

V
M E N S C H
W O H N O R T
I N T E R N A T I O N A L
E T H I K
G E S U N D H E I T
S E L B S T Ä N D I G K E I T
F A M I L I E
S I C H E R U N G
K O M P E T E N Z
M E T H O D E N
O R G A N I S A T I O N
T
4.
0

Booksprint Vereinbarkeit 4.0

WOHNOR^VMENSCH
INTERNATIONAL
ETHIK
GESUNDHEIT
SELBSTÄNDIGKEIT
FAMILIE
SICHERUNG
KOMPETENZEN
METHODEN
ORGANISATION

T
4.

0

Kapitel 10:

Vereinbarkeit von Arbeit und Kompetenzerwerb für eine digitale Gesellschaft

Technische Arbeitsweisen und deren Änderungen verlangen nicht nur Anpassungen von Organisationen und Abläufen, sondern auch der Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen. Die Anforderung kann aber auch gleichzeitig die Lösung sein: Neue Wege des Lernens und der Kompetenzvermittlung ergeben sich aus digitalen Tools und Arbeitsweisen.

Erforderliche Kompetenzen und neue Formen des Kompetenzerwerbs für eine digitale Gesellschaft

BIRGIT GOSEJACOB



Die Digitalisierung ist in aller Munde. Sie wird nicht kommen, sondern ist schon längst da. Ob man nun den Landwirt als Beispiel nimmt, der in hohem Maße digitale Technologien sowohl bei der Tierhaltung als auch bei der Agrarwirtschaft (vgl. z. B. Deutscher Bauernverband 2015; Schweikert 2016a; Schweikert 2016b) einsetzt. Oder den Konsumenten, der verstärkt Musik über Streaming-Dienste hört (von 2013 insgesamt 9 Prozent auf 2018 insgesamt 50 Prozent der Internetnutzer in Deutschland; Statista 2019), im Supermarkt an Selbstbedienungskassen oder ganz ohne Kassen „auscheckt“ (Bracholdt 2017; W&V Marketing 2018), sich Produkte und das neue Auto im Internet seinen Wünschen entsprechend konfiguriert (Atrado 2019). Technische Entwicklungen gehen rasant voran, sei es im Bereich der schnelleren Übertragungstechnologien oder der flächendeckenden Nutzung von mobilen Endgeräten, wie Smartphones, Infrarotsensoren für autonomes Fahren oder die Vernetzung von Endgeräten (Stichwort Smart Home). Sie haben in den letzten Jahren nicht nur unser Kommunikations- und Einkaufsverhalten verändert, sondern insbesondere im beruflichen Umfeld zu starken Veränderungen geführt, wie beispielsweise durch die

Digitalisierung von Prozessen, den Einsatz neuer Softwareprodukte, Flexibilisierung von Arbeitsplätzen und der Einführung agiler Projektmanagementmethoden.

Erforderliche Kompetenzen für das zukünftige Berufs- und Alltagsleben

Das stellt insbesondere den Bereich Aus- und Weiterbildung vor große Herausforderungen. Hier werden die Grundlagen für die Zukunftsfähigkeit von Mitarbeitenden und Unternehmen gelegt. Im Kern geht es dabei um folgende Fragestellungen:

- Welche Kompetenzen werden benötigt, um in dem sich ständig ändernden Umfeld erfolgreich sein zu können?
- Wie können Kompetenzen unter den geänderten Bedingungen und Erwartungen sinnvoll erworben werden?

Zu der ersten Frage gibt es mittlerweile viele Studien, Positions- und Diskussionspapiere. Stellvertretend hier die Erkenntnisse zweier sehr unterschiedlicher Initiativen:

Erforderliche Kompetenzen von Studierenden für erfolgreiche Gestaltung von Beruf und Arbeit im 21. Jahrhundert

Leben und Karriere

Flexibilität und Adaptionfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ■ Positiver Umgang mit Lob, Rückschlägen und Kritik ■ Fähigkeit, unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen zu verstehen und zu verhandeln – insbesondere in multikulturellen Kontexten
Initiative und Selbstmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstorganisiertes Arbeiten ■ Selbstorganisiertes Lernen
Soziale und interkulturelle Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektives Interagieren mit anderen ■ Effektives Arbeiten in divers zusammengesetzten Teams
Produktivität und Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektmanagement ■ Ergebnisorientierung
Führung und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielorientiertes Führen mit hoher Sozialkompetenz ■ Integrität und ethisches Verhalten im Umgang mit Macht und Einfluss ■ Verantwortung auch gegenüber der Gesellschaft

Lern- und Innovationsfähigkeit

Kreativität und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreatives Denken ■ Vernetzte Zusammenarbeit ■ Anwenden von Innovationen
Kritisches Denken und Problemlösungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektives Denken ■ Systemisches Denken ■ Entscheidungs- und Bewertungskompetenz ■ Problemlösungskompetenz
Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klares Kommunizieren und Verstehen in unterschiedlichsten Situationen und Kontexten, schriftlich, verbal, multimedial ■ Zielorientierte Kollaboration mit Verantwortungsbewusstsein und Wertschätzung aller Beteiligten

Wissen, Medien und Technologie

Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schneller Zugang zu Information ■ Effektive Nutzung von Informationsquellen ■ Nutzung und Organisation von Information
Medienkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Medienanalyse ■ Erstellung medialer Produkte
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektiver Einsatz von Technologie

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an P21 Partnership for 21st Century Learning

P21 Partnership for 21st Century Learning (o.J.), eine 2002 in den USA gebildeten Koalition aus Privatwirtschaft (zu den Gründern gehörten u. a. Apple Computer, Inc., Cisco, SAP), dem Staat (U.S. Department of Education) sowie Bildungsorganisationen, hat drei Hauptgruppen von Kompetenzen identifiziert, über die Studierende verfügen müssen, um im 21. Jahrhundert erfolgreich in Beruf und Alltag sein zu können (Tabelle oben).

Auch wenn P21 in erster Linie auf Studierende in den USA fokussiert, sind die herausgearbeiteten Kompetenzen im Wesentlichen deckungsgleich mit dem, was auch in Deutschland seitens der Wirtschaft gesehen und gefordert wird:

So haben der Stifterverband und McKinsey im Sommer 2018 ein Future Skills Framework (2018) auf Basis der Aussagen von Personalverantwort-

lichen entwickelt und drei Hauptkategorien benannt, die diese Aussage nochmals auf den Punkt bringen:

1. *Technologische Fähigkeiten*, die für die Gestaltung von transformativen Technologien wichtig sind:
 - komplexe Datenanalyse
 - Smart Hardware- / Robotik-Entwicklung
 - Webentwicklung
 - nutzerzentriertes Design
 - Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme

Diese spezifischen technologischen Fähigkeiten werden im Gegensatz zu den nachfolgenden nicht von der breiten Masse benötigt.

2. *Digitale Grundfähigkeiten*, die es ermöglichen, sich in einer digitalisierten Umwelt zurechtzufinden und aktiv an ihr teilzuhaben:
 - digitale Wissensgenerierung (digitales Lernen)
 - informierter Umgang mit Daten im Netz (Digital Literacy)
 - Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten

Hier ist die Aussage, dass „diese Fähigkeiten im Berufsleben ebenso wie für gesellschaftliche Teilhabe (Digital Citizenship) in Zukunft benötigt und von Arbeitgebern bei ihren Mitarbeitern vorausgesetzt werden“ sehr spannend, da sie zeigt, wie sehr die Digitalisierung unser Leben, unseren Alltag und die Berufswelt durchzieht. Die Vermittlung von digitalen Grundfähigkeiten ist vom Stellenwert vergleichbar mit der Alphabetisierung im letzten Jahrhundert.

3. *Klassische Fähigkeiten*, deren Bedeutung aus Sicht der Unternehmen in den kommenden Jahren im Arbeitsleben zunehmen wird:
 - Adaptionfähigkeit
 - Kreativität
 - Problemlösungsfähigkeit
 - unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative
 - Durchhaltevermögen

Zwar wird selbstverständlich noch Fachwissen benötigt, aber da sich hier der Zugang aufgrund der Digitalisierung stark verändert hat und Fachwissen zudem immer schneller veraltet, gibt es eine Verschiebung hin zu ganz anderen Kompetenzen, die es ermöglichen, unter den sich ständig ändernden Bedingungen erfolgreich sein zu können.

