Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

TRANSFERAGENTUR NRW

Bildung ist kein Diesel oder: die Gunst der Stunde für Bildungsmarketing nutzen

Inge Michels, freie Bildungsjournalistin

Bildung ist ein Vertrauensgut. Das ist angesichts der Gesetze des Marketings ein unschätzbarer Vorteil. Gleichzeitig konkurrieren Angebote auf dem kommunalen Bildungsmarkt mit einer üppigen Bandbreite von Themen. Die Kunst heißt deshalb:
Aufmerksamkeit schaffen für das eigene Anliegen. Dieser Beitrag stellt Strategien und ihre Werkzeuge vor, die dabei helfen, öffentlich sichtbar zu werden und zu bleiben.

Schlüsselwörter:
Bildungsmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Sympathieträger/in werden, Zielgruppen identifizieren, Erfolge messen

Materialien
Kommunales Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

ISA

Inhalt

Bildung ist kein Diesel oder: die Gunst der Stunde für Bildungsmarketing nutzen

1.	**Einführung**	**2**
2.	**Bildungsmarketing**	**3**
2.1	Ringen um Aufmerksamkeit	3
2.2	Kommunikation gelingt über Beziehung	3
2.3	Entwickeln Sie eine Terminschiene und schaffen Sie Anlässe	5
2.4	Der Jahreskalender als Assistent der Marketingstrategie	5
2.5	Zielgruppe identifizieren: so konkret wie möglich	6
3.	**Wie lassen sich Erfolge messen?**	**7**
4.	**Fazit**	**8**

1. Einführung

1 *OECD (2001): Lernen für das Leben. Erste Ergebnisse der internationalen Schulleistungsstudie PISA 2000. Paris: OECD.*

i *Bildung ist ein Vertrauensgut mit einem hervorragenden Image. Das ist ein klarer Marktvorteil.*

Werden Sie in diesen Monaten ein Diesel-Auto kaufen? Wohl eher nicht. Erzielen Sie für Ihr Diesel-Auto zurzeit einen guten Preis, wenn Sie es verkaufen wollen? Wohl kaum. Lohnt sich eine Werbeaktion für Diesel-Autos? Nein. Diesel-Autos sind so in Misskredit geraten, dass eine Kampagne keinen Sinn macht. Sie lohnt sich nicht.

Wie gut, dass Bildung kein Diesel ist. Wer ein Bildungsthema bekannt machen oder weiter vorantreiben möchte, kann auf einen unschätzbaren Vorteil setzen: Bildung hat einen guten Ruf, denn Bildung ist ein Vertrauensgut. Das ist ein klarer Marktvorteil. Bildung wird von Mitbürgerinnen und Mitbürgern konnotiert mit Berufs- und Arbeitsmarktchancen, sozialem Aufstieg, Kompetenzerwerb, persönlicher Weiterentwicklung; und von kommunalen Stakeholdern mit Standortentwicklung und Lebensqualität..

Allerdings hat jede Medaille eine Kehrseite, so auch hier. Sie heißt Angebotsvielfalt. Seit der Veröffentlichung der ersten PISA-Studie (OECD 2001) [1] um den Jahrtausendwechsel sprießen in allen nordrhein-westfälischen Kommunen Bildungsangebote und Diskussionen über Bildung wie Pilze aus dem Boden; angereichert durch die Aufforderung nach lebenslangem Lernen. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen und der Begriff „kommunale Bildungslandschaft“ verweist dabei auf den enormen Facettenreichtum. Für jeden Akteur in dieser bunten und abwechslungsreichen Bildungslandschaft stellt sich nun die Frage: Wie mache ich auf mich und mein Angebot aufmerksam? Anders formuliert: Wenn viele Pilze aus dem Boden sprießen, woran erkennen dann die Mitbürgerinnen und Mitbürgern, wie einzigartig und schmackhaft „meine Pilze“ sind?

2. Bildungsmarketing

2.1 Ringen um Aufmerksamkeit

Ob wir nun von Marketing oder Public Relation, Öffentlichkeitsarbeit oder Agenda Setting sprechen – immer geht es um das Ringen um Aufmerksamkeit in einer bildungsaffinen Öffentlichkeit. Und damit beginnt man am besten „at home“, also da, wo man sich beruflich sowieso täglich aufhält, im Büro, bei Meetings, bei Netzwerk-Treffen, bei „Flur-Gesprächen“, in der Kantine, Online etc. „PR begins at home“ hat der Vater der Public Relation Edward L. Bernays (1891-1959) gefordert und damit nichts anderes gemeint, als dass das unmittelbare Umfeld bereits ein wichtiger Multiplikator nach außen ist. Hier kommt es auf jede/n einzelne/n und seine/ihre persönliche Wirkung an.

Email-Signatur als Werbeträger für Bildungsmarketing

Nutzen Sie Ihre **Email-Signatur als Werbeträger.** Das ist dezent und unaufdringlich. Mit einem **kurzen, präzisen** Hinweis unter ihren Kontaktdaten machen Sie auf ein Projekt, einen Termin oder einen Bedarf aufmerksam. Täglich, mehrfach und mit großer Reichweite; bei Kolleg/inn/en intern ebenso wie in der Korrespondenz nach außen.

- Mit freundlichen Grüßen
- Isabelle Musterfrau
- Landesjugendamt
- Amtsstraße 2-4
- 12345 Amtsstadt
- Telefon/Email:…
- Hinweis in eigener Sache: Unsere Initiative „Geflüchtete Jugendliche bloggen ihre Geschichte“ braucht noch 2 Patinnen und Paten. Weitere Infos: …

2.2 Kommunikation gelingt über Beziehung

Der bekannte Kommunikationsexperte Paul Watzlawick hat konstatiert: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.[2] An dieser Stelle kommt die Bedeutung des englischen Begriffs von Öffentlichkeitsarbeit, „public relations“ (PR), gut zur Geltung. Relations, es geht also um Beziehungsarbeit; um die Gestaltung und Pflege einer guten Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer Sache auf der einen Seite sowie der internen (Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte) und externen Öffentlichkeit – public – auf der anderen Seite.

Weil jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, entstehen Wechselwirkungen, die häufig unterschätzt werden, wenn es um die Wirkmächtigkeit von Marketingstrategien in einer Kommune geht. Nicht genügend beachtet wird vor allem, dass das eigene Verhalten und Ansehen von Akteuren– der eigene „Auftritt“ und das eigene Engagement – mit dem Image eines Projektes, einer Kampagne, eines Vorhabens korrespondieren. Untersuchungen konnten zeigen, dass Sympathie oftmals den Ausschlag dafür gibt, ob Konsumenten Produkte kaufen oder nicht.[3] Da Firmen längst den Wert von Sympathie erkannt haben, boomt mittlerweile ein Markt von Beratern und Coaches, die Techniken vermitteln, die Sympathie erzeugen.

2 *Hier nachzulesen: https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html (letzter Zugriff 12.11.2018)*

3 *Das ist eine Quintessenz z.B. aus den Veröffentlichungen auf http://heart-facts.de (letzter Zugriff 12.11.2018)*

10 Tipps, um fachkundige Sympathieträgerinnen und Sympathieträger für Ihr Anliegen zu werden

1. Trainieren Sie Ihr Namensgedächtnis und sprechen Sie Menschen im Gespräch öfter mit Namen an.

2. Seien Sie freundlich, höflich, lächeln Sie gerne. Beachten Sie auch bei klaren Worten: Der Ton macht die Musik.

3. Werden Sie so sachkundig, dass man zum Beispiel beim Thema „Bildung für geflüchtete Familien“ nicht an Ihnen vorbeikommt.

4. Bieten Sie sich bei vielen Gelegenheiten (ohne aufdringlich zu sein) als Gesprächspartnerin und Gesprächspartner an, auch bei öffentlichen Events.

5. Agieren Sie als Moderator/in, Impulsgeber/in, Netzwerkkoordinator/in, Gastgeberin/in z. B. von Arbeitstreffen und Netzwerktreffen etc.

6. Bitten Sie hin und wieder andere darum, Ihnen einen Gefallen zu tun („Benjamin-Franklin-Effekt“).

7. Schulen Sie sich in „soft skills“ weiter, z.B. in Seminaren zu Rhetorik oder Auftreten in der Öffentlichkeit.

8. Achten Sie darauf, dass Sie in Absprachen als verlässlich gelten; das bedeutet z.B. auch, rechtzeitig darauf hinzuweisen, wenn Sie eine Absprache nicht einhalten können.

9. Antworten Sie spätestens innerhalb von zwei Tagen auf Mails und Anrufe; auch wenn Sie nicht zuständig sind und das Anliegen weitergeleitet haben.

10. Hören Sie gut zu. Zeigen Sie Kolleg/inn/en und Netzwerkpartner/inne/n, dass Sie deren Anliegen mitdenken, aufgreifen oder würdigen.

Mit sympathischen, fachkundigen und engagierten Menschen möchte jede und jeder gern in Zusammenhang gebracht werden. Da Bildungsthemen per se von einem guten Image getragen werden, wirken sie im Zusammenspiel mit in der breiten Öffentlichkeit bekannten „Aushängeschildern“ noch effektiver. In jeder Kommune gibt es geeignete Personen aus den Bereichen Sport, Kultur, Kirche, Politik, Stiftungswesen, Gesundheit, Wirtschaft etc. Sprechen Sie diese an, ob sie sich als Botschafterinnen und Botschafter, Pat/inn/en, Schirmherr/inn/en etc. engagieren möchten. Werden zum Beispiel irgendwo in NRW Fördervereine gegründet, dann gelingt dies immer dann besonders erfolgreich, wenn sich Sympathieträgerin und Sympathieträger einbringen. In diesem Wechselspiel und der dabei entstehenden Resonanz liegt der Grund, warum Konzerne sich für ihre Werbeaussagen prominente Sympathieträgerinnen und Sympathieträger einkaufen.
Wichtig ist:
Das Anliegen darf nicht hinter der Person zurücktreten.

Tipp: Lokale Prominenz für Bildungsthemen kann Türen für Sponsoring öffnen.

Überlegen Sie, wer sich in Ihrer Kommune als Sympathieträgerinnen und Sympathieträger eignen könnte Lokale Prominente mit hohen Sympathiewerten sind ideale Botschafterinnen und Botschafter für eine gute Sache. In den allermeisten Fällen agieren sie ehrenamtlich, sodass die Kosten gering sind. Fünf Beispiele:

- **Gelsenkirchen.** Die Sängerin des Musiktheaters im Revier, Anke Sieloff, engagiert sich für bedürftige Kinder und wird Schirmherrin von „Mentor Gelsenkirchen”.

- **Monheim.** Die Konzertreihe des Vereins „Marienkapelle am Rhein” steht unter der Schirmherrschaft der in Monheim aufgewachsenen Schriftstellerin Ulla Hahn und ihres Ehemannes Klaus von Dohnanyi.

- **Bochum.** Der Regionalligaspieltag der Menschen mit geistiger Behinderung begann mit einer Begrüßung des Landtagsabgeordneten Thomas Eiskirch, dem Schirmherrn der Veranstaltung.

- **Düsseldorf/Gerresheim.** Vera Geisel, Ehefrau des Oberbürgermeisters Thomas Geisel, hat die Schirmherrschaft für das „Kinderhospiz Regenbogenland" in Gerresheim übernommen.

- **Leverkusen**. Die Ostermann Fußballschule findet sowohl in den Osterferien als auch in den Sommerferien auf der Kunstrasenanlage des SC Leverkusen statt. Schirmherr ist in diesem Jahr U18-Nationalspieler Kai Havertz von Bayer 04.

i

Als Sympathieträgerin und Sympathieträger erhöhen Sie den Wirkungsradius von Bildungsangeboten, Aktionen und Netzwerken. Prominente Botschafterinnen und Botschafter steigern die Aufmerksamkeit für bildungspolitische und/oder kulturelle Anliegen.

2.3 Entwickeln Sie eine Terminschiene und schaffen Sie Anlässe

Wer eine lokale Prominenz als Botschafterin oder Botschafter für ein Anliegen einsetzen möchte, braucht eine (zumindest mittelfristige) Terminschiene. Dabei geht es darum, exakt und begründet zu planen, bei welchen Anlässen, in welcher Regelmäßigkeit und in welcher Art und Weise die lokale Prominenz über ein oder zwei Jahre verteilt öffentlichkeitswirksam zur Geltung kommt.
Beispiele für öffentlichkeitswirksame Maßnahmen:

- Öffentliches Foto-Shooting für Plakate mit Gelegenheit für Selfies
- Grußworte und/oder Anwesenheit bei Empfängen
- Vorlese- und Mitmach-Aktionen
- Urkunden-Überreichung an Ehrenamtliche
- Teilnahme an Podiumsdiskussionen und/ oder Fachgespräche
- Pressegespräche, Interviews in den lokalen Medien (offline und online) etc.

Solche Auftritte dienen der Präsentation Ihres Bildungsthemas. Gleichzeitig schaffen Sie Anlässe für Marketing, denn jede Aktion wird wiederum begleitet durch die klassischen Tools der Öffentlichkeitsarbeit. Dazu gehören etwa Flyer, Postkarten, Publikationen, Ankündigungen in der Presse und online, give aways, Extra-Newsletter etc. Das Ganze wirkt dann wie der berühmte Schneeball-Effekt: Eins führt zum anderen. Der Marketing-Mix befeuert sich selbst.

2.4 Der Jahreskalender als Assistent der Marketingstrategie

Übrigens: Eine solche Terminschiene und der damit verbundene Marketing-Mix sind das „A und O" jeder Marketingstrategie, ganz gleich, ob ein Promifaktor eine Rolle spielt oder nicht. Immer geht es darum, wenig dem Zufall zu überlassen, sondern selbst in regelmäßigen Abständen gezielt Aufmerksamkeit zu erwecken und sich von konkurrierenden Bildungsangeboten unterscheidbar zu machen. Der Zufall sollte dabei als willkommene Gelegenheit genutzt werden, die Strategie spontan zu bereichern, etwa wenn im Beispiel Gelsenkirchen die Sängerin mit einem „Bambi" ausgezeichnet werden sollte.

Jedes Bildungsmarketing, auch für einzelne „kleine“ Produkte, braucht eine Strategie. Eine Terminschiene entlang des Jahreskalenders ist ein professionelles Instrument, den roten Faden systematisch und regelmäßig im Auge zu behalten.

Tipp: Das Gegenteil von Zufall und außerdem professionell ist, den Jahreskalender systematisch danach durchzusehen, wo sich Synergieeffekte erzielen lassen, z.B. das Verknüpfen von Aktionen mit Public viewing (Fußball) oder das Aufgreifen gesetzter Tage für eigene Bildungsaktionen (Tag des Buches, Tag der Familie, Tag des Kindes etc.). Wer nur über geringe (personelle und finanzielle) Ressourcen verfügt, kann sich bei Anlässen dieser Art mit ressourcenstärkeren „Playern“ zusammentun, was wiederum das Netzwerk vergrößert und/oder stärkt.

Um Überforderungsgefühlen vorzubeugen: Es geht nicht um viele große Events. Auch ein Workshop („Kinder und Schulen in unserem Quartier“), ein Stammtisch-Abend („Was brauchen geflüchtete Kinder in Bonn-Duisdorf?“), ein VHS-Vortrag („Lebenslanges Lernen in unserer Region“) oder ein thematischer Stadtspaziergang halten Themen und Produkte über das Jahr verteilt lebendig und im öffentlichen Bewusstsein.

2.5 Zielgruppe identifizieren: so konkret wie möglich

Die Merkmale von Zielgruppen lassen sich anhand von eindeutigen Fragen identifizieren und beschreiben. Je konkreter sich Akteure bei der Entwicklung einer Maßnahme oder eines Angebotes auf eine fiktive Person konzentrieren, umso stärker entwickeln sie ein Gespür für die Interessen und Wünsche ihrer Zielgruppe.

Angebote und die begleitende Kommunikationsstrategie müssen auf Zielgruppen zugeschnitten werden, wenn sie zielführend wirken sollen. Ihre Zielgruppe identifizieren Sie, wenn Sie sich fragen:

- Wen wollen wir ansprechen?
- Wen wollen wir nicht ansprechen?
- Welche demografischen und sozioökonomischen Merkmale können wir unserer Zielgruppe zuordnen (so konkret wie möglich Alter, Geschlecht, sozialer Hintergrund, Kaufkraft, Bildung, Familienstand etc.)
- Welche Interessen und/oder Bedürfnisse hat unsere Zielgruppe?
- Welche Ziele verfolgt sie?
- Vor welchen Herausforderungen steht sie?
- Welchen Nutzen hat unsere Zielgruppe von unserem Angebot bzw. welche Vorteile sieht sie für sich selbst?
- Je nach Bezugsrahmen können noch weitere Merkmale relevant sein, etwa Mobilität.

Aus den Antworten lassen sich Merkmale identifizieren, die einer konkreten fiktiven Person zugeordnet werden können. Es gibt kommunale Bildungsbüros, da hängt ein überdimensionales Strichmännchen auf einem Flipchart-Bogen an der Tür. Um dieses Strichmännchen herum sind mit farbigen Stiften Merkmale aufgeschrieben, z.B.: Elisa, 15 Jahre, 9. Klasse der städtischen Gesamtschule, mittelmäßige Schülerin, möchte den Sprung in die Oberstufe schaffen, liebt Pferde, wünscht sich ein eigenes Pferd, hat ein ÖPNV-Ticket, besitzt ein Smart-Phone, chattet jeden Tag mit ihren Freundinnen, lebt bei ihrer alleinerziehenden Mutter, hat 3 Geschwister, ist konsumorientiert, möchte später viel Geld verdienen.
Je konkreter man sich mit dieser einen Zielperson befasst, umso präziser lässt sich herausarbeiten,

- welche Bildungsangebote passen könnten (z. B. Angebote, die mit konkreter Nachhilfe in Mathe verbunden sind oder mit kostenlosen Reitstunden),
- über welche Kanäle Elisa zu erreichen sein wird (soziale Medien, Freundinnen, Schule),
- welche öffentlichkeitswirksamen Aktionen ihre Aufmerksamkeit erreichen (z.B. Aktionen in Zusammenarbeit mit einem angesagten Shop in der Innenstadt).

„Es genügt nicht, zur Sache zu reden. Man muss zu den Menschen reden.“
(Stanislaw Jerzy Lec 6.3.1909-7.5. 1966)

3. Wie lassen sich Erfolge messen?

Für das eigene „standing“ in der Kommune sind Erfolge wichtig. Deshalb ist jede systematische Form der Dokumentation von Öffentlichkeitsarbeit relevant. Idealerweise lassen sich die Erfolge des Bildungsmarketings quantifizieren, in Excel-Tabellen einspeisen und als Diagramme veranschaulichen. Verfügt die Kommune über ein etabliertes Bildungsmonitoring bzw. über eine fortschreibende Bildungsberichterstattung dürfte es dort entsprechende Tools geben.
Fehlt ein datenbasiertes Bildungsmonitoring, dann gibt es keine Grundlage für ein kohärentes Bildungsmanagement und ein damit korrespondierendes Bildungsmarketing.
Dennoch zeigen viele Beispiele, dass sich Entwicklungen und Erfolge auch anders abbilden lassen, etwa wenn sich Akteure auf eine Bezugsgröße einigen.

So messen Sie Erfolge und Entwicklungen

Bezugsgrößen können zum Beispiel sein die zunehmende, stagnierende oder abnehmende Zahl

- der Anrufe, Mail-Anfragen, Beratungen und des Abgreifens von Info-Material zu einem bestimmten Thema
- der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Veranstaltungen jeglicher Art (vom Neujahrsempfang über das Sommerfest bis hin zu Workshops, Seminaren und Freizeitangeboten)
- der Mitglieder im Netzwerk
- der Wünsche anderer Organisationen/Institutionen nach Kooperationen
- der Anfragen der lokalen Medien nach Informationen und Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner
- …

Werden die Auswertung von Feedback-Bögen und/oder Umfragen (das sind gleichzeitig geeignete Tools für Marketingaktionen) in die Dokumentation der eigenen Arbeit einbezogen, lässt sich mit relativ überschaubarem Aufwand am Ende eines Jahres ein Resümee der eigenen Wirkung ziehen. Dieses wird wiederum in angemessenen Formaten, z. B. in attraktiv layouteten Rechenschaftsberichten oder Jahresberichten bekannt gemacht.
Landesweit hat sich hier bereits eine nachahmenswerte Kultur entwickelt.

Tipp: Abseits von Zahlen und Statistiken ist das Porträtieren von Fallbeispielen eine sehr dankbare Methode, Erfolge darzustellen. Das hat mehrere Gründe, zwei sind für den Zusammenhang mit Bildungsmarketing relevant:

1. Fallbeispiele erzählen, wie wirkungsvoll sich ein bestimmtes lokales Bildungsengagement ausgewirkt hat. Jedes einzelne Individuum ist somit eine Erfolgsgeschichte.

2. Menschen lesen gerne Geschichten über andere Menschen. (Dieser Effekt wird auch mit den Begriffen narratives Element und Storytelling beschrieben). Porträt-Formate erzielen deshalb eine hohe Aufmerksamkeit. Beispiel: Ein Verband hatte eine Wanderausstellung ausschließlich mit großformatigen Porträts von gelungenen Bildungsbiografien geflüchteter Mütter konzipiert. So nachhaltig prägend und verständlich nachvollziehbar wirkte diese Visualisierung von Erfolgsgeschichten, dass der kommunale Kämmerer der Verstetigung von Projektgeldern für die dahinter liegende Maßnahme des Verbandes zustimmte.

4. Fazit

Bildungsthemen profitieren von einem hervorragenden Image. Gleichzeitig gilt es, sich angesichts der seit bald zwei Jahrzehnten andauernden Bildungsoffensive in den Kommunen mit Maßnahmen, Aktionen und Produkten unterscheidbar zu machen, um öffentliche Aufmerksamkeit zu erzielen. Dies gelingt mit Sympathieträgerinnen und Sympathieträgern, einem roten Faden mittels einer Terminschiene, flankierenden Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit und guten Geschichten. Die Komponenten des Bildungsmarketings müssen auf die zu gewinnende Zielgruppe abgestimmt werden. Hilfreich ist es, sich einen Prototyp vor Augen zu halten, der alle Merkmale in sich versammelt, die für die Marketingstrategie relevant sind. Wenn es um das Sichtbarmachen des Erfolgs geht, hilft die konsequente Dokumentation von Maßnahmen und Aktivitäten entlang ausgewiesener Parameter. Dabei ist das narrative Element von individuellen Erfolgsgeschichten nicht zu unterschätzen.

Zur Person: Inge Michels

Inge Michels arbeitet als freiberufliche Bildungsjournalistin zu Themen rund um Familie, Erziehung & Bildung, Schule, Gesundheit und Soziales. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind neben Text und Redaktion die Moderation von Fachtagungen sowie Seminare zu Agenda Setting und Rhetorik für soziale Berufe. Kontakt: www.bildung-moderieren.de.

Literatur

Bertelsmann Stiftung, ZEFIR (Hrsg.), Sozial- und Bildungsmonitoring für kommunale Prävention. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und bildungsbezogene Übergänge im Lebensverlauf von Kindern und Jugendlichen in Nordrhein-Westfalen,1. Auflage 2017

Inge Michels, „PR und Öffentlichkeitsarbeit“, „Fundraisung & Sponsoring“, „Sozialmanagement in Kitas – vom Umgang mit der Anspruchgruppe“, in: Sabie Skalla (Hrsg.), Handbuch für die Kita-Leitung, Carl Link, 2. Auflage 2017

Lothar Seiwert, 30 Minuten Kundenbegeisterung, Gabal, 9. Auflage 2015

Die dieser Veröffentlichung zugrundeliegenden Arbeiten wurden mit finanzieller Beteiligung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt.

Impressum

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW
Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 40
48147 Münster
info@transferagentur-nordrhein-westfalen.de

V.i.S.d.P.
Johannes Schnurr

Redaktion
Andrea Conraths
Dr. Mario Roland
Kirsten Althoff

Gestaltung
pars pro toto, Agentur für Kommunikation
www.pars-pro-toto.de

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung