

# *change*

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 2 | 2019



# Unser Profil

## DIE BERTELSMANN STIFTUNG

Die Bertelsmann Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn errichtet und verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Sie ist eine operative Stiftung, die alle Projekte eigenständig konzipiert, initiiert und sie bis zur Umsetzung begleitet.

## DIE STIFTUNGSORGANISATION

Die Geschäftsführung der Stiftung durch ihre Organe muss mit dem Ziel erfolgen, den Stifterwillen zu erfüllen.



Aart  
De Geus



Liz  
Mohn



Dr. Jörg  
Dräger



Dr. Brigitte  
Mohn

## DIE THEMEN

BILDUNG



DEMOKRATIE



WIRTSCHAFT



EUROPA



GESUNDHEIT



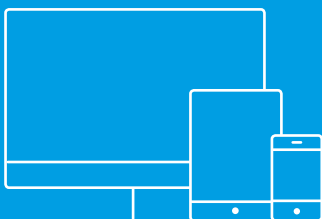
WERTE



## DIE PROGRAMME

- Arbeit neu denken
- Deutschland und Asien
- Europas Zukunft
- Integration und Bildung
- Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
- Lebendige Werte
- LebensWerte Kommune
- Lernen fürs Leben
- Megatrends
- Musikalische Förderung
- Nachhaltig Wirtschaften
- Unternehmen in der Gesellschaft
- Versorgung verbessern – Patienten informieren
- Wirksame Bildungs-investitionen
- Zukunft der Demokratie
- Zukunft der Zivilgesellschaft

## WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE



[www.facebook.com/  
BertelsmannStiftung](http://www.facebook.com/BertelsmannStiftung)



[www.youtube.com/user/  
BertelsmannStiftung](http://www.youtube.com/user/BertelsmannStiftung)



[www.xing.com/companies/  
bertelsmannstiftung](http://www.xing.com/companies/bertelsmannstiftung)




[@BertelsmannSt](https://twitter.com/BertelsmannSt)



[www.linkedin.com/company/  
bertelsmann-stiftung](http://www.linkedin.com/company/bertelsmann-stiftung)

# Mauern abreißen

 Dr. Andreas Knaut

 Kai Uwe Oesterhelweg

Liebe Leserinnen und Leser,

der alte innerdeutsche Grenzübergang Marienborn: An diesem Ort betrachten wir 30 Jahre Mauerfall im Brennglas. Hier, inmitten des vereinten Deutschlands, an der heutigen Gedenkstätte, schauen die unterschiedlichsten Menschen vorbei. change lässt sie zu Wort kommen – etwa die, die von immer noch bestehenden „Mauern im Kopf“ berichten, denken sie an „West“ und „Ost“, und andere, die tiefe Dankbarkeit ausdrücken, dass wir heute in Freiheit leben können.

„Mauern im Kopf“ existieren auch, geht es um Rollenklischees zwischen den Geschlechtern: Mit den „RoboKids“ erzählen wir von einer Initiative, die Auszubildende technischer Berufe mit jungen Schülern zusammenbringt. Jeder, ob Frau oder Mann, kann seine individuellen Ziele erreichen – vorausgesetzt, die Menschen werden in ihren Persönlichkeiten und Wünschen bestärkt und gefördert. Das gilt ebenso für Führungskräfte, wie unser Einblick beim Executive Training Women and Cultural Change der Bertelsmann Stiftung zeigt.

„Mauern im Kopf“ können abgebaut werden: In vielen Ecken der Welt finden sich innovative Ansätze, das Zusammenleben verschiedenster Menschen und Mentalitäten neu zu gestalten. In Kalasatama in Finnland schenkt ein städtebauliches Projekt – unter digitaler Mithilfe – den Menschen Zeit. Im japanischen Kitakyushu planen die kommunalen Verantwortlichen die Erweiterung der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN um eine neue Nummer 18: Kunst und Kultur.

„Mauern im Kopf“ können daher fallen. Es verlangt Mut, die Komfortzone des eigenen Denkens zu verlassen und diese zu überwinden. Es braucht aber vor allem den Willen, das zu wollen.

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen,  
wie immer auch unter [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de),

Ihr  
Andreas Knaut

*„Es verlangt Mut,  
die Komfortzone  
des eigenen Denkens  
zu verlassen.“*

ANDREAS KNAUT





# Neue Geschichten entdecken. Wo wir für Sie unterwegs waren.



Gütersloh  
„Uni(Di-)versität“  
Seite 82



Arnsberg  
Gestalten!  
Und verwalten.  
Seite 50



Niedernberg  
Die neue  
Power-Riege  
Seite 62

02 **UNSER PROFIL**

03 **EDITORIAL**

Mauern im Kopf abreißen

06 **AUSBLICK**

Handels- und Investitionsbeziehungen:  
Asia Europe Economic Forum

08 **WERKSTATT**

Gesellschaftlicher Zusammenhalt:  
Trying Times

10 **GLOBALE ZIELE**

Nachhaltigkeit: made in Japan

22 **BILDUNG**

„RoboKids“: kleine Persönlichkeiten

32 **INTERVIEW: JÖRG DRÄGER**

Mit der Digitalisierung „zusammenleben“

34 **DEMOKRATIE**

Sehnsucht nach Freiheit

46 **VISION: AART DE GEUS**

„Es gilt, viele Mauern abzubauen!“

48 **ESSAY**

Jana Hensel

50 **DIGITALISIERUNG**

Gestalten! Und verwalten.

60 **IMPULS: BRIGITTE MOHN**

Verwaltung kann so viel einfacher sein

62 **PRAXISCHECK**

Die neue Power-Riege



**Kalasatama**  
Eine Stadt schenkt Zeit  
Seite 72



**Marienborn**  
Sehnsucht nach Freiheit  
Seite 34













**Kitakyushu**  
Nachhaltigkeit:  
made in Japan  
Seite 10



**Rehau**  
„RoboKids“:  
kleine Persönlichkeiten  
Seite 22

- 70 **INTERVIEW: LIZ MOHN**  
Wie Frauen Karriere machen
- 72 **GESELLSCHAFT**  
Eine Stadt schenkt Zeit
- 82 **BLICK ÜBER DEN ZAUN**  
„Uni(Di-)versität“
- 86 **DIE LETZTE MACHT DAS LICHT AUS**
- 87 **IMPRESSUM/THEMENPOSTER**


**SERVICE PIKTOGRAMME**

- |   |  |
|---|--|
|  Autor       |  Kontakt  |
|  Datum       |  Standort   |
|  E-Mail      |  Weblink  |
|  Fotograf    |  Wetter   |
|  Illustrator |  Zusätzliche Inhalte auf <a href="http://www.change-magazin.de">www.change-magazin.de</a> |

# Handels- und Investitionsbeziehungen

 Cora Jungbluth

 Katharina Filippov

 28.-29. November

 Berlin

Das Thema des 16. Asia Europe Economic Forums (AEEF) vom 28.-29. November 2019 in Berlin lautet „EU-Asia Trade and Investment Connectivity“. In Zeiten zunehmender politischer und wirtschaftlicher Unsicherheit weltweit müssen Länder und Regionen ihren internationalen Beziehungen mehr positive Aufmerksamkeit schenken. Um zu analysieren, wie die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen zwischen der EU und Asien gestärkt werden können, wird sich das AEEF in den fünf Sitzungen auf die Handels- und Investitionsströme zwischen der EU und Asien, ihre makroökonomischen Auswirkungen und ihren institutionellen Rahmen konzentrieren.

Das AEEF wurde 2006 unter Jean Pisani-Ferry, dem damaligen Direktor des Brüsseler Thinktanks Bruegel, gegründet. Es dient als hochrangige Plattform für

einen intensiven fachlichen Austausch zwischen politischen Entscheidungsträgern, Wirtschaftsvertretern und Experten aus Asien und Europa zu wichtigen weltwirtschaftlichen Fragen. Organisiert wird die Veranstaltung vom diesjährigen Gastgeber, der Bertelsmann Stiftung, zusammen mit Bruegel und dem Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII) auf europäischer Seite sowie der Shanghai Jiaotong University, dem Asian Development Bank Institute (ADBI) und dem Korea Institute of International Economic Policy (KIEP) auf asiatischer Seite mit finanzieller Unterstützung der Asia-Europe Foundation, Singapur (ASEF).

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## GLOBAL ECONOMIC DYNAMICS

Das Projekt möchte zu einem besseren Verständnis der wachsenden Komplexität globaler Wirtschaftsentwicklungen beitragen. Durch den Einsatz modernster Werkzeuge und Methoden zur Messung, Vorhersage und Darstellung weltwirtschaftlicher Dynamiken sollen die Globalisierung, ihre ökonomischen Effekte und ihre politischen Konsequenzen transparenter und fassbarer gemacht werden.

### Weblink:

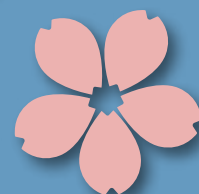
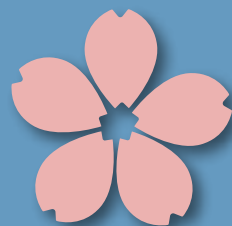
 [www.ged-project.de](http://www.ged-project.de)

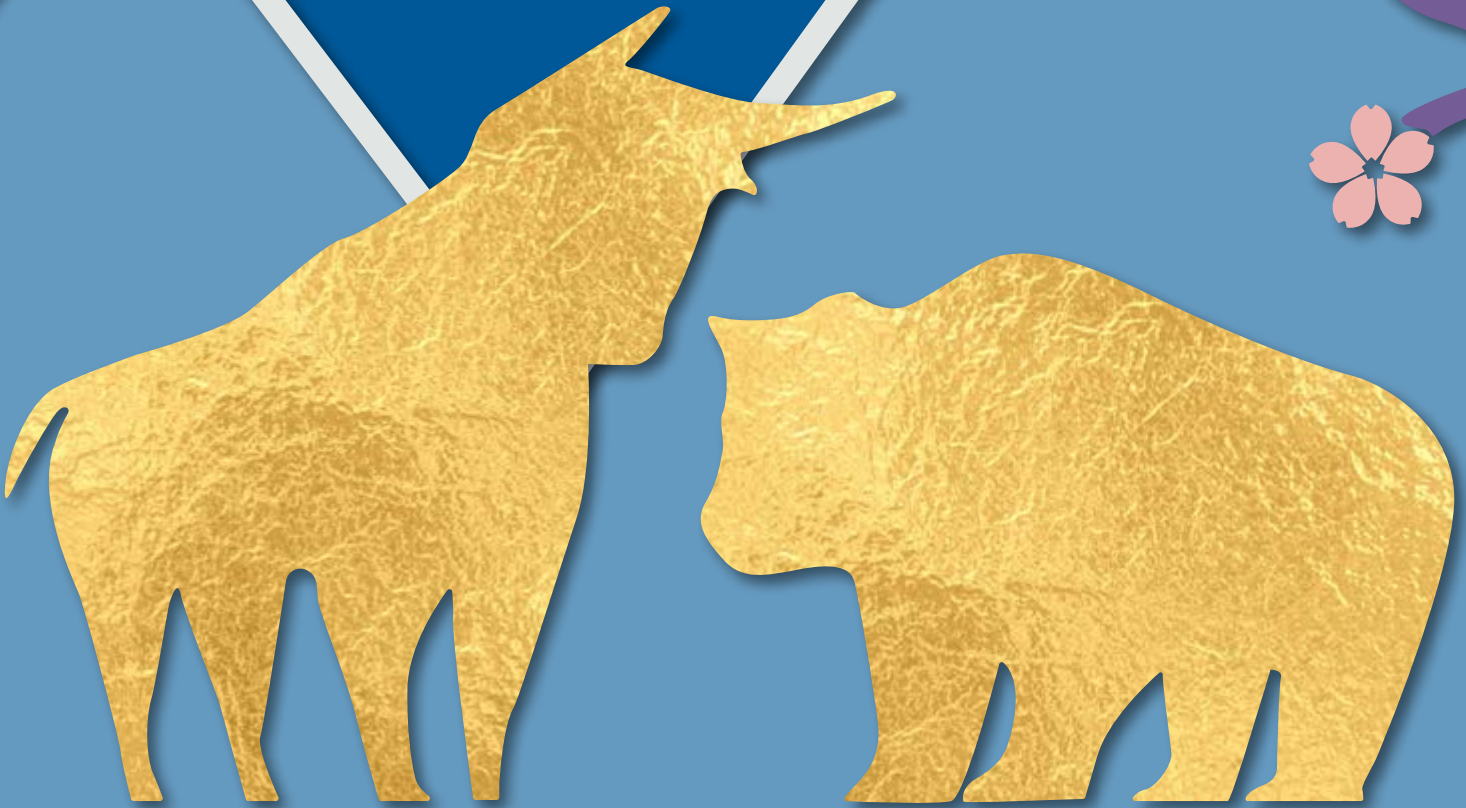
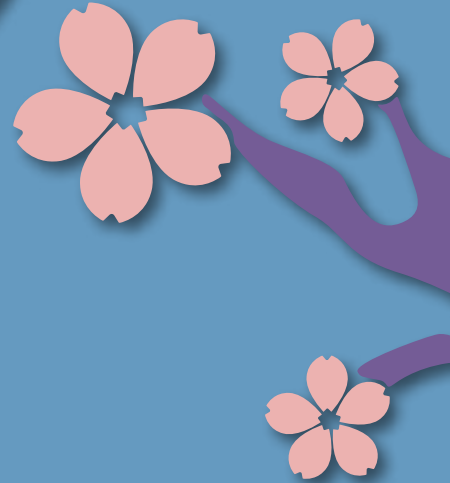
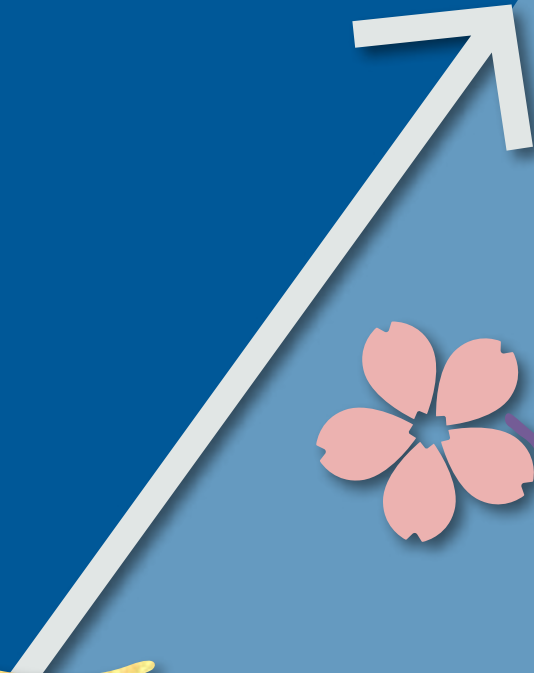
### Kontakt:

 Andreas Esche

 [andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de)

 @GED\_Tweet





# Gesellschaftlicher Zusammenhalt

---

 Ulrike Spohn

 Berlin



Wir leben in herausfordernden Zeiten: Gesellschaften weltweit müssen Antworten finden auf die tiefgreifenden Veränderungen, die die großen Trends der Globalisierung, der Digitalisierung und des demografischen Wandels mit sich bringen. Heute sind wir per Mausklick in Sekunden mit Menschen aller Kontinente verbunden. Eine Vielfalt an Kulturen und Religionen in der Gesellschaft ist zur Normalität geworden. Gesellschaft, Wirtschaft und Politik lassen sich längst nicht mehr nur im nationalen Rahmen denken. Alles ist global und digital miteinander vernetzt. Dies wirft die Frage auf, wie sich der Zusammenhalt in Gesellschaften in Zukunft gestalten lässt.





## Internationaler Dialog in Berlin

Mit der Konferenz „Trying Times – Rethinking Social Cohesion“ bot die Bertelsmann Stiftung ein Forum für internationalen Austausch und Vernetzung. „Trying Times“ stand dabei nicht nur für die Herausforderungen unserer Zeit, sondern auch für eine Zeit, Neues zu wagen und auszuprobieren. Die Teilnehmer aus aller Welt waren ausdrücklich eingeladen, sich aktiv einzubringen und an der Gestaltung der Konferenz mitzuarbeiten. So gaben sie bereits im Vorfeld inhaltliche Impulse, gestalteten auf der Konferenz in Berlin eigene Workshops und beteiligten sich an Panel-Diskussionen. Die Konferenz versteht sich als Startpunkt für internationalen Dialog und Zusammenarbeit zu wichtigen Zukunftsfragen, die die Bertelsmann Stiftung in den kommenden Jahren am Standort Berlin verstärken wird.

*„Die tief greifenden Veränderungen in unserer globalen und digitalen Wirklichkeit sorgen bei vielen für Verunsicherung. Wir brauchen neue Strategien, um den Zusammenhalt für die Zukunft zu gestalten.“*

AART DE GEUS

### Weblinks:

[www.bertelsmann-stiftung.de/TryingTimesEN](http://www.bertelsmann-stiftung.de/TryingTimesEN)

### Kontakt:

 Dr. Ulrike Spohn

 [ulrike.spohn@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ulrike.spohn@bertelsmann-stiftung.de)

 @UlrikeSpohn | #tryingtimes19

# Nachhaltigkeit: *made in Japan*

🗨️ Sonja Blaschke

📷 Enno Kapitza

📅 Juli 2019

☁️ bewölkt, 30°C

Mit den Sustainable Development Goals (SDGs) haben sich 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen zu Nachhaltigkeit in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt verpflichtet. Kitakyushu, 800 Kilometer südwestlich von Tokio gelegen, ist als „SDG's Future City“ ein Vorbild. Einst Geburtsstätte der japanischen Industrialisierung, engagieren sich Stadt und Einwohner heute für eine grüne Bewegung. Maßnahmen im Kleinen, die im Großen wirken.



KITAKYUSHU, JAPAN



Etwa ein Zehntel der Ladenbesitzer in der Einkaufsstraße Uomachi Gintengai im Zentrum von Kitakyushu beteiligt sich bereits an SDGs-Aktivitäten, wie etwa Seminaren zur Stadtentwicklung. Eine Beteiligte hofft, dass eines Tages UN-Vertreter zu Besuch kommen.

大丸帽子店  
帽子・洋傘

ERUZA  
B.L.D  
NO30

LIFE GARDEN  
ZOO  
小倉店

ようこそ  
魚町銀天街へ  
Uomachi Gintengai

世界の目標「SDGs」に取り組む街！  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS  
一人ひとりの行動が世界の「未来」に

SDGsは2030年までの世界目標です。魚町銀天街は皆さんと共にこの目標を目指します

みんなで力を合わせてSDGsに取り組みましょう  
おもてのアートは2019年6月9日  
カラリズム・リサさんによってSDGsを表現したものです

魚町銀天街  
UOMACHI GINTENGAJI

結婚  
良縁の大進  
0120-577-417

魚町銀天街  
UOMACHI GINTENGAJI

赤松製物センター

魚町銀天街  
UOMACHI GINTENGAJI

300

魚町銀天街  
UOMACHI GINTENGAJI

47



Kitakyushu vom Berg Sarakura: Nach einer steilen Seilbahnfahrt bietet sich ein beeindruckender Ausblick über den nördlichen Teil von Kyushu, einer der vier japanischen Hauptinseln (oben). Beim „Kokura Gion Matsuri“, einem traditionellen Fest, ist die Stadt drei Tage lang vom rhythmischen Trommeln Tausender Teilnehmer erfüllt (links unten). Nachhaltigkeitsmanagerin Yukari Ueda (rechts unten) verweist auf die Größe der Stadt.



Tradition und Moderne: vorne ein Schrein auf dem Hausdach, dahinter das runde „Eco Roof“ mit Solaranlage über der besonders nachhaltigen Einkaufsstraße Uomachi Gintengai (links). Der Aufkleber am Schaufenster benennt das elfte Ziel der SDGs: nachhaltige Städte und Gemeinden (rechts).

Bis spät in die Nacht hallt das Dröhnen der Taiko-Trommeln durch das Stadtzentrum von Kitakyushu. Drei Tage hat die Stadt mit rund 945.000 Einwohnern im Südwesten Japans das „Kokura Gion Matsuri“ gefeiert. Rund um das Rathaus, den Graben der Burg Kokura und am Murasaki-Fluss reihen sich Stände mit Grillspießen und gebratenen Nudeln, Bier und Bubble Tea, Süßigkeiten und Kinderspielzeug. Alt und Jung geben in traditionellen Kostümen noch einmal alles und schlagen die Trommeln, andere die Zimbeln.

Doch früh am nächsten Morgen sind die Flächen leer – als wäre alles nur ein Traum gewesen. Nicht ein einziges Stück Abfall erinnert an die rauschende Feier mit mehreren Tausend aktiven Teilnehmern und noch mehr Besuchern – ein eindrucksvoller Beweis dafür, wie organisiert die japanische Gesellschaft bereits ist und warum sie bezüglich der Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele bis 2030 derzeit in Asien vorne liegt.

