden auf der Grundlage eines mehrstufigen didaktischen Konzepts trainiert: Zusätzlich zu den elektronischen Lernmaterialien werden Präsenztage abgehalten und ein internetgestütztes Tutorium realisiert.

Die „virtuelle Akademie“ bildet ein weiteres, ergänzendes Angebot. Als Lernplattform im Internet enthält sie Teilbereiche der entwickelten Trainingsmaterialien und einen Wissenspool, der Informationen über die Kurse hinaus anbietet. Ergänzt durch weitere regionale Wissens- und Lernangebote bietet die virtuelle Akademie den Eckstein für die Weiterentwicklung des Konzepts einer „lernenden Re-

gion“ mit Hilfe webbasierter Strategien.

Das im Rahmen von Tele21 entwickelte Programm zum betrieblichen Umweltschutz ist inzwischen Bestandteil einer CBT geworden, die von der ersten und größten europäischen Umweltorganisation der Wirtschaft, B.A.U.M., zur

Lokale Strategien zum Leben in der Informationsgesellschaft

Grundlage eines deutschlandweiten Programms für die Schulung und Betreuung von Unternehmen gemacht worden ist.

Das Gesamtprojekt wurde im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT der Europäischen Union (EU) konzipiert. Anlass für dieses Programm der EU war, vor dem Hintergrund des globalen sozialen und wirtschaftlichen Wandels eine Antwort auf die Frage zu finden, wie die Regionen in Europa in der Informationsgesellschaft dem Wandel aktiv begegnen und lokale Strategien zu dessen Bewältigung entwickeln können. In



Tele21 sollte helfen, dass kleinere und mittlere Unternehmen den Anschluss an neue Informations- und Kommunikationstechniken nicht verlieren

zwei Weißbüchern: „Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ (1993) und „Europäische Sozialpolitik“ (1994) hatte die Europäische Union zu Beginn der 90er Jahre das Problem der Arbeitslosigkeit in den Mitgliedsstaaten thematisiert. Im Juli 1996 hatte die Europäische Kommission das Grünbuch: „Leben und Arbeiten in der Informationsgesellschaft: Im Vordergrund der Mensch“ veröffentlicht. Darin wird

für eine aktive Strategie für den Arbeitsmarkt plädiert, da weltweit veränderte Bedingungen, insbesondere

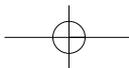
EU-Kommission: traditionelle Managementmodelle reichen nicht

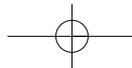
re durch die Entwicklung der IuK Technologien, nahezu alle Unternehmen der Produktion von Naturprodukten, Waren, Dienstleistungen oder Informationen zu einem völlig neuen Qualifikationsprofil ihrer Mitarbeiter zwingen. Um dem Wandel begegnen zu können, reichen nach Ansicht der Kommission statische, funktionsbezogene Qualifikationen und traditionelle Managementmodelle nicht mehr aus. Gefordert wird stattdessen die Entwicklung einer neuen Industrie- und Unternehmenskultur, gekennzeichnet durch Flexibilität, Kooperation, Engagement der Mitarbeiter sowie der Fähigkeit zur Antizipation künftiger Bedingungen, um den Wandel bewältigen zu können. Auf der Sondertagung des Europäischen Rates im November 1997 in Luxemburg wurden die im Grünbuch dargelegten Überlegungen befürwortet.

ADAPT verfolgt vier eng miteinander verknüpfte Ziele:

- den Arbeitskräften, insbesondere jenen, die in Folge des industriellen Wandels von Arbeitslosigkeit bedroht sind, die Anpassung an die immer rascheren Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Beschäftigungsstruktur zu erleichtern;
- die Unternehmen bei der Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen, insbesondere durch die Förderung organisations-technischer Anpassungen und immaterieller Investitionen;
- Arbeitslosigkeit durch die Verbesserung der Qualifikationen der Arbeitskräfte zu vermeiden und
- neue Stellen und neue Tätigkeitsbereiche zu schaffen.

Die Zielgruppe bilden kleine und mittlere Unternehmen mit weniger





als 250 Beschäftigten.

Den Anstoß dazu, kleine und mittlere Unternehmen als Hoffnungsträger des Arbeitsmarktes zu betrachten und ihnen daher besondere Aufmerksamkeit einer auf sie gezielten Förderpolitik zu schenken, gaben Studien in den Vereinigten Staaten, in denen gezeigt

Eine nachhaltige Entwicklung in der Region anstoßen

wurde, dass nicht die großen Unternehmen, sondern die kleinen und mittelständischen Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit die meisten Arbeitsplätze geschaffen haben. Auch in Europa sind drei Viertel aller Arbeitsplätze einer Untersuchung der Europäischen Gemeinschaft zufolge in den vergangenen Jahren in Betrieben dieser Größe geschaffen worden.

Die EU setzt mit dem ADAPT Konzept auf kreative regionale Netzwerke zur Förderung der kleinen und mittelständischen Betriebe im Rahmen eines regionalen nachhaltigen Entwicklungsprozesses. Unternehmen, Banken, Aus- und Fortbildungsinstitutionen, wissenschaftliche Einrichtungen und öffentliche Verwaltungen bilden die Träger der Maßnahmen, die im

Ausrichtung auf den Weltmarkt und Restrukturierung kombinieren

Netzwerk der Zusammenarbeit ein kreatives Milieu entfalten und somit zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen: zu einer Verbesserung der sozialen und ökologischen Lebensqualität bei wirtschaftlichem Wachstum.

Die Besonderheit von Tele21 im Rahmen des ADAPT Programms ist es, lokale Strategien der Anpassung an die Erfordernisse des Weltmarktes für kleine und mittelständische Unternehmen und die in ihnen Beschäftigten zu entwickeln und diese mit innerbetrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen, unter anderem der Einführung von Telearbeit und der Nutzung des Internets, zu kombinieren. Gleichzeitig wurde angestrebt, die Zielsetzungen der Agenda21 auf lokaler Ebene, das heißt, ein Beitrag zu

einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, der wiederum sowohl die Lebensqualität in einer Region verbessert und damit zu einer global verbesserten Zukunftsperspektive führt. Die Projektvision besteht in der Idee, die lokale wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklung einer Region in allen drei Dimensionen voran zu treiben. Tatsächlich hat sich im Projektverlauf gezeigt, dass besonders die Gruppe der Kleinstunternehmen von dieser Maßnahme angesprochen wurde: über 80 Prozent der

Die wichtigsten Jobmotoren wurden am wenigsten gefördert

teilnehmenden Betriebe hatte weniger als 20 Mitarbeiter, fast 70 Prozent gehört zu den Mikrounternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern. Tele21 bestätigt daher eindrucksvoll eine jüngste Entdeckung der Arbeitsmarktforschung: Mikrounternehmen spielen bei der Beschäftigung eine wichtige Rolle, allerdings waren bisherige Förderprogramme kaum auf diese Gruppe hin ausgerichtet.

Ebenfalls von Interesse ist, dass die Ergebnisse dieses Projektes Eingang in die theoretische Governance-Debatte gefunden haben. „Governance“ ist ein neues Konzept, bei dem es um die Frage der Beteiligung möglichst unterschiedlicher Gruppe in regionalen und überregionalen Entwicklungsprozessen geht. Die Ergebnisse der projektinternen Arbeiten zur Möglichkeit der Kooperation verschiede-

Internet bringt nicht automatisch weniger Umweltbelastung mit sich

ner regionaler Partner aus unterschiedlichen Bereichen waren deshalb schon Gegenstand der Diskussion auf internationalen Kongressen, zuletzt im Frühjahr 2001 auf der Forli International Conference on Local Development.

Im Rahmen von Tele21 entstand eine Dissertation, die sich theoretisch und empirisch mit den Möglichkeiten von Telearbeit beschäftigt. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass in diesem Bereich sehr viel Entwicklungspotenzial

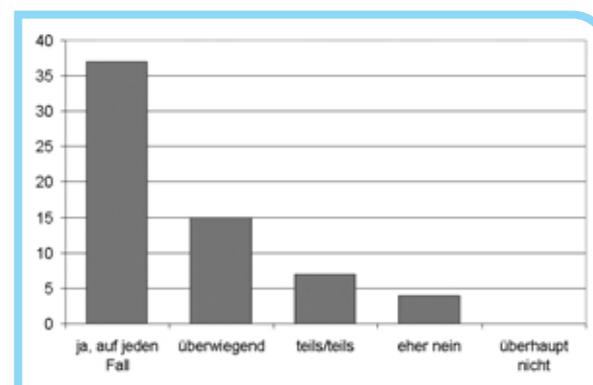
steckt, dass sich andererseits aber die großen Hoffnungen auf eine völlige Umgestaltung der Arbeitsorganisation zumindest derzeit nicht bestätigen lassen. Skepsis ist aber auch gegenüber der Hoffnung angesagt, dass dezentrale Arbeitsstrukturen, die über das Internet vernetzt werden, automatisch zu weniger Straßenverkehr und damit einer sinkenden Umweltbelastung führen. Die mit der logistischen

Internationaler Vergleich der regionalen Konzepte

Steuerung durch das Internet bewirkten rascheren Produktionszyklen, so das Ergebnis einer anderen Studie im Kontext der Arbeiten an der Professur für Soziologie III, bewirken im globalen Maßstab sogar eine Vermehrung der Transportwege. Der Einsatz von IuK Technologien leistet als nicht per se einen Beitrag zum Klima- und Umweltschutz.

Als Maßnahme der Europäischen Union ist das Projekt Teil eines internationalen Netzwerkes mit

Die Tele21-Kurse im Urteil ihrer Teilnehmer: Die Mehrheit geht davon aus, das Erlernte in ihrem Beruf anwenden zu können.



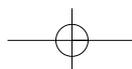
Partnerinstituten aus Italien und Großbritannien. Im Rahmen dieser Partnerschaft, deren Federführung ebenfalls beim Tele21-Projekt der KUE liegt, wurde ein transnationaler Wissenstransfer organisiert, in dem die besten Konzepte bei der Entwicklung der beteiligten Regionen den Mittelpunkt internationaler Treffen und Tagungen bildeten. Zwei davon fanden an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Ingolstadt statt, weitere in Rom und Wales. Diese internationalen Erfahrungen werden in Form eines „best-practice-guides“ am Ende dieses Jahres veröffentlicht.

Rainer Greca

Links zum Artikel:

www.ku-eich.staett.de/tele21

www.ku-eich.staett.de/GGF/Sozio3/tele21/vakad/index.html



Frauenförderung als Standortfaktor der Wirtschaft

Bundesfamilienministerin Christine Bergmann strebt zur gezielten Förderung von Frauen in der Privatwirtschaft verbindliche Regelungen an. Als Anreiz für die Firmen soll die Vergabe öffentlicher Aufträge dienen. Bergmann verspricht praxisnahe Vorgaben, die sich an der Betriebsgröße orientieren. Mit diesem in den USA bewährten Ansatz will die Bundesregierung erreichen, was in 30 Jahren nicht gelang: Eine größere Chancengleichheit der Geschlechter im Verlauf der Berufskarriere.

In den sechziger Jahren wurde vor dem Hintergrund des anhaltenden Wirtschaftsbooms, der bald an die Grenze der inländischen männlichen Arbeitsbevölkerung stieß, eine familienpolitische Wende herbeigeführt. Die Mobilisierung weiblicher Arbeitskraft wurde durch einschneidende Reformen im Bereich des Ehe-, Renten- und Arbeitsrechts voran getrieben und damit eine Rechtsstellung beseitigt, die das Wirken der Frauen auf die traditionellen drei Ks: Kinder, Küche und Kirche reduzierte. Seither ist die Erwerbsquote von Frauen kontinuierlich auf über 40 Prozent gestiegen.

Doch die strukturelle Benachteiligung von Frauen setzt sich im Erwerbsleben fort: Frauenarbeit ist auf den unteren Rängen der Berufshierarchie angesiedelt und zumeist schlechter bezahlt. In der Kategorie der „geringfügig Beschäftigten“ sind Frauen überproportional vertreten, sie kommen oft nicht aus dem Status einer „Zuverdienerin“ zum Familieneinkommen hinaus und müssen eine schlechtere soziale Absicherung bis hin zur Altersarmut in Kauf nehmen.

Vor allem der Zugang zu Toppositionen in der Wirtschaft bleibt Frauen nach wie vor versperrt. In den Vorständen der 30 deutschen

Vorstandsetagen: Frauen bleiben fast immer vor den Türen

DAX-Unternehmen befindet sich bis heute keine Frau. International nimmt Deutschland hier eine bemerkenswerte Schlusslichtposition ein. So beträgt der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Thailand beispielsweise 19 Prozent und in Singapur sogar 27 Prozent.

An dieser Lage hat auch die seit etwa 15 Jahren forcierte Gleichstellungspolitik wenig geändert, obgleich sich nahezu 1.500 Gleich-

stellungsbeauftragte in den Kommunen engagieren und Frauenförderung zu einem festen Begriff im öffentlichen Sektor geworden ist.

Vor diesem Hintergrund scheint die Bundesregierung nun neue Wege der Frauenförderung zu beschreiten, die besonders auch den bislang vernachlässigten Bereich der Privatwirtschaft ins Auge fasst. Im Rahmen eines „Gender-Mainstreamingansatzes“ wird die Notwendigkeit der Einbeziehung von Chancengleichheit in alle Bereiche der Politik betont. Neue gesetzliche Voraussetzungen für mehr Chan-

Bei der Privatwirtschaft ansetzen

cengleichheit in der Arbeitswelt sind auf den Weg gebracht worden, dies betrifft beispielsweise das neue Erziehungsgeldgesetz. Darüber hinaus hat sich die Bundesanstalt für Arbeit die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Leitmaxime ihres arbeitsmarktpolitischen Handelns vorgenommen.

FAMILIE UND BERUF: THEMA FÜR NEUES ZENTRALINSTITUT

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eines der Forschungsgebiete des zum Jahresanfang an der KUE gegründeten Zentralinstituts für Ehe und Familie in der Gesellschaft. Dabei will das Institut in der Tradition der Christlichen Gesellschaftslehre die ethischen Aspekte stark mit ökonomischen Fragestellungen verknüpfen. Unternehmen, so das Ziel, sollen nachrechnen können, dass besondere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf - und das sind häufig Maßnahmen der Frauenförderung - wirtschaftlich sind.