Fachkenntnisse und Wissenskompetenz

Fachkenntnisse müssen heute eigentlich fortwährend erworben und aktualisiert werden. Ein Effekt, den die Digitalisierung mit sich bringt, ist, dass uns heute eine schier unerschöpfliche Anzahl von Wissensquellen zur Verfügung steht. Vieles, was früher an Schulen, in Ausbildungen oder speziellen Kursen vermittelt wurde, findet man heute beispielsweise anschaulich erklärt im Internet. Fachvorträge, Vorlesungen, Fachpublikationen – alles ist verfügbar. Mal kostenfrei, mal kostenpflichtig und mit verschiedensten Qualitätsansprüchen und Wahrheitsgehalten. Die damit einhergehende immer wichtiger werdende Kompetenz ist der Umgang mit diesem Wissen: Sich Wissens- und Informationsquellen erschließen und qualitativ bewerten zu können sowie das Wissen oder die Informationen entsprechend anwenden zu können, ist entscheidend. Damit kommt es immer weniger darauf an, über wie viel Wissen jemand verfügt, sondern darauf, dass er es sich bei Bedarf zielgerichtet beschaffen und anwenden, weiterentwickeln oder im Rahmen einer gemeinschaftlichen Lösungsfindung einbringen kann.

Kollaboration und soziale Kompetenzen

Die komplexen Herausforderungen, die bewältigt werden müssen, sowie der ständige Innovationsdruck erfordern völlig neue Formen der Kollaboration über Länder- und Organisationsgrenzen hinweg. Oft genug führt nur das Denken von vielen mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Erfahrungen zum Ziel. Offenheit, Transparenz, Kreativität sind hier unabdingbar. Neue Arten der Kollaboration erfordern neue Kommunikationswege, neue Arbeitsmethoden und ein neues Verständnis vom Miteinander. Dazu gehören das Verstehen von anderen Sichtweisen und Perspektiven, die Fähigkeit zum offenen Dialog und respektvoller Zusammenarbeit. Eine elementare Bedeutung haben hier sicheres Auftreten und Bewegen in fremden Bereichen sowie die Zusammenarbeit und Kooperation mit Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass kognitive und emotionale Selbstwirksamkeit in allen Bereichen einen immer höheren Stellenwert bekommt.

Wie kann der Erwerb von Kompetenzen erfolgen?

Hier stellen sich verschiedene Herausforderungen:

Motivation

Viele Menschen verbinden mit Kompetenzerwerb das Lernen, so wie sie es aus der Schulzeit kennen: Frontalunterricht, Vermittlung viel theoretischen Wissens nach Lehrplan oder Curriculum, oft mit wenig oder keinem Bezug zum gelebten Alltag bzw. zu eigenen, aktuellen Herausforderungen. Entsprechend schwer fällt das Lernen – die Motivation besteht vielleicht noch darin, eine gute Note, eine bestandene Prüfung oder ein begehrtes Zertifikat zu erlangen, aber viel zu oft findet ein Großteil des Erlernten keine Anwendung in der Praxis.

Anders sieht es aus, wenn Menschen etwas erreichen wollen, wofür sie bestimmte Kompetenzen benötigen. Die Motivation ist in solchen Fällen vorhanden – insbesondere dann, wenn das Lernen im Rahmen einer eigenen Erfahrung erfolgt und direkt in die Praxis umgesetzt werden kann.

Zeit

Des Weiteren spielt der Zeitfaktor eine immer größere Rolle. Zum einen, weil Wissen, insbesondere bezogen auf die digitalen Kompetenzen und Technologien, immer schneller veraltet und gleichzeitig immer schneller benötigt wird. Zum anderen, weil gerade in den Organisationen die Bereitschaft sinkt, Mitarbeiter für längere Zeit in eine Weiterbildung zu entsenden.

Flexibilität

Nicht nur die Arbeitszeiten werden flexibler, sondern auch die Arbeitsplätze selbst sind immer öfter ortsunabhängig. So wird es schwieriger, an längeren oder in regelmäßigen Abständen stattfindenden Präsenzveranstaltungen teilzunehmen, was sowohl für das berufliche wie auch für das private Umfeld gilt. Selbst bei langfristig geplanten Maßnahmen kommen oft unerwartete Kundenaufträge, erkrankte Kollegen, kurzfristige Jobwechsel, Umzüge usw. dazwischen.