Vor vier Jahren verpflichteten sich 193 Staaten dazu, gemeinsam 17 Sustainable Development Goals (SDGs) aus den drei Kernbereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt umzusetzen. Dazu gehören zum Beispiel die Bekämpfung von Armut und Hunger, der Zugang zu sicherem Wasser und Toiletten und die Gleichberechtigung der Geschlechter ebenso wie nachhaltige Landwirtschaft, menschenwürdige Arbeit für alle und das Streben nach Frieden.

**Aus Grau wird Grün**

Kitakyushu liegt gut 800 Kilometer Luftlinie südwestlich von Tokio am Meer. Bereits 2011 hat die

OECD die Stadt als „Green Growth City“ ausgezeichnet. Außerdem wurde sie 2018 von der OECD als internationale Modellstadt für die Umsetzung der SDGs auf kommunaler Ebene ausgewählt. Im Juni 2019 zog die japanische Regierung mit der Designation als „SDGs Future City“ nach. Überall – an öffentlichen Einrichtungen, an Fahrzeugen, in Schaufenstern, aber auch in PR-Broschüren von ortsansässigen Top-Unternehmen – prangen die Symbole.

Diesen Vorbildcharakter hat Kitakyushu einer historischen Krise und der nachfolgenden Transformation zu verdanken. Die Stadt gilt dank des ersten Hochofens in Japan (1901) als Geburtsstätte der japanischen Industrialisierung in der Meiji-Zeit (1868–1912). Doch die Folgen für Kitakyushu waren zunächst dramatisch: In den 1960er-Jahren waren die Bewohner stolz auf ihren „Regenbogenhimmel“ – die in sieben Farben rauchenden Schornsteine der Stahl- und Chemiebetriebe vor Ort. Sie galten als Zeichen für brummende Geschäfte. Die tatsächliche Bedeutung wurde erst später klar: Im „Meer des Todes“ in der Dokai-Bucht – auf historischen Aufnahmen giftgelb bis rostorange gefärbt – konnten Fische nicht überleben, Kinder an der örtlichen Grundschule wurden krank.

**„Wir wollen blauen Himmel“**

Schließlich waren es die Ehefrauen der Arbeiter und Angestellten, die dagegen aufstanden. „Wir wollen blauen Himmel“, forderten sie zurückhaltend, aber beharrlich. So erreichten sie, dass bald alle Stakeholder – Unternehmen, Stadt, Wissenschaftler, Bürger – mit Nachdruck an einem Strang zogen. Der giftige Schlamm wurde entfernt, Kanalisation



# SDGs 未来都市 北九州市

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界の持続可能な開発目標の17の目標



北九州市のSDGs推進戦略

und Filter wurden installiert und überall Eicheln ausgestreut. Schon 20 Jahre später leuchteten Meer und Himmel wieder blau, und aus den Eicheln sind längst Bäume gewachsen.

### Auf zur nächsten Transformation

Ihre Lehren aus der Entwicklung von der „grauen“ zur „grünen Stadt“ gibt Kitakyushu als größte japanische „Ökostadt“ an Besucher aus dem In- und Ausland weiter. Auf einer künstlichen Insel, die auf Müll errichtet wurde, ist seit den 1990er-Jahren ein Cluster von 45 Recycling-Betrieben mit rund 1.300 Beschäftigten, Umweltforschungsinstituten und Anlagen für erneuerbare Energien entstanden. Bei Besuchern besonders beliebt ist eine Anlage, in der Autos Schritt für Schritt „ausgewei-

det“ werden, bevor sie in der Presse landen. Dadurch lässt sich mehr wiederverwerten, als wenn das Auto komplett zusammengequetscht würde.

Dank des erfolgreichen Bürgeraktivismus hatte Kitakyushu einen Vorsprung bei der Umsetzung der SDGs, die viele dort schon lange durchgeführte Maßnahmen bestätigten. Die SDGs fielen auch wegen der zunehmend spürbaren Folgen des demografischen Wandels auf fruchtbaren Boden: Kitakyushu hat unter Japans Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern den höchsten Seniorenanteil. Über 30 Prozent sind über 65 Jahre alt, bis 2050 dürfte ihr Anteil auf über 37 Prozent steigen – und die arbeitende Bevölkerung schrumpfen.



Das SDGs-Büro im Rathaus fördert die Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsziele, dient als Anlaufstelle und fördert den Austausch mit der japanischen Regierung und mit internationalen Initiativen.

## SDGs 未来都市 北九州市 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Von den SDGs erhofft sich Kitakyushu den Impuls zur nächsten Transformation – mit dem unbescheidenen Ziel, zur Geburtsstätte einer globalen grünen Bewegung zu werden. Zur Umsetzung hat man entsprechende Strukturen teils in bestehende integriert, andere neu aufgebaut. Seit April betreibt das Rathaus zum Beispiel ein eigenes SDGs-Büro mit sechs Personen, geleitet von den „Nachhaltigkeitsmanagerinnen“ Yukari Ueda und Mieko Masuo. „Wir haben in Kitakyushu eine aktive Gesellschaft und sind beim Umweltschutz auch gut aufgestellt“, sagt Ueda. „Unsere größte Aufgabe ist die Wirtschaft.“ Gebürtig aus Kitakyushu, hat die lebhafteste 49-Jährige per Rucksack schon unzählige Länder bereist, kann sich aber nicht vorstellen, woanders zu leben.

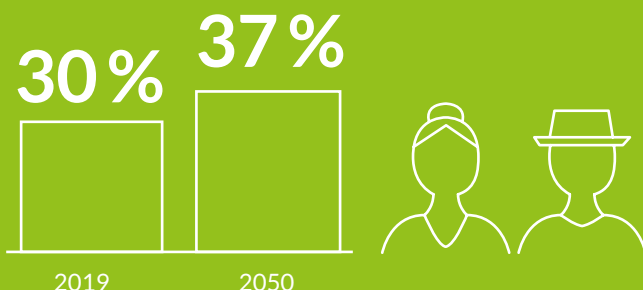
Eine weitere Besonderheit von Kitakyushu ist der SDGs Club. Unternehmen, Schulen und Privatleute haben sich hier zusammengeschlossen, um bei regelmäßigen Treffen und Seminaren die Umsetzung der Ziele voranzutreiben. Der Club hat über 400 Mitglieder – Tendenz steigend. Einer ist der 68-jährige frühere Pharma-Angestellte Matsuo Naito. Der Senior gibt freimütig zu, dass er sich mit dem Eintritt ins Rentenleben einsam gefühlt und daher begonnen habe, sich freiwillig zu engagieren. Zum SDGs Club sei er zufällig gekommen, als gerade das „SDGs Game“ (<https://2030sdgsgame.com>) gespielt wurde: Bei dem 2016 in Japan erfundenen Kartenspiel kann nur gewinnen, wer kooperiert. Außerdem nimmt Naito an der „Nachhilfeschule für Träume“ an dem einjährigen Programm „Social Master School“ für Menschen ab 50 Jahren teil.

## STADTDEMOGRAFIE VON KITAKYUSHU

945.000 Einwohner



davon 457.000 Einwohner über 50 Jahre (Stand 2019)



Anteil der über 65-Jährigen mit steigender Prognose



„Wenn Japaner in Rente gehen und dann keine Visitenkarte mehr haben, bekommen sie Angst – sie verlieren damit quasi auch gleich ihre Identität“, erklärt der Leiter der Schule, der 68-jährige Noriaki Seki. Deswegen appelliere er an ältere Japaner, sich früh „eine zweite Visitenkarte“ in Form anderer Aktivitäten zuzulegen. Der ehemalige Werber kam über das Studium nachhaltiger Landwirtschaft zu seiner jetzigen Aufgabe. Er erinnert an das traditionelle nachhaltige Konzept „Satoyama“ – so bezeichnet man in Japan das harmonische Zusammenspiel von Mensch und Natur. „Aber einfach so dorthin zurückzukehren, geht heutzutage nicht. Daher versuche ich, Satoyama in den Städten zu verwirklichen.“ Dazu müsse man neue Gemeinschaften schaffen und dabei schlummernde Talente „neu ausgraben“. Seine Überzeugung: „Durch das Lernen kann man Dinge ändern – das wollen wir mitteilen!“

Er sei froh, dass es mit 2030 eine Ziellinie gebe, sagt Seki, „sonst bewegt sich nichts“. Er hoffe, dass dank der SDGs eine bessere Balance zwischen

Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft erzielt werde. Seiner Ansicht nach sei der Fokus auf die Wirtschaft gegenwärtig zu stark. Umgekehrt müssten gerade die Unternehmen noch aktiver werden, um die SDGs umzusetzen. „Sie beziehen die SDGs noch nicht so wirklich auf sich.“

### Ein Ort für Jung und Alt

Die vorhandenen Fähigkeiten der Senioren – und deren Zeitkonten – nutzt auch eine Einrichtung, die auf den ersten Blick gar nichts mit Senioren zu tun hat, sondern mit den Jüngsten der Gesellschaft: Die „Kodomo Shokudo“ („Kinder-Kantine“) ist eine von 26 Einrichtungen in Kitakyushu, wo bedürftige Kinder zum Teil mehrere Abende die Woche kostenlos oder sehr günstig essen können – und wo schon mal ehemalige Hotel-Köche auftischen.

Armut zählt zu den SDGs, von denen man annehmen würde, dass sie Japan nicht betreffen: Tatsächlich lebt aber jedes siebte Kind unter der relativen Armutsgrenze. Damit liegt Japan deutlich über dem







Wenn Japaner als Rentner ihre Firmenvisitenkarte abgeben müssen, verlieren sie quasi ihre Identität, weiß Noriaki Seki (links). Er leitet die „Nachhilfeschule für Träume“ für Menschen ab 50 Jahren.

Bedürftige Kinder bekommen dank Spenden in der „Kinder-Kantine“ nicht nur eine dampfende Mahlzeit vorgesetzt, sondern auch menschliche Wärme (unten).



OECD-Durchschnitt. „Ein Drittel der Kinder, die zu uns kommen, bekommen sonst nicht einmal drei Mahlzeiten pro Tag“, sagt Kazuhiro Nagasaka. Der 47-jährige Beamte trägt eine Schürze, denn heute übernimmt er den Küchendienst. „Leider kommen gerade die Kinder oft nicht, die es am meisten benötigen würden“, sagt er. „Ihre Eltern haben Angst vor der Polizei oder dem Jugendamt.“

Nagasaka, der früher drei Jahre in der Abteilung für Kindesmissbrauch tätig war, sieht einen Zusammenhang und will den Kindern einen sicheren Aufenthaltsort geben. „Wenn ich nur ein Kind vor Misshandlung bewahren kann, dann hat es sich schon gelohnt.“ Es kämen auch Kinder aus wohlhabenden Haushalten, sagt Nagasaka, „aber sie leiden an Armut im Herzen“ – vielleicht weil die Eltern keinen Wert auf ein gemeinsames Abendessen legen oder Kochen als lästig empfinden, vermutet er. Als gegen 19 Uhr alle da sind und Hamburgerduft durch den Raum wabert, wirken die Kinder und die Freiwilligen wie eine große Familie.

