



# 1

## Eine Idee nimmt Gestalt an

Bei der folgenden Publikation handelt es sich um den ersten wissenschaftlichen Aufsatz zum Masterstudiengang ZukunftsDesign. Dieser Beitrag wurde im Rahmen des „Zwischen den Welten“-Sammelbandes „Industrie 4.0“ im Jahr 2016 erstveröffentlicht. Um die weitere Entwicklung des Studiengangs zukünftig an dem ihm zugrundeliegenden Gedanken spiegeln zu können, wird dieser Aufsatz in diesem Sonderband erneut einer breiten Leserschaft zur Verfügung gestellt. Die bibliographischen Angaben zur Erstveröffentlichung dieses Aufsatzes lauten: Dr. Gunther Herr, Dr. Thomas Kneitz, Prof. Dr. Josef Löffl, „Lost in connection? Bildung in der Epoche Industrie 4.0 am Beispiel des Masterstudiengangs ‚Zukunfts-Design‘. Ein Essay“. In: Jürgen Krahl/Josef Löffl (Hrsg.): Industrie 4.0 (Zwischen den Welten, Bd. 6), Göttingen 2016, S. 111 – 118.

### Lost in connection? Bildung in der Epoche Industrie 4.0 am Beispiel des Master- studiengangs „ZukunftsDesign“.

Ein Essay

Dr. Gunther Herr, Dr. Thomas Kneitz, Prof. Dr. Josef Löffl

### Grundlinien

Branchen- und professionenübergreifend werden in Deutschland zur Zeit flutartig Themen wie „Industrie 4.0“, „Digitale Transformation“, „Das Internet der Dinge“ und „Die Vierte Industrielle Revolution“ genannt, wenn nach den wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft gefragt wird. Diese Begrifflichkeiten erscheinen auf den ersten Blick äußerst heterogen, doch ihnen liegt ein und derselbe Kern zu Grunde: Innerhalb eines Jahrzehnts wurde mit Hilfe der Digitalisierung die Vernetzung von *jedem mit jedem* möglich gemacht.

Der nächste Schritt ist die Vernetzung von *allem mit jedem*, d.h. es entwickelt sich ein Informationsfluss zwischen einer in der Geschichte der Menschheit unerreichten Zahl von Kommunikatoren, von denen nur ein Teil „human“ ist. Menschen kommunizieren mit Maschinen, Maschinen kommunizieren mit Maschinen, alle kommunizieren mit allen und allem. Mit anderen Worten: Ein feingewobenes, multidimensionales Netz des Informationsflusses wird unsere Welt umspannen und dabei womöglich eine passende Schnittstelle



für jedes existierende Wesen oder System offerieren. In der Geschichte der Menschheit hat es Vergleichbares bisher nicht einmal in Ansätzen gegeben. Science-Fiction wird Realität.

Dass eine derartige Entwicklung Ängste vor Systemunfällen schürt, lässt sich leicht an der Aufarbeitung des Themas in der Kunst erkennen. Künstler interpretieren seit langem die tatsächliche technische Realisierung der globalen Vernetzung und der Mensch-Maschine-Interaktion sowie deren Folgen. Vor allem das Medium Film erwies sich in diesem Zusammenhang als bahnbrechend: Erste Ansätze finden sich bereits in Fritz Langs „Metropolis“ vor über 80 Jahren. Ebenso sollte an dieser Stelle an den Science-Fiction-Klassiker „Terminator“ von James Cameron erinnert werden, in dem vor über 30 Jahren eine Revolution der Maschinen gegen die Menschheit skizziert wird, nachdem ein von Menschenhand geschaffenes Maschinennetzwerk die Macht an sich gerissen hatte. In die gleiche Richtung weist die dystopische Vorstellung der „Matrix“, in dem die Menschheit von Maschinen in einer surrealen Welt der Vernetzung gefangen gehalten wird, während sich die Realität wie ein Alptraum von Hieronymus Bosch ausnimmt.

## Systemfragen

Natürlich haben wir es in all den zitierten Beispielen mit dystopischen Vorstellungen zu tun, die leicht als Märchen des neuen Maschinenzeitalters abgetan werden können. Doch die Frage, die in all jenen düsteren Science-Fiction-Filmen wiederkehrend gestellt wird, ist eine von zentraler Bedeutung für die vernetzte Welt: Wer hat die Kontrolle und wo bleibt der Mensch?