Individualität

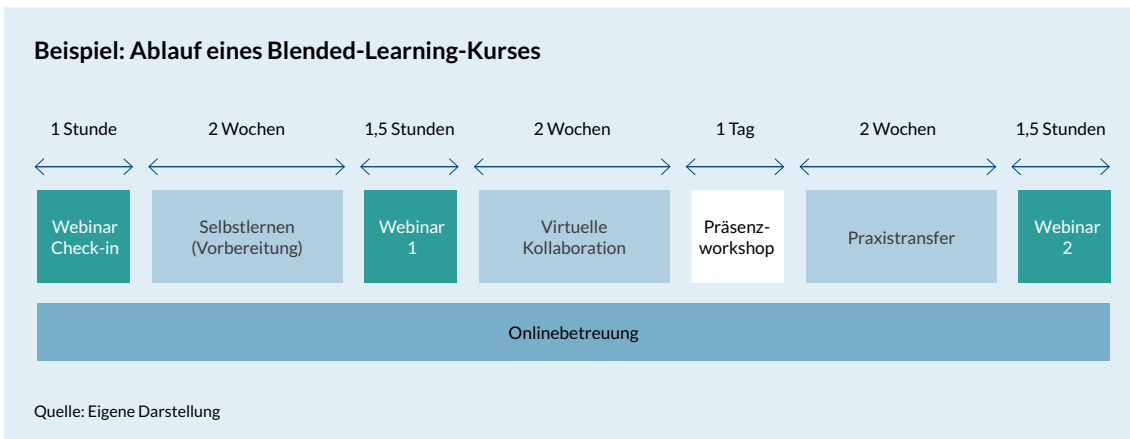
Nicht jeder Teilnehmende an Weiterbildungsmaßnahmen hat dieselben Vorkenntnisse oder dasselbe Lerntempo. Die zu erwerbenden Kenntnisse werden von einem Teilnehmenden direkt benötigt, während andere vielleicht zum großen Teil „auf Vorrat“ lernen.

Diesen Herausforderungen kann man beispielsweise mit Blended-Learning-Konzepten begegnen. Hier bieten sich Möglichkeiten, sehr passgenau Kompetenzen zu aktuellen Aufgabenstellungen und Herausforderungen zu vermitteln:

Der gesamte Lernprozess findet auf verschiedenen Lernebenen statt:

- *Präsenzlernen* – Im Gegensatz zum „klassischen“ Präsenzlernen stehen hier Diskussionen, der direkte Austausch miteinander, Übungen, Vorbereitung von Praxistransfers usw. im Vordergrund.
- *Live Online Events* – Zeitgleiches, ortsunabhängiges Lernen in virtuellen Räumen, sowohl mit Moderation durch die Trainer als auch selbstorganisiert.
- *Kollaboratives asynchrones Lernen* – Zeit- und ortsunabhängiges Lernen im virtuellen Team.
- *Betreutes Selbstlernen* – Mit Lernmaterialien in unterschiedlichsten Formaten und Betreuung durch einen Onlinetrainer oder Onlinetutor.
- *Unbetreutes Selbstlernen* – Mit Lernmaterialien in unterschiedlichsten Formaten ohne Betreuung.

Durch diese unterschiedlichen Lernebenen können die Inhalte auf jeweils den Ebenen vermittelt werden, die didaktisch am sinnvollsten sind. So findet die Vermittlung von Zahlen, Daten und Fakten eher im Selbstlernbereich statt, während sich Präsenzlernen anbietet, um soziale Begegnungen und hier gezielt einen Kompetenzgewinn zu ermöglichen. Präsenzlernen ist auch ideal, um beispielsweise einen Design Thinking Prozess, Exkursionen o.Ä. durchzuführen – Formate, die virtuell nicht oder nur sehr schwer umsetzbar sind.



Exemplarischer Ablauf eines Blended-Learning-Kurses

Nachfolgend finden Sie ein Beispiel, wie ein Blended-Learning-Kurs aufgebaut sein und über welchen Zeitraum er sich erstrecken kann. In diesem Fall dient das Check-in Webinar dazu, alle Teilnehmenden mit dem Ablauf des Kurses vertraut zu machen und erste zum Einsatz kommende Tools kennenzulernen. In der Selbstlernphase stehen Skripte, Videos und dergleichen zur Verfügung, mit denen man sich in die Thematik einarbeiten und mit den eingesetzten Tools vertraut machen kann. Im ersten Webinar sollten daher alle Teilnehmenden ein relativ homogenes Wissen haben, sodass hier interaktiv an Fallaufgaben gearbeitet, Lösungen diskutiert und die anstehende Gruppenaufgabe vorbereitet werden können. Im Präsenzworkshop findet dann das erste direkte Kennenlernen der Teilnehmenden statt, die hier die Ergebnisse der Gruppenaufgabe präsentieren und auswerten, sich mit Experten zu der Thematik austauschen und für sich aus den Erkenntnissen individuell anstehende Aufgaben identifizieren, die in der Transferphase umgesetzt werden. Im Abschlusswebinar werten die Teilnehmenden die Ergebnisse und Erfahrungen aus, diskutieren diese und definieren Weiterentwicklungen. Der gesamte Prozess wird online durch einen Tutor begleitet.

Ein deutlich komplexeres Beispiel

In einem Unternehmen sollen 30 Mitarbeiter aus verschiedenen Standorten in ganz Europa Kompetenzen rund um das Projektmanagement erwerben. Statt diese 30 Mitarbeiter eine theoretische Schulung durchlaufen zu lassen, werden sie ge-

ten, jeweils ein zur Umsetzung anstehendes Projekt im Unternehmen zu finden, welches im Rahmen des Blended Learnings umgesetzt wird (Abbildung oben). In einer Kick-off-Veranstaltung entscheiden die Teilnehmenden nach erfolgten Pitches selbst, welches der Projekte umgesetzt wird. Die Kick-off-Veranstaltung dient dazu, dass sich die Teilnehmenden persönlich kennenlernen und mit den Abläufen, Bedingungen und Verantwortlichkeiten des Lernprozesses vertraut machen. Anders als in dem voranstehenden Beispiel beinhaltet ein solches Konzept in der Regel mindestens zwei Präsenzworkshops – und je nach Komplexität der umzusetzenden Projekte auch weitere zu den jeweiligen Meilensteinen.

Ein solcher Blended-Learning-Prozess bietet Antworten auf die oben genannten Herausforderungen:

Motivation

Die Teilnehmenden lernen, während sie gleichzeitig einen produktiven Beitrag im Unternehmen leisten und während des Prozesses erworbene Kompetenzen direkt anwenden können.

Der vielfältige Medienmix, der in Blended-Learning-Konzepten zum Einsatz kommt, sorgt zusätzlich für Abwechslung, überraschende Erlebnisse beispielsweise durch unerwartete Quizze, Learning Nuggets oder Games. Wobei zu beachten ist: Nur der richtige Mix bringt den gewünschten Erfolg. Auch die eingesetzten Medien müssen didaktisch ins Konzept passen und genau an der richtigen Stelle im Prozess in der jeweils gewählten Form sinnvoll sein.

Zeit

Der gesamte Lernprozess geht über einen deutlich längeren Zeitraum, ist dabei allerdings entzerrt: In Selbstlernphasen oder in Phasen der asynchronen Kollaboration können Teilnehmende weitgehend selbst entscheiden, wann sie lernen und, abhängig von ihrer jeweiligen Vorbildung, wie viel Zeit sie investieren. Die synchronen Lernphasen mit festgesetzten Zeiten sind im Bereich des Live-Online-Trainings in kurzen Einheiten (in der Regel bis zu 90 Minuten) getaktet. Learning Nuggets können die Teilnehmenden immer wieder gedanklich in wenigen Minuten in den Lernprozess zurückholen.

Flexibilität

Die weitgehende zeitliche Flexibilität wurde oben bereits erwähnt. Bis auf Präsenzphasen besteht bei diesen Konzepten auch eine völlige Ortsungebundenheit.

Individualität

Die Selbstlernphasen bieten die Möglichkeit, sich je nach Vorkenntnissen mal mehr oder weniger intensiv und zeitaufwendig mit den Inhalten auseinanderzusetzen. Bei Blended-Learning-Konzepten wie in dem obigen Beispiel erwerben die Teilnehmenden über die ursprünglich definierten Lernziele hinaus praktisch nebenbei noch weitere Kompetenzen: Schon bei der Vorbereitung lernen sie eventuell neue Bereiche des Unternehmens kennen, müssen sich in anstehende Projekte hineindenken, entscheiden, ob das Projekt für die Lernphase geeignet ist, die zuständige Bereichs- oder Teamleitung überzeugen, das Projekt im Rahmen der Lernphase durchführen zu lassen, pitchen usw. Im Laufe des Prozesses lernen sie, wie sie virtuell effektiv über räumliche Distanzen hinweg effektiv zusammenarbeiten, moderne Tools anwenden und sich selbst organisieren können. Alles Kompetenzen, die sich sowohl bei P21 als auch bei Future Skills wiederfinden.

Solche Blended-Learning-Konzepte können sehr individuell für die verschiedensten Bereiche und Zielgruppen entwickelt und angewendet werden. Im gesellschaftlichen Umfeld könnten so öffentliche oder gemeinnützige Projekte umgesetzt werden, mit gleichzeitigem Kompetenzerwerb der Beteiligten. Da es nicht DAS Blended-Learning-Konzept gibt, bietet sich hier viel Raum für Krea-

tivität und Innovation. Das mit- und voneinander Lernen kann sektoren- und grenzübergreifend erfolgen. In einem solchen Prozess kann die Präsenzphase auch durchaus eine Konferenz oder Exkursionen enthalten – alles ist möglich.

Die Grundvoraussetzung für den Erfolg liegt immer in der sorgfältigen Planung und der richtigen Ausgangsfrage: Warum soll dieses Konzept entwickelt werden? Das heißt die Zielsetzung muss sehr präzise analysiert und formuliert werden. Das gilt ebenso für die Zielgruppe. Wer nimmt teil? Danach richten sich sowohl das didaktische als auch das mediale Konzept.

Fazit

Das lebenslange Lernen hat eine völlig neue Bedeutung bekommen. Kompetenzen, die unsere kognitive und emotionale Selbstwirksamkeit stärken, bekommen einen immer höheren Stellenwert. Gleichzeitig werden diese Kompetenzen nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern im Alltag benötigt, um eine Teilhabe an der digitalen Gesellschaft zu ermöglichen.

Quellen und Links:

- ➡ Autrado (2019). „Neuwagen im eigenen CarConfigurator anbieten“. <https://www.autrado.de/carconfigurator> (Download 16.1.2019).
- ➡ Bracholdt, Claudia (2017). „Wo geht's denn hier zum Soßenbinder?“. *Die Zeit* 29. Juni. <https://www.zeit.de/gesellschaft/2017-04/supermarkt-zukunft-amazon-konsum-retail-lab> (Download 16.1.2019)
- ➡ Deutscher Bauernverband (DBV) (2015). „3.6 Digitalisierung in der Landwirtschaft“. Situationsbericht 2015/16. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Hrsg. Ders. Berlin. 89–97. <https://www.bauernverband.de/36-digitalisierung-in-der-landwirtschaft> (Download 16.1.2019)
- ➡ Future Skills Framework (2018), https://www.google.com/url?q=http://www.p21.org/storage/documents/docs/P21_framework_0816.pdf (Download 16.1.2019).
- ➡ P21 Partnership for 21st Century Learning. A Network of Battelle for Kids (o.J.). <https://www.p21.org> (Download 16.1.2019).

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich
Birgit Wintermann

Konzept und Umsetzung
Birgit Wintermann und Anke Hoffmann

Redaktion
Dorothee Kubitza

Autoren

Ulla Aulenbacher-Werche, Ulrich Bähr, Harald J. Bolsinger, Irene Braam, Susanne Braun-Speck, Nicole Chi, Doris Cornils, Marcel Dux, Frank Eierdanz, Silke Eilers, Dr. Sigrun Fuchs, Birgit Gosejacob, Hannah Grethlein, Milon Gupta, Nanne von Hahn, Dominik Hattrup, Esther Herzog-Buchholz, Barbara Hilgert, Anke Hoffmann, Alex Kahl, Christina Kampmann, Judith Klups, Tobias Kremkau, Gerda M. Köster, Oliver Köster, Vanessa Kubek, Wladimir Laschko, Knut Linke, Robert Mertens, Ina Necker, Hans-Georg Nelles, Gudrun Neuper, Regina Osranek, Martin Permantier, Stefan Pfeiffer, Stefanie Puckett, Tommi Raivio, Britta Redmann, Birgit Riess, Jutta Rump, Tanja Schulte, Britta Sembach, Ellen Sieling, Jana Stecher, Fritz Trott, Ursula Vranken, Christina de Vries, Thorsten Wilhelm, Birgit Wintermann

Lektorat
Rudolf Gajdacz

Übersetzungen der englischen Texte
Jessica Thamm und Paul Morland

Gestaltung
Dietlind Ehlers

Bildnachweis

Titelbild: Anke Hoffmann

Autorenbilder: Carsten Plueckhahn, Elvie Lova, Falco Peters, Kai Uwe Oesterhellweg, Teymur Madjderey aka iced soul, Olaf-Wull Nickel, Birgit Wintermann, Enri Mammen, Stefan Schaal, Alexandra Schmied und die Autoren



Lizenz

„Booksprint Vereinbarkeit 4.0“ steht unter der
Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0

International (CC BY-NC-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Mai 2019

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dorothee Kubitza
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon +49 5241 81-81401
dorothee.kubitza@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de