

# Bericht vom Branchendialog Medienwirtschaft in Schleswig-Holstein

Schleswig-Holsteins kleine Druckereien fit fürs Multimediazeitalter zu machen, dafür wurde der Branchendialog geschaffen. Wir alle kennen die schnelle technologische Entwicklung. Neben den Medienkonzernen sollten Klein- und Mittelbetriebe unserer Branche Chancen in der neuen Multimediaindustrie haben. Hierauf sollte sie der Branchendialog mit seinen Veranstaltungen rechtzeitig einstellen und Partner in den neuen Bereichen suchen.

Kollegen der Kieler IG Medien hatten die Initiative ergriffen und diesen Branchendialog angeschoben, dessen Start von der Technologiestiftung des Landes Schleswig-Holstein umgesetzt wurde. Eine gutbesuchte Auftaktveranstaltung am 3. Februar 1997 nahm eine gemeinsame Lagebestimmung vor und diskutierte notwendige Initiativen. Die wichtigsten Aussagen sind in einem Bericht zusammengefasst. Ein gemeinsames Handlungskonzept von Arbeitgeberverband und IG Medien wurde daraus entwickelt und liegt auf dem Tisch. Gespräche über die Finanzierung der geplanten zweijährigen Qualifizierungsoffensive verliefen erfolgreich.

Am 19. Februar konstituierte sich der erste **Innovationkreis** für die Medienwirtschaft Schleswig-Holsteins für die Wirtschaftsregion KERN (Kiel, Eckernförde, Rendsburg, Neumünster). Rund 30 Unternehmer und Mitarbeiter wurden unter Moderation des Kieler Innovations- und Technologiezentrums (KITZ) kompetent begleitet, erste Schritte in die Multimediawelt zu unternehmen.

In Kiel lief es folgendermaßen ab:

Der Verband der Druckindustrie Nord, die IG Medien, die Technologietransferzentrale (ttz) und das KITZ hatten am 29. Januar in der Auftaktveranstaltung:

**Vom traditionellen Druck zum Medienunternehmen** namhafte Referenten gewinnen können. Sie zeigten die Entwicklungen in der Druck- und Medienindustrie auf.

In den Zeiten des Umbruchs, so Finn Duggen, Geschäftsführer des KITZ, brauchen wir die Fähigkeit, Veränderungen nicht nur zu erdulden, sondern sie aktiv zu gestalten. Dies erfordert,

- a) die Einübung von Grundwissen ist wichtiger als die Ansammlung von Detailwissen, welches sich zu rasch verändert.
- b) die Beherrschung von Methoden und ihrer Grenzen. Das erlaubt Handlungskompetenz.
- c) lebenslanges Lernen.
- d) systembezogenes Denken und Handeln: Neben dem Spezialisten benötigen wir vermehrt den "System - Integralisten".
- e) Phantasie, die wir den Maschinen voraushaben.
- f) Kreativität als wichtigsten Antrieb des Wollens,
- g) Charakter als Leitschnur unseres verantwortlichen Handelns.

Verantwortung sei dabei nicht ein einmaliges Entscheiden, sondern ein permanentes Tun. Da unser Handeln weiter reicht als unser Denken (Kant), müssten wir ständig bereit sein, neue Einsichten zu gewinnen und Fehler zu korrigieren.

Die Zukunft, so Kurt Wolf, Fachredakteur vom "Deutschen Drucker", gehört durchgehend digitalen Betrieben - von der Idee bis zum Druck und der voll integrierten Vorstufe.

Neue Chancen bieten Multimedia und Online-Dienste als neue Geschäftsfelder. Viele Kunden werden digitale Vorlagen liefern. Druckereien müssen in der Lage sein, diese zu verarbeiten. Als kompetenter Partner werden sie ihre Stellung festigen. Auf jeden Fall wird bedrucktes Papier weiterhin als Informationsmedium Nr. 1 fortbestehen.

Nur wer flexibel agiere, so Bernhard Schreier, Vorstandsmitglied von Heidelberg, werde überleben. Unser Jahrhundert sei das des Automobils und das 21. werde das der Information werden. "Kommunikationstechnologien werden unser aller Leben zunehmend beeinflussen und erhebliche Auswirkungen auf den Markt für Druckerzeugnisse haben." Der Printmarkt wachse zwar absolut, verliere aber dennoch Marktanteile an die elektronischen Medien. Farbige kleinformatige Kleinauflagen werden am stärksten wachsen. Drucken allein reiche nicht mehr, Betriebe der Branche müssen sich zum Komplettdienstleister wandeln.

Die zukünftigen Informationswege und -systeme stellte Michael Faltis von debis, dem Softwarehaus von Mercedes-Benz, an konkreten Beispielen vor. Einmal publiziertes werden vielfach verteilt wie über die Drucksache, CD-ROM und im Web. Faltis glaubt, Datenbanken würden das Informationsmedium der Zukunft und das Büro papierlos. debis werde dies für den Axel Springer Verlag realisieren und ein "virtuelles Berlin" schaffen.

### **Der realen Branchendialog Medienwirtschaft in Schleswig-Holstein hatte folgende Bausteine:**

#### 1. Entwicklung von **Weiterbildungsinitiativen** für Schleswig-Holstein

Die Qualifizierungsoffensive ist Teil des Branchendialoges Medienwirtschaft Schleswig-Holstein. Sie begründet sich aus den wissenschaftlich abgesicherten Studien der Technologiestiftung (TSH) und den daraus abgeleiteten Handlungsfeldern, die im Kontext der Sozialpartner entwickelt wurden:

Mehr als zweihundert Teilnehmer besuchten die angebotenen **Fachkurse**.

Eine **Multimediakolleg** wurde aufgelegt. An 28 Tagen wurden durch qualifizierte Experten Kenntnisse vermittelt. Die Vorträge fanden am Freitag und Sonnabend statt.

Der Betrieb stellte die Teilnehmer am Freitag von der Arbeit frei. Der Mitarbeiter opfert den freien Sonnabend. Das Training in soziale Kompetenz wurde integriert.

#### 2. **Innovationskreise** wurden in drei Regionen Schleswig-Holsteins initiiert.

3. Eine Steuerungsgruppe koordinierte das Projekt. Hans-Jürgen Schwedt und Hans Kawalek wurden für zwei Jahre beschäftigt.

Die Partner, der Verband der Druckindustrie Nord, die IG Medien, das Graphische Berufsbildungswerk, der Fachausschuss für die Druckindustrie, die Landesberufsschule für Medien- und Drucktechnik, die IHK und das Arbeitsamt haben auch eine **Ausbildungsinitiative für die Druckindustrie** auf den Weg gebracht. Gut ausgebildete Fachkräften sind die Grundlage für den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein. Zwei Ausbildungsbegleiterinnen werden beim VDN beschäftigt und haben 47 zusätzliche Ausbildungsplätze im Jahre 1999 in Schleswig-Holstein und Hamburg akquiriert.

Zur größten Fachmesse der Medienwirtschaft DRUPA sind wir mit 7 Bussen aus Schleswig-Holstein gefahren. Vom Chefredakteur des Deutschen Druckers wurden die Teilnehmer vorbereitet und in Düsseldorf gezielt zu den wichtigen Ständen navigiert.

Im Jahre 2010 können wir feststellen, dass die Entwicklung viele Betriebe nicht überleben lässt und in den Vorstufen kaum noch Beschäftigte anzutreffen sind. Während Mediengestalter am Bedarf vorbei ausgebildet wurden, fehlen heute wieder Buchbinder und Drucker.

Grundlage war die **Kieler Erklärung**:

von Industriegewerkschaft Medien, Landesbezirk Nord und dem Verband der Druckindustrie Nord

***»Von der strukturschwachen Region zum Medienland – Perspektiven einer Medieninitiative in Schleswig-Holstein«***

Die Druck- und Verlagsindustrie in Schleswig-Holstein ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor des Landes. Dabei kommt der Branche volkswirtschaftlich eine noch größere Bedeutung zu, als dies aus reinen statistischen Daten zu entnehmen ist. Die Aufbereitung und Verteilung von Wissen und Information ist der zentrale Produktionsgegenstand der Branche, aber auch der ganze Bereich der Werbung und der Kultur könnte ohne Druckerzeugnisse kaum bestehen. Seit Anfang der neunziger Jahre ist die Druckindustrie vor eine neue Herausforderung gestellt. Neue Medien, Multimedia und Internet sind die Schlagworte, die weitreichende Konsequenzen auf der Ebene der zumeist mittelständischen Betriebe auslösen. Die Druckindustrie steht in einem dramatischen Strukturwandel im Zuge der Entwicklung eines neuen, integrierten Medienmarktes. Es bestehen neue Chancen für die Entwicklung moderner Dienstleistungen für den Mediensektor und damit ein realistisches neues Beschäftigungspotential. Andererseits zeigen sich erhebliche Beschäftigungsrisiken in den traditionellen Druck- und Verlagsunternehmen des Landes, wenn der Anschluss an neue Technologie- und Marktentwicklungen des Medienbereiches nicht gelingt. Dabei sind insbesondere Probleme im Innovationsmanagement der kleinen und mittleren Betriebe (KMU) von besonderer Bedeutung. Modelle für neue Arbeits- und Organisationsformen und für innerbetriebliche Weiterbildungskonzepte sind den zukünftigen Entwicklungen anzupassen. Die Weiterbildungsinstitutionen im Lande Schleswig-Holstein sollten zur Unterstützung der betrieblichen Ebene sich verstärkt mit den Fragen der Innovation beschäftigen.

Die Medienzukunft bietet, neben den oben genannten Risiken, durchaus neue Chancen, die die Unternehmen, aber auch das Land insgesamt nutzen sollten. Die Voraussetzungen für die Etablierung eines Media-Kompetenzstandortes in Schleswig-Holstein sind trotz aller Probleme in den traditionellen Druck- und Verlagshäusern sehr gut. In unserem Land hatte sich bereits eine differenzierte Medienszene mit teilweise internationalem Rang herausgebildet. Das Land verfügte über ein entwickelbares know-how in den zentralen Bereichen Fernsehen, Film, Multimedia- und Printproduktionen, sowie im Bereich der hochinnovativen Technologieentwicklung und der Wissenschaft, aus deren Zusammenwirken sich neue, interessante Geschäftsfelder mit weitreichendem Beschäftigungspotential ergeben können. Schleswig-Holstein hat sich überdies zu einem Kulturstandort entwickelt, dessen internationaler Bekanntheitsgrad ein wesentlicher imagebildender Faktor für die Medienwirtschaft sein kann.

Nicht zuletzt ist die Attraktivität des Landes selbst so hoch, dass eine Magnetwirkung auf Medien- und Kulturschaffende in der Brückenposition zu Nordeuropa entstehen kann. In dieser Situation zwischen Risiko und Chance haben die Tarifvertragsparteien gemeinsam

ein Konzept zur Bewältigung des Strukturwandels in der Druck-, Verlags- und Medienindustrie erarbeitet. Dieses Konzept soll Handlungsbedarfe und Möglichkeiten für eine spezifische Landesinitiative »Medienindustrie Schleswig-Holstein« aufzeigen. Im folgenden will ich einige der zentralen Ansatzpunkte aus Sicht der Tarifvertragsparteien darstellen.

### **Infrastrukturelle Maßnahmen**

Die Medienzukunft bedarf einer neuen Infrastruktur. Kommunikation einerseits, aber auch gänzlich neue Arbeitsformen wie Telearbeit und virtuelle Unternehmensstrukturen bedürfen als Basis einer ausgebauten technischen Netzinfrastruktur. Es ist aber ein Trugschluss, wenn davon ausgegangen wird, dass durch die Bereitstellung einer rein technischen Infrastruktur die Medienzukunft bereits gesichert ist. Datenautobahnen allein erschließen noch nicht neue Märkte. Wichtiger sind die »Verkehrsteilnehmer« auf den Datenhighways und hier werden die Betriebe der Druck- und Medienindustrie eine besondere Bedeutung einnehmen. Damit besteht auch ein Bedarf für infrastrukturelle Maßnahmen auf der Ebene der Unternehmen. Hier sind zum Beispiel branchenübergreifende Unternehmenskooperationen zu initiieren und zu erproben, wie virtuelle Unternehmen zu organisieren sind. Des weiteren besteht ein Bedarf an Informationsaustausch. Zur Begleitung von Druckbetrieben auf dem Weg in die Medienintegration werden regionale Innovationskreise notwendig sein.

### **Organisationsentwicklung in der Medienwirtschaft**

Die weitreichenden technischen Veränderungen werden vermutlich zu gänzlich neuen Arbeits- und Unternehmensstrukturen in den Medienbetrieben führen. Die Unternehmensleitungen und Beschäftigten dieser Betriebe werden dann vor der Aufgabe stehen, neue Organisations- und Personalentwicklungskonzepte unter besonderer Berücksichtigung der Rahmenbedingungen von Klein- und Mittelbetrieben zu entwickeln. In der Wissenschaft werden die Konzepte der »Lernenden Organisation« diskutiert. Wie solche Konzepte zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung auf der mittelständischen Ebene auszugestaltet sind, könnte zu einer zentralen Überlebensfrage der Branche werden. Einen besonderen Stellenwert könnte einer modellhaften Erprobung neuer Konzepte der Gruppenarbeit in Unternehmen und Kooperationen zukommen.

### **Qualifizierung als strukturpolitisches Instrument**

Das Agieren in neuen Medienmärkten erfordert innovative Kompetenzen. Über den Bereich der technisch-fachlichen Qualifikation hinaus kommt sozialer Kompetenz und der Fähigkeit zur Wissensaneignung eine besondere Bedeutung zu. Dabei ist abzusehen, daß solche Kompetenzen nur im Zusammenspiel zwischen den Institutionen der Aus- und Weiterbildung und der betrieblichen Praxis zu entwickeln sind. Hierzu sind gegebenenfalls neue Modelle für den Bereich der Ausbildung sowie inner- und überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zu entwerfen. Dabei wird die Vertiefung von Medienkompetenz durch modulare Formen geprägt sein. Auf der Grundlage einer genauen Erfassung und Bewertung der Angebote im Land soll im Zusammenwirken mit den Tarifvertragsparteien eine breite Weiterbildungsinitiative (Qualifizierungsbildungsbörse Schleswig-Holstein) ins Leben gerufen werden.

### **Technologiefolgenabschätzung**

Besondere Relevanz für die Entwicklung der Medienindustrie besitzen die Techniklinien, die unter den Schlagworten Medienintegration und Telekommunikation zusammenzufassen sind. Es existieren bereits eine Reihe von Technologiefolgenabschätzungen. Dabei ist jedoch in vielen Fällen eine Verwechslung von Technologieentwicklung und -diffusion zu beobachten. Es wird von einem zeitgleichen Umsetzen von neuen Techniken in den betroffenen Branchen ausgegangen und dabei ein quasi unbegrenzter Bedarf bei möglichen Nutzern gesehen. Diese Prognosen und Abschätzungen treffen in keiner Weise die tatsächliche Innovationssituation in den Unternehmen und in den Regionen Norddeutschlands. Es besteht daher ein Bedarf für eine spezifische Media-Technologiefolgenabschätzung, die an den vorhandenen Potentialen der Betriebe orientiert ist und die für tatsächliche und zukünftige Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen die Relevanz von Technologieentwicklungen untersucht. Dabei soll ein besonderes Gewicht auf die Erkennung möglicher neuer Geschäftsfelder im integrierten Medienmarkt gelegt und konkrete Ansatzpunkte für Geschäftsfeldentwicklungen des vorhandenen Unternehmenspotentials aufgezeigt werden.

Diese skizzierten Themenstellungen sollten im Rahmen wissenschaftlich begleiteter Modellvorhaben angegangen werden. Dabei sehen wir vor allem in Kooperationsvorhaben zwischen Betrieben, Weiterbildnern und Forschungseinrichtungen ein Chance, die Medienzukunft zu meistern. Die Bildung solcher Referenzmodelle und Beispiele ist gerade für die mittelständischen Unternehmen von besonderer Bedeutung. Aufgrund der bekannten strukturellen Probleme des Landes Schleswig-Holstein und der Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die Wirtschaft des Landes halten wir es für gerechtfertigt und notwendig, daß solche innovativen betrieblichen Vorhaben durch staatliche Fördermaßnahmen unterstützt werden. Eine so ausgestaltete Landesinitiative erreicht damit selbst höchsten Innovationscharakter im nationalen und internationalen Vergleich und wird damit Vorbild für die Initiierung bzw.

### **Weiterentwicklung anderer branchenspezifischer Initiativen.**

Eine so angelegte Landesinitiative würde die Erfahrungen aus den vielfältigen nationalen und internationalen Bemühungen um die Förderung der Medienwirtschaft im Übergang zu neuen Dienstleistungsstrukturen verarbeiten. Mit der spezifischen Perspektive der Landesinitiative, die Druck- und Verlagsunternehmen durch die forcierte Vernetzung mit Medienunternehmen aus dem Bereich der audiovisuellen Informationsverbreitung in einem integrierten Medienmarkt zu verankern, werden zentrale Probleme unserer Branche angegangen.

Diese Forderungen beruhen auf einem intensiven Dialog über wirksame Strategien der Arbeitsplatzhaltung und -schaffung in einem zentralen Wirtschaftsbereich des zukünftigen Medienmarktes und stellen ein wichtiges Konsensergebnis der Tarifvertragsparteien dar.

Die Tarifvertragsparteien werden ihren Anteil zum Gelingen dieser Initiative beitragen. Das gemeinsam getragene Graphische Berufsbildungswerk Hamburg/ Schleswig-Holstein e.V., eine Weiterbildungsinstitution mit 40jähriger Erfahrung hat die Qualifizierungsoffensive als Träger bereits übernehmen.

Daraus leitete sich der **Projektantrag** ab:

Anlage zum Antrag auf Förderung aus dem Haushalt des Landes Schleswig-Holstein Ziel 4

Träger der Maßnahme ist das Graphische Berufsbildungswerk Hamburg und Schleswig Holstein e.V.

Kurzbezeichnung der Maßnahme:

Qualifizierungsoffensive der Medienwirtschaft in Schleswig-Holstein

Die Qualifizierungsoffensive ist Teil des Branchendialoges Medienwirtschaft Schleswig Holstein.

Er begründet sich aus den wissenschaftlich abgesicherten Studien der TSH und den daraus abgeleiteten Handlungsfeldern, die im Kontext der Sozialpartner entwickelt wurden.

### **Worin besteht das öffentliche Interesse der Massnahme ?**

Die Druck- und Verlagsindustrie in Schleswig-Holstein ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor des Landes. Dabei kommt der Branche volkswirtschaftlich eine noch größere Bedeutung zu, als dies aus reinen statistischen Daten zu entnehmen ist. Die Aufbereitung und Verteilung von Wissen und Information ist der zentrale Produktionsgegenstand der Branche, aber auch der ganze Bereich der Werbung und der Kultur könnte ohne Druckerzeugnisse kaum bestehen.

Seit Anfang der neunziger Jahre ist die Druckindustrie vor eine neue Herausforderung gestellt. Neue Medien, Multimedia und Internet sind die Schlagworte, die weitreichende Konsequenzen auf der Ebene der zumeist mittelständischen Betriebe auslösen. Die Druckindustrie steht in einem dramatischen Strukturwandel im Zuge der Entwicklung eines neuen, integrierten Medienmarktes. Wenn es den Unternehmen nicht gelingt, sich effektiv auf diese neuen Technologie- und Marktentwicklung einzustellen, sind sie nicht mehr überlebensfähig. Ohne die Instrumente des Branchendialoges können gerade die KMU dies aus eigener Kraft nicht bewerkstelligen.

Der größte Zeitungsverlag unseres Landes hat in Itzehoe 40 und in Flensburg 63 Mitarbeiter der Vorstufe entlassen. Am letzten Standort werden von den derzeit 50 Vorstufenmitarbeitern in zwei Jahren nur noch etwa 20 ihren Arbeitsplatz behalten. Die neue Technik macht es auch hier möglich. Dies ist ein plastisches Beispiel eines Großbetriebes. In Kleinbetrieben hat jeder zweite Mitarbeiter ein Arbeitsplatzrisiko. Die deutschen Zentren der Medienindustrie entstehen u.a. in München, Frankfurt, Berlin/Brandenburg, Hamburg. Auch für KMU gibt es neue Chancen, aber nur wenn sie Kompetenz entwickeln und neue Möglichkeiten wie Netze nutzen.

Probleme im Innovationsmanagement der kleinen und mittleren Betriebe (KMU) sind von besonderer Bedeutung. Modelle für neue Arbeits- und Organisationsformen und für innerbetriebliche Weiterbildungskonzepte sind den zukünftigen Entwicklungen anzupassen.

Die Medienwirtschaft beschäftigt in Schleswig-Holstein 19.840 Arbeitnehmer in rund 2.100 Betrieben und erwirtschaftet 5,3 Mrd. DM Umsatz.

Größter Bereich ist die Druckindustrie mit 12.815 Arbeitnehmern in 545 Betrieben und 4,5 Mrd. DM Umsatz. In sechs Betrieben sind ca. 50% aller Arbeitnehmer beschäftigt (6.109). 85% aller Druckbetriebe beschäftigen bis zu 20 Mitarbeiter. Dies sind 461 Betriebe und 2.434 AN (19%).

Zur Existenzsicherung insbesondere dieser Betriebe wird der Branchendialog organisiert.

## **Kernbereich ist die Qualifizierungsoffensive.**

Es bestehen neue Chancen für die Entwicklung moderner Dienstleistungen für den Mediensektor und damit ein realistisches neues Beschäftigungspotential.

Diese Medienezukunft bietet, neben den oben genannten Risiken, durchaus neue Chancen, die die Unternehmen, aber auch das Land insgesamt nutzen sollten.

Die Voraussetzungen für die Etablierung eines Media-Kompetenzstandortes in Schleswig-Holstein sind trotz aller Probleme in den traditionellen Druck- und Verlagshäusern sehr gut.

In unserem Land hat sich bereits eine differenzierte Medienszene mit teilweise internationalem Rang herausgebildet. Das Land verfügt über ein entwickelbares Know-how in den zentralen Bereichen Fernsehen, Film, Multimedia- und Printproduktionen, sowie im Bereich der hochinnovativen Technologieentwicklung und der Wissenschaft, aus deren Zusammenwirken sich neue, interessante Geschäftsfelder mit weitreichendem Beschäftigungspotential ergeben können. Schleswig-Holstein hat sich überdies zu einem Kulturstandort entwickelt, dessen internationaler Bekanntheitsgrad ein wesentlicher imagebildender Faktor für die Medienwirtschaft sein kann.

Nicht zuletzt ist die Attraktivität des Landes selbst so hoch, daß eine Magnetwirkung auf Medien- und Kulturschaffende in der Brückenposition zu Nordeuropa entstehen kann.

Ziel des Branchendialoges ist es, die KMU darin zu unterstützen, sich auf den technologischen Wandel auszurichten, neue Geschäftsfelder zu erschließen, damit Arbeitsplätze in Schleswig-Holstein zu erhalten, Verluste zu vermeiden und neue entstehen zu lassen.

## **Ziel und Zweck des Projektes**

In dieser Situation zwischen Risiko und Chance haben die Tarifvertragsparteien gemeinsam ein Konzept zur Bewältigung des Strukturwandels in der Druck-, Verlags- und Medienindustrie erarbeitet. Dieses Konzept soll Handlungsbedarfe und Möglichkeiten für eine spezifische Landesinitiative »Medienindustrie Schleswig-Holstein« aufzeigen. Im folgenden wollen wir einige der zentralen Ansatzpunkte aus Sicht der Tarifvertragsparteien darstellen.

Infrastrukturelle Maßnahmen Die Medienezukunft bedarf einer neuen Infrastruktur.

Kommunikation einerseits, aber auch gänzlich neue Arbeitsformen wie Telearbeit und virtuelle Unternehmensstrukturen bedürfen als Basis einer ausgebauten technischen Netzinfrastruktur. Es ist aber ein Trugschluss, wenn davon ausgegangen wird, dass durch die Bereitstellung einer rein technischen Infrastruktur die Medienezukunft bereits gesichert ist. Datenautobahnen allein erschließen noch nicht neue Märkte. Wichtiger sind die »Verkehrsteilnehmer« auf den Datenhighways und hier werden die Betriebe der Druck- und Medienindustrie eine besondere Bedeutung einnehmen. Damit besteht auch ein Bedarf für infrastrukturelle Maßnahmen auf der Ebene der Unternehmen. Hier sind zum Beispiel branchenübergreifende Unternehmenskooperationen zu initiieren und zu erproben, wie virtuelle Unternehmen zu organisieren sind. Des Weiteren besteht ein Bedarf an Informationsaustausch. Zur Begleitung von Druckbetrieben auf dem Weg in die Medienintegration werden regionale Innovationskreise in Kiel, Heide und Lübeck gebildet.

## **Organisationsentwicklung in der Medienwirtschaft**

Die weitreichenden technischen Veränderungen werden vermutlich zu gänzlich neuen Arbeits- und Unternehmensstrukturen in den Medienbetrieben führen.

Die Unternehmensleitungen und Beschäftigten dieser Betriebe werden dann vor der Aufgabe stehen, neue Organisations- und Personalentwicklungskonzepte unter besonderer Berücksichtigung der Rahmenbedingungen von Klein- und Mittelbetrieben zu entwickeln. In

der Wissenschaft werden die Konzepte der »Lernenden Organisation« diskutiert. Wie solche Konzepte zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung auf der mittelständischen Ebene auszugestalten sind, könnte zu einer zentralen Überlebensfrage der Branche werden. Einen besonderen Stellenwert könnte einer modellhaften Erprobung neuer Konzepte der Gruppenarbeit in Unternehmen und Kooperationen zukommen.

### **Technologiefolgenabschätzung**

Besondere Relevanz für die Entwicklung der Medienindustrie besitzen die Techniklinien, die unter den Schlagworten Medienintegration und Telekommunikation zusammenzufassen sind. Es existieren bereits eine Reihe von Technologiefolgenabschätzungen. Dabei ist jedoch in vielen Fällen eine Verwechslung von Technologieentwicklung und -diffusion zu beobachten. Es wird von einem zeitgleichen Umsetzen von neuen Techniken in den betroffenen Branchen ausgegangen und dabei ein quasi unbegrenzter Bedarf bei möglichen Nutzern gesehen. Diese Prognosen und Abschätzungen treffen in keiner Weise die tatsächliche Innovationssituation in den Unternehmen und in den Regionen Norddeutschlands. Es besteht daher ein Bedarf für eine spezifische Media-Technologiefolgenabschätzung, die an den vorhandenen Potentialen der Betriebe orientiert ist und die für tatsächliche und zukünftige Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen die Relevanz von Technologieentwicklungen untersucht.

### **Effektive Marktbearbeitung**

Der bereits skizzierte technologische Wandel in der Druckindustrie führt zu einer gravierenden Veränderung der Märkte. Bisher angebotene Produkte und Dienstleistungen werden künftig weniger oder kaum noch nachgefragt. Auf der anderen Seite entstehen neue Marktsegmente.

Voraussetzung für das Überleben der Medienindustrie des Landes Schleswig-Holstein ist, daß Unternehmen in die Lage versetzt werden, spezifisch neue Geschäftsfelder im integrierten Medienmarkt zu erkennen.

Im Weiteren müssen Unternehmen ihre neuen Märkte definieren, auf denen sie in Zukunft tätig sein wollen. Unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen sind dann die technologischen, organisatorischen Voraussetzungen und eine gezielte Vertriebsstrategie zu analysieren und Umsetzungsoptionen aufzustellen.

Zur Bewältigung dieser Aufgabe bedürfen die KMU's der Unterstützung durch den Branchendialog.

Diese skizzierten Themenstellungen sollten im Rahmen wissenschaftlich begleiteter Modellvorhaben angegangen werden. Dabei sehen wir vor allem in Kooperationsvorhaben zwischen Betrieben, Weiterbildnern und Forschungseinrichtungen ein Chance, die Medienzukunft zu meistern. Die Bildung solcher Referenzmodelle und Beispiele ist gerade für die mittelständischen Unternehmen von besonderer Bedeutung. Aufgrund der bekannten strukturellen Probleme des Landes Schleswig-Holstein und der Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe für die Wirtschaft des Landes halten wir es für gerechtfertigt und notwendig, dass solche innovativen betrieblichen Vorhaben durch staatliche Fördermaßnahmen unterstützt werden. Eine so ausgestaltete Landesinitiative erreicht damit selbst höchsten Innovationscharakter im nationalen und internationalen Vergleich und wird damit Vorbild für die Initiierung bzw. Weiterentwicklung anderer branchenspezifischer Initiativen.

Eine so angelegte Landesinitiative wird die Erfahrungen aus den vielfältigen nationalen und internationalen Bemühungen um die Förderung der Medienwirtschaft im Übergang zu neuen Dienstleistungsstrukturen verarbeiten. Mit der spezifischen Perspektive



der Landesinitiative, die Druck- und Verlagsunternehmen durch die forcierte Vernetzung mit Medienunternehmen aus dem Bereich der audiovisuellen Informationsverbreitung in einem integrierten Medienmarkt zu verankern, werden zentrale Probleme unserer Branche angegangen. Diese Forderungen beruhen auf einem intensiven Dialog über wirksame Strategien der Arbeitsplatzhaltung und schaffung in einem zentralen Wirtschaftsbereich des zukünftigen Medienmarktes und stellen ein wichtiges Konsensergebnis der Tarifvertragsparteien dar. Die Tarifvertragsparteien werden ihren Anteil zum Gelingen dieser Initiative beitragen. Das GBK/F wird ab 1998 die Qualifizierungsoffensive als Träger übernehmen. Qualifizierungsoffensive der Medienwirtschaft in Schleswig-Holstein

### **Ziel der Maßnahme und deren Inhalte:**

#### Qualifizierung als strukturpolitisches Instrument

Das Agieren in neuen Medienmärkten erfordert innovative Kompetenzen. Über den Bereich der technisch-fachlichen Qualifikation hinaus kommt sozialer Kompetenz und der Fähigkeit zur Wissensaneignung eine besondere Bedeutung zu. Dabei ist abzusehen, dass solche Kompetenzen nur im Zusammenspiel zwischen den Institutionen der Aus- und Weiterbildung und der betrieblichen Praxis zu entwickeln sind. Hierzu sind gegebenenfalls neue Modelle für den Bereich der Ausbildung sowie inner- und überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zu entwerfen. Dabei wird die Vertiefung von Medienkompetenz durch modulare Formen geprägt sein. Auf der Grundlage einer genauen Erfassung und Bewertung der Angebote im Land wird im Zusammenwirken mit den Tarifvertragsparteien eine breite Weiterbildungsinitiative (Qualifizierungsinitiative Schleswig-Holstein) ins Leben gerufen. Eine Multimediakollegge wird in der Zeit von Juli 1998 bis Juni 2000 zweimal aufgelegt. An 28 Tagen sollen qualifizierte Experten Kenntnisse vermitteln (Siehe Inhalte Teile A, C-F). Die Vorträge finden am Freitag und Sonnabend statt. Der Betrieb stellt die Teilnehmer am Freitag von der Arbeit frei. Der Mitarbeiter opfert den freien Sonnabend. Das Training in Soziale Kompetenz wird integriert. Weitere Module wie z.B. zum Thema Recht kommen hinzu. Spezielle Angebote z.B. in Teamtraining sollen über Partnerbildungsträger realisiert werden. Die Bedarfsermittlung erfolgt aus den Innovationskreisen. Eine vorgeschaltete Orientierungsphase dient der Motivation und Überblickgewinnung.

#### Qualifikation im traditionellen Druckbereich

In der Zeit von Juli 1998 bis Juni 2000 wurde jährlich ein Programm des GBK/F mit den entsprechenden Modulen angeboten. Damit wurde bedarfsgerecht ein umfassendes Weiterbildungsangebot für die Beschäftigten und Selbständigen der Branche entwickelt. Es handelt sich hierbei in erster Linie um die Vermittlung von Hart- und Softwarekompetenz.

#### Inhalte

##### A. Orientierung

Technologische Trends Multimedia, Digitalisierung, CTP, medienneutrale Datenhaltung,

Aktuelle und mittelfristige Markttrends in der Medienwirtschaft Was erwarten die Kunden vom Partner? Medienkombinationen Anforderung an eine neue Betriebsorganisation Gruppenarbeit (Team) Leanmanagement, Kundenorientierung, Netzwerk- bzw. Verbundarbeit

Förderung der Lernfähigkeit Lernen lernen,

B. Qualifikation im traditionellen Druckbereich werden als Module je nach Erfordernis der Branche durchgeführt.

Grundbegriffe der EDV

Grundlagen von DTP

Betriebssysteme

Typographie

QuarkXPress

Pagemaker

Bildbearbeitung, Digitale Fotografie

Photoshop

Illustrator

Freehand

Belichtersysteme und Ausgabe über andere Medien

Netzwerktechnik

Datenformate, Konvertierung

C. Qualifizierung im Bereich der neuen Medien

Grundlagen von Multimedia

Bild- und Grafikanimation

Trickfilmtechnik

Besichtigung der Filmwerkstatt

Drehbücher- und -bearbeitung

Vorstellung der neuesten Software

Datenbanken

Authoring, Materialnachbearbeitung, Integration, Kreation

Mediengerechtes Gestalten

Programmierung, Mastering, Konfektionierung

Storyboard, Inhalt und Gestaltung

Produktionstechnische Analyse des Ausgangsmaterials

Produktionsplanung

Herstellung einer Multimedia-CD

D. Neue Kommunikationswege

Internet und WWW

Onlinedienste, Mailboxsysteme

email und ihre Programme

Grundlagen der Datenfernübertragung

Gestaltung von Web-Seiten

HTML Programmierung

Besichtigung von ComCity

E. Qualifikation im Bereich der sozialen Kompetenz

Moderation- und Präsentationstechnik

Visualisierung,

Projektarbeit

Gruppenarbeit  
TQM  
Coaching  
Kundenorientierung  
Workflowmanagement  
Medienethik

#### F. Qualifikation im Bereich Recht

Urheber- und Nutzungsrechte  
Multimediasgesetz  
Telekommunikationsgesetz  
Persönlichkeitsrechte  
Allgemeine Geschäftsbedingungen/Wettbewerbsrecht

### **Rückwirkend betrachtet**

Das Ergebnis war trotz aller Anstrengungen ernüchternd. Die Branche war (ist) nicht zu retten. Visionen konnten die Entscheidungsträger der Medienbetriebe nicht erreichen. Sie blieben dem Tagesgeschäft verhaftet. Nach 20 Jahren können wir feststellen, dass die damaligen Konzepte richtig waren. Hans-Jürgen Schwedt und Hans Kawalek haben damals sehr gute Arbeit in der Umsetzung des Konzeptes geleistet. Fritz Ostermann vom VdM (Verband Druck und Medien) und ich (IG Medien) haben in unzähligen Veranstaltungen versucht die Branche wachzurütteln.

#### Ergebnis

Die Firma „Flyeralarm“ überlebt mit entsprechendem Workflow, gutbezahlten Fachkräften und modernen Druckmaschinen.

Holger Malterer

[zurück](#)