Die Vorteile einer allumfassend vernetzten Welt liegen auf der Hand: Wir können aufhören von einem Informationsfluss zu sprechen. Viel mehr kann eher damit begonnen werden Informationsflächen greifbar zu machen, d.h. Gebiete, in denen eine hohe Kommunikationsdichte und eine große Zahl partizipierender Kommunikatoren (Mensch, Maschine) aufgewiesen werden kann. Dies unterstützt einen radikalen Wandel, weg von einer Angebotsorientierung hin zu einer Nachfrageori-

entierung in allen Bereichen unserer Existenz und wirft die Frage auf, in welchen Strukturen sich z.B. der technologische Fortschritt manifestieren wird. Der rote Faden vorgefertigter Denkkategorien in Form der Angebotsorientierung hat ausgedient, da der ihm zu Grunde liegende Makel – ein Defizit an Information – beseitigt ist. Wir werden mit einer massenhaften Individualität konfrontiert, wie sie so in der Existenzgeschichte des Menschen noch nie beobachtet werden konnte. Dies bedingt die Etablierung neuer Informationsstrategien. Aus rein ökonomischer Sicht wird der Verbraucher als Informationsgeber und Anforderungserheber integraler Bestandteil des Produktionsprozesses: Gleich einem Geist aus der Lampe offeriert diese Welt Möglichkeiten ungeahnter Art für das Individuum und das in jedem Augenblick, ortsunabhängig und in Echtzeit. Vormals autarke, auf die Eigenerfassung von Informationen angewiesene Systeme können weniger komplex ausgestaltet werden, da eine Fokussierung auf den angestrebten Kernnutzen erfolgen kann.

## Bildung als neuer Prozess

Doch wer ist in der Lage, eine Welt mit einer nichtlinear steigenden Anzahl und Komplexität an Akteuren, bei denen es sich sowohl um Menschen mit Emotionen als auch um Maschinen handelt, noch zu überblicken? Die entscheidende Frage wird sein, wer sich sicher in derartigen Netzwerken bewegen kann. Wie können multidimensional vernetzte Systeme zielgerichtet beeinflusst und kontrolliert werden? Die Autoren dieses Beitrags vertreten mit Nachdruck die Meinung, dass der Schlüssel für diese neue Welt in einer adäquaten Anpassung des Faktors Bildung an diese neuartigen Gegebenheiten liegt.

Die Bildungskonzepte, mit denen wir heute üblicherweise konfrontiert werden, sind *angebotsorientiert*: Bislang hatte diese Stoßrichtung auch ihre Berechtigung, weil Aufwand, Zeit und Information bis dato als Barrieren für den Wandel



zu einer *bedarfsorientierten* Lehre fungierten. Wird aber das Zeitalter von Industrie 4.0 zum Zeitalter der *massenhaften Individualität*, dann wird diese Grundhaltung zum Schlüsselaspekt moderner Bildungsformen:

- Werden die Gesetzmäßigkeiten der digitalen Revolution auf den Bildungssektor übertragen, dann ist erkennbar, dass die individuelle Förderung individueller Charaktere neues Gewicht erhält: Wissen steht unbegrenzt in Echtzeit an nahezu jedem Ort zur Verfügung. Die Aufgabe wird darin bestehen, das „richtige“ Wissen zum „richtigen“ Zeitpunkt parat zu haben und sich als geeigneter Navigator in den unendlichen Weiten des Wissens zu erweisen. Die Vermittlung von Wissen geht von einem konvergenten zu einem divergenten Ansatz über. Die Fähigkeit zur Abstraktion, Neuverknüpfung und Synthese erhält eine neue Relevanz.
- Die Polarität Individuum vs. Gruppe löst sich auf. Die Herausforderung und Chance liegt darin, das individuelle Know-How in und durch die Gruppe zu fördern und daraus neuartige Potenziale zu erschließen. Dabei steht die Herausforderung im Raum, die Gesetzmäßigkeiten der Netzwerke des digitalen Zeitalters auf neuartige Bildungspotenziale zu übertragen.
- Die Schlüsselkompetenz der Zukunft liegt weniger in der Fähigkeit zur Analyse des bisher Bestehenden, als vielmehr in der Verknüpfung von bisher separierten Entwicklungen. Somit verschiebt sich das Gewicht in der Vermittlung von Wissen von der Kausalität zur Korrelation.
- Das Bildungsmonopol des Staates relativiert sich. Der Staat agiert häufig zu schwerfällig und stößt damit immer mehr an seine Grenzen im Hinblick auf die Integration von Innovationen in reglementierte und akkreditierungsfähige Bildungskonzepte.