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## AGENDA 2030 – NACHHALTIGE ENTWICKLUNG VOR ORT

Das Ziel des Projektes besteht darin, die verantwortlichen Akteure in der kommunalen Verwaltung und Politik in die Lage zu versetzen, ein wirkungs- und beteiligungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement zu praktizieren. Des Weiteren werden Bürger sowie Akteure in Zivilgesellschaft und Wirtschaft befähigt, sich aktiv für die Umsetzung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen und der nachhaltigen Entwicklung vor Ort zu engagieren.

### Weblinks:

-  [www.sdg-portal.de](http://www.sdg-portal.de)
-  [www.monitor-nachhaltige-kommune.de](http://www.monitor-nachhaltige-kommune.de)

### Kontakt:

-  Henrik Riedel
  -  [henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de)
-



Im „Women Work Café“ von Kitakyushu haben sich Staat, Präfektur und Stadt zusammengetan, um an einem Ort Frauen und speziell Mütter beim (Wieder-)Einstieg ins Berufsleben zu unterstützen. Derweil wissen sie ihre Kinder in guten Händen.

Von den Kinder-Kantinen profitieren auch Senioren, die als Freiwillige helfen. „Ich habe gehört, dass sie weniger zum Arzt gehen, weil sie zu beschäftigt damit sind, sich zu überlegen oder zu diskutieren, was sie kochen sollen, und weil sie insgesamt positiver denken und selbst gesünder essen“, sagt Nagasaka ruhig lächelnd. Dadurch entlasten sie das ohnehin angespannte Sozialsystem – und haben mehr Spaß am Leben.

### Schlüsselfiguren von morgen: Frauen

Rüstige, leistungsbereite Senioren auf der Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit sind eine von zwei demografischen Gruppen, auf die die japanische Regierung setzt, um dem beginnenden Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Die zweite Gruppe sind Frauen. Über die Hälfte lässt weiterhin spätestens beim ersten Kind eine berufliche Karriere hinter sich, viele mit Universitätsabschluss. Ihr Wissen und ihre Erfahrung gehen dem Arbeitsmarkt somit verloren. Um dies zu verhindern, hat Kitakyushu eine „One Stop“-Lösung erdacht: das im Mai 2016 gegründete

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INDEX (SDG-INDEX)

Die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) wurden von den 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet. Damit bekennen sie sich zu ehrgeizigen Zielen, die bis 2030 erreicht werden sollen. Der Index misst die Fortschritte bei der Umsetzung dieser Ziele und ermöglicht eine Vergleichbarkeit zwischen den Staaten. Er wird jährlich gemeinsam durch die Bertelsmann Stiftung und das UN Sustainable Development Solutions Network (SDSN) veröffentlicht.

### Weblink:

[www.sdgindex.org](http://www.sdgindex.org)

### Kontakt:

 Dr. Christian Kroll

 [christian.kroll@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.kroll@bertelsmann-stiftung.de)

---

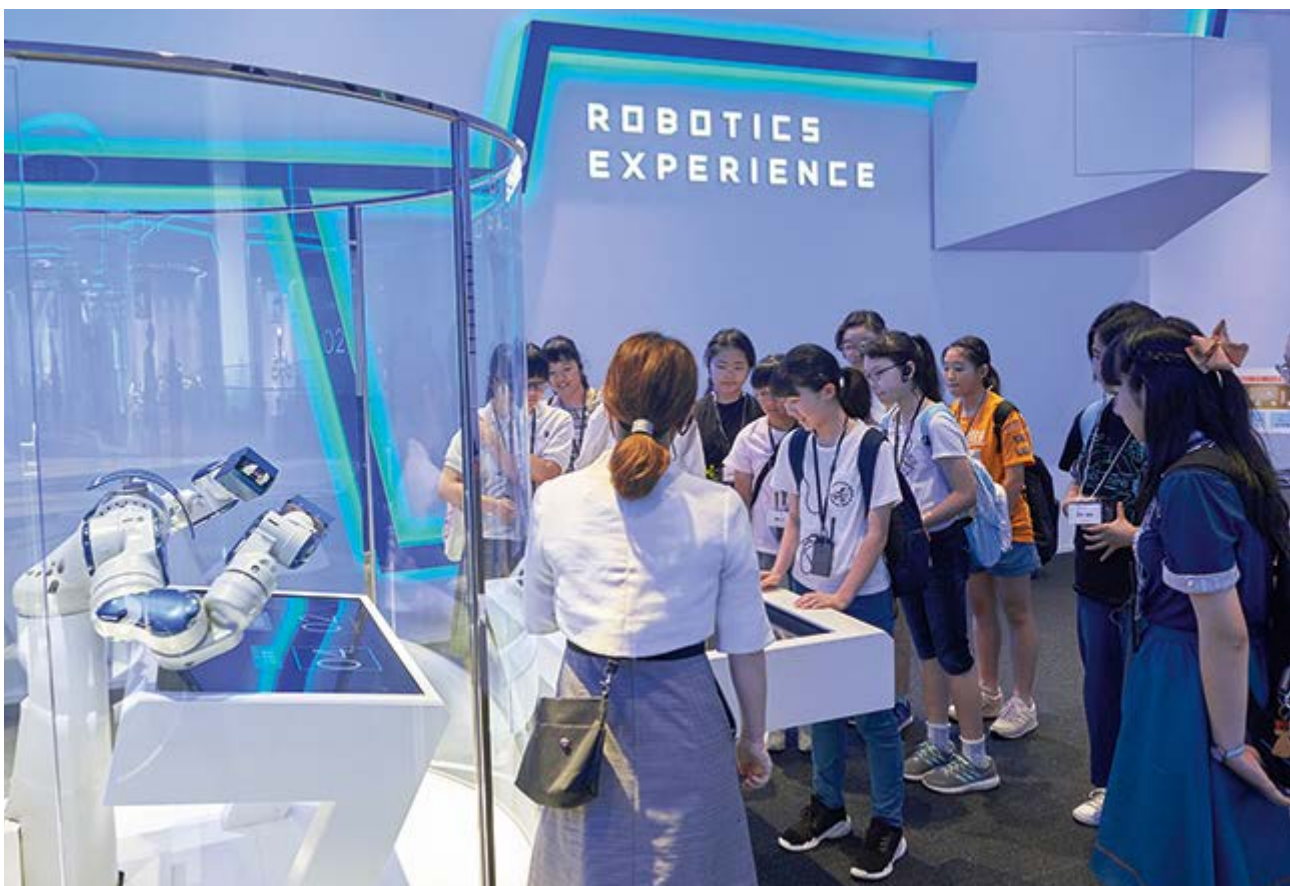
„Women Work Café“. Dort werden Frauen und speziell Mütter zum Berufsleben beraten. Anhand eines ersten Gesprächs wird ihnen jeweils empfohlen, ob sie besser bei Einrichtungen des Staates, der Präfektur oder der Stadt aufgehoben sind. Alle drei haben Vertreter im gleichen Raum – eine angeblich einzigartige Einrichtung in Japan. Die Stadt ist stolz auf die landesweit beste Kinderbetreuung und die höchste Fertilitätsrate unter den Großstädten mit 1,61 Kindern pro Frau. Außerdem appelliert man an Unternehmen, mehr Frauen einzustellen. „Nach anfänglicher Skepsis bekommen wir häufig die Rückmeldung, dass sie über den Schritt sehr froh sind“, sagt Masahiro Wada, Abteilungsleiter der Frauenförderung der Stadt. Etwa einem Drittel der rund 15.000 Besucherinnen im Jahr könne man eine Stelle vermitteln.

Der weltbekannte Industrieroboter-Hersteller Yaskawa ist bei der Frauenförderung besonders aktiv. Um Arbeitskräfte- und Innovationsmangel entgegenzuwirken, setzt man bereits bei Schülerinnen an, um

bei ihnen das Interesse an technischen Fächern zu wecken. Tomomi Namura, Chefin der Unternehmenskommunikation bei Yaskawa, hat dazu den „Girls Day“ initiiert – nach deutschem Vorbild. Mittelschülerinnen im Alter zwischen 12 und 14 Jahren nehmen nach einer Führung durch die Roboter-Fertigung – durch Roboter – mit Yaskawa-Ingenieurinnen an einem Workshop teil, bei dem sie lernen, echten Robotern Befehle einzuprogrammieren. „Wie ältere Schwestern“ sollen ihnen die Ingenieurinnen erscheinen, sagt Namura, „damit die Mädchen das Gefühl haben, dass so ein Beruf etwas Naheliegendes ist.“ Wada vom „Women Work Café“, das die Veranstaltung unterstützt, erklärt, dass viele Mädchen im Vergleich zu Jungs weniger die Gelegenheit haben, Dinge zu bauen oder etwas zu programmieren. Deswegen seien solche Workshops sehr nützlich.

Namura ist eine der wenigen Managerinnen des Konzerns, dessen Belegschaft aktuell genau 12,3 Prozent Frauen umfasst. „Schrecklich wenig“, sagt sie direkt.

Mittelschülerinnen nehmen an einer Führung durch die Roboter-Fertigung und an einem Workshop mit Ingenieurinnen teil. „Der Anblick von Frauen (hier) soll etwas Natürliches werden“, hofft man beim Hersteller Yaskawa.





Ein Teilnehmer beim „Kokura Gion Matsuri“-Fest mit kunstvollem Make-up im Stil von Kabuki – dem traditionellen japanischen Theater (links). Wenige Schritte von der Burg Kokura entfernt befindet sich das Rathaus mit dem SDGs-Büro (rechts).

„Der Anblick von Frauen in einem (solchen) Unternehmen soll etwas Natürliches werden“, fordert sie. Mit diesem Programm für Schülerinnen und der Umsetzung von SDGs „säen wir Samen aus“. Bei der 12-jährigen Mana Yanaida haben sie gute Chancen, dass diese aufgehen. Inspiriert von ihrer älteren Schwester, die bereits IT studiert, will die selbstbewusste Schülerin Programmiererin werden – ein gutes Beispiel dafür, was Vorbilder bewirken können.