Die neue Initiative der Familienministerin setzt nun erstmalig auch direkt auf der Ebene der Privatwirtschaft an und geht insofern über das bereits seit 1997 praktizierte Verfahren hinaus, „Best-Practice-Modelle“ frauenfreundlicher Personalpolitik in Unternehmen mit dem Prädikat „Total-E-Quality“ auszuzeichnen, um auf

Frauen sind selten in Maßnahmen zur Aufstiegsqualifizierung

diese Weise Anreize zu schaffen, der Unterrepräsentanz von Frauen in betrieblichen Schlüsselpositionen beispielsweise durch frauengerechtere Qualifikationsangebote oder innovative Arbeitszeitgestaltungsmodelle zu begegnen. Jetzt können sich Betriebe, die eine gezielte Frauenförderung betreiben, einen handfesten materiellen Vorteil ausrechnen, indem sie bei der öffentlichen Auftragsvergabe gegenüber anderen Betrieben bevorzugt werden - ein Verfahren, das in den USA seit längerem in der Frauen- und Minderheitenförderung erfolgreich praktiziert wird.

Die Auseinandersetzung über geeignete konkrete Vergaberichtlinien für öffentliche Aufträge, welche betrieblichen Maßnahmen beispielsweise als förderungswürdig anerkannt werden und welche nicht, ist sicherlich noch nicht beendet, kann aber durchaus auch schon dazu beitragen, das Bewusstsein in den Unternehmen und in der Öffentlichkeit über die betriebliche Realität von Frauen zu schärfen. So nehmen Frauen seltener als Männer an Lehrgängen und Seminaren teil und sind in Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte beziehungsweise in Maßnahmen zur allgemeinen Aufstiegsqualifizierung unterrepräsentiert. An diesen Eckdaten gilt es anzusetzen, um Chancengleichheit zu verwirklichen. **Katharina Meyer**

Kompetent in die Öffentlichkeit

Ein Qualifizierungsprojekt für engagierte Frauen

Unter dem Motto "Kompetent in die Öffentlichkeit" läuft derzeit in der Region Eichstätt ein Qualifizierungsprogramm, das Frauen für die Wahrnehmung verantwortlicher ehrenamtlichen Funktionen in Kirche und Gesellschaft motiviert und qualifiziert. Es handelt sich um ein Angebot der politischen Bildung, das in Trägerschaft des Bildungswerkes des Diözesanverbandes des Katholischen Deutschen Frauenbund Eichstätt realisiert wird und die konzeptionelle Weiterentwicklung eines seit 1998 bereits in 16 Einrichtungen der Erwachsenenbildung im Erzbistum Köln umgesetzten innovativen Qualifikationsansatzes für Frauen darstellt. Die Fortbildungsreihe wird von der Konzeption bis zur Erfolgskontrolle durch die Katholische Universität wissenschaftlich begleitet.

Gezieltes öffentliches Auftreten setzt nicht nur Mut und Selbstvertrauen voraus, sondern auch die entsprechenden Fähigkeiten und Sachwissen. Vor diesem Hintergrund kombiniert die Fortbildungsreihe demokratische Schlüsselqualifikationen wie Kenntnisse von politischen Strukturen und Verwal-

Frauen sollen sich stärker am öffentlichen Diskurs beteiligen

tungsinstitutionen mit persönlichen Kompetenzen wie beispielsweise Selbstorganisation, öffentliches Auftreten, Argumentation und Rhetorik. Darüber hinaus sollen die Teilnehmerinnen die für eine verantwortliche Mitgestaltung in der Gesellschaft erforderlichen Instrumente und Methoden kennen ler-

nen und insbesondere praktisch trainieren. Die einjährige Fortbildungsreihe hat folgende Ziele:

- Frauen motivieren und befähigen, ihre Interessen, Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen verstärkt in den öffentlichen Diskurs einzubringen und ihnen mehr Nachdruck zu verschaffen.
- Frauen motivieren und befähigen, diese Kompetenzen in verantwortlichen Positionen umzusetzen.
- Frauen ein praktisches Trainingsforum für die Aneignung und Anwendung der dafür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten anzubieten.

Diese Konzeption ist von zwei zentralen Leitvorstellungen geprägt, die den Hintergrund und den kon-

zeptionellen Rahmen des Projektes kennzeichnen: Hierbei wird die Diskussion zur „Bürgergesellschaft“ aufgegriffen, die seit einiger Zeit wieder intensiver geführt wird und auf verstärkte Partizipationsmöglichkeiten von Bürger und Bürgerinnen am gesellschaftlichen Geschehen zielt. Dies betrifft öffentliches und ehrenamtliches Engagement sowohl in langfristig institutionalisierten als auch in nichtinstitutionalisierten Formen.

Engagement erhöht auch die eigene Lebensqualität

Das Engagement vieler Menschen in Verbänden, Initiativen oder Nichtregierungsorganisationen zeugt von einem Bedürfnis nach gesellschaftlicher Teilhabe. Andererseits müssen jedoch Menschen noch dafür gewonnen werden, dass diese Arbeit nicht nur im Sinne des Gemeinns unterstützenswert ist, sondern ebenfalls einen persönlichen Nutzen und Zugewinn für die eigene Lebensqualität darstellen kann. Ein Weg zur Förderung dieser Einsicht besteht darin, erforderliche Qualifikationen für diese Tätigkeiten zu vermitteln, so zum Beispiel Kenntnisse über institutionelle Verwaltungswege und Spielregeln öffentlichen Handelns.

Männer dominant: Frauen engagieren sich häufig im Hintergrund

Auf der anderen Seite stellt das Projekt die Zielgruppe der Frauen gezielt in den Vordergrund. Seit der Bildungsoffensive im den siebziger Jahren haben Frauen zwar in Hinblick auf formale Qualifizierungsvoraussetzungen deutlich aufgeholt. Die Mehrzahl der Studierenden in Deutschland sind mittlerweile Frauen. Gleichwohl setzt sich jedoch ihr Ausschluss aus qualifizierten Positionen sukzessive fort und die Gestaltungsmöglichkeiten von Frauen in verantwortlichen ehrenamtlichen Funktionen sind nach wie vor eher gering. Obwohl das soziale Ehrenamt in Deutsch-

Zwar sind die Studierenden überwiegend weiblich, doch die Spitze der Karriereleiter erreichen Frauen selten.



land wesentlich vom Engagement von Frauen getragen wird, sind diese in leitenden Positionen eher selten vorzufinden. Sie agieren vielmehr häufig im Hintergrund, indem sie helfende, dienende oder zuarbeitende Funktionen ausüben. Auch in dieser Sphäre dominieren männliche Lebens-, Arbeits- und Einstellungsmuster, die der Lebenswirklichkeit von vielen Frauen nicht gerecht werden. Insofern benötigen insbesondere Frauen Unterstützung bei der Vorbereitung und Wahrnehmung verantwortungsvoller öffentlicher Aufgaben. Dies will das Fortbildungsprojekt leisten, indem es gezielt auf spezifisch weibliche Arbeitsformen und Strategien des Engagements

Frauen zur Übernahme von Aufgaben motivieren

aufbaut und an die vorhandenen Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen anknüpft, um Frauen zur Übernahme von Aufgaben in Politik, Beruf und Ehrenamt zu ermutigen.

Mit der Fortbildung „Kompetent in die Öffentlichkeit“ werden Frauen angesprochen, die sich auf den unterschiedlichsten Ebenen - sei es in Pfarrgemeindevorständen, Elternbeiräten von Kindergärten und Schulen, Vereinen oder Initiativen bereits öffentlich engagieren oder engagieren möchten. Dies betrifft Frauen jeden Alters, mit eher politi-

scher, eher beruflicher oder eher ehrenamtlicher Motivation. Ein besonderes Angebot soll der Kurs für „Familienfrauen“ während und nach der Familienphase darstellen. Das Kurskonzept umfasst über den Zeitraum eines Jahres insgesamt 90 Unterrichtseinheiten und schließt mit einem detaillierten Zertifikat des Bildungswerkes ab.

Fähigkeiten für das Ehrenamt und für den Beruf

In der Teilnehmerinnenwerbung wurden bewusst die vielseitigen Verwendungszusammenhänge der Kursinhalte hervorgehoben. So wird neben der ehrenamtlichen Tätigkeit auch die berufliche Verwendbarkeit betont. Damit wird einerseits der Tatsache Rechnung getragen, dass sich viele Frauen nach der unmittelbaren Familienphase in einer schwierigen Situation der beruflichen Umorientierung befinden. Andererseits wird auf diese Weise berücksichtigt, dass die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher oder öffentlicher Verantwortung sehr häufig mit qualifizierter Berufstätigkeit korreliert. Berufstätigen Frauen fällt dieser Einstieg offenbar leichter als Hausfrauen.

Das Konzept besteht insgesamt aus drei Bausteinen, die jeweils inhaltlich aufeinander aufbauen:

■ Baustein A: Erkennen und Weiterentwickeln der persönlichen

Stärken und Schwächen der Teilnehmerinnen in den Bereichen des öffentlichen Lebens (Kommunikation/Selbstsicherheit/Rhetorik, den äußeren Eindruck gestalten, Selbstorganisation und Zeitmanagement)

■ Baustein B: Souveränität im Umgang mit Ämtern, Institutionen und Gremien (Kennenlernen von Institutionen und Strukturen des öffentlichen Lebens; professionelle Konferenztechniken; Teamarbeit: Mitreden und Mitgestalten; Öffentlichkeitsarbeit)

■ Baustein C: Umsetzung und Anwendung der neu erworbenen Fähigkeiten (Selbstorganisierte Projektarbeit; Organisation und Durchführung einer frauenpolitischen Fachtagung zum Thema: „Frauen am Anfang des dritten Jahrtausend“).

Wissenschaftliche Begleitforschung ist integriert

Die Fortbildungsreihe wird von der Konzeption bis zur Erfolgskontrolle durch die Katholische Universität wissenschaftlich begleitet. Im Vordergrund stehen eine Untersuchung über die unterschiedlichen Motivationslagen zum ehrenamtlichen Engagement, die Evaluation der Zufriedenheit der Teilnehmerinnen mit den verschiedenen Kursbausteinen und eine qualitative Nachbefragung zu den beruflichen und ehrenamtlichen Verwertungsmöglichkeiten bezogen auf die Lernerfahrungen und -ergebnisse. Im Einzelnen geht es in der Untersuchung darum, zunächst ein Motivations- und Sozialprofil der Teilnehmerinnen zu erstellen. Von Interesse sind hier nicht nur die Motivation zur Kursteilnahme, sondern auch die Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmerinnen bezogen auf bürgerschaftliches und/oder ehrenamtliches Engagement. Erhoben wird ferner die Bewertung des Kurses durch die Teilnehmerinnen sowie deren Einschätzung zu Verwertungsmöglichkeiten und dem persönlichen Nutzen der Lernergebnisse, die während des einjährigen Kurses gewonnen wurden.

Katharina Meyer

Schön, wenn „Er“ das Engagement der Frau in Beruf und Gesellschaft unterstützt.



Wettbewerb um hochqualifizierte Nachwuchskräfte

An den US-amerikanischen Top-Universitäten ist schon seit geraumer Zeit der „War for Talents“ entbrannt. Die großen Unternehmensberatungen, Investmentbanken und renommierte Technologieunternehmen buhlen um Nachwuchskräfte. „Top Recruiter“ wie die Unternehmensberatungen McKinsey und Boston Consulting Group oder die Investmentbank Goldman Sachs sichern sich an den renommierten Business-Schools - wie der Harvard-Business-School, der Sloan Business School (MIT) oder der Stanford University - den Löwenanteil der Abgänger. Und wie ist die Situation in Deutschland? Mit einer empirischen Studie war der Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und betriebliches Personalwesen dem deutschen „War of Talents“ auf der Spur.

Wie sich in der Befragung von 37 Führungskräften zeigte, schätzen die Unternehmen den Wettbewerb am Markt für hochqualifizierte Nachwuchskräfte im Vergleich zu den letzten Jahren als erheblich intensiver ein. Damit kann auch im deutschsprachigen Raum von einem Kampf um Talente gespro-

Fluktuation in Kauf genommen

chen werden. Darüber hinaus erwarten die Befragten sogar mittelfristig einen noch intensiveren Wettbewerb und damit eine weitere Verschärfung der Marktsituation. Diese dürfte sich unter anderem in höheren Einstiegsgehältern, einer höheren Flexibilität bei der Art der Anfangstätigkeit sowie der Gewährung von Zusatzleistungen - wie die private Nutzung von Firmenhandys - bemerkbar machen. Die Chancen für Top-Absolventen sind somit so gut wie nie.

Um festzustellen, ob und wie die Unternehmen auf die erhöhte Wettbewerbsintensität reagieren, wurde nach der Notwendigkeit und der Art des Veränderungsbedarfs bei der Akquisition gefragt. Fast alle Führungskräfte (95%) sprachen sich dabei für neue Wege in der Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte für ihr Unternehmen aus. Damit scheinen die Unternehmen die aktuelle Marktsituation auch in Deutschland als „bedrohlich“ wahrzunehmen. Um erfolgreicher akquirieren zu können, planen die Firmen eine Reihe von Veränderungen.

Größte Bedeutung messen die Führungskräfte der Veränderung der genutzten Anwerbungswege bei, das heisst, der Ansprache von Bewerbern über Medien (Internet,

Zeitungsanzeigen, Zeitschriften) oder an Hochschulen (Firmenkontaktgespräche, Aushänge, Ansprache über Praktika). Zudem wird auch eine Erhöhung der Gehälter sowie eine Veränderung der angebotenen Einstiegsprogramme als wichtige Maßnahme gesehen. Letztere umfasst beispielsweise das Angebot spezieller, oft international ausgerichteter Traineeprogramme, die Nachwuchskräfte besonders herausfordern und entwickeln. Ein geringerer Anpassungsbedarf wird dagegen bei der organisatorischen Gesamtverantwortung der Akquisition im Unternehmen oder bei den geforderten Ausbildungsmerk-

Neue Wege der Akquise nötig

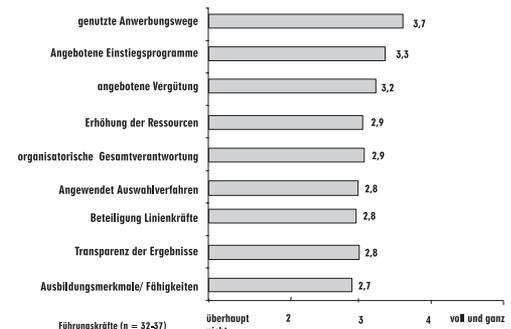
malen und -fähigkeiten gesehen. Den Veränderungen der Ausrichtung der Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte liegen dabei strategische Ziele zu Grunde. Hierzu zählt die Orientierung an „weichen Faktoren“, die sich unter anderem in hoher Einsatzbereitschaft, hohen kognitiven Fähigkeiten sowie großer Flexibilität des Nachwuchses ausdrückt. Des Weiteren wird auch dem Aufbau von langfristigen Hochschulkontakten eine hohe Priorität eingeräumt, um damit die konstante „Versorgung“ mit attraktiven Bewerbern zu gewährleisten.