## Innovation in der Bildung: Projektarbeit und Coaches

Beim Masterstudiengang „ZukunftsDesign“ der Hochschule Coburg handelt es sich in zweierlei Hinsicht um einen neuartigen, bedarfsorientierten Bildungsansatz. „ZukunftsDesign“ adressiert im vorliegenden Fall den Bedarf einer überwiegend vom produzierenden Mittelstand geprägten, ländlichen Region. Das Gebiet liegt fernab urbaner Ballungsräume. Für Unternehmer ist es in diesem Umfeld schwierig, den Bedarf an künftigen Führungskräften zu decken. Zudem unterstützt „ZukunftsDesign“ ein in hohem Maße individuell maßgeschneidertes Studium in kleinen Gruppen. Es zielt somit auch auf die spezifischen Bedarfe der Hidden Champions und erzeugt dadurch eine infrastrukturelle Wirkung.

Der Schlüssel dazu liegt in der Aufbau- und Ablauforganisation des Masterstudiengangs:

- Die einzige formale Hürde für die Teilnahme an „ZukunftsDesign“ besteht darin, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten über einen ersten Hochschulabschluss verfügen müssen: Dieser Masterstudiengang ist für alle Professionen offen.
- Die Studierenden von „ZukunftsDesign“ arbeiten in Projektgruppen, deren Größe den Umfang von maximal acht Personen nicht überschreitet. Jede dieser Gruppe widmet sich semesterweise einem Projektthema. Die Vorschläge zu den Projekten werden von den Studierenden eingebracht, die ähnlich einer Start-Up-Vorstellungsrunde in einem Inkubator ihr Projekt durchsetzen müssen. Dabei agieren die eigenen Kommilitoninnen und Kommilitonen als Jury. Ein entscheidender Faktor ist, dass es sich bei den Fragestellungen um reale Projekte aus (regionalen) Unternehmen oder auch Institutionen handelt. Zur Sicherstellung reeller Projektumfeldbedingungen und zur Steigerung der Bearbeitungsfähigkeit wird bei der Auswahl der Studierenden auf ein Höchstmaß an professioneller Heterogenität geachtet. So arbeiten in Projektgruppen von „ZukunftsDesign“ beispielsweise Designer, Elektrotechnikingenieure, Maschinenbauer, Verwaltungsangestellte und



Mediendesigner zusammen – alle jeweils mit ihren branchenspezifischen Annahmen, Herangehensweisen und ihrer Persönlichkeitsstruktur.

- Außer denjenigen Studierenden, die den Zuschlag für ihr Projekt erhalten haben, ist keine Person der jeweiligen Projektgruppe gesetzt. Per Losverfahren wird die Kohorte den Projektgruppen zugeteilt. Analog dazu erfolgt die Zuteilung der *Coaches* zu den Projektgruppen.
- Beim Coach handelt es sich um eine neue *Gattung* von Lehrenden. Der Coach repräsentiert den Generalisten, welcher zwar in einer Profession einen Schwerpunkt hat, jedoch in erster Linie disziplinübergreifend vernetzend wirkt. Der Coach begleitet Projektgruppen, ohne sie zu führen. Er fungiert als Hinweisgeber und Lernfeld-Ermöglicher. Dabei übernimmt er jedoch nie die Rolle des Projektleiters. Er nimmt am Geschehen teil und beobachtet die Interaktion in der Gruppe. Während es den Studierenden einer Projektgruppe in „ZukunftsDesign“ obliegt, den Projektverlauf zu dokumentieren, besteht die Aufgabe des Coaches darin, die individuelle Partizipation an der Gruppe und das Agieren der Gruppe zu dokumentieren.
- Spezialisten liefern den Input zu den in Modulen gegliederten Kompetenzfeldern des Masterstudiengangs. Für den Studiengang ZukunftsDesign wurden im Rahmen einer multidisziplinär besetzten Arbeitsgruppe an der Hochschule Coburg diejenigen Kompetenzfelder erarbeitet, welche nach Sicht der Arbeitsgruppe für die Erarbeitung und Umsetzung von Zukunftschancen größte Bedeutung haben: Dabei handelt es sich um die *Kompetenzfelder*
  - Erfahrung eigener Grenzen
  - Teamdynamik
  - Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement
  - Innovationstechniken und -theorien
  - Ethik und Werte
  - Kommunikation, Kooperation, Moderation und Mediation
  - Führung

Entscheidend dabei ist, dass hinsichtlich der Vermittlung dieser Inhalte in der Lehre zwei parallele Wege bestritten werden. Zum einen gibt es den klassischen Ansatz der Lehre (*theoretischer Input*), der analog zur Gedankenstruktur eines Stunden- oder Lehrplans Stufe um Stufe die Inhalte an die Studierenden vermittelt. Ergänzend dazu wird im Rahmen von ZukunftsDesign *situativer Input* geboten, d.h. die Inhalte der Kompetenzfelder werden angepasst auf die aktuellen Projektgegebenheiten in den Projektgruppen individuell vermittelt.