### Auf dem Weg zum neuen Lebensstil

Kitakyushu steht nun vor der nächsten Herausforderung: „Die Aushöhlung der Stadt infolge industrieller Stagnation zu verhindern“, sagt Kenji Amioka, früher bei Nippon Steel tätig. Er ist nun Vorsitzender der NGO „Satoyama“, die den von der Stahlindustrie geprägten Stadtteil Yahata-Higashida neu entwickeln will. Die Sorge vor Aushöhlung hat einen konkreten Hintergrund: Seit der Jahrtausendwende haben Konzerne wie Kao, Asahi Glass und Toshiba der Stadt den Rücken gekehrt. Diese Entwicklung will man nicht nur umkehren, sondern Kitakyushu erneut transformieren: zur „Smart Industrial City of Tomorrow“. Auf einem brachliegenden Gelände am Hafen, wo einst ein Werk von Nippon Steel stand, laufen bereits erste Vorbereitungen für den Prototyp einer Zukunftsstadt, Arbeitstitel: „SDGs World“.

Das Konzept sieht neben Büros, Wohnungen und einem Einkaufszentrum auch Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen vor. Kitakyushu würde nämlich gerne Ziel Nummer 18 einführen: „Kunst und Kultur“. Dort will man „smartes“ Leben und „smartes“ Arbeiten verknüpfen – selbstverständlich auf Basis einer „smarten“ Energiequelle, in diesem Fall Wasserstoff. Bereits jetzt gibt es eine Wasserstoff-Pipeline; außerdem steht dort eine der noch seltenen Wasserstofftankstellen in Japan. „Wir müssen unseren Lebensstil ändern, das ist eine historische Mission“, sagt Amioka. Häufig setze man ja herstellende Betriebe eher mit Umweltverschmutzung gleich, „aber in Kitakyushu wollen wir erreichen, dass man diese Denkweise ändert“, berichtet er. Künftig solle das Motto lauten: „Gerade weil es hier Industrie gibt, ist die Umwelt gut!“

[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

**„Wir müssen unseren Lebensstil ändern, das ist eine historische Mission.“**

KENJI AMIOKA





Die Stadt ist stolz auf ihren „Energiepark“ mit Biomassekraftwerk, Solarpanelen und Onshore-Windrädern. Er soll den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verkleinern. Demnächst soll vor der Insel mit über 40 Windrädern ein für japanische Verhältnisse riesiger Offshore-Windpark entstehen, erzählt Hiroshi Kakisako, Vizedirektor des Kitakyushu Ecotown Network.

Lissa (11) geht ganz selbstverständlich mit Technik um. Sie findet es cool, dass ihr Roboter macht, was sie will.



# „RoboKids“: *kleine Persönlichkeiten*

 Silke Hoock

 Jan Voth

 Juli 2019

 bewölkt, 20°C

Im bayerischen Rehau geben Schüler den Weg vor. Dafür verantwortlich sind die Auszubildenden des Unternehmens LAMILUX. Sie bringen ihnen in der weiterführenden Schule bei, wie sie Roboter bauen und steuern. Lernen und arbeiten im Team. Am Ende müssen die Geräte selbstständig einen Parcours überwinden. Der Unterricht fördert die Persönlichkeitsentwicklung und begeistert junge Menschen für Technik – auf beiden Seiten.



REHAU, DEUTSCHLAND

Die Auszubildenden werden zu Lehrenden (von links): Fabian Rogler, Maximilian Fuchs und Benedikt Böhringer haben das Projekt „RoboKids“ inhaltlich konzipiert und leiten die Schüler sicher an.

Der Hauptsitz der Firma LAMILUX im bayerischen Rehau (rechts unten). Fabian Rogler schaut Jonas (links) und Yanis (beide 11) über die Schulter: „Denkt an die Schleife“, lautet sein Ratschlag.

„Zeig mal her. Das Kabel steckt falsch“, sagt Lissa und stöpselt die kurze schwarze Plastikverbindung geschickt um. „Der Roboter kann jetzt über Bluetooth mit dem Tablet verbunden werden und Befehle empfangen“, erläutert sie. Dann steuert sie auf dem Display „Bauklötze“ an, hinter denen sich die Programmanweisungen verbergen. „Siehst du, der eine erkennt Farben, der andere Distanzen und dieser hier steht für Bewegung“, erklärt sie das Prinzip.

Die Elfjährige besucht die fünfte Klasse der Gutenbergschule in Rehau in Hochfranken. Zusammen mit zehn Mitschülern lernt sie, Roboter zu verstehen und ihnen Befehle zu erteilen. Doch es ist kein Lehrer, der den Kindern das alles beibringt. Es sind Auszubildende des Unternehmens LAMILUX, die im Rahmen ihres Ausbildungsprogramms „Education for Excellence“ das Projekt „RoboKids“ verantwortlich geplant und an die Schulen gebracht haben.

„Es ist erstaunlich, wie schnell die Kinder alles begreifen. Es fällt manchmal schwer, sie zu bremsen“, erzählt Fabian Rogler (20), angehender Industriekaufmann. Er ist einer von fünf Auszubildenden, die die „RoboKids“ anleiten. „Man wächst da rein. Man wird gelassener und versteht, wie die Kinder ticken“, berichtet Benedikt Böhringer (23), angehender Elektroniker für Betriebstechnik, der das Projekt bereits zum zweiten Mal begleitet. Als er Anfang 2018 gebeten wurde, zusammen mit Maximilian Fuchs (18), zukünftiger Fachinformatiker für Systemintegration, das Programm zu konzipieren, ließen sich die beiden gerne darauf ein.

Zusammen planten sie neun Unterrichtseinheiten über je eine Doppelstunde. Dann wurden die Stunden getestet und der Geschäftsführung vorgestellt. Und plötzlich waren sie Lehrer – zumindest einmal in der Woche. Ausgestattet mit Tablets und Lego-Bausätzen, traten sie vor die Schüler, um sie spielerisch für Technik zu begeistern. Seitdem bringen sie den Kindern jede Woche eine Funktion bei, die der eigen-

ständig zusammengebaute und motorisierte Roboter „erlernen soll“: Fahren, Drehen, Beschleunigen etc.

### Mehr Kompetenz per Ehrenamt

Das Ausbildungskonzept „Education for Excellence“ hat die LAMILUX Heinrich Strunz Holding GmbH & Co. KG – ein Hersteller von Lichtkuppeln, Lichtbändern, Glasdachkonstruktionen und glasfaserverstärkten Kunststoffen mit weltweit 1.250 Beschäftigten – im Jahr 2010 ins Leben gerufen. Damals begeisterte sich die Geschäftsführung für die Ergebnisse einer Studie der Technischen Universität Dortmund und wollte sie für sich nutzen. Sie lauten unter anderem: Junge Menschen sind zufriedener, umfassender in die Gesellschaft integriert und erzielen bessere Bildungsabschlüsse, wenn sie sich im Ehrenamt engagieren. Diesen Kompetenzgewinn, so ein weiteres Fazit der Studie, behalten sie auch im Erwachsenenalter.

---

#### PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

### IN VIELFALT BESSER LERNEN

Faire Bildungschancen und ein leistungsstarkes Schulsystem für alle Kinder und Jugendliche! Zusammen mit Partnern aus Politik und Gesellschaft engagiert sich die Bertelsmann Stiftung deshalb für gute und inklusive Ganztagschulen, in denen pädagogische Lehr- und Fachkräfte beim Erwerb von Kompetenzen für die Lebens- und Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts unterstützen. Es werden Lösungsansätze gegen Lehrermangel, für Qualitätsstandards sowie für den lernförderlichen Einsatz digitaler Medien entwickelt.

#### Weblink:

 [www.bertelsmann-stiftung.de/in-vielfalt-besser-lernen](http://www.bertelsmann-stiftung.de/in-vielfalt-besser-lernen)

#### Kontakt:

 Dr. Dirk Zorn

 [dirk.zorn@bertelsmann-stiftung.de](mailto:dirk.zorn@bertelsmann-stiftung.de)

 @VielfaltLernen | @ZornDirk

---





*„Es ist erstaunlich,  
wie schnell die Kinder  
alles begreifen. Es fällt  
manchmal schwer,  
sie zu bremsen.“*

FABIAN ROGLER



## LINDA HOHENBERGER

Linda Hohenberger ist Ausbildungsleiterin bei der LAMILUX Heinrich Strunz Holding GmbH & Co. KG und verantwortlich für die Ausbildung aller Berufe im Haus in den Bereichen Verwaltung, Handwerk, Technik und IT. Pro Ausbildungsjahr begrüßt sie etwa 30 neue Auszubildende. Die gelernte Industriekauffrau und studierte Betriebswirtin begleitet alle Projekte im Rahmen des Programms „Education for Excellence“. Das Firmenmotto „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ verkörpert die 30-Jährige äußerst überzeugend.

### Kontakt:

 linda.hohenberger@lamilux.de



Kurz entschlossen erweiterte LAMILUX die Ausbildung im zweiten Lehrjahr um eine Säule: Alle Auszubildenden werden einmal in der Woche während der Arbeitszeit freigestellt, um sich außerhalb des Unternehmens ehrenamtlich in einem Projekt zu engagieren. Zur Wahl stehen PC-Patenschaften für Schüler, Hausaufgabenbetreuung oder Seniorenbetreuung in einem Mehrgenerationenhaus. Seit einem Jahr können auch die „RoboKids“ gewählt werden. Parallel nehmen die Azubis an Workshops teil, die ebenfalls zur Weiterentwicklung der Sozial- und Selbstkompetenzen der jungen Erwachsenen beitragen sollen: „Warum ist eine Tageszeitung wichtig?“, „Business-Knigge“, „Konversationstraining“ – das Themenspektrum ist groß.