Von mittlerer Bedeutung ist interessanterweise die Ausrichtung an internen Gegebenheiten. Zielen wie eine lange Verweildauer der Bewerber sowie die Schnelligkeit bei der Stellenbesetzung werden nur durchschnittliche Bedeutung zugesprochen, und dies obwohl die befragten Führungskräfte eigentlich Empfänger dieser Dienstleistung

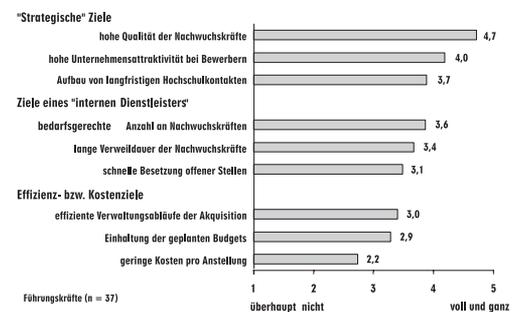
sind. Von nachrangiger Bedeutung sind Kostenaspekte wie die Einhaltung von Budgets oder geringe Kosten pro Anstellung.

Damit können aus den empirischen Befunden drei wesentliche Ergebnisse festgehalten werden: Der Markt für hochqualifizierte Nachwuchskräfte wird erstens als sehr

Grad der geplanten Veränderungen bei der Akquisition von hochqualifizierten Nachwuchskräften.

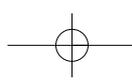


Grad der Ausrichtung der Akquisition von hochqualifizierten Nachwuchskräften an unterschiedlichen Zielen



wettbewerbsintensiv eingeschätzt. Die Unternehmen sehen zweitens erheblichen Veränderungsbedarf beim Akquisitionsmanagement in ihren Unternehmen und wollen vor allem Veränderung bei den Anwerbungswegen sowie den angebotenen Einstiegsprogrammen vornehmen. Dabei soll sich drittens die Akquisition vor allem an strategischen Zielen wie der Qualität der Nachwuchskräfte oder der hohen Attraktivität am Arbeitsmarkt orientieren. **Markus Höllmüller**

Grad der Ausrichtung der Akquisition von hochqualifizierten Nachwuchskräften an unterschiedlichen Zielen.



Der bildende Raum: Lernerfolg und Architektur

Gestaltung von Bildungsräumen nach Gesichtspunkten der Erwachsenenbildung

Obwohl sich in der Praxis der Erwachsenenbildung längst gezeigt hat, dass die Raumgestaltung Auswirkungen auf das Lernverhalten hat, wurde von der Erwachsenenbildungswissenschaft bisher wenig über eine effiziente Gestaltung von Räumen, in denen Erwachsene sich weiterbilden, nachgedacht.

Das ist um so erstaunlicher als bereits Eduard Weitsch, einer der bedeutendsten Volksbildner zur Zeit der Weimarer Republik, auf eine bildungswirksame architektonische Corporate Identity achtete, auch wenn dieser Begriff damals noch nicht zur Verfügung stand. Er hat - für raumdidaktische Überlegungen wegweisend - in der Heimvolkshochschule Dreißigacker nicht nur aus der Not eine Raumgestaltungstugend gemacht, sondern die Innen- und Außenraumgestaltung des Bildungshauses bewusst mit der Bildungskonzeption „Schule ohne Katheder“ in Verbindung gebracht.

Die weitgehend randständige Auseinandersetzung mit den nicht-sozialen Bedingungen des Lehrens und Lernens ist im Weiterbildungs-

alltag nicht folgenlos geblieben: Lehrende in der Erwachsenenbildung nehmen häufig Lernumgebungen unreflektiert, gewissermaßen als unvermeidbare „Naturereignisse“ hin. Viele Erwachsenenbildner lassen sich gar für mangelnde Lernmotivation in ihren Veranstaltungen persönlich verantwortlich machen. Dabei kann ein nicht zu unterschätzender Auslösefaktor für aktuell mangelnde Lernbereitschaft auch in lernblockierenden Haus- und Raumkonzeptionen von Lernorten liegen, also längst nicht nur didaktische Inkompetenz das Schicksal manch ineffektiver Bildungsveranstaltung bestimmen.

Tatsächlich implizieren die Planung oder die Neu- bzw. Umgestaltung von Bildungshäusern und -räumen immer auch einen unsichtbaren

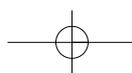
didaktischen Vorentwurf. Eine Ergänzung des herkömmlichen Didaktikbegriffs, um den Bildungsraum als einer bedeutsamen Variabel im Bildungsprozess, scheint längst überfällig. Denn in der Praxis zeigt sich häufig: Die Aktivitäten vieler Lehrender und Lernender in der Erwachsenenbil-

Gestaltung von Bildungshäusern erschwert didaktisches Handeln

dung können sich oft nur noch in Restbereichen artikulieren, weil sich die Außen- und Innenraumgestaltung von Bildungshäusern beeinträchtigend auf didaktisches Handeln auswirken. Solche Unzulänglichkeiten können etwa den Raumzuschnitt, die Möblierungsvarianten, die Sitzanordnung und Tischformen, die Belichtung und Beleuchtung, die Farbgestaltung, die Begrünung und Bepflanzung, die Akustik, aber auch den mangelnden Mut von Architekten zum architektonisch Unperfekten bet-

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK EICHSTÄTT: EIN DEMOKRATISCHER BILDUNGSBAU

Der Architekt Günther Behnisch hat für die Katholische Universität Eichstätt ein Bibliotheksgebäude geschaffen, das nicht nur unter funktionalen Nutzaspekten entworfen wurde, sondern bewusst auch die für Bildungsprozesse unentbehrlichen extrafunktionalen Gesichtspunkte in das Baukonzept integriert. Er hat ein Bildungshaus gebaut, das seinen Benutzern reichlich Raum läßt, sich zu entfalten. Diese den entscheidungs- und urteilsfähigen Benutzern überlassene Freiheit, sich selbst Räume erschließen und sich in diesen Räumen nach Maßgabe ihrer Bedürfnisse entfalten zu können, macht das demokratische Selbstverständnis des von Behnisch und Partnern geschaffenen Bildungsbaus aus, eben gebaute Demokratie. Dem entspricht, dass Behnisch eine lineare und feste (An-)Ordnung der Räume ablehnt und stattdessen den Benutzern Abweichungen und Disharmonien nicht nur aufgibt, zu erkunden und zu deuten, sondern die Benutzer durch die Art seines Bauens zum demokratiekonstitutiven Dialog auffordert.



reffen. Gerade perfekt ausgestattete Bildungshäuser bieten oft wenig flexible Gestaltungsmöglichkeiten der Bildungsräume.

Doch der durch die Planung und Gestaltung von Häusern und Räumen der Weiterbildung entstehende unsichtbare didaktische Vorentwurf bezieht sich nicht nur auf eine passive didaktische Stützfunktion. Die Gestaltung von Bildungsräumen hat eine aktiv bildende Wirkung im fachübergreifenden Sinne. Dies gilt zum Beispiel, wenn Bestandteile eines Erwachsenenlebens in einer Demokratie - wie Dialogbereitschaft, Mündigkeit, Toleranz, Transparenz, Selbst- und Fremdverantwortung, Mitbestimmung, Partnerschaftlichkeit, selbstständiges Denken und Handeln - in der Art des Bauens symbolisch dokumentiert werden und diese Kompetenzen durch das Bauen Anregung finden. Gerade in der Erwachsenenbildung gilt: In dem Maße, in dem Lehrende mit Blick auf die Förderung selbstbestimmten und -organisierten Lernens Bildungsveranstaltungen aus ihrer Planungshoheit entlassen, erfordert dies Lernorte, die die Interaktion der Teilnehmer untereinander nicht nur möglich machen, sondern geradezu provozieren.

Bauen und Bilden: Mensch steht als Subjekt im Mittelpunkt

Immerhin haben in Demokratien Bildung und Bauen in der Frage des „wie“ die Frage nach dem Menschen gemeinsam. Nicht irgendeine Ideologie steht im Zentrum von Bauen und Bilden, sondern der Mensch als Subjekt. Bei den Disziplinen, der Architektur und der Andragogik, geht es um die Wahrung beziehungsweise Entfaltung der Subjekthaftigkeit und um die damit verbundene Befähigung zur Eigen-, Mitverantwortung und -gestaltung des Menschen im Staat und in der Gesellschaft.

Dem andragogischen Forschungsstand auf dem Gebiet der Raumdidaktik entspricht geradezu symptomatisch ein Mangel an Dialog zwischen Erwachsenenbildnern und Architekten über die Planung

und Gestaltung von Bildungshäusern. Nicht selten beginnt mit der schlüsselfertigen Übergabe eines neu - oder auch nur umgebauten Bildungshauses für die darin tätigen pädagogischen Mitarbeitern ein Dilemma. Dies liegt

Bauen guter Lernumgebungen

meist daran, dass zwar aus der Sicht von Architekten sowie deren Bauherren, also zumeist von Nicht-Pädagogen, ein funktionierendes Gebäude erstellt wurde, aus der Sicht von Erwachsenenbildnern mit Blick auf die didaktischen Abläufe aber nicht. Denn allzu oft decken sich die Absichten der Architekten nicht mit den pädagogischen Absichten der darin Lehrenden.

Wenn baulich und räumlich ungünstige oder unvorbereitete Lernumgebungen auf bestimmte Lehr-Lernkonzeptionen kontraproduktiv wirken können, dann muss es umgekehrt auch Kriterien geben, anhand derer didaktisch-effektive räumliche Verhältnisse für das Lernen geschaffen werden können. Diese Kriterien müssen pädagogisch-andragogischer Art sein, denn in den zur Debatte stehenden Räumen sollen pädagogische Prozesse stattfinden.

Ein grundlegendes Kriterium ist die Entwicklungsoffenheit eines Bildungshauses. Denn aus der Perspektive der dort professionell pädagogisch Handelnden muss unter einem Bildungsraum sowohl ein funktionales als auch ein extrafunktionales räumliches Gefüge verstanden werden, das einerseits spontane Veränderungen für pädagogisch nicht Planbares zulässt und andererseits ganz konkreten didaktischen Praxisanforderungen ent-

Abstimmung zwischen Architekten und Erwachsenenbildnern selten

spricht. Darüber hinaus sind allerdings mit Blick auf die didaktischen Herausforderungen der Erwachsenenbildung weitere pädagogische Ansprüche an die Räume, die der fachlichen und fachübergreifenden Bildung dienen sollen, zu formulieren.

ANSPRÜCHE AN BILDUNGSRÄUME

Bildungsräume sollten helfen,

- im Sinne des Dialogischen und Demokratischen zur Zusammenarbeit und Partnerschaftlichkeit zu motivieren
- hierarchische Strukturen abzubauen,
- für den Dialog und damit für Toleranz zu begeistern,
- die Sinne anzuregen,
- aktiv entdeckendes Lernen zu unterstützen,
- handlungsorientiertes Lernen zu fördern
- zur didaktischen Raumgestaltungsautonomie bei Lehrenden und Lernenden anzustiften,
- selbstgesteuerte Bildungsprozesse zu unterstützen,
- ästhetisches Bewusstsein zu differenzieren, Kreativität und Phantasie zu entfachen,
- eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche Bedeutung von Bildungsstätten als Orte der Muße im Sinne einer Handlungsentlastung zu ermöglichen.

Leider können nur wenige Weiterbildner diesen Erfordernissen Ausdruck verleihen. So gehört die pädagogische Abstimmung der erwachsenenbildnerischen Notwendigkeiten auf die architektonischen Möglichkeiten immer noch zu den unpopulären Maßnahmen einer Bildungshausplanung.

Ein Grund für die mangelnde Partizipation von Erwachsenenbildnern an der Planung von Bildungshäusern liegt in den ihnen meist fehlenden Kenntnissen über Grundlagen der Planung und Gestaltung lerneffizienter Bildungsräume. Nur mit dem Wissen über die pädagogischen Bedürfnisse von Lehrenden und Lernenden können Weiterbildner zu Agenten von „Bildungsraumbildung“ werden. Deshalb ist es erforderlich, sie in die Lage zu versetzen, geeignete von ungeeigneten Lernumwelten für erwachsenengerechte Bildungsprozesse zu unterscheiden, aber auch mit vorhandenen unzulänglichen Bildungsräumen im Sinne architektonischer Schadensbegrenzung umzugehen. Hilfe hierzu kann eine raumdidaktische Aus- oder Weiterbildung geben, wie sie zum Beispiel vom Lehrstuhl Erwachsenenbildung angeboten wird.

Margret Fell

Von den schönsten Seiten des Urlaubs

Reiseliteratur unter der Lupe der Kulturgeographie - kolportierte Stereotype?

„Ein Reisender ohne Wissen ist wie ein Vogel ohne Flügel“, so vermerkte ein arabischer Gelehrter im 13. Jahrhundert. Im Gegensatz zu Reisenden früherer Zeiten finden Touristen des 21. Jahrhunderts vielfältige Möglichkeiten, sich über Land und Leute zu informieren. So ist das Literaturangebot für Reisende analog mit der zunehmenden Mobilität der Menschheit stetig gewachsen. Gerade zwischen geographisch ausgerichteter Landeskunde und Reiseliteratur gibt es ausgeprägte Überschneidungen, die eine anwendungsbezogene Auseinandersetzung mit diesem Literaturgenre sinnvoll erscheinen lassen. Vor diesem Hintergrund hat sich in den letzten zwei Jahren am Lehrstuhl für Kulturgeographie ein interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt im Bereich der Reiseliteratur etabliert, der sich vor allem auf die touristischen Medien Reiseführer und Reisemagazin bezieht.



Die Klassiker touristischer Medien sind - allen technischen Innovationen wie Reise-Video oder Reise-Homepage zum Trotz - Reiseführer, die als „Wegweiser in die Fremde“ unzählige Touristen auf ihren Reisen begleiten. Dabei erreichen Reiseführer längst nicht mehr nur den im Kontext dieses Mediums gerne zitierten Bil-

Reiseführer können das Annähern an eine Kultur auch behindern

dungsbürger, sondern - im Einklang mit der zunehmenden Diversifizierung des touristischen Angebots - auch Leser, die, wenn überhaupt, nur sehr eingeschränkt



Reiseführer:
Wegweiser in der
Fremde.

am Besichtigungstourismus interessiert sind. Gelegentlich haftet Reiseführern, die wie kaum ein zweites Medium unser Bild von Land und Leuten prägen, ein Ruf von Unfehlbarkeit an: „King and Government may err, but never Mr.

Baedeker.“ Dieser überspitzt formulierte Spruch steht jedoch häufig im Gegensatz zur tatsächlichen Qualität von Reiseführern. Denn gerade im Reiz der Darstellung einer fremden Kultur liegt auch die Gefahr, ein Bild von Land und Leuten zu zeichnen, das anstelle differenzierter Informationen vor allem Stereotype und Vorurteile kolportiert. Die unlängst am Lehrstuhl für Kulturgeographie erschienene Monographie „Gedruckte Urlaubswelten: Kulturdarstellungen in Reiseführern“ ist die erste umfassende Studie, die sich mit der Darstellung kultureller Aspekte in deutschsprachigen Reiseführern auseinandersetzt. Ausgangspunkt ist dabei ein integrativer Kulturbegriff, der in wesentlichen Aspekten im Kontrast zur derzeit geführten Diskussion zum Begriff der Leitkultur steht. Gerade kulturelle Unterschiede sowie der Vergleich des Fremden mit dem Eigenen können nicht nur ein tiefergehendes Verständnis für fremde Kulturen schaffen, sondern vielmehr auch neue Einsichten in die eigene Kultur gewähren. Die Studie deckt anhand einer Analyse sämtlicher derzeit auf dem deutschsprachigen Buchmarkt erhältlichen Marokko-reiseführer zahlreiche Beispiele

auf, die dem Annähern an eine fremde Kultur hinderlich sind. So kann der Leser in manchen Reiseführern den Eindruck gewinnen, als bestünde die Bevölkerung Marokkos fast ausschließlich aus Märchenerzählern, Schlangenbeschwörern und Wasserverkäufern. Mag man die Verbreitung von Stereotypen unter Umständen gerade noch als eine lästige - nicht selten bewusst intendierte - Begleiterscheinung touristischer Medien tolerieren, so ist dies bei Vorurteilen mit Sicherheit nicht mehr angebracht. Pauschale Unter-

Magazine für Fernweh im Sessel

stellungen von Vetterwirtschaft oder Aussagen wie „Alles Schlechte, das man über Marokko erzählt, stimmt!“ im Zusammenhang von einheimischen Führern deklassieren Land und Leute und verhindern eine Annäherung an die fremde Kultur. Ein in der Studie entwickelter Empfehlungskatalog, der sich insbesondere an Autoren von Reiseführern wendet, zeigt anwendungsorientierte Möglichkeiten auf, wie man Reiseführern als einem interkulturellen Medium par excellence besser gerecht wird. Nicht zuletzt das Aufzeigen von Hilfestellungen für den Leser sowie das Einbeziehen einheimischer Autoren können dieses Anliegen unterstützen.



Reisemagazine sind ein weiteres zentrales touristisches Medium, das um die Gunst von Lesern buhlt. Wesentlich häufiger als bei Reiseführern rekrutieren sich allerdings bei diesem Literaturgenre Leser aus sogenannten „armchair traveller“, die sich fremde Ziele in erster Linie aus dem heimischen Wohnzimmer erschließen. Im Auftrag des Westdeutschen Rundfunks führte der Lehrstuhl für Tourismuswirtschaft der TU Dresden in Zusammenarbeit mit dem

Fundierter Hintergrund gefragter als bloße Serviceorientierung

Lehrstuhl für Kulturgeographie der KUE einen Vergleich der wichtigsten deutschsprachigen Reisemagazine durch. Eine paritätisch besetzte Jury aus Experten- und interessierten Freizeitlesern bewertete die gelegentlich auch als „bunte Bilderwelten“ titulierten Magazine. In diesem ersten großen leserorientierten Reisemagazinvergleich wurde nicht nur ein besonderes Augenmerk auf die Qualität gestalterischer und serviceorientierter, sondern auch landeskundlicher Aspekte gelegt. Bemerkenswerterweise schnitten gerade jene Reisemagazine besonders gut ab, die mit fundierten landeskundlichen Hintergrundinformationen aufwarten konnten, wohingegen die primär serviceorientierten Hefte hintere Bewertungsstufen einnahmen. Gerade dies zeigt, dass Leser - allen Kassandrarufern zum Trotz - bei der Einstimmung und Vorbereitung auf einen Urlaub durchaus Wert auf Informationen legen, die mehr als die berühmten „news you can use“ bieten.

In Anbetracht der Tatsache, dass die Bundesbürger als Weltmeister im Reisen gelten, verwundert es, dass die angewandte Reiseliteraturforschung nach wie vor in den Kinderschuhen steckt. Der auf tourismuswissenschaftliche Forschungsfelder ausgerichtete Lehrstuhl für Kulturgeographie möchte einen Beitrag leisten, dass sich dieser Zustand ändert. Ein erster Schritt in diese Richtung dürfte gemacht sein.

**Nicolai Scherle
Hans Hopfinger**

„Denn was ist Zeit?“

Augustins Betrachtungen zur Zeit in den Confessiones

Das Wesen der Zeit ist seit jeher ein Thema für Philosophen. Drei Denkansätze hierzu sind nach Martin Heidegger bahnbrechend - jener von Aristoteles, der des heiligen Augustinus und der von Kant. Ein wichtiger Aspekt in den Überlegungen von Augustinus ist die Sehnsucht nach Ewigkeit, die für ihn durch die Frage nach dem Wesen der Zeit zum Vorschein kommt.

Die Zeit, nach der man heutzutage oft nur im Blick auf Probleme der Zeitmessung und des Zeitmanagements fragt, mag der kostbarste Rohstoff menschlichen Lebens sein, dessen Menge und Verfügbarkeit sich kaum steuern und, wenn eine Zeitspanne abgelaufen ist, nicht wiederholen oder recyceln lässt. Gegenüber Tendenzen, Appetit auf Maximierung von Macht und Lust zu wecken, bleibt die Frage nach dem Sein der Zeit ein lästiger Stachel, der die Aufmerksamkeit auf Grundfragen der menschlichen Existenz lenkt.

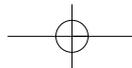
Heideggers Beschäftigung mit den Confessiones von Augustinus

Durch Martin Heideggers Werk „Sein und Zeit“ ist die zentrale Stellung der Frage nach der Zeit für die denkerische Besinnung des Menschen nachhaltig deutlich geworden. Weil Heidegger sich von Anfang an immer wieder mit Augustins Besinnung auf das Sein

der Zeit im elften Buch der Confessiones beschäftigt hat, ist durch ihn auch die Beachtung dieses über viele Jahrhunderte vernachlässigten Textes gewachsen. 1930 hat er vor dem Konvent des Klosters St. Martin in Beuron gesagt: „In der abendländischen Philosophie sind uns drei bahnbrechende Besinnungen auf das Wesen der Zeit überliefert: die erste hat Aristoteles durchgeführt; die zweite ist das Werk des heiligen Augustinus, die dritte stammt von Kant.“ Die neueren Monographien Friedrich-Wilhelm von Herrmanns, des Herausgebers der Heidegger-Gesamtausgabe, und Kurt Flaschs belegen das Gewicht von Augustins Zeituntersuchung. Beide Arbeiten haben mich angeregt, eine neue Interpretation des elften Buches der Confessiones auszuarbeiten. Das Problem der Zeit ist laut Augustinus ihre Flüchtigkeit, die nur durch die Aufmerksamkeit des Geistes ein Stück weit überwunden werden kann. Der Geist stemmt



Die vor 1.600 Jahren geschriebenen Confessiones zählen zu den meistgelesenen Werken der Literaturgeschichte. Im Kloster Weltenburg haben Lesungen der Confessiones für alle Interessierten eine Tradition, die im vergangenen Sommer wieder aufgenommen worden ist.



sich der Flüchtigkeit der Zeit, die das Zeitliche nichtig zu machen droht, durch den Versuch der Entflüchtigung des Zeitlichen entgegen.

Aristoteles: Ohne Seele ist kein Verstehen der Zeit möglich

Augustinus setzt ähnlich wie Aristoteles an, der in der Physik überlegt, ob der Zeit überhaupt Sein zukommt. Denn was vergangen ist, ist offenbar nicht mehr, was noch bevorsteht, ist noch nicht. Die Zeit kann aber auch nicht aus Jetztpunkten zusammengesetzt sein. Wenn sie aus Nichtseiendem bestünde, hätte sie am Sein nicht teil. Da Aristoteles die Zeit doch in allem Bewegten wahrnimmt, behauptet er, sie sei etwas am Bewegungsverlauf, nämlich die Messzahl der Bewegung hinsichtlich von „früher“ und „später“. Die Messzahl lässt sich jedoch nur fassen, wenn man die Zeit auf die zählende Seele bezieht. Folglich schließt Aristoteles mit dem Hinweis auf die konstitutive Bedeutung der Seele für das Verstehen des Seins der Zeit.

Augustins Untersuchung besteht aus zwei Anläufen. Laut Friedrich-Wilhelm von Herrmann war der zweite Anlauf für den frühen Heidegger maßgebend, der erste für das ereignisgeschichtliche Denken des späten Heidegger. Augustinus beginnt mit der Aporie des Aristoteles: die Zeit hat kein Sein, sofern Vergangenes nicht mehr ist, Zukünftiges noch nicht ist und Gegenwärtiges ohne Ausdehnung ist. Er bemerkt indessen, dass Vergangenes im Gedächtnis ein gewisses Sein behält, dass Zukünftiges in der Erwartung schon ein gewisses Sein besitzt und dass Gegenwärtiges in der Anschauung keineswegs ohne Ausdehnung ist.

Im Geist („intus“) also hat das Sein, was außerhalb seiner („foris“) nichtig zu sein schien. Trotz der Faszination, die von dieser Antwort ausgeht, begnügt Augustinus sich nicht mit ihr, weil nicht das Zeitliche selbst im Gedächtnis bewahrt wird, sondern nur Bilder von ihm. Zwar bleiben geliebte

Menschen im Gedächtnis, wenn sie gestorben sind, aber doch im Modus der Defizienz. Im Gedächtnis sind nicht lebendige Menschen gegenwärtig, sondern die Erinnerung an ihr Dasein, nach dem sich Erinnernde sehnen. In phänomenologischen Analysen gewinnt Augustinus seinen berühmtesten Begriff vom Sein der Zeit: „distantio animi“. Das Sichausstrecken des Geistes vermag aber die lebendige Wirklichkeit nicht in den Geist zu holen. Der Geist wird in der „distantio animi“ vielmehr so zerrissen, dass er zersplittert und sich im Zersplittern nach der Beständigkeit der Ewigkeit sehnt: aus der Untersuchung des Seins der Zeit folgt die Sehnsucht und die Frage nach der Ewigkeit.

Die Frage nach der Zeit hat eine zentrale Rolle in den Confessiones

Das Zeitproblem nimmt in Augustins Confessiones eine zentrale Stellung ein und strukturiert ihren Gesamtaufbau. Schon äußerlich betrachtet ist ihr Inhalt nach zeitlichen Schemata geordnet: Die ersten neun Bücher erzählen von Augustins Vergangenheit, das zehnte Buch reflektiert seine Gegenwart zur Zeit der Niederschrift der Confessiones, die drei letzten Bücher meditieren die Wahrheit Gottes, die im ewigen

Sabbat bevorsteht. Diese drei Teile wären also zu überschreiben mit den Titeln: Vergangenheit (Erzählung), Gegenwart (Reflexion), Zukunft (Meditation). Indem die beiden ersten Teile von Augustinus handeln, der dritte aber von den

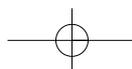
Der ewige Gott und die Zeit

Heiligen Schriften, symbolisieren sie die Verschränkung von Zeit und Ewigkeit. Augustinus lässt die Confessiones mit dem Lob des ewigen Gottes beginnen, das er dem Psalmisten aber nur nachsprechen kann, da er infolge seiner Endlichkeit nicht in der Lage ist, dieses Lob selbst auszusprechen. Sein Weg durch die Zeit, auf dem er Gottes Nähe sucht, ist Thema der ersten zehn Bücher. Weil in Gottes Ewigkeit die Zeit aber nichtig zu werden droht, folgt der Zweifel, ob die Zeit angesichts der Gegenwart Gottes das ersehnte beständige Sein erlangen könne. Aus diesem Zweifel reißt ihn die biblische Genesis, die Zeit und Welt als Werk Gottes verkündet. Aufgabe der drei letzten Bücher ist es, die Beziehung des ewigen Gottes zur Zeit zu denken. So vergegenwärtigen die Confessiones die Bewegung des Menschen auf Gott hin und Gottes Bewegung auf den Menschen hin.

Norbert Fischer

AUGUSTINUS-SEMINARE IM KLOSTER WELTENBURG

Einmal im Jahr findet im Kloster Weltenburg ein mehrtägiges Seminar zu Augustinus für alle Interessierten statt. Im vorigen Jahr wurde die Reihe mit einer einwöchigen Veranstaltung zum elften Buch der Confessiones begonnen, in diesem Jahr steht die Betrachtung des zehnten Buches unter dem Thema „Selbsterkenntnis und Gottsuche“ im Mittelpunkt. Wegen des Umfangs dieses Buches beschränkt sich die Lektüre auf die erste Hälfte (1-39). Da sich nicht zuletzt Martin Heidegger mit dem zehnten Buch der Confessiones beschäftigt hat, wird Professor Dr. Friedrich-Wilhelm von Herrmann (Freiburg), der Herausgeber der Heidegger-Gesamtausgabe, den Festvortrag halten. Das Seminar dauert vom 23. August bis zum 30. August 2001, die täglichen Lektüre-Einheiten werden durch Konzerte und eine abschließende Lesung ergänzt. Eine Woche Übernachtung im Kloster in Zimmern mit Dusche und WC, incl. Vollpension und Teilnahmegebühr kostet für Studenten 385 Mark, sonst 540 Mark (Doppelzimmer) bzw. 585 Mark (Einzelzimmer). Weitere Informationen erteilt der Lehrstuhl für Philosophische Grundfragen der Theologie, Telefon 08421/93-1434, Fax 08421/93-1779; email: norbert.fischer@ku-eichstaett.de.



Das Studium des Lebens unter dem Katheder des Todes

Die Einheit der Kunst zu leben und die Kunst zu sterben - der Tod soll nicht ungedacht sein

Er gilt als gesellschaftliches Tabu - der Tod. Doch das Verdrängen irdischer Endlichkeit ist geradezu lebensfeindlich. Vielmehr ermöglicht das Bedenken der eigenen Sterblichkeit erst ein gutes Leben. „Gut“ nicht nur im moralischen Sinn, sondern auch im Sinne des Genießens. Zu diesem Schluss kommt der Moralthologe und Sozialethiker Bernhard Sill, der im Rahmen seines Projektes „Ethos und Thanatos“ das Lebenswissen des christlichen Glaubens und die Auseinandersetzung von Literatur und bildender Kunst mit dem Tod zusammenzubringen suchte.

Das Interesse an der Kunst des guten Sterbens ist stets das Interesse an der Frage, was uns Menschen dazu befähigt, einen Umgang mit unserem Tod zu haben, der guter Umgang ist. Jemand, dem es offenbar gegeben gewesen ist, einen guten Umgang mit seinem Tod zu haben, war Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791). So schrieb der Komponist am 4. April 1787 seinem Vater Leopold diese Zeilen:

„Da der Tod (genau zu nehmen) der wahre Endzweck unsres Lebens ist, so habe ich mich seit ein paar Jahren mit diesem wahren, besten Freunde des Menschen so bekannt gemacht, dass sein Bild nicht alleine nichts Schreckendes



mehr für mich hat, sondern recht viel Beruhigendes und Tröstendes! - Und ich danke meinem Gott, dass er mir das Glück gegönnt hat, mir die Gelegenheit (Sie verstehen mich) zu verschaffen, ihn als den Schlüssel zu unserer wahren Glückseligkeit kennen zu lernen. - Ich lege mich nie zu Bette, ohne zu bedenken, dass ich vielleicht (so jung

als ich bin) den andern Tag nicht mehr sein werde. - Und es wird doch kein Mensch von allen, die mich kennen, sagen können, dass ich im Umgange mürrisch oder traurig wäre. - Und für diese Glückseligkeit danke ich alle Tage meinem Schöpfer, und wünsche sie vom Herzen jedem meiner Mitmenschen.“

Todesgedanken - Lebensgedanken

Mozart war 31 Jahre alt, als er diesen Brief schrieb und bereits in diesem Lebensalter ein glaubwürdiger Zeuge dafür, daß „Freundschaft“ mit dem Tod nicht „Feindschaft“ mit dem Leben bedeuten muss. Im Gegenteil! Echte Lebensfreude klingt im Brief des Komponisten deutlich an. Für sich und sein Leben hatte der Komponist offensichtlich eine stimmige Weise gefunden, sein Leben mit dem Tod zu versöhnen, und das ging nicht auf Kosten des Lebens.

Es macht offensichtlich einen erheblichen Unterschied, ob jemand sein Leben so führt, als gäbe es den Tod nicht, oder ob jemand die Rechnung seines Lebens ganz bewusst nicht ohne die Tatsache seines eigenen Todes aufmacht. Denn es zeigt sich überraschenderweise, dass stets auch dem Leben etwas angetan wird, wenn so getan wird, als habe der Tod mit dem Leben nichts zu tun. Denn so oft jemand sein Leben ganz bewusst im Angesicht des Todes lebt, so oft ist das Gewinn für das Leben selbst. Der Gedanke des Menschen an seinen Tod ist - so besehen - nicht nur nicht überflüssig; er ist vielmehr von unschätzbarem Wert für das Gelingen des Lebens, denn die

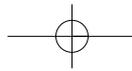
Kraft, die davon ausgeht, ist eine dem Leben Gestalt gebende Kraft. Es sei wichtig, dass der Gedanke an unseren eigenen Tod kein ungedachter Gedanke ist und bleibt, sagt Psalm 90,12, wenn es da heißt: „Lehre uns bedenken, dass wir sterben müssen, auf dass wir ein weises Herz gewinnen!“, und jemand, dem sich die Wahrheit dieses Satzes elementar beglaubigt hat, ist Peter Noll (1926-1982), Professor für Strafrecht in Zürich und ein Freund des Schriftstellers Max Frisch, gewesen. Seine „Diktate über Sterben & Tod“, auf Tonband gesprochen



in dem Wissen um seinen baldigen Tod sozusagen als „Log-Buch“ der letzten zehn Monate seines Lebens, sind ein überzeugendes Plädoyer dafür, wie wahr der Satz ist, der besagt: so oft wir unsere Sterblichkeit bedenken, so oft erlangen wir auch die Weisheit des Herzens. Welche Weisheit damit gemeint sein könnte, hat sich Noll selbst wohl etliche Male gefragt. Diktirt hat er das Ergebnis seines fragenden Denkens beziehungsweise denkenden Fragens am 6. Februar 1982 so:

„Du wirst gegenüber den zahllosen Möglichkeiten des Lebens selektiver sein und nicht einfach diejenigen akzeptieren, die konventionell zum Beispiel zur steileren Karriere führen, oder, wenn du schon ziemlich weit oben bist, nicht Amt auf Amt häufen, nur um überall dabei-zusein. Dies ist die vertane, verlorene Zeit, nicht diejenige, die jemand bei einer Frau verbringt oder in Gesprächen mit Freunden. Auf der anderen Seite wirst du weniger Aufgaben auf später verschieben, du wirst nicht ins System passen, nicht übereinstimmen mit dem, was von dir erwartet wird von denjenigen, die das System am Funktionieren erhalten. Zugleich wirst du fragen: Was habe ich vernachläss-

Friedhöfe - für die einen Orte der Trauer - für andere Orte der Hoffnung. Impressionen vom Eichstätter Westfriedhof.



sigt? Was sollte ich mehr pflegen? Was gäbe mehr Sinn? Welche Momente habe ich zuwenig genützt, welche sollte ich mehr nützen?“



Der „Wandsbecker Bote“ genannte Matthias Claudius (1740-1815) war jemand, der seine Bibel aus dem „ff“ kannte und dem ebenfalls der zitierte Psalm 90 nicht unbekannt war. Dieser Dichter kann uns darüber unterrichten, weshalb sich jede Mühe lohnt, sich das lebens- und todesweisheitliche Erbe dieses Psalms zu eigen zu machen. Unbeirrbar davon überzeugt, dass der Gedanke an den eigenen Tod kein furchtbarer Gedanke sein muß, jedoch ein fruchtbarer Gedanke sein kann, schrieb er in seiner kleinen Exegese „Über einige Sprüche des Prediger Salomo“:

„Der Tod ist'n eigener Mann. Er streift den Dingen dieser Welt ihre Regenbogenhaut ab, und schließt das Auge zu Tränen und das Herz zur Nüchternheit auf! Man kann sich von ihm freilich auch verblüffen lassen und des Dinges zu viel tun, und gewöhnlich ist das der Fall, wenn man bis dahin zu wenig getan hat. Aber er ist 'n eigener Mann, und ein guter Professor Moralium! Und es ist ein großer Gewinn, alles was man tut wie vor seinem Katheder und unter seinen Augen zu tun.“

So wenig Matthias Claudius das „factum brutum“ des Todes schön, so wenig schont der Dichter seine Leser, die wissen sollen, dass alles darauf ankommt, das „Studium“ des Lebens unter dem

„Katheder“ des Todes zu betreiben. Wie wir leben sollen, wenn wir gut leben wollen, war für den „Wandsbecker Boten“ keine Frage. Leben sollen wir so, dass wir bei den Dingen, die wir im Blick haben, stets auch „Blickkontakt“ mit dem Tod haben.

Es war der Vater des abendländischen Mönchtums, der heilige Be-

Todesweisheit als Lebensweisheit

nedikt von Nursia (um 480-547[?]) - er gilt übrigens als Patron für eine gute Sterbestunde -, der in seiner Ordensregel unübersehbar auch den Satz geschrieben hat: „Den drohenden Tod sich täglich vor Augen halten.“ Ein Leben, das sein Ende im Blick hat, soll das Leben des Mönchs nach dem Willen des heiligen Benedikt sein. Und deshalb, sollen sich die Mönche Tag für Tag darin üben, dem Gedanken an den Tod tagtäglich einen festen „Sitz im Leben“ einzuräumen. Dass da, wo dem Gedanken an den Tod Raum gegeben wird im Leben, dies keineswegs zum Schaden des Lebens erfolgt, war sich der große Ordensgründer gewiß.

Es tue dem Leben selbst buchstäblich gut, wenn der Gedanke an den Tod uns zur guten Gewohnheit geworden sei, haben die „Meister“ der Kunst des Lebens und des Sterbens immer wieder betont. So ist denn auch die geistliche Substanz dieser Lebensregel, die der heilige Benedikt als eine von jedem Mönch ein- und auszuübende begriffen sehen will, eine Substanz, die keineswegs nur für das Leben benediktinischer Mönche Gültigkeit besitzen sollte. Wem das Gelingen der Kunst des Lebens und des Sterbens nicht gleichgültig ist, der tut jedenfalls gut daran, der aus benediktinischem Geist stammenden Lebensregel gemäß den täglichen Gedanken an den Tod nicht zu unterlassen.

Die großen „Lehrer“ der Einheit der Kunst zu leben und der Kunst zu sterben lassen uns immer wieder wissen: einzig das Leben, das den Tod bedenkt, gewinnt Maßstäbe, die als endgültige Maßstäbe das Leben dann gewiss zu seinem Besseren formen. Tatsächlich

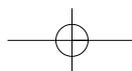
macht der freie Blick auf den Tod den Blick frei für das, was in unserem Leben als einem Leben gezählter Tage wirklich zählen soll. Die „regel“mäßige Übung, die Dinge des Lebens nicht ohne den Blick auf den Tod zu sehen, sorgt dafür, dass manches ein anderes Gesicht und auch ein anderes Gewicht bekommt. Denn nicht nur vielleicht sind die Farben der Wirklichkeit, die sich im Licht des Todes zeigen, die wahren Farben der Wirklichkeit. Die wahre „Hierarchie“ der Dinge unseres Lebens wird dem geschenkt, der bereit ist, sein Leben im Licht des Todes zu leben.

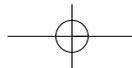
Die Kunst des Lebens gewinnt sich demnach überhaupt erst dann, wenn sie den Gedanken an den Tod nicht ausblendet, wenn sie den „Endpunkt“ des Lebens, der der Tod ist, als „Bezugspunkt“ der Dinge des Lebens sich immer wieder gegenwärtig hält und holt, damit, was die Rangfolge der Wertigkeiten unseres Tuns und Lassens betrifft, das Oberste auch wirklich nach oben und das Unterste auch wirklich nach unten gekehrt ist.

Eine Lebensperspektive

Wenn die Kunst des Lebens gekannt und gekonnt ist als Kunst, deren Maßstäbe im Licht des Todes gewonnene Maßstäbe sind, dann ist damit gewährleistet, dass sie eo ipso auch Kunst des Sterbens ist, denn welches Leben dürfte vertrauter mit dem Tod sein als das, dem der Tod als die dem Leben maßgebende und damit maßgebliche Macht längst vertraut ist?

Verbürgt und verbrieft ist damit die untrennbare Einheit der Kunst des Lebens und der Kunst des Sterbens, und so ist auch die Regel „Lebe, wie du, wenn du stirbst, / Wünschen wirst, gelebt zu haben.“, wie sie der Dichter Christian Fürchtegott Gellert (1715-1769) in seinem „Vom Tode“ betitelten Gedicht ausspricht, gleichermaßen eine Regel, die die Einheit der Kunst des Lebens und der Kunst des Sterbens zum Thema hat. Die Lebensweisheit, die diese Lebensregel in sich birgt, ist die, dass es sich durchaus empfiehlt, da, wo wir





Entscheidungen zu treffen haben, bei denen es dann doch um entscheidende Dinge unseres Lebens geht, durchaus einmal auch an unseren eigenen Tod zu denken. Denn einzig die Entscheidungen, mit denen man einmal auch gut sterben kann, sind letztlich Entscheidungen, mit denen man auch gut leben kann.

Jemand, der die da waltende „Dialektik“ in bestechender Klarheit gesehen hat, ist der heilige Ignatius von Loyola (1491-1556) gewesen. Sein geistliches Vermächtnis, wie es uns in der Gestalt seiner „Geistlichen Übungen“ überkommen ist, weiß in der Tat auch Beachtenswertes über die „Übung“ zu sagen, die jeweiligen Stunden wichtiger existentieller Entscheidungen mit der Stunde des Todes zu verknüpfen. Die Nr. 186 seiner „Geistlichen Übungen“ lautet denn auch so:

„Als wäre ich in der Todesstunde, bedenke ich die Form und das Maß, das ich hinsichtlich der jetzigen Wahl wünschte eingehalten zu haben; und danach richte ich mich und treffe im ganzen meine Entscheidung.“

Ignatius von Loyola war sich bewusst: Entscheidungen, die eine existenzielle Tragweite haben, müssen, so „subjektiv“ sie auch sind, dennoch „objektiv“ gefällt werden, was besagen soll: sie dürfen nicht aus schwankenden „subjektiven“ Beweggründen wie den „Irrungen (und) Wirrungen“ (Theodor Fontane) einer Stimmung, in der wir uns gerade befinden, getroffen werden, die eben jene „Objektivität“ nicht gewährleisten, die es dabei eigentlich unbedingt braucht. Guter Rat, der dazu taugt, „objektive“ existenzielle Entscheidungen zu ermöglichen, ist gewiß teuer. Wer guten Rat in dieser Sache suche, sei - so Ignatius von Loyola - gut damit beraten, sich den Tod gewissermaßen als „objektiven“ Ratgeber zu nehmen, denn der Rat des Todes sei immer guter Lebensrat.

Einzig das, wo wir sicher sind, dass es auch noch in der Stunde unseres Todes zählen wird, soll das sein, was zählt, wenn wir existentielle Entscheidungen unseres Lebens treffen. Schließlich gewinnen wir so

und nur so eine Perspektive, bei der das Ganze des Lebens in den Blick kommt. Wie möchte ich, wenn ich mich in der letzten Stunde meines Lebens befinde, wollen, mich in der Stunde meines Lebens, in der ich mich jetzt befinde, entschieden zu haben? dass wir uns bei wichtigen existenziellen Entscheidungen unseres Lebens darin üben, uns so zu befragen, gerade auch dafür will Ignatius von Loyola jeden, der sich für seine „Geistliche(n) Übungen“ interessiert, gewinnen.

Es ist gewiß nicht auf das Konto des Zufalls zu buchen, dass in Geschichte und Gegenwart die „Meister“ der Kunst des Lebens und der Kunst des Sterbens stets die Einheit beider Künste bestätigt und bekräftigt haben. Wer darüber spekuliert, wird wieder und wieder zu dem Ergebnis gelangen, dass es tatsächlich wohl so etwas wie einen „Zirkel“ zwischen Lebenkönnen und Sterbenkönnen beziehungsweise zwischen Sterbenkönnen und Lebenkönnen geben muss, was dann letztlich heißt: Es kann keine wahre Kunst des Sterbens ohne Kunst des Lebens und keine wahre Kunst des Lebens ohne Kunst des Sterbens geben. Dieser „Zirkel“ von Lebenkönnen und Sterbenkönnen und Sterbenkönnen und Lebenkönnen besteht, und zwar unaufhebbar und unaufgebbbar. Ein

Lebenssinn als Todessinn

„The Book of the Craft of Dying“ betiteltes englisches Werk zur „Art of Dying Well“ bringt diesen „Zirkel“ so zur Sprache:

„Lerne zu sterben und du wirst lernen zu leben, denn niemand wird lernen zu leben, der nicht gelernt hat zu sterben.“

Was es mit der Einheit beider Künste auch immer auf sich hat, es bleibt dabei: das „Memento“, das an die Bedeutsamkeit dieser der beiden Künste erinnert, braucht das „Memento“, das an die Bedeutsamkeit jener der beiden Künste erinnert. Diese ist integrierter Bestandteil jener Kunst, und jene integrierter Bestandteil dieser Kunst. So bilden sie eine unzertrennliche Einheit, so dass das, was für das Erlernen einer der beiden

Künste spricht, stets auch etwas ist, was für das Erlernen beider Künste spricht. Und was sollte das sein, das nicht für das Erlernen einer der beiden Künste und damit für das Erlernen beider Künste spräche?

„Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen“ - heißt es in einem Gedicht des Dichters Rainer Maria Rilke. So verhält es sich wohl tatsächlich mit unserem Leben. Lebensring legt sich um Lebensring, und darin lebt sich das Leben. Wissen wir Menschen auch nicht,



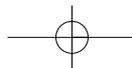
wie viele Lebensringe unser Leben zählen wird, ehe es im Tod sein irdisches Ende findet, so wissen wir doch, dass es nicht unzählige Ringe sein werden. Um den letzten Ring des Lebens wird sich der Ring des Todes legen, und da ist kein Mensch, der diesen dunklen Bescheid nicht bei sich trägt.

Leben im Ring der Zeit, die immer „auf Widerruf gestundete Zeit“ (Ingeborg Bachmann) ist, ist schwer. Doch „dass etwas schwer ist“, so sagt Rainer Maria Rilke in einem seiner Briefe, „muß uns ein Grund mehr sein, es zu tun“. Wie wir uns mit dem Schweren, das uns die Ringe des Lebens und der Ring des Todes abverlangen, so nicht leicht, so doch leichter tun können(ten), sagt uns Paulus so:

„Keiner von uns lebt sich selber, und keiner stirbt sich selber: Leben wir, so leben wir dem Herrn, sterben wir, so sterben wir dem Herrn.“ (Röm 14,7-8)

Paulus denkt an den, der „Herr“ ist über Leben und Tod: Jesus Christus. Er ist der „Herr“ über die Ringe unseres Lebens und er ist „Herr“ über den Ring unseres Todes. Er ist die Garantie, dass unser Leben und unser Sterben gelingt, wenn wir es mit ihm wagen.

Bernhard Sill



Priestergattin und Göttin der Morgenröte

Das Wortfeld „Frau“ im Rigveda - verschiedene Ausdrücke spiegeln Statusunterschiede



„Ehefrau“, „Ehepartnerin“, „Gattin“, „Gemahlin“, „Angetraute“, „bessere Hälfte“: das Deutsche verfügt über eine ganze Reihe von Ausdrücken für eine verheiratete Frau. Eine solche Gruppe von Wörtern mit ähnlicher Bedeutung wird in der Sprachwissenschaft „Wortfeld“ genannt. Ein Wortfeld ist ein Teilausschnitt des Wortschatzes einer Sprache, der einen bestimmten Bedeutungsbereich abdeckt. Der Wortschatz besteht aus vielen solcher Wortfelder, in denen die Welt auf verschiedene Weise versprachlicht wird, in jeder Sprache etwas anders. So hat beispielsweise auch das vedische Indisch mehrere Wörter für die Ehefrau, die aber nicht etwa genau den deutschen Ausdrücken entsprechen.

Alle oben genannten deutschen Ausdrücke bezeichnen dasselbe, nämlich eine verheiratete Frau - und doch bedeuten sie nicht dasselbe, sie sind also nicht einfach austauschbar: Auf einem behördlichen Formular etwa steht immer „Ehefrau“, nicht „Gemahlin“ oder gar „bessere Hälfte“. Jedes Wort hat seine eigene Funktion innerhalb des Wortfeldes „verheiratete Frau“. Die Wörter eines Feldes haben bestimmte Merkmale gemeinsam, in diesem Falle [weiblich] und [ver-

Wortbedeutungen auf der Spur

heiratet], aber jedes Wort hat zusätzlich noch Charakteristika, die es von den anderen Feldgliedern abgrenzen. Diese Merkmale können stilistischer Natur sein: So zeichnet sich etwa „Gemahlin“ gegenüber den anderen Wörtern dadurch aus, dass es einen höheren gesellschaftlichen Rang der so bezeichneten Frau suggeriert und daher nicht für die eigene Ehefrau verwendet wird, während „Ehe-

frau“ ein eher neutrales Wort ist. Für lebende, noch heute gesprochene Sprachen können diese feinen Bedeutungsunterschiede zwischen Wörtern im gleichen Feld nicht nur anhand von Texten, sondern auch durch Befragung von Muttersprachlerinnen und Muttersprachlern ermittelt werden. Dies kann zum Beispiel durch eine sogenannte Ersatzprobe geschehen, indem eine Sprecherin oder ein Sprecher gefragt wird, ob und wie sich die Bedeutung eines Satzes ändert, wenn das eine Wort durch ein anderes ersetzt wird. Bei älteren Sprachstufen, die uns nur durch Texte überliefert sind, besteht diese Möglichkeit nicht. Hier muss genaue Lektüre dieser Texte Unterschiede zwischen Wörtern ähnlicher Bedeutung ans Licht bringen und dadurch die Gliederung des untersuchten Wortfeldes in der jeweiligen Sprache aufdecken. Diese Gliederung kann unter Umständen anders aussehen als die bei dem entsprechenden Feld in der eigenen Sprache. Daraus kann man

etwa 400 v. Chr.), in dem unter anderem die großen indischen Epen Mahabharata und Ramayana verfasst sind, sowie das noch ältere Vedische, benannt nach den Texten, die in dieser Sprache überliefert sind, nämlich den Veden. Dabei handelt es sich vor allem um

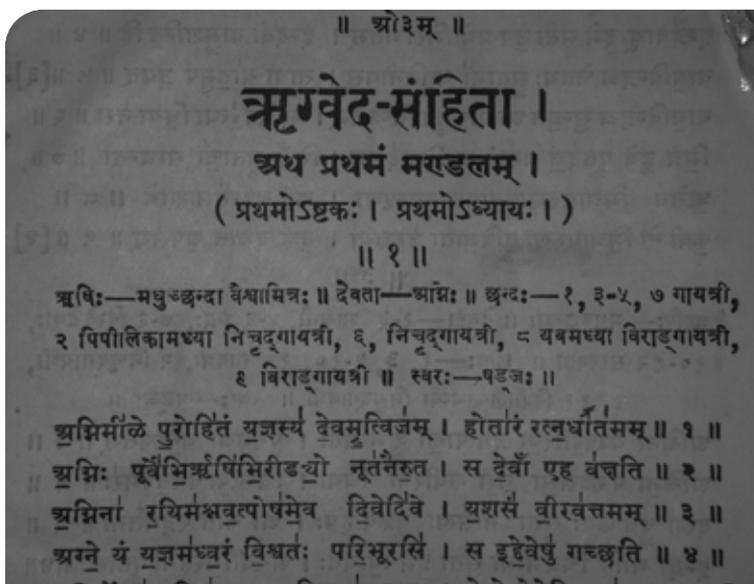
Für die Frau gab es dreizehn verschiedene Bezeichnungen

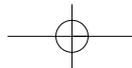
religiöse Dichtung, die jahrhundertlang mündlich überliefert wurde, ehe man sie niederschrieb. Sie spielt noch heute im Hinduismus eine zentrale Rolle. Es gibt vier Veden: den Rigveda, den Atharvaveda (von dem es zwei Versionen gibt), den Yajurveda und den Samaveda. Der älteste ist der Rigveda, der noch vor 1000 v. Chr. entstanden ist; er besteht aus zehn Büchern und enthält vor allem Lieder, die der Priester beim rituellen Speiseopfer an die Götter rezitierte. Es gibt auch viele Lobeshymnen etwa an den kriegerischen Gott Indra oder den Feuergott Agni, sowie alte Mythen in Versform.

Der Atharvaveda, bestehend aus 20 Büchern, ist stärker auf die Bedürfnisse und Probleme der einfachen Menschen ausgerichtet. Hier finden sich beispielsweise viele Lieder, in denen für eine Frau um eine leichte Niederkunft und ein gesundes Kind gebetet wird.

Diese beiden Veden wurden im Rahmen einer Dissertation auf ihre Verwendung der Wörter für „Frau“ und „Mann“ - insgesamt an über 2000 Textstellen - hin untersucht. Dabei ergab sich unter anderem folgendes: Für die Frau gibt es dreizehn verschiedene Bezeichnungen; für fünf dieser Wörter findet man in einschlägigen Wörterbüchern

Die ersten vier Strophen des Rigveda in der indischen Devanagari-Schrift.





und Abhandlungen - neben anderen - die sehr breite Bedeutung „Ehefrau“ angegeben, so etwa für „jaya“ und „jani“. Nun war aber schon früher bemerkt worden, dass das erste Wort im Rigveda nur im Singular vorkommt, es ist also immer nur von einer „jaya“ die Rede. „Jani“ dagegen treten vorzugsweise gleich zu mehreren auf - allerdings meist mit nur einem

Die Sprache zeigt: Es gab unterschiedliche Arten von Ehefrauen

Mann, häufig einem König. Dies legt den Schluss nahe, dass die beiden Wörter verschiedene Typen von Ehefrauen bezeichnen: „jaya“ die Ehefrau in einer monogamen Ehe, „jáni“ die Ehefrau(en) in einer polygamen Ehe. Nun ist weiter bekannt, dass die Ehe in vedischer Zeit eher unter den Brahmanen, den Priestern, verbreitet war, während adelige Männer, besonders der König, oft mehrere Ehefrauen hatten. So war anzunehmen, dass „jaya“ nicht nur die einzige Ehefrau in einer monogamen

kann. Die beiden Wörter bedeuten also keineswegs „dasselbe“, sondern unterschiedliche Arten von (Ehe-) Frauen. Daneben gibt es für die erwachsene Frau auch Ausdrücke, die sie unabhängig von ihrer Beziehung zu einem Mann benennen, so etwa „nari“ - „edle Dame“. Bei den Ausdrücken für die junge Frau finden sich ähnliche Unterschiede: Es gibt zum Beispiel „vadhu“ - „Braut“, aber ebenso auch „yosha“, welches oft eine attraktive, selbstbewusste, unabhängige junge Frau bezeichnet, die sich ihren Partner selbst aussucht. Eine besonders typische „yosha“ ist Ushas, die schöne Göttin der Morgenröte.

Der Begriff „Frau, Ehefrau“ wurde also unter verschiedenen Aspekten „gewortet“. Ein solcher Aspekt - speziell für eine verheiratete Frau - war die gesellschaftliche Stellung des Ehemannes. Für diesen galt entsprechendes jedoch nicht: Anders als im Deutschen, gibt es in den beiden Veden nur eine Bezeichnung für den Mann in seiner Rolle als verheirateter Mann,

Die Ausdrücke für den Mann lassen sich daher eher in eine hierarchische Rangfolge „unter Männern“ bringen: So bezeichnet etwa „nar“ gesellschaftlich hochrangige Männer, das heißt, Angehörige der Priester- und Adelskassen, und kann dementsprechend vielfach durch „Herr“ wiedergegeben werden; „vira“ meint den herausragenden Einzelkämpfer, den

Auch die Bezeichnungen von Männern spiegeln Rang wider

heldenhaften Mann, personifiziert durch den kriegerischen Gott Indra; „pumams“ bedeutet ganz allgemein „Mann“, ohne Bezug zu einem hohen sozialen Rang. Nur ein genauer Vergleich sämtlicher Belegstellen der Wörter eines Feldes kann die feinen Bedeutungsunterschiede zwischen ihnen aufzeigen. Die methodischen Probleme bei der Ermittlung und Darstellung von Bedeutung (beispielsweise durch Bedeutungskomponenten und/oder typische Vertreter, Angabe von häufig im selben Kontext vorkommenden Wörtern, die Kombinationsmöglichkeiten der betreffenden Wörter) gestalten sich dabei komplizierter als hier ausgeführt werden kann. Doch durch den methodischen

ALTINDISCH UND DEUTSCH - EIN SPRACHSTAMM

Das Altindische ist eine indogermanische Sprache; zu diesem großen Sprachstamm zählen außerdem auch die iranischen Sprachen (wie Neupersisch), das Armenische, die slawischen Sprachen (wie Russisch), die baltischen Sprachen (wie Litauisch), das Albanische, das Griechische, die italischen Sprachen (wie Latein, aus dem sich dann die romanischen Sprachen entwickelt haben), die keltischen Sprachen (heute noch gesprochen in Irland, Schottland, Wales und der Bretagne) sowie die germanischen Sprachen, also auch das Deutsche. Einige weitere Sprachzweige sind bereits in früherer Zeit ausgestorben, so das Tocharische in Westchina oder das Anatolische, zu dem auch das Hethitische gehört.

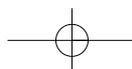
Ehe bezeichnete, sondern auch ganz speziell die Gemahlin eines Priesters bezeichnen konnte. Und tatsächlich findet sich nur mit diesem Wort die Zusammensetzung „brahmajaya“ - „Frau eines Brahmanen“. „Jani“ dagegen wird eher für die Frau eines Königs verwendet; es kann aber auch für die Frau ganz allgemein gebraucht werden, ohne Bezug zu einem Mann, ähnlich wie deutsch Frau auch eine weibliche Person allgemein oder spezieller eine Ehefrau bezeichnen

nämlich „pati“. Dies heißt aber außerdem auch „Herr“; „Ehemann“ ist also nicht einmal die einzige Bedeutung dieses Wortes. Schon gar nicht wird sprachlich unterschieden, ob dieser „pati“ eine oder mehrere Ehefrauen hat, ob er selbst Priester oder Adliger ist oder gar welcher gesellschaftlichen Schicht seine Frau angehört. Von entscheidenderer Bedeutung für den Mann sind andere Funktionen, vor allem seine Stellung innerhalb männlicher Rangord-

Sprachforschung gibt Eindruck in die Gedankenwelt der Sprecher

Ansatz, Wörter nicht isoliert, sondern im Wortfeld zu betrachten, können nicht nur wichtige sprachwissenschaftliche Erkenntnisse über die Bedeutung einzelner Wörter und ihre Beziehung zu anderen Wörtern und damit über die Struktur des Wortschatzes einer Sprache gewonnen werden. Es ergibt sich so auch ein Einblick in die Gedankenwelt der Sprecher und Sprecherinnen der betreffenden Sprache. Jede derartige Untersuchung eines Wortfeldes liefert einen weiteren Beitrag zur Rekonstruktion einer sprachlichen Welt in ihrem spezifischen historisch-kulturellen Kontext und somit zum besseren Verständnis der betreffenden Kultur.

Kerstin Kazzazi



Geheimnisse im Zahlensalat

Wissenschaftliche Einblicke in die Welt der Spionage

Haben sowjetische Agenten den Lauf des Zweiten Weltkrieges verändert? Ist es Moskau damals gelungen, die amerikanische Administration zu infiltrieren und Entscheidungen zu beeinflussen? Diese Fragen sind aufgeworfen worden, seit der US-Geheimdienst vor fünf Jahren Dokumente des Projekts „Venona“ veröffentlicht hat. In einer der umfangreichsten Operationen des Kalten Krieges gelang es amerikanischen Fachleuten in den vierziger und fünfziger Jahren, Hunderte von sowjetischen Telegrammen zu entschlüsseln und zahlreichen Agentennetzen auf die Spur zu kommen. Am Lehrstuhl für Mittel- und Osteuropäische Zeitgeschichte der KUE wurde das jahrzehntelang streng geheime Projekt erforscht.

Mit Hilfe von Venona war es möglich, Anweisungen der Moskauer Zentrale an Agenten wie den Nuk-

Kontaktpersonen, Beschwerden, Glückwünsche. In den dreißiger Jahren waren die USA für die

USA: Zunächst uninteressant

sowjetischen Dienste kein Zielgebiet höchster Priorität wie etwa Deutschland, Polen oder Japan. Bis zur Aufnahme diplomatischer Beziehungen mit Washington 1933 verfügte man nicht über die Möglichkeit, Agenten unter diplomatischem Deckmantel operieren zu lassen. Deshalb beschäftigten sich die sowjetischen Agenten hauptsächlich mit der Beschaffung von falschen Papieren oder nutzten die USA als Basis für Operationen in anderen Ländern. Erst von 1935 an begann man damit, die Regierungsbürokratie zu unterwandern. Diese äußerst erfolgreiche Operation sollte binnen zehn Jahren dazu führen, dass ein weitgefächertes Netz aus Hunderten von Agenten die UdSSR nicht nur über viele streng geheime Projekte und Strategien der US-Regierung informierte. Außenminister Molotov erhielt

Entschlüsselte Telegramme führten zu Agentennetzen

beispielsweise 1942 von „Korrespondentin und Genossin Janet Ross“ einen Bericht über eine Party in der US-Botschaft in Moskau, bei der nur amerikanische Diplomaten und Journalisten zugelassen waren. Sie ermöglichte auch in einem bisher noch nicht genau zu erfassenden Ausmaß die Beeinflussung der offiziellen amerikanischen Politik,

wie die Liste der rekrutierten Agenten belegt. Zu den einflussreichen Persönlichkeiten, die - zu meist aus politischer Sympathie - für die Sowjetunion arbeiteten, zählten etwa die Tochter des US-Botschafters in Berlin, Martha Dodd, der Kongreßabgeordnete Samuel Dickstein oder der State-Department-Beamte Michael Straight, ein persönlicher Freund der Familie Roosevelt. Aufgrund der entschlüsselten sowjetischen Telegramme konnten zahlreiche „Netze“ aufgedeckt werden. Zu den sowjetischen Agenten gehörten etwa Leonard Mins von der Forschungsabteilung des OSS, des Vorläufers der CIA; Ricardo Setaro von der Lateinamerika-Abteilung des Radiosenders CBS; der Armeem Offizier Ilya Wolston, der für Gegenspionage zuständig war; Eugene Coleman, ein Ingenieur, der sich mit Radionavigation beschäftigte. Andere Personen, die bereits früher der Spionage verdächtigt wurden, aber niemals vor Gericht gestellt wurden, sind durch Venona-Unterlagen schwer belastet worden.

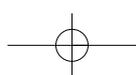
Nicht nur das OSS war wichtiges Zielobjekt sowjetischer Späher. Auch die technische Intelligenz erwies sich als anfällig. Die Lieferungen des Flugzeugkonstruktors William Perl waren so umfangreich, dass Moskau zwei Agenten zu Perls Fabrik schicken musste, um seine Materialien entgegenzunehmen. Die Venona-Unterlagen können wichtige Rückschlüsse über die breit angelegte Operation geben, die nach Einschätzung von US-Experten einer uneingeschränkten Spionage-Offensive entsprach - zu einer Zeit, als beide Nationen sich in einer Allianz gegen Nazi-deutschland befanden.

Die USA ihrerseits versuchten frühzeitig, die „private Post“ des Verbündeten zu lesen. Ab dem 1. Februar 1943 begannen Experten des amerikanischen Geheimdienstes (US Army Signal Intelligence Service) in Arlington Hall im US-Bundesstaat Virginia damit, chiffrierte Telegramme sowjetischer Dienststellen zu entschlüsseln. Das Projekt begann damit, dass eine junge Frau, Miss Gene Grabeel, damit beauftragt wurde, Tausende



Wer weiß schon, welche Kommunikationsverbindungen abgehört werden? Für Geheimdienste ist der „Lauschan-griff“ gängige Methode, der nur mit Verschlüsselungstechnik begegnet werden kann.

learwissenschaftler Klaus Fuchs im Klartext zu lesen. Auch das Ehepaar Rosenberg wurde durch die Geheimoperation überführt. Zweifel an ihrer Schuld hatte das Schicksal der Rosenbergs zu einer cause célèbre der liberalen Öffentlichkeit gemacht. Durch Venona ist klar: Zumindest Julius Rosenberg war Leiter eines ausgedehnten Netzes sowjetischer Spione in der amerikanischen Hochtechnologie. Die Papiere, die mittlerweile auch im Internet auf den Seiten der National Security Agency verfügbar sind, offenbaren auch viele Details über die Strategie der sowjetischen Geheimdienste und zur Alltagsarbeit von Führungsoffizieren und Agenten: Parolen, Treffpunkte,



von abgefangenen, aber verschlüsselten Depeschen zu ordnen. Die aus langen Zahlenreihen bestehenden Telegramme, die seit 1939 gesondert gesammelt wurden, hatten lange Zeit Rätsel aufgegeben. Ein Beispiel demonstriert die Probleme für die Analytiker:

34064 96225 13210 73207 31321
37605 22219 64939 02714 13384

Das ausgeklügelte Chiffriersystem, ursprünglich in der Weimarer Republik von zwei Mathematikern und einem Chemiker entwickelt, beruhte auf dem Prinzip einer willkürlichen Ziffernfolge. Ausgestattet mit speziellen Blöcken, in denen keine zwei Seiten gleich waren und in der jede Seite nur einmal verwendet werden durfte (daher der spätere Name „one time pads“ oder OTP), sollten Diplomaten kommunizieren, ohne dass Unbefugte sich in den Verkehr „einschalten“ konnten. Es war schließlich ein Fehler des Chiffrierbeamten der Washingtoner Sowjet-Botschaft, der es den Amerikaner ermöglichte, den Code teilweise zu knacken: Als 1942 die Chiffrierblöcke ausgingen, verwendete der Beamte einen Block zum zweiten Mal. Gemäß den Regeln durften Chiffrierblöcke nur einmal

Auch nach 37 Jahren blieben viele russische Depeschen Kauderwelsch

benutzt werden. Einmalig verwendete Chiffrierblöcke sind praktisch nicht zu entschlüsseln.

Das Projekt Venona, eines der umfangreichsten und aufwändigsten Dechiffrierunternehmen des Kalten Krieges, umfasste eine noch nicht näher bekannte Zahl von Mitarbeitern, denen es im Laufe von Jahrzehnten gelang, Teile von etwa 2.900 Telegrammen in eine lesbare Form zu bringen und die Ergebnisse für die Spionageabwehr zu nutzen. Viele Dokumente kursierten über Jahre unter den Venona-Experten, um neu entzifferte Zahlenkolonnen in anderen Telegrammen wiederzufinden und so die Texte allmählich zu vervollständigen. Der Durchbruch wurde ohne Hilfe moderner elektronischer Mittel erzielt. Dabei schwank-

te jedoch die Zahl und die Qualität der lesbaren Telegramme erheblich. So wurden im Jahr 1945 wohl nur 36 Telegramme von Washington nach Moskau entziffert, das entspricht gerade mal 1,5 Prozent der Depeschen.

Als das gesamte Projekt nach 37 Jahren Laufzeit 1980 abgeschlossen wurde, waren trotz aller Bemühungen viele Telegramme nur bruchstückhaft zu lesen - ein großes Lob für die Chiffrierexperten der Gegenseite. Die sowjetische Seite erfuhr sehr rasch von den Bemühungen der amerikanischen Chiffrierexperten. Kaum fünf Monate nach dem Beginn des Projekts, wusste Moskau, dass 81 US-Offiziere ei-

nen Russischkurs absolviert hatten, um eine besondere kryptographische Abteilung zu bilden. Vermutlich wurde dadurch das ohnehin große Misstrauen in Moskau gegenüber den Vereinigten Staaten geschürt. Spätestens 1948 /1949 erhielt die UdSSR detailliert Kenntnis vom amerikanischen Chiffriererfolg, durch den Spion Kim Philby. Er besuchte während seiner Tätigkeit an der britischen Botschaft in Washington von 1949 bis 1951 sogar Arlington Hall und diskutierte über das Venona-Projekt. Regelmäßig landeten die Zusammenfassungen der Dechiffriererfolge auf seinem Schreibtisch. Denn Philby war als Verbindungsoffizier der britischen Gegen- spionage MI-6 einer von zwei britischen Geheimdienstoffizieren, die regelmäßig Berichte über die Ergebnisse des Venona-Teams erhielten. Er konnte daher Einzelheiten über die Enttarnung von Klaus Fuchs an Moskau weitergeben.

Schon die Kriegsjahre waren ein Höhepunkt für die sowjetische Auslandsaufklärung. In den USA konnte sie auf mindestens einen Mitarbeiter des Weißen Hauses,

einen stellvertretenden Finanzminister, einen Berater des Außenministers, einen Assistenten des Direktors der OSS sowie einen Mitarbeiter des Justizministers zu-

rückgreifen. Hinzu kam eine noch unbekannt Zahl von Agenten in technisch-militärischen Einrichtungen.

In Großbritannien gelang die Infiltration sogar noch umfassender. Im Sommer 1944 lieferten etwa 30 Agenten so viele Berichte, dass diese gar nicht alle ausgewertet werden konnten. Offensichtlich waren alle Bewegungen der britischen Spionageabwehr dem sowjetischen Geheimdienst vorher bekannt gewesen.

Daher sorgte das Venona-Projekt dafür, dass die

bisher eher lax gehandhabte Sicherheit verschärft wurde. Die Öffentlichkeit wurde durch die Vielzahl von Verhaftungen und Entlassungen alarmiert. In der

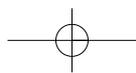
Venona: ein „offenes“ Geheimnis?

plötzlichen Wahrnehmung der kommunistischen Unterwanderung lag eine der Wurzeln für die in der McCarthy-Ära gipfelnde Angst vor „verborgenen Feinden“, die von Moskau ferngesteuert sein könnten. Eine große Zahl von Historikern und Politikwissenschaftlern in den USA solidarisierte sich in der Folgezeit mit den Opfern der McCarthy-Ära und sprach den Überläufern jede Glaubwürdigkeit ab. Auch die Unschuld sowjetischer Agenten, insbesondere des Ehepaars Rosenberg, galt als Dogma. Daher haben die Forschungen zu Venona in der US-amerikanischen „scientific community“ alte Wunden aufgebrochen. Da weitere Dokumente noch der Veröffentlichung harren, wird auch hier die Diskussion weitergehen.

Donal O'Sullivan

[Link zum Artikel:](#)

www.nsa.gov



Die Angst vor der Vampir-Frau

US-'girls' und Männerängste in Chile vor hundert Jahren



Darstellungen in den Medien machten die Angst vor der „Vampir-Frau“ greifbar.

Es ist gar nicht so selbstverständlich, Frauen als - zumindest theoretisch - gleichberechtigte Subjekte des öffentlichen Lebens anzuerkennen. Erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts und unter dem Druck der noch jungen Frauenrechtsbewegung begann sich das Frauenbild langsam zu ändern. Frauen kämpften damals in vielen westlichen Ländern um bürgerliche Grundrechte und drängten in neue Berufsfelder. Das galt vor allem für Europa und Nordamerika, war aber in Anfängen auch bereits in den entwickelteren Ländern Lateinamerikas erkennbar. Chile ist dafür ein gutes Beispiel. Doch die chilenischen Männer reagierten auf die Anfänge der Frauenbewegung zumeist mit einer Mischung aus Spott, Ablehnung und Ängsten.

Diese Ängste spiegelten eine allgemeine Verunsicherung angesichts der Modernisierung der Gesellschaft, der Urbanisierung und der Industrialisierung wider. Nervös blickten viele nach den Ver-

einigten Staaten, jenem Sinnbild der Moderne, das seinen Lebensstil nach dem Ersten Weltkrieg in einem unaufhaltsamen Siegeszug mittels Dollarinvestitionen und des neuen Mediums Kino über die Welt zu verbreiten schien. Besorgniserregend schien vor allem die angeblich weit fortgeschrittene Frauenemanzipation in diesem Land zu sein. Bilder des lasziven amerikanischen 'girls', des sogenannten 'flap-

Der Untergang schien greifbar

pers' wurden dank der global agierenden Nachrichtenagenturen auch in Chile verbreitet. Die Bedrohung, die davon auszugehen schien, wurde intensiv diskutiert. Was, wenn die eigenen Frauen sich plötzlich zum 'flapper' wandelten? Der Untergang des Abendlandes schien greifbar. Dabei wurde weder ernsthaft gefragt, ob die reale Situation der Frauen in den USA diesem Idealbild stand hielt, noch ob die Rahmenbedingungen im eigenen Land für ähnliche Entwicklungen überhaupt vorhanden waren.

Die Macht der Bilder gründet aber bekanntlich nicht auf ihrem Realitätsgehalt, sondern auf ihrer Suggestivkraft. Bilder sagen oft wenig über das Abgebildete aber

viel über ihre Schöpfer und Betrachter aus. Das zeigen etwa Kommentare und Berichte über sowie Karikaturen und Fotografien von US-amerikanischen Frauen und Beziehungen zwischen den Geschlechtern, die sich in der zeitgenössischen chilenischen Presse der 1920er Jahre fanden. Sie öffnen ein Fenster zu der Gedankenwelt, den Wertvorstellungen und Gefühlen der Menschen jener Zeit.

Der kleinere Teil der chilenischen Bevölkerung, der sich die Tagespresse, Magazine und Illustrierten leisten und sie lesen konnte, wurde seit Ende des Kriegs mit bildlichen Darstellungen von Frauen aus den USA förmlich bombardiert. Auf den ersten Blick stand dabei ein neues Schönheitsideal im Mittelpunkt, das vor allem von Hollywoodstars personifiziert wurde. Ihr Haarschnitt und ihre Kleidung ver-



Bademoden der 20er: Schockierend und faszinierend zugleich.

drängten die zuvor gültigen Vorbilder aus Paris.

Doch Interesse und Faszination paarten sich mit Besorgnis, denn

die neue Mode war freizügiger als die traditionelle. So äußerten sich männliche Kritiker besorgt über die gesundheitlichen Gefährdungen durch die sogenannte neue „Nacktheit“ - vor allem im Hinblick auf die Gebärfähigkeit der chilenischen Frauen. Wichtiger noch waren die moralischen Bedenken gegen eine „schamlose“ Mode die immer mehr Körperteile entblößte.

Frustriert mussten die Kritiker feststellen, dass es wenig Möglichkeiten gab, den Trend zu stoppen, denn die Mode reflektierte einen Lebensstil, der sich nun angeblich auch in Chile breit machte. Prototypische US-'flapper' wie die Filmschauspielerin Babe Daniels, die diesen Stil repräsentierten,

Frauen steuern Flugzeuge und entblößten ihre Unterschenkel

waren sportlich, unabhängig und modern. Sie steuerten Flugzeuge und Autos, frequentierten das Kino und tanzten die verrückten neuen Tänze aus Nordamerika. Sie rauchten und zeigten ihre entblößten Unterschenkel schamlos und selbstsicher in der Öffentlichkeit.

Für die Kritiker waren diese Frauen die „weibliche Gefahr“, die konventionelle Geschlechterrollen aus den Angeln hob und eine Bedrohung für die männliche Autorität darstellte. „Vergangen sind die Tage,“ so schrieb ein Kommentator in der Zeitung La Nación am 17. Juli 1922, „als eifrige Mütter über die Tugend ihrer Töchter wachten und als der Feind der junge Mann war, der versuchte die ängstliche Jungfrau zu verführen.“ „Heute“ so fuhr der Kommentator

fort, „müssen sie über die Tugend ihrer Söhne wachen und sie gegen die frechen Avancen des 'girls' unserer Tage verteidigen.“

Die Idee einer „weiblichen Gefahr“ ließ sich nicht zuletzt auf den Anstieg der Zahl von Frauen im Berufsleben zurückführen. Auch hier schienen die USA, Entwicklungen vorwegzunehmen. Wie man der kontinuierlichen Berichterstattung entnehmen musste, waren Frauen in Nordamerika in allen Bereichen des öffentlichen Lebens, vom Militär bis hin zu höchsten politischen Ämtern, zu finden.

Abgrenzung vom US-Girl

Kommentatoren, die diese Nachrichten in der Regel für bare Münze nahmen, versuchten sie herunterzuspielen. Man war sich natürlich einig, dass „die Zeiten, in denen die Frau sich einzig und allein der Küche gewidmet hatte, die besseren gewesen waren.“

Mit dem selbst verdienten Geld traten die US 'girls' nun auch als selbstständige Konsumentinnen vor allem moderner Güter auf. Das zumindest war das Bild, das von den chilenischen Medien vermittelt wurde. So zeigte man Frauen, die ihren Haushalt rationalisierten, ständig neue Autos kauften und exzessiv telefonierten. Frauen, so wurde insinuiert, waren in dieser Hinsicht weit progressiver als ihre Männer, eine wahre Avantgarde der Moderne.

Relativiert wurden derartige Berichte durch Nachrichten, die auf die Gefahren dieser modernen Konsumgüter hinwiesen: grauenhafte Autounfälle, die die weiblichen Opfer entstellten; Frauen, die ihre Haarpracht aufgrund eines defekten Lockenstabs verlieren; Frauen, die den modernen Straßenverkehr lahm legen. Noch beängstigender waren die Sensationsmeldungen über die Gefahren der modernen Großstadt - von der Versklavung bis zum Selbstmord - die auf unschuldige Mädchen warteten. Modernes Leben war ungesund, hieß die Botschaft.

Der sicherlich beunruhigendste Aspekt des Bildes des US-amerikanischen 'girls' war ihre Rolle im

Geschlechterverhältnis. So galten Männer in den USA als das schwache Geschlecht. Der chilenische Satiriker César Cascabel bestätigte dieses Stereotyp, als er nach einer USA-Reise bemerkte: „Nie in meinem Leben habe ich Ehemänner

Versklavung und Selbstmord: Die Großstadt als eine Gefahr

gesehen, die so bemitleidenswert waren, wie die, die unter der Fuchtel einer amerikanischen Frau leben.“ Letztere galten als genussüchtig, faul, verschwenderisch und undankbar. Die Hausarbeit, so hieß es, überließen sie ihren stressgeplagten Männern.

Kein Wunder, so schien es, dass so viele Ehen in den USA kinderlos waren oder mit der Scheidung endeten. Die Geburts- und Scheidungsstatistiken aus dem Norden wurden in den 1920er Jahren mit schöner Regelmäßigkeit in den chilenischen Medien zitiert. Zum einen bestätigten sie das Stereotyp der moralischen Verwerflichkeit der Yankees. Zum anderen dienten derartige Veröffentlichungen aber auch handfesten Interessen, denn in der chilenischen Öffentlichkeit wurde zu diesem Zeitpunkt intensiv über die Legalisierung der Ehescheidung debattiert.

Das in Chile verbreitete Bild der

in Chile war es notwendig, die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, dass die Erfüllung ihrer Forderungen keineswegs zum 'Flapperismus' führen, sondern zu einer Verbesserung der sozialen Lage im Lande beitragen würde. Dabei übernahmen chilenische Feministinnen bewusst oder unbewusst viele der Vorbehalte gegen die Frauen aus den USA, und wurden nicht müde, sich von den US-girls abzugrenzen, indem sie sich als moderates Gegenbild zu den ste-



Frauen fahren Auto, Frauen haben Spaß.

reotypisch militanten angelsächsischen Suffragetten präsentierten. Die Überzeugungsarbeit im Kampf gegen die Macht der Bilder aber gelang nur mühsam und schrittweise. Sie ist bis heute nicht abgeschlossen.

Die Aussagekraft der beschriebenen Bilder wird dadurch unterstrichen, dass sich ähnliche stereotype

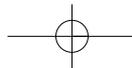


US-Frauen spiegelte ziemlich genau die innerchilenischen Reformdebatten wider. Ob es um die Aktivitäten der Frauenbewegung, die Frage der Einführung des Frauenwahlrechts, die Legalisierung der Scheidung oder Frauenrechte im allgemeinen ging: sehr oft wurden die USA als abschreckendes Vorbild hingestellt. Für die junge, aber wachsende Frauenrechtsbewegung

Darstellungen zur selben Zeit in vielen anderen Ländern Lateinamerikas und Europas finden lassen. Sie sind Zeugnisse einer Globalisierung der Bilder, die begann, lange bevor der Begriff zum häufig gebrauchten, aber oft inhaltsleeren Schlagwort wurde, und über deren Anfänge wir auch heute noch viel zu wenig wissen.

Stefan Rinke

Die Frau verdrängt den Mann vom Arbeitsplatz. Der Werbegag der Firma Underwood war für manche Chilenen eine Bedrohung.

**AUTOREN DIESER AUSGABE**

Prof. Dr. Margret Fell, Lehrstuhl für Erwachsenenbildung.
 Prof. Dr. Norbert Fischer, Lehrstuhl für Philosophische Grundfragen der Theologie.
 Prof. Dr. Rainer Greca, Professur für Soziologie III.
 Prof. Dr. André Habisch, Professur für Sozialethik und Gesellschaftspolitik; Gründer des Center for Corporate Citizenship; Direktor des Zentralinstituts für Ehe und Familie in der Gesellschaft.
 Prof. Dr. Hans Hopfinger, Lehrstuhl für Kulturgeographie.
 Dipl.-Kfm. Markus Höllmüller, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre, Organisation und betriebliches Personalwesen.
 Dr. Kerstin Kazzazi, Wissenschaftliche Assistentin an der Professur für Historische deutsche Sprachwissenschaft.
 Prof. Dr. Katharina Meyer, Professur für Sozialarbeit.
 Dr. Donal O'Sullivan, Mitarbeiter am Zentralinstitut für Mittel- und Osteuropastudien an der KUE.
 Dr. Stefan Rinke, Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Geschichte Lateinamerikas.
 Nicolai Scherle, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kulturgeographie.
 Prof. Dr. Bernhard Sill, Professur für Moralthologie und Sozialethik.
 Prof. Dr. Bernd Stauss, Lehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement.
 Prof. Dr. Klaus D. Wilde, Lehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik.

Zwei Veröffentlichungsreihen der KUE : Universitätsreden und Antrittsvorlesungen

Mit den beiden Reihen „Eichstätter Universitätsreden“ und den „Eichstätter Antrittsvorlesungen“ veröffentlicht die Katholische Universität Eichstätt regelmäßig herausragende Vorträge von Gastwissenschaftlern sowie jene Vorträge, mit

denen sich die neuen Inhaber von Professuren und Lehrstühlen der Öffentlichkeit vorstellen. Die Hefte können über den Buchhandel oder über das Büro des Kanzlers der KUE zum Preis von jeweils DM 9.80 bezogen werden.

Bestelladresse:

Katholische Universität Eichstätt
 Büro des Kanzlers
 D-85071 Eichstätt
 Telefon: +49(0)8421/93-1229
 Telefax: +49(0)8421/93-1794
 E-Mail: kanzler@ku-eichstaett.de

Ich bestelle gegen Rechnung zum Preis von jeweils 9,80 DM:

Eichstätter Antrittsvorlesungen:

- Ex. Wolfgang Klug: Ausverkauf oder Modernisierung? Was die Sozialarbeit morgen braucht (Band 4)
- Ex. Katharina Meyer: Controlling - Ein Instrument zur Innovationssteuerung in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungsorganisationen (Band 7)
- Ex. Gerhard Zimmer: Neues zur griechischen Bewaffnung. Ein chalkidischer Helm für Berlin (Band 8)
- Ex. Waltraud Schreiber: Geschichte vermitteln, Geschichte rezipieren. Das Forschungsfeld der Geschichtsdidaktik (Band 9).

Eichstätter Universitätsreden:

- Ex. Hans Joachim Meyer: Universität und Katholizität - Identität oder Gegensatz? (Band 103)
- Ex. Bernd Schönemann: Zur Rezeption des Dreißigjährigen Krieges in Literatur und Schule (Band 104)
- Ex. Kurt Hübner: Zur Vielfalt der Zeitkonzepte (Band 105)
- Ex. Wolfgang Bergsdorf: Im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit: die Informationsgesellschaft und ihr wachsender Ethikbedarf (Band 106)

Name:

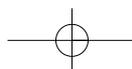
Straße:

Vorname:

PLZ, Ort:

_____, den _____

Unterschrift: _____





Tradition. Vertrauen. Innovation.
Mit dem Menschen im Zentrum.

LIGA Bank eG, die Bank für den katholischen Klerus, die Diözesen, die Ordensgemeinschaften, die kirchlichen Einrichtungen und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im kirchlichen Dienst.

Kompetent und zuverlässig. Alles aus einer Hand. Ihre Ziele sind unser Auftrag.

LIGA BANK

Gutenberggasse 4
 Telefon 08421 / 97 50-0

85072 Eichstätt
 Telefax 08421 / 97 50-22

www.ligabank.de
 ligabank@t-online.de

LIGA Bank eG, mit Sitz in Regensburg

ANDERS STUDIEREN

Foto: Hölzer

Katholische Universität Eichstätt
Zentrale Studienberatung
 85071 Eichstätt

Tel. 08421/93-1211
 Fax: 08421/93-1796

info@ku-eichstaett.de
 www.ku-eichstaett.de



Gesundheit ist ein Menschenrecht

Deshalb hilft **ÄRZTE OHNE GRENZEN** in mehr als 80 Ländern Menschen in Not – ungeachtet ihrer Hautfarbe, Religion oder politischen Überzeugung. Wenn auch Sie der Meinung sind, dass jeder Mensch ein Recht auf medizinische Versorgung und lebensnotwendige Medikamente hat, *helfen Sie mit!*

Bitte schicken Sie mir unverbindlich

- allgemeine Informationen über **ÄRZTE OHNE GRENZEN**
- Informationen für einen Projekteinsatz
- Informationen zur Fördermitgliedschaft
- die Broschüre „Ein Vermächtnis für das Leben“



11102503

Name _____

Geb.-Datum _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V. • Am Köllnischen Park 1 • 10179 Berlin
 www.aerzte-ohne-grenzen.de • Spendenkonto 97 0 97 • Sparkasse Berlin • BLZ 100 500 00



Jetzt kostenlos den CHARACTERS KarriereGuide 2001 anfordern: Alle Infos über die Aussteller, Anmeldeunterlagen, nützliche Bewerbungs- & Karrieretipps!

Machen Sie in Ruhe Examen



die Job-Messe

vom 28. bis 30. August 2001 im M,O,C, in München

www.characters.de

Diese Firmen sind bereits auf der CHARACTERS 2001 dabei:

accenture • ALDI Unternehmensgruppe – Süd • applied international informatics • Arcor • Aventis Pharma Deutschland • B2B Market Partners • Bayerische Landesbank • Bayer • BBDO Group Germany • Bertelsmann mediaSystems • R. Böker Unternehmensgruppe • bol.com • Hubert Burda Media • Citibank • ConSors Discount-Broker • CSC Ploenzke • Cyquest • D2 Vodafone • Danet Consult • DETECON • Deutsche Ärzteversicherung • Deutsche Bahn • Deutsche Börse • Deutsche Post Consult • DGZ•DekaBank • Dresdner Bank • DROEGE & COMP. • E.ON Energie • E-Plus Mobilfunk • entory • entero • GERLING • HITACHI Semiconductor • jobfair24 • Janssen-Cilag • KPMG • Landesbank Baden-Württemberg • Lidl Dienstleistung • Logica pdv • Marconi Communications • MedienCampus BAYERN • Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft • NASHUATEC•NRG DEUTSCHLAND • NIMBAS Graduate School of Management • Philip Morris • PREUSSAG • ROCHE Diagnostics • Rothenberger Werkzeuge • RÜTGERS • SAP Markets Europe • SAP System Integration • Schober Direktmarketing • sd&m • Shell International • Siemens Financial Services • Siemens Management Consulting • Software AG • T-Systems debis Systemhaus • TechniDATA • Techniker Krankenkasse • VIAG INTERKOM • ZS Associates

...wir kümmern uns um Ihre **Karriere!**

- Jobs in allen Branchen
- über 80 internationale Unternehmen
- feste Interviewtermine
- umfangreiches Rahmenprogramm
- persönliche Beratung durch unsere CHARACTERS Karriere-Berater vor und während der Messe (z.B. im Karriere-Chat: immer montags von 16.00 – 19.00 Uhr: www.characters.de)

Ich interessiere mich für die CHARACTERS 2001

- als Unternehmen als Bewerber

Bitte senden Sie mir Informationsmaterial zur CHARACTERS 2001 zu!

Unternehmen / Name Ansprechpartner

Straße PLZ / Ort

Telefon / Fax

e-mail

Schicken Sie diesen Coupon per Fax oder per Post an:
Westerwelle Consulting & Media AG, Großneumarkt 50, 20459 Hamburg,
Tel.: 040/35 006-625, Fax: 040/35 006-830, e-mail: schnitger@westerwelle.de

Unter der Schirmherrschaft von Dr. Werner Müller,
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

manager
Wirtschaft am ersten Rand

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Westerwelle
Consulting & Media AG