Es liegt im Aufgabenbereich der Coaches diesen *situativen*, also *bedarfsbezogenen* Input zu ermöglichen: In der Rückkopplung mit den Modulverantwortlichen, die als Spezialisten für die Vermittlung der Inhalte der Kompetenzfelder die wissenschaftliche Verantwortung tragen, reflektieren die Coaches die Entwicklung der jeweiligen Projektgruppen mit den Dozenten der Kompetenzfelder. Die Anpassung der Lehre wird durch Angaben zu aktuellen Gegebenheiten und Verhaltensmechanismen in den jeweiligen Projektgruppen unterstützt. Dazu stellen die Coaches ihr Wissen um die Gruppe und ihre inneren Wechselwirkungen allen Lehrenden zur Verfügung, damit diese ihre Lehrveranstaltungen so bedarfsgerecht wie möglich gestalten können. Auf diese Weise fungieren die Coaches als Verbindungsglieder der Projektgruppen nach außen.

- Das Zusammenspiel von Spezialisten und Generalisten ermöglicht es, parallel zwei Perspektiven auszugestalten: Im Vordergrund steht der Aspekt der Resonanz heterogener, multiprofessionaler Projektgruppen, in der nicht nur unterschiedliche Fachdisziplinen sondern auch verschiedene berufliche Erfahrungen und Altersgruppen aufeinander treffen. Daneben besteht für die Studierenden von ZukunftsDesign die Möglichkeit, sich individuelles Fachwissen aus einem multidisziplinären Portfolio von Wahlpflichtfächern anzueignen. Dabei spielt die im Rahmen des Erststudiums vertiefte Profession eine untergeordnete Rolle: Es besteht beispielsweise für Designer die Möglichkeit, Fachwissen im Bereich des Maschinenbaus zu erwerben.



- Die in den Gruppen bearbeiteten Projekte dienen als Vehikel für die Vermittlung der Inhalte der Kompetenzfelder, wobei der Projektverlauf nicht außer Acht gelassen wird. Es handelt sich um Projekte aus den Unternehmen oder Institutionen, die Studierende entsenden und die den Projektgruppen des Masterstudiengangs ZukunftsDesign anvertraut werden. Dies setzt ein hohes Maß an Vertrauen in den Umgang mit den damit verbundenen Aspekten voraus. Die Frage der Organisation der Gruppe wird den Studierenden in diesem Studiengang selbst überlassen. Natürlich existiert auch der Freiraum zu scheitern und damit eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg im Leben zu entwickeln: Misserfolg formt die Kräfte zur Überwindung von Hindernissen. Letztendlich stehen die dabei gemachten Erfahrungen im Vordergrund. Erfahrungen kann man nicht lernen, Erfahrungen muss man machen.
- Die Coaches unterstützen dabei die Projektteams, indem sie einerseits Lernfelder gestalten, dann jedoch aber auch Orientierung für die Überwindung von erlebten Barrieren geben. Dazu reflektieren die Coaches das in den Lehrveranstaltungen vermittelte Wissen in der Gruppe. Auf diese Weise kann für das Projektteam das Delta zwischen dem vermittelten Wissen und der bereits erreichten Transferleistung greifbar werden.
- Der Masterstudiengang ZukunftsDesign bildet die zentralen Aspekte der Welt der Industrie 4.0 ab: Jede Projektgruppe repräsentiert ein interdisziplinäres Netzwerk, dessen Gegebenheiten auf Grund der starken Heterogenität hinsichtlich seiner Zusammensetzung von jedem Teammitglied erst sukzessive erschlossen werden muss. Für eine erfolgreiche Arbeit am Projekt ist es daher unabdingbar, sich auf die so begründeten Unwägbarkeiten einzulassen. Unsicherheit und Scheitern sind wichtige Elemente des Studiums und Begleitumstände für die angestrebte Persönlichkeitsentwicklung. Da es keinen „vordefinierten Leitwolf“ in den Projektgruppen gibt, müssen alle Studierenden ihre Rolle in den jeweiligen Projektteams selbst finden.

## ZukunftsDesign als neuer Entwurf

Die Zielsetzung des Masterstudiengangs ZukunftsDesign besteht in der Entwicklung von Persönlichkeiten aus der Kombination von theoretischem Lehrinput und praktischer Transferleistung in Form von Projektarbeit. Ein konstitutives Element dieses neuen Entwurfs sind die Coaches. Die Einführung dieser neuen Rolle im Rahmen des Studiengangs zielt darauf ab, die weitgehend statische Wissensvermittlung hin zu einer dynamischen, am praktischen Beispiel erlebten und durch den situativen Input bedarfsgerecht orientierten Erfahrungswelt zu entwickeln. Auf diese Weise greift ZukunftsDesign praxisnah eine Aussage des Psychologen Dietrich Dörner auf:

*„Es kommt nicht darauf an, einen bestimmten ‚Denkstil‘ zu fördern. Ich hoffe, hinlänglich klar gemacht zu haben, dass man das, was oftmals pauschal ‚vernetztes Denken‘ oder ‚systemisches Denken‘ genannt wird, nicht als eine Einheit, als eine bestimmte, isolierte Fähigkeit betrachten kann. Es ist ein Bündel von Fähigkeiten, und im Wesentlichen ist es die Fähigkeit, sein ganz normales Denken, seinen ‚gesunden Menschenverstand‘ auf die Umstände der jeweiligen Situation einzustellen. Die Umstände sind immer verschieden! Mal ist dieses wichtig, mal jenes. Es kommt darauf an! Den Umgang aber mit verschiedenen Situationen, die verschiedene Anforderungen an uns stellen, kann man lernen. Man kann ihn lehren, indem man Menschen mal in diese, mal in jene Situation bringt und ihre Verhaltensweisen und besonders ihre Fehler mit ihnen diskutiert. Man hat keine Chancen, etwas Derartiges in der ‚wahren‘ Realität zu tun. [...]“*



„Es kommt nicht  
darauf an, einen  
bestimmten ‚Denkstil‘  
zu fördern.“





# Die regionale Situation in Oberfranken

*„Innovation kann  
nicht befohlen werden.“*

Christoph Burkhardt, Innovationspsychologe

Der Regierungsbezirk Oberfranken verfügt über eine der höchsten Industriedichten Europas. Zugleich handelt es sich um die Heimat der viel beschworenen Hidden Champions des „German Mittelstand“: Die Unternehmerinnen und Unternehmer der Region stehen aus Tradition für innovative Ansätze – und dies teilweise in ununterbrochener Kontinuität seit 400 Jahren.

Der prognostizierte demografische Wandel für die nordbayerischen Regionen hat bereits heute unmittlere Auswirkungen auf die wirtschaftlichen und sozialen Gefüge der betroffenen Kommunen: Oberfranken verfügt über zahlreiche, erfolgreich operierende Unternehmen, leidet aber unter zunehmendem Fachkräftemangel. Vielerorts macht sich dieses Hemmnis – besonders im technischen Bereich – bemerkbar. Eine Patentlösung, um dieser Entwicklung nachhaltig entgegenzusteuern, gibt es nicht. Nichtsdestoweniger existieren jedoch vielversprechende Ansätze, die in ihrer Gesamtheit einen Beitrag dazu leisten können, gemeinsam diese Herausforderung zu meistern: In Oberfranken sind Wirtschaft und Wissenschaft seit jeher eng miteinander verzahnt. Aktuell melden oberfränkische Unternehmen jedes Jahr über tausend neue Patente an. Innovation, Kompetenz, Engagement und Herzblut bilden an vielen Standorten die treibende Kraft. Im Laufe der Zeit haben sich in Oberfranken spezialisierte

Einrichtungen herausgebildet, die unterschiedliche technische bzw. regionale Schwerpunkte besitzen, etwa das Zentrum für Neue Materialien in Bayreuth; das Automobiltechnikum in Hof; das KeKuTex in Rehau; das Fraunhofer Zentrum Hochtemperaturleichtbau und die Fraunhofer Gruppe Prozessinnovation in Bayreuth; das Fraunhofer Anwenderzentrum „Drahtlose Sensorik“ in Coburg; das Europäische Zentrum für Dispergieren in Selb; das Technologietransferzentrum Automotive (TAC) der Hochschule Coburg; das Technologiezentrum der Handwerkskammer in Bayreuth sowie die Labore der Hochschul- bzw. Universitätsstandorte Bayreuth, Bamberg, Hof und Coburg. In der oberfränkischen Kreisstadt Kronach wurde bereits 1990 der privat organisierte Verein „Kronach Creativ“ gegründet, dessen derzeit knapp 300 Mitglieder aus Wirtschaft und Politik seit annähernd 30 Jahren versuchen, die Regionalentwicklung des Landkreises positiv zu beeinflussen. Hinzu kommt das Innovations-Zentrum Region Kronach e. V. (IZK). Ziel des IZK ist es die Innovationspotentiale regionaler Unternehmen frühzeitig zu erkennen und mittels geeigneter Maßnahmen strategisch umzusetzen. Allen Institutionen ist gemeinsam, dass sie die Wirtschaftsregion Oberfranken stärken, um die kommenden Herausforderungen bestmöglich zu meistern.





Veränderung 2035 gegenüber 2015  
in Prozent

Veränderung 2035 gegenüber 2015 in Prozent	Werte	Beschreibung	Häufigkeit
Dark Blue	unter -7,5	„stark abnehmend“	6
Light Blue	-7,5 bis unter -2,5	„abnehmend“	17
Yellow	-2,5 bis unter 2,5	„stabil“	20
Light Orange	2,5 bis unter 7,5	„zunehmend“	27
Orange	7,5 bis unter 12,5	„stark zunehmend“	18
Dark Orange	12,5 oder mehr	„sehr stark zunehmend“	8

Minimum: Lkr Wunsiedel i.Fichtelgebirge -15,2 %

Maximum: Lkr Dachau +17,2 %

**Bayern:** +5,4 %





Dieses Werk ist copyright geschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.  
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



Nach Ansicht der noch jungen Innovationsforschung kündigt sich bereits jetzt ein Paradigmenwechsel an: Der Grad der Vernetzung wird in Zukunft über die Wettbewerbsfähigkeit vieler Betriebe entscheiden. Neue Denkstrukturen treten an Stelle traditioneller, hierarchischer und abteilungsbasierter Arbeitsorganisation. In Konsequenz wird sich die Suche nach den wirklichen Potentialen und innovativem Gedankengut vermehrt an den Schnittstellen unterschiedlicher Disziplinen und Branchen abspielen. Der viel zitierte „Blick über den eigenen Tellerrand“ ist längst keine leere Phrasendrescherei mehr. Tatsächlich garantiert er schlicht das Überleben in einer Zeit, in der schon der kleinste Mikrotrend unser Arbeits- oder auch Privatleben massiv beeinflussen kann. Dieser Prozess lässt sich auch nicht mehr umkehren.

Unternehmen wie Apple oder Google sind deshalb so erfolgreich, weil sie eine Unternehmenskultur entwickelt haben, die Raum für Innovation lässt. Die übrigen Global Player der Gegenwart haben die Zeichen der Zeit, wenn auch mit teilweise erheblicher Verzögerung, erkannt und stellen sich auf diese neue Gegebenheit ein. Erfolgreiches Innovationsmanagement bedeutet heute „sich nicht auf das eigene Entwicklungslabor und die eigenen Köpfe zu beschränken, sondern verstärkt mit anderen Unternehmen, mit Forschungseinrichtungen und Gründern zu kooperieren“, so der Leiter der Bayern Innovativmesse Jörg Perwitzschky. Doch wie sieht es mit den kleinen und mittelständischen Betrieben aus? Natürlich ist man sich dieser tiefgreifenden Veränderungsprozesse bewusst, doch lässt das Tagesgeschäft selten genügend Freiraum, um sich intensiv mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. Kann man den Mittelstand bei einem so tiefgreifenden Transformationsprozess überhaupt gewinnbringend unterstützen? Man kann. Indem man eine Plattform erschafft, die freies und innovatives Denken fördert, gleichzeitig aber nicht den Bezug zur Praxis verliert.

Einmal im Jahr verwandelt sich die Kronacher Altstadt in eine beeindruckende Bühne der Lichtkunst. KRONACH leuchtet® hat eine Strahlkraft entwickelt, die vor allem durch die Freude und das Engagement vieler Menschen entsteht, die sich selbstverständlich in dieses überregional bekannte Fest einbringen.

KRONACH Creativ e.V. ist Inhaber und Verantwortlicher von KRONACH leuchtet®.

# „Weg von den Konjunktiven.“

Ein Interview mit Rainer Kober, erster Vorsitzender des Regionalmarketingvereins „Kronach Creativ e. V.“



*Herr Kober, Sie sind durch Ihr Engagement im Landkreis Kronach und der Region Oberfranken hinreichend bekannt. Als tatkräftiger Firmenchef, Herausgeber des Magazins „Echt Oberfranken“ und durch Ihre zahlreichen ehrenamtlichen Tätigkeiten in der Wirtschaft und dem kulturellen Bereich haben Sie sich in vielfältiger Weise um die Region Kronach verdient gemacht. Im Oktober 2011 erhielten Sie sogar das Bundesverdienstkreuz am Bande. Was treibt Sie an?*

Zunächst ist es wohl ein menschliches Grundbedürfnis etwas Gutes zu tun. Davon ausgehend, da ich ja als Unternehmer in der Region in unserem Familienunternehmen tätig war, habe ich mich selbstverständlich auch schon immer für die Region Kronach interessiert. Bevor „Kronach Creativ“ gegründet wurde, hatten wir verschiedene Initiativen, die voneinander unabhängig vor sich hin gewerkelt haben. Hinzu kam, dass man sich als arbeitender Mensch nur zu einem gewissen



Grad für andere Belange einsetzen kann, meistens in Form eines ehrenamtlichen Engagements. Dadurch kann sehr leicht sehr viel Frust entstehen, weil es an Managementkapazitäten mangelt und dann leider doch nicht viel voran geht. Seinerzeit hatte der Gründer von „Kronach Creativ“, Landrat Schnappauf, die großartige Idee gehabt, eine Personalie im Landratsamt zu schaffen, die „Kronach Creativ“ erst ermöglicht hat. Es stellte sich dann natürlich die Frage wie es weiter gehen soll. Da war der Punkt erreicht, wo es mich auch interessiert hat. Wie geht es, dass man die Entwicklung des Landkreises Kronach voranbringen/weiterbringen kann? Gibt es eine Methodik oder Strategie, um eine Region zu aktivieren? Wie schaffen wir es, dass eine gewisse Eigendynamik entsteht und was ist notwendig, damit sich die Region im Grunde genommen selber hilft? Das ist bis heute mein Motiv.

*Manch einer bezeichnet Sie als „Heimatrebell“. Wie kommts?*

Eine Vision hat in der Regel nicht nur Fürsprecher und Freunde, sondern mir wurde schnell klar, dass ich im Grunde genommen etwas anderes wollte als die Mehrheit. In Konsequenz habe ich damals natürlich nach Mitstreitern gesucht, die sich gegen die allgemein verbreitete depressive Stimmung in der Region auflehnen wollten und auch der Meinung waren, dass eben nicht alles so bleiben muss, wie es ist. Rebellion!

*Mit welchen Herausforderungen sieht sich der Landkreis Kronach aktuell konfrontiert?*

Das Demografie-Problem tritt zunehmend ins Bewusstsein. Nach der Vorausschau wird die Bevölkerung bis 2030 stark schrumpfen und zugleich immer älter werden. Natürlich haben wir hier ebenso Herausforderungen zu meistern, die woanders auch eine Rolle spielen, zum Beispiel Digitalisierung, Verkehrsentwicklung etc. Aber ich sehe tatsächlich im demografischen Wandel und den Auswirkungen auf die Infrastruktur die größte

Herausforderung, mit der die Region zu kämpfen hat. Ich betrachte das aber gleichzeitig als große Chance: Das Bewusstsein, dass etwas passieren muss, ist bei uns in der Region angekommen. Und damit sind wir meiner Meinung nach den meisten Gegenden, die augenscheinlich gerade noch wenig Sorgen haben, ein großes Stück voraus.

*Seit 2006 sind Sie Vorsitzender des Regionalmarketingvereins „Kronach Creativ“. Welche Ziele verfolgt „Kronach Creativ“ langfristig? Und welche Motivation haben die aktuell über 300 Mitglieder aus Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft?*

Vor 15 Jahren haben wir uns das Ziel gesetzt Aufbruchsstimmung zu erreichen. Das ist uns gelungen. Die Haltung der Menschen hat sich gedreht. Über die Jahre haben wir eine Methodik entwickelt, mit der die Bürger das Ruder selbst in die Hand nehmen können. Sie fußt auf drei Säulen:

- Dem Aufzeigen von Perspektiven
- Die Visualisierung durch konkrete Projekte, bei denen man sieht, dass sich etwas tut. Ein Beispiel dafür wäre „Kronach leuchtet“.
- Wertschätzung. Man muss den Menschen zeigen, dass ihr Engagement tatsächlich gewürdigt wird.

In den nächsten 15 Jahren wollen wir erreichen, dass jeder Bürger und jede Bürgerin etwas zur allgemeinen Entwicklung beiträgt. Im Moment erproben wir im Rahmen von 2 geförderten Projekten in sechs Modellgemeinden, wie sich unsere Strategie vor Ort am besten umsetzen lässt. Unsere Mitglieder wirken dabei nicht aktiv mit, verstehen sich aber als Förderer dieser als sinnvoll und zielführend beurteilten Maßnahmen.

*Der Studiengang ZukunftsDesign und Kronach. Welche Profitfaktoren sehen Sie für den Studiengang und seine Studierenden, welche für die Region?*

Durch die schon beschriebenen Prozesse im Landkreis ist sicherlich schon ein gewisser Nährboden für einen Studiengang wie ZukunftsDesign vor-



handen, ein breites Betätigungsfeld gegeben. In gewissem Sinne haben wir als Region derzeit sogar ein „Luxusproblem“: Es gibt viele „Macher“, die Feuer und Flamme sind, aktiv werden, aber voneinander nichts wissen. Um Wirkung zu erzielen, müssen diese Aktivitäten koordiniert werden. Für den Studiengang ZukunftsDesign sehe ich die große Chance, dass die Beteiligten eben genau das lernen. Wie lässt sich eine Vorwärtsentwicklung durch Nutzung bürgerschaftlicher Kräfte initiieren und zu einer eigendynamischen, regionalen Engagementbereitschaft entwickeln. Es geht um Zukunftsfähigkeit sowohl in den Unternehmen, als in den Kommunen und der ganzen Gesellschaft. Weg von den Konjunktiven, sondern Machen. Im besten Sinne Führung übernehmen. Umgekehrt kann der Studiengang ZukunftsDesign für unsere Region sehr hilfreich sein, vorhandene Problemstellungen aufzugreifen, Lösungsansätze zu entwerfen und eine Umsetzung zu initiieren.

*Herr Kober, wir danken Ihnen für das Gespräch.*



KRONACH leuchtet®.  
Jedes Jahr im Mai verwandelt sich die Altstadt in ein wahres Lichtermeer.







# Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg

Prof. Dr. Susanne Aileen Funke, Hochschule Coburg –  
Vizepräsidentin für Forschung und Prof. Dr. Josef Löffl, Hochschule  
Coburg – Professor in ZukunftsDesign

Wie der unternehmerische Mittelstand verkörpert auch die Hochschule Coburg mit ihrer 200-jährigen Tradition die Innovationskraft Oberfrankens. Flexibel dimensioniert vereint sie ein ungemein breites Kompetenzspektrum aus technischen, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkten sowie Geisteswissenschaft und Design. Interdisziplinäre Projekte wie das im Rahmen des Qualitätspakts Lehre geförderten BMBF-Projekts „Der Coburger Weg“ stellen eine ganzheitliche Ausbildung der Studierenden sicher und verbinden Lehre und Forschung. Die enge Kooperation mit den Unternehmen und Institutionen der Region wird in zahlreichen Projekten vorangetrieben. Neuartige Konzepte wie der Masterstudiengang ZukunftsDesign sind an einer agilen Hochschule verortet, deren Tradition in der Innovation besteht.

Als einzige wissenschaftliche Institution in der Region leistet die Hochschule Coburg einen entscheidenden Beitrag zur akademischen Weiterbildung in allen Lebensphasen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Balance zwischen Berufsvorbereitung („employability“) und der Sensibilisierung für gesellschaftlich verantwortliches Handeln („citizenship ability“). Mit ihren etwa 5000 Studierenden und knapp 400 MitarbeiterInnen ist sie Ideen- und Impulsgeber in vielen Bereichen und darüber hinaus ein wichtiger sozio-kultureller Akteur. Auch deshalb belegt die Stadt Coburg im Prognos-Zukunftsatlas 2013 unter „Wettbewerb & Innovation“ bundesweit Platz 11. Die Hochschule bietet ein für ihre Größe außergewöhnlich breites Fächerspektrum an. Sie ist mit den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie mit den Ingenieur- und Naturwissenschaften in allen