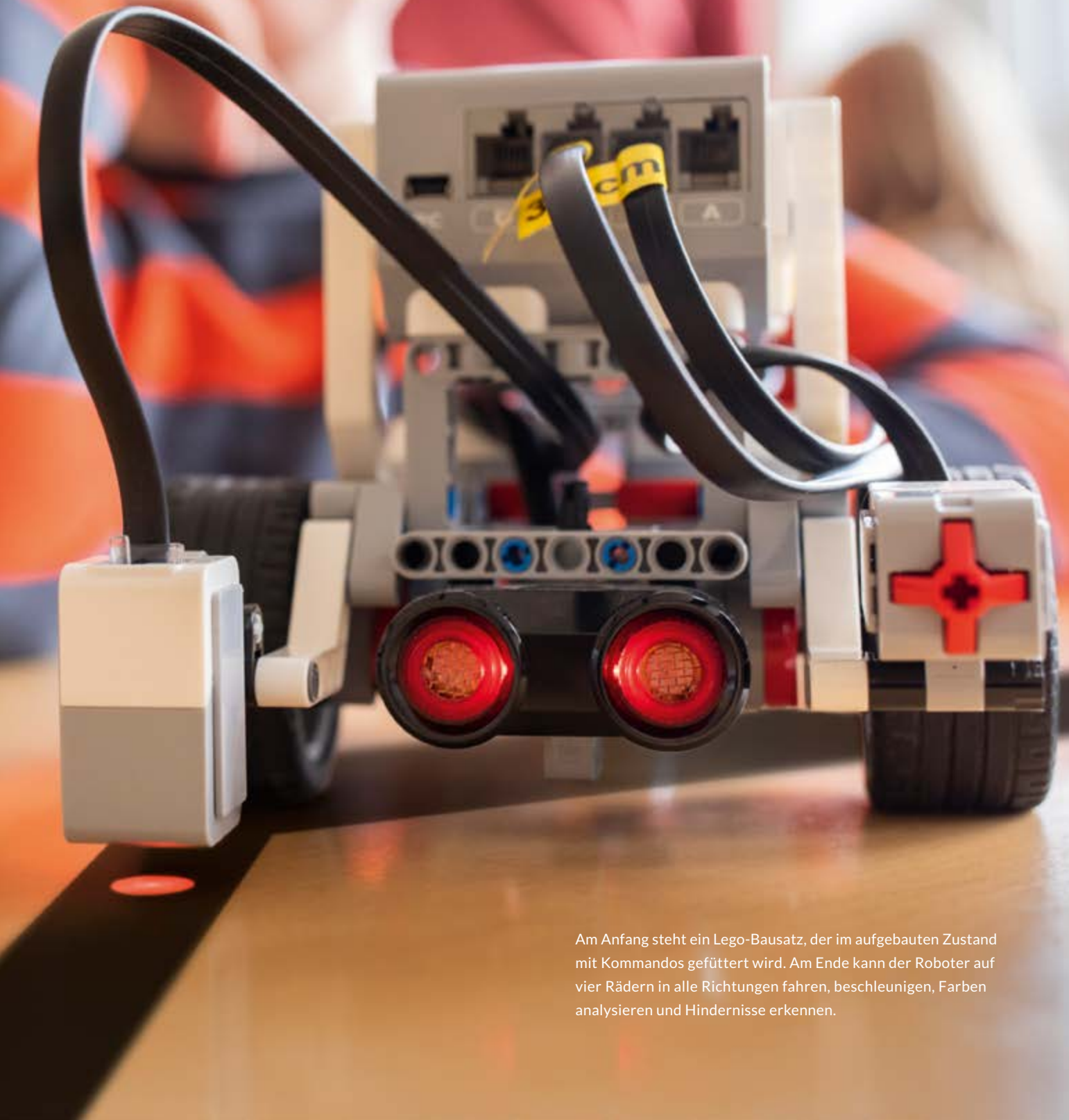
Linda Hohenberger, Ausbildungsleiterin bei LAMILUX, erläutert die besonderen Herausforderungen und Vorteile des „RoboKids“-Projektes so: „Das Projekt haben unsere Auszubildenden selbst entworfen, und sie führen es selbst durch. Sie stehen vor den Schülern und müssen sich auf deren Bedürfnisse einlassen. Sie lernen auf diese Weise auch, mit unvorhersehbaren Situationen umzugehen. In diesem Kontext erlernen die Azubis Tugenden wie Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Teamfähigkeit und Empathie. All diese Eigenschaften

sind Schlüsselqualifikationen für eine gute Persönlichkeitsentwicklung.“

Zudem ist Linda Hohenberger überzeugt, dass die Auszubildenden durch ihr soziales Engagement neben der klassischen Berufsausbildung insbesondere lernen, Verantwortung zu tragen und die Gesellschaft aktiv mitzugestalten. „Wenn unser Nachwuchs diese Eigenschaften sowohl in die Gesellschaft als auch in die Firma einbringt, dann sind wir erfolgreich.“ So müsse man zum Beispiel in einem Kundengespräch verstehen, welche Wünsche der Kunde habe. Man müsse sich empathisch verhalten, um Vertrauen zu gewinnen. „Wenn ein Programmierer ein Programm schreiben soll, muss er wissen, was das Programm können soll. Und das erfährt er erst durch eine gute Gesprächsführung.“ Für Linda Hohenberger sind diese Eigenschaften gerade in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt wichtig, weil sie den Menschen einzigartig machen und seine Vorteile gegenüber der künstlichen Intelligenz darstellen.

### Für MINT begeistern und Fachkräfte gewinnen

Ideengeberin und Motor des Projektes „RoboKids“ ist LAMILUX-Geschäftsführerin Dr. Dorothee Strunz. Ihr Ziel: Mädchen und Jungen spielerisch an Technik und algorithmische Anwendungen heranzuführen. Der



Am Anfang steht ein Lego-Bausatz, der im aufgebauten Zustand mit Kommandos gefüttert wird. Am Ende kann der Roboter auf vier Rädern in alle Richtungen fahren, beschleunigen, Farben analysieren und Hindernisse erkennen.



Moderner Unterricht im Rahmen von „RoboKids“:  
Die von den Grundschulern programmierten  
Roboter müssen den auf Papier gezeichneten  
Parcours meistern.



Fachkräftemangel in der IT-Branche spielt dabei eine große Rolle. So waren Ende April 2018 laut dem Institut der deutschen Wirtschaft in Köln (IWD) insgesamt 314.800 Stellen in MINT-Berufen – Jobs für Fachkräfte und Akademiker – zu besetzen. Ab dem Jahr 2021 rechnet das IWD mit einem zusätzlichen Bedarf von rund 275.600 Fachkräften. Das Werben um Fachkräfte ist also groß, die Konkurrenz im Wettbewerb ebenfalls. „Wenn Deutschland den Anschluss nicht verlieren will, brauchen wir Leute, die in der Lage sind, Systeme zu entwickeln und neue digitale Wege zu

finden“, weiß Dr. Strunz und hofft, mit „RoboKids“ junge Menschen in der Region Hochfranken für die sogenannten MINT-Fächer – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik – begeistern zu können und den Fachkräftemangel in der IT-Branche dort langfristig zu verringern.

Bei Lissa scheint der Funke bereits übergesprungen zu sein: „Ich finde es cool, dass mein Roboter sich jetzt bewegt, weil ich ihm das beigebracht habe“, sagt die Schülerin und bemerkt gleichzeitig, dass das weibliche Geschlecht bei dem Stichwort „MINT“ leider häufig auf Abstand geht. „Viele Mädchen aus meiner Klasse haben sich nicht angemeldet, weil sie denken, dass Roboter und Technik Jungsfächer sind. Das stimmt natürlich nicht.“ Lukas macht sich darüber keine Gedanken. Er ist begeistert und hat schon in der Schule „Natur und Technik“ zu seinem Lieblingsfach erkoren. Zusammen mit seinem Opa, der Mechaniker ist, malt er sich bereits aus, wie es wäre, Werkzeugmacher zu werden und die entsprechenden Maschinen zu programmieren. Denn genau darum geht es bei den „RoboKids“: Die Schülerinnen und Schüler sollen verstehen, dass es letztlich ein Mensch ist, der einen Roboter mit seinen Befehlen, mit seinen Programmanweisungen zu einer funktionierenden „Maschine“ macht. Hinter jeder App steckt eine Programmiersprache, die Menschen entwickelt haben. Dieser Gedanke ist es, der die Kinder beflügeln soll, selbst aktiv zu werden – vor allem auch Mädchen und Frauen, die bislang bei gleicher mathematischer Begabung sehr viel seltener eine Karriere im MINT-Bereich anstreben als Männer.

**„Viele Mädchen denken, dass Roboter und Technik Jungsfächer sind. Das stimmt natürlich nicht.“**

Heute haben die „RoboKids“ der Gutenbergschule jedenfalls das große Los gezogen. Gleich drei Auszubildende stehen ihnen in ihrer Doppelstunde zur Verfügung. Fabian Rogler erläutert die zu lösende Aufgabe. Für Lissa, Lukas, Mika, Yanis und alle anderen

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG REGIONAL WIRKSAM MACHEN

Unternehmen besitzen aufgrund ihrer Ressourcen, Kapazitäten und Kompetenzen ein großes Potenzial, gesellschaftliche Veränderungen mitzugestalten. Das Projekt geht der Frage nach, wie sich Unternehmen wirkungsvoll für ihre Region engagieren können – auch über ihre ökonomische Funktion hinaus.

Mit dem Projekt „RoboKids“ gewann LAMILUX 2019 den Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“ in der Kategorie „Große Unternehmen“. Der bundesweite Wettbewerb wird von der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit DIE JUNGEN UNTERNEHMER, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) durchgeführt. Seit 2011 wird der Preis an mittelständische Unternehmen verliehen, die sich für ihre Mitarbeiter sowie die Gesellschaft engagieren.

### Weblinks:

 [www.regional-engagiert.de](http://www.regional-engagiert.de) | [www.mein-gutes-beispiel.de](http://www.mein-gutes-beispiel.de)

### Kontakt:

 Dr. Christian Schilcher  
 [christian.schilcher@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.schilcher@bertelsmann-stiftung.de)  
 @Reg\_Engagiert  
 [www.facebook.com/regionalengagiert](https://www.facebook.com/regionalengagiert)

## Welche Kompetenzen in Zeiten von künstlicher Intelligenz (KI) gefragt sind


Ein Kommentar von Christian Fein

### Zum Glück gibt es Empathie

Von Albert Einstein stammt das wundervolle Zitat: „Der intuitive Geist ist ein göttliches Geschenk, und der rationale Verstand ist ein treuer Diener, und wir haben eine Welt erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“ Das gilt besonders in Zeiten, in denen KI als smarter angesehen wird als menschliche Leistung. Menschen verfügen jedoch über sehr viel mehr Intelligenzen als eine Maschine – über die kognitive hinaus u. a. auch über Umsetzungsin-telligenz, kinästhetische oder emotionale. Erfolgreiche Unternehmer wie Jack Ma, Gründer von Alibaba, fordern darum nicht zu Unrecht, dass wir zutiefst menschlich-analoge Kompetenzen (wieder-)erlernen: Empathie, Wertschätzung, Respekt, offene Kommunikation, assoziatives Denken.

Eine der wichtigsten Kompetenzen heute heißt Selbstregulation. Ich kenne viele Unternehmen, in denen Angst herrscht. Bei Konflikten und Stress schaltet der Mensch auf Notfallprogramm, der Körper wird mit Stresshormonen geflutet; bei derlei emotionalen Zuständen nimmt der Grad von Empathie und somit Kooperation stark ab.

Selbstregulation bedeutet, in der Lage zu sein, sich von den eigenen Gedanken und Gefühlen zu dissoziieren, sie von außen zu sehen. Wenn ich es schaffe, aus meiner Angst herauszutreten, tauchen Handlungsoptionen, Zuversicht und Eigenkompetenz auf, eine Perspektive. Deshalb beschäftigen sich gerade so viele Unternehmer und Führungskräfte mit dem Thema Achtsamkeit und Meditation, im Silicon Valley und hierzulande.

Wenn nur das, was messbar ist – reine Leistungskennzahlen –, etwas wert ist, dann heißt das automatisch, dass alles, was nicht messbar ist, nichts mehr wert ist. Das ist aber genau, was uns Menschen ausmacht und das, was wir Menschen brauchen: wahrgenommen zu werden von anderen Menschen, sich sicher fühlen, Wertschätzung zu erfahren, dass wir gewürdigt werden – im Kant'schen Sinne, als Individuum. In einer guten Unternehmenskultur sind spezielle Programme wie beispielsweise Corporate Digital Responsibility dann obsolet.  [Christian Fein im Interview auf www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)



Coaching, Consulting, Contemplation: Christian Fein unterstützt Unternehmen und Führungskräfte auf vielfältige Art und Weise.

Teilnehmer gilt es, den Roboter so zu programmieren, dass er einen Parcours abfahren kann. Dieser ist auf zwei DIN-A1-Blättern, die auf dem Laminatboden des Klassenraumes festgeklebt sind, eingezeichnet und beinhaltet auch ein Hindernis, dem der Lego-Roboter ausweichen muss.

Die „RoboKids“ finden sich in Teams zusammen und legen los. Benedikt Böhringer und Maximilian Fuchs besuchen die einzelnen Tische, belauschen die eifrig diskutierten Lösungsvorschläge. „Denk an die Schleife. Dann wird's schneller“, rät Fabian Rogler. Die Mädchen und Jungen stecken die Köpfe zusammen. Geben sich Anweisungen, setzen ihre Roboter auf den Parcours und fluchen oder lachen. Neugierde, Ehrgeiz und jede Menge Spaß erfüllen den Raum. „Guck, der macht, was ich will!“

### Ohne Digitalisierung geht es nicht mehr

Das Projekt kommt sehr gut an. Eigentlich könnten die Auszubildenden an dieser Schule gleich vier Gruppen bilden, so groß ist die Nachfrage für das freiwillige außerschulische Angebot. „Technik, Robotik und Digitalisierung sind wichtig. Ohne die Digitalisierung würde alles nicht mehr funktionieren“, sagt Benedikt Böhringer. „Auch in unserer Firma geht es nicht mehr ohne“, ergänzt Maximilian Fuchs. „Egal, ob es um die Materialbestellung oder die Arbeiten der CNC-Fräsmaschine geht: Am PC wird festgelegt, was zu geschehen hat.“

Auch in den Lebens- und Schulalltag der Schüler hat die Digitalisierung längst Einzug gehalten. Dass sich die Gutenbergschule in einem Transformationsprozess befindet, sieht man in den Klassenräumen. Hier



Eine verschworene Gemeinschaft, die Spaß an Technik hat. Die Schüler der Gutenbergschule in Rehau haben längst verstanden, dass hinter jeder App ein Mensch steckt, der sie programmiert hat.

gibt es schon vieles, was das digitale Schüler- und Lehrerherz begehrt: Smartboard, Beamer, WLAN, mobile Laptops. „Tipptopp“, lobt Maximilian Fuchs. Doch das ist längst nicht an allen Schulen so. Während Kinder und Jugendliche sich in ihrer Freizeit viel im Internet bewegen und digitale Spiele und Online-Videos zu ihren beliebtesten Medien gehören (JIM-Studie 2018), gibt die Mehrheit der Lehrkräfte in einer 2018 veröffentlichten Befragung der Deutschen Telekom Stiftung an, dass bei ihnen in der Schule nicht einmal WLAN verfügbar ist. Und nur etwa jede zweite Schule hat bereits ein Medienkonzept erarbeitet.

Die Gutenbergschule in Rehau zeigt, dass es auch anders geht. Sie ist Referenzschule für Medienbildung und dabei, ihre medientechnische Ausstattung

sukzessive zu verbessern und zu vervollkommen. Lehrer bilden sich im Rahmen eines Medienkonzeptes fort, um neue Medien und Techniken auch im Unterricht einzubringen. „In der Grundschule müssen Kinder die Grundlagen noch überwiegend analog erlernen. In der weiterführenden Schule kann man sich der digitalen Entwicklung allerdings nicht verschließen. Die Schüler werden später umso bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben“, sagt Konrektorin Susanne Vates-Schmidt. Das Projekt „RoboKids“ lobt sie ausdrücklich: „Es begeistert die Kinder für Technik. Und ähnlich wie digitale Medien sind Roboter eine gute Motivationshilfe zum Lernen.“

➤ [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

# Mit der Digitalisierung „zusammenleben“



Marcel Hellmund



Sebastian Pfüze



## DR. JÖRG DRÄGER

Jörg Dräger studierte zunächst Physik und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Nach dem Vordiplom wechselte er zur Cornell University, New York, und erwarb dort den Master of Science (M.Sc.) sowie den Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Theoretischer Physik.

Seit 2008 ist Dräger Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung. Er verantwortet die Bereiche Bildung und Integration, ist Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) und begleitet junge Gründer in der gemeinnützigen Founders Foundation gGmbH, einer Initiative der Bertelsmann Stiftung. Zudem lehrt Dräger Public Management an der Hertie School of Governance.

### Kontakt:

✉ [joerg.draeger@bertelsmann-stiftung.de](mailto:joerg.draeger@bertelsmann-stiftung.de)

🐦 [@joergdraeger](https://twitter.com/joergdraeger)





*change | Herr Dräger, die Welt verlangt dem Einzelnen heute immer mehr ab: Digitalisierung, Globalisierung. Was bedeuten diese Veränderungen für die Bildung im 21. Jahrhundert?*

JÖRG DRÄGER | Wenn sich das Leben verändert, müssen sich auch die Bildungssysteme verändern. Eine immer digitalere Gesellschaft und Arbeitswelt fordert ganz neue Kompetenzen von uns. Aber die Digitalisierung ermöglicht auch einen radikalen Wandel des Lernens selbst. Personalisierte Lernpläne – quasi für jeden Schüler ein eigener Lehrer – werden dank Lernsoftware möglich. Die Globalisierung verlangt von uns, sich immer wieder und immer schneller auf neue Situationen und neue Teams einzustellen. Auch diese Fähigkeiten sollte das Bildungssystem vermitteln.

*Sie fordern neue Kompetenzen. Was genau meinen Sie damit und worin unterscheiden sie sich vom bisherigen Lehrplan in Schule, Ausbildung und Universität?*

Kompetenzen für die digitale Gesellschaft heißt nicht, dass jeder lernt zu programmieren. Das ist zwar wichtig, bleibt aber auch zukünftig ein Job für Spezialisten. Was ich meine, ist ein grundsätzliches Verständnis davon, wie wir Menschen mit der Digitalisierung „zusammenleben“. Wir müssen Kinder zu mündigen Nutzern ihrer Smartphones und des Internets machen. Und jeder muss nachvollziehen können, wann eine Maschine für und über ihn entscheidet – und wie er sich im Zweifel zur Wehr setzen kann. Nur wer zumindest grob versteht, wie im Zeitalter der künstlichen Intelligenz reale Zusammenhänge in mathematische Formeln übersetzt werden, welche Konzepte hinter Computerprogrammen liegen und welche unterschiedliche Qualität Daten haben, kann die Wirkung von Algorithmen bewerten. Wenn die intelligenten Maschinen uns analytische Aufgaben abnehmen, bleibt uns mehr Zeit fürs Zwischenmenschliche. Deswegen geht es bei den Kompetenzen der Zukunft sehr viel um Social Skills: etwa Resilienz, Kreativität und Kooperationsfähigkeit. Interdisziplinäres Denken und Teamarbeit werden wichtiger, reines Faktenwissen verliert hingegen an Bedeutung.

*Wie sollen die Menschen – egal ob jung oder schon älter – diese Fähigkeiten erlangen? Und gleich mitgefragt: Welche Rolle spielt digitales Lernen dabei?*

Heute lernen wir einzeln und strukturiert nach Schulfächern, später aber arbeiten wir in Teams und interdisziplinär. Unsere Art zu lernen sollte sich stärker

am Leben und der Berufstätigkeit orientieren. Dazu brauchen wir neue pädagogische Ansätze und müssen die Digitalisierung als Hilfsmittel im Unterricht einsetzen. Wie man Programmieren und gleichzeitig Social Skills vermitteln kann, zeigen beispielsweise die „RoboKids“, die in dieser change-Ausgabe vorgestellt werden. Die Kinder lernen dabei nicht nur zu programmieren, sondern zugleich, sich in einem Team zu organisieren, mit Misserfolgen umzugehen und kreativ und problemorientiert zu denken. Alles Fähigkeiten, die in Zukunft immer wichtiger werden ...

*Aber wie lassen sich diese Fähigkeiten später nachweisen?*

Die Digitalisierung ermöglicht es uns, unabhängig vom Bildungsabschluss die Kompetenzen eines Bewerbers zu erfassen. In Deutschland gilt leider noch immer: kein Abschluss – kein Job. Mit digitalen Hilfsmitteln können wir jetzt feststellen, was ein Bewerber oder eine Bewerberin wirklich draufhat, selbst wenn er oder sie kein Abschlusszeugnis mitbringt. Auch im Privaten erlernte Fähigkeiten werden so leichter sichtbar. Beim Recruiting werden schon Computerspiele eingesetzt, die die Fähigkeiten eines Menschen zuverlässiger einschätzen können als der Uniabschluss oder das Ausbildungszeugnis. Die Digitalisierung macht hier Unsichtbares sichtbar und verhilft den Menschen zu mehr Chancen.

*Denken Sie nicht, dass sich viele Menschen vor einem zu weiten Eingriff der Digitalisierung ins Leben fürchten?*

*Wie wollen Sie die Menschen abholen und überzeugen?*

Der Einsatz von Algorithmen im Unterricht oder bei der Jobsuche bedarf eines Abwägungsprozesses. Wird Digitalisierung genutzt, Schüler individuell zu unterstützen oder auszusortieren? Schaffen Recruiting-Programme neue Chancen oder diskriminieren sie? Wichtig ist: Wir Menschen setzen die Ziele und nicht die Computer. Wir müssen über das gesellschaftlich Erwünschte diskutieren und darüber entscheiden. Welche Kompetenzen wollen wir als Gesellschaft fördern? Wofür erlauben wir die Benutzung von Bildungsdaten? Wo und wann wollen wir Kompetenzen messen? All diese Fragen müssen wir klären, bevor wir entsprechende Computerprogramme einsetzen. Wenn deren Ziele gesellschaftlich sinnvoll sind und der Einsatz transparent ist, steigt auch die gesellschaftliche Akzeptanz von digitalen Hilfsmitteln fürs Lernen. Für die Digitalisierung gibt es keinen Stoppknopf, aber wir müssen und können sie aktiv gestalten.

# Sehnsucht *nach Freiheit*

 Anja Tiedge

 Valeska Achenbach

 Juli 2019

 bewölkt, 18°C

1.000 Grenzer, die jährlich zwölf Millionen Reisende kontrollierten: Marienborn war der größte innerdeutsche Grenzübergang – bis der Mauerfall am 9. November 1989 alles veränderte. Was denken die Besucher der Gedenkstätte heute, 30 Jahre danach, über die Grenzöffnung?



MARIENBORN, DEUTSCHLAND



Arbeiten, um zu erinnern: Teresa Awa wurde lange nach dem Mauerfall geboren. In ihrem Freiwilligen Sozialen Jahr führt die 18-Jährige Besucher durch die Gedenkstätte Marienborn.

**12** Mio. Reisende  
in Marienborn



**1.400** km innerdeutscher Grenzzaun

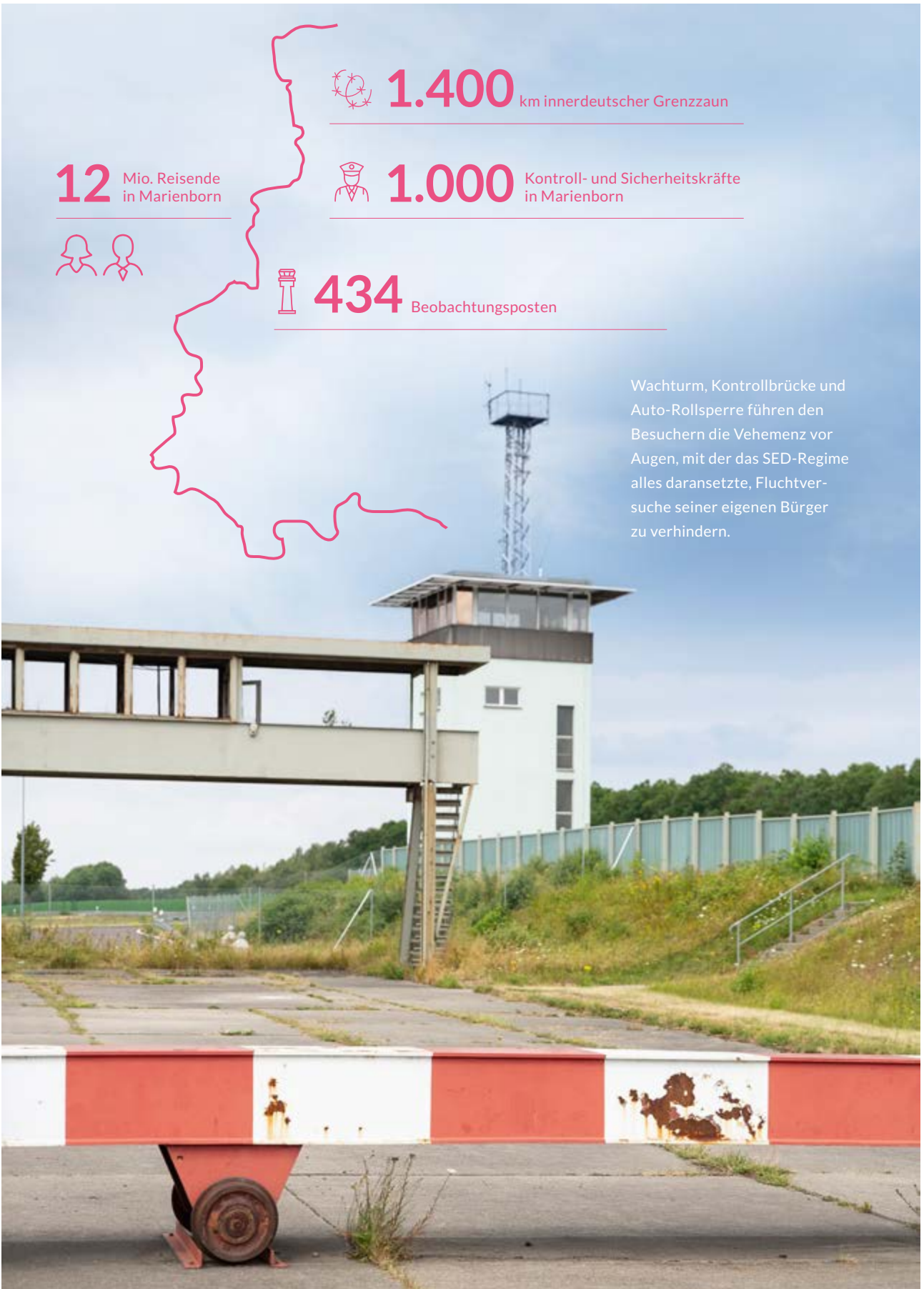


**1.000** Kontroll- und Sicherheitskräfte  
in Marienborn



**434** Beobachtungsposten

Wachturm, Kontrollbrücke und Auto-Rollsperrung führen den Besuchern die Vehemenz vor Augen, mit der das SED-Regime alles daran setzte, Fluchtversuche seiner eigenen Bürger zu verhindern.





Früher passierten jährlich fast zwölf Millionen Reisende die „Grenzübergangsstelle“, die damals 30 Hektar umfasste. Heute herrscht hier gähnende Leere.

Rostige Lichtmasten, leere Kontrollhäuschen und Beton, so weit das Auge reicht: Der ehemalige Grenzübergang Marienborn bietet einen trostlosen Anblick. Die Baracken und die Fließbänder, mit denen die abgenommenen Pässe zu den Kontrolleuren befördert wurden, dienten einst dazu, die Einreise in die DDR in die Länge zu ziehen und die Grenzgänger zu schikanieren. Heute wirken sie fast lächerlich.

Dabei war der 1945 von den Alliierten errichtete Kontrollpunkt Helmstedt-Marienborn, die spätere DDR-Grenzübergangsstelle, einst der größte und wichtigste Übergang am 1.400 Kilometer langen innerdeutschen Grenzzaun (die Berliner Mauer nicht eingerechnet) mit einem von insgesamt 434 Beobachtungstürmen. Marienborn war ein Nadelöhr zwischen Ost und West, eine bedrohlich wirkende Schleuse zwischen den Gesellschaftssystemen – einer kommunistischen Diktatur im Osten und einer freien Demokratie im Westen. Schon die Zahl der Mitarbeiter, die hier jährlich zwölf Millionen Reisende kontrollierten, klingt einschüchternd: 1.000 Kontroll- und Sicherungskräfte überprüften Reisedokumente, Personen und Autos und sollten so Fluchtversuche aus der DDR verhindern.

Mit dem Mauerfall hatten die lückenlosen Kontrollen und das rigide Grenzregime ein Ende – und mit ihnen der Kalte Krieg. Der Umbruch war vom Volk ausgegangen und zeigte der ganzen Welt, welche Kraft die Sehnsucht nach Freiheit und Demokratie entfaltet.

Viele erinnern sich noch an die legendäre Pressekonferenz, auf der Politbüro-Sprecher Günter Schabowski am 9. November 1989 unfreiwillig das Ende der deutschen Teilung einläutete: „Nach meiner Kenntnis ist das ... sofort, unverzüglich“, sagte er kurz vor sieben Uhr abends zur geänderten DDR-Ausreiseregulation. Die Nachricht verbreitete sich wie ein Lauffeuer – schon kurze Zeit später warteten Tausende Menschen an Berliner Grenzübergängen. Als die überforderten Grenzer schließlich die Tore öffneten, lagen sich Ost- und Westdeutsche in den Armen. Sie sangen gemeinsam, feierten und weinten vor Freude. Nach den Übergängen in Berlin wurden auch die innerdeutschen Grenzübergänge geöffnet. Doch ob Berlin oder Marienborn, die Bilder gleichen sich: Überall herrschten Euphorie und Glück pur. Das ist nun bereits 30 Jahre her. Doch in der Vergangenheit steckt viel Gegenwart: Was damals von den Deut-



Der Innenraum des ehemaligen Wachturms (links) wirkt, als hätte ihn der diensthabende Offizier gerade erst verlassen. Auch die Wechselstube der DDR-Staatsbank (rechts) ist im Original erhalten.

schen auf der Straße entschieden wurde, beeinflusst europäische Politik bis heute. Denn das Ende des Ost-West-Konflikts bedeutete auch das Ende der Teilung Europas. Deshalb ging und geht es nicht allein um die deutsche Frage, sondern um die europäische: Wie wollen wir den Kontinent in Zukunft gestalten?

Hinzu kommt eine der größten Herausforderungen für eine liberale Demokratie: der Vormarsch des Populismus. Denn Umbrüche sind immer auch mit Verunsicherung und Ängsten verbunden. Im „Dossier Rechtspopulismus“ der Bundeszentrale für politische Bildung heißt es, es sei „die Angst vor sozialem Abstieg, gepaart mit dem Gefühl, politisch machtlos und von den etablierten Parteien und Politikern nicht vertreten zu sein, die bestimmte Gruppen der Gesellschaft für die populistischen Botschaften empfänglich macht“. Das Populismusbarometer der Bertelsmann Stiftung und des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung untersucht regelmäßig, wie sich populistische Einstellungen in Deutschland entwickeln. Das Fazit 2018: Populistische Einstellungen nehmen hierzulande zu, insbesondere in der politischen Mitte.

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## MONITOR DER DEMOKRATIE

Die Demokratie steht unter Druck, in Deutschland und auf globaler Ebene. Widerstände und Akzeptanzverluste nehmen zu, während wir gleichzeitig handlungsfähige Institutionen brauchen, um drängende Probleme zu lösen. Das Projekt analysiert, woraus sich die demokratische Legitimität internationaler Organisationen speist und wie sie sich steigern lässt. Über eine Stärken-Schwächen-Analyse der Demokratie in Deutschland werden Lösungsvorschläge für zentrale Herausforderungen erarbeitet.

### Weblink:

[www.bertelsmann-stiftung.de/monitorderdemokratie](http://www.bertelsmann-stiftung.de/monitorderdemokratie)

### Kontakt:

 Christina Tillmann

 [christina.tillmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christina.tillmann@bertelsmann-stiftung.de)

---



Diese Männer haben mit ihren Mopeds 80 Kilometer zurückgelegt, um die Gedenkstätte zu besuchen. Wie viele andere Besuchergruppen haben sie eine Führung über das Gelände gebucht.

Davon profitierten vor allem die Parteien an den politischen Rändern, allen voran die AfD.

Die etablierten Parteien konnten diese Entwicklung bislang nicht stoppen. Dabei ließen sich laut Populismusbarometer Themen finden, die lagerübergreifend Wähler mobilisieren: „Mehr Europa“ gehört dazu. Umso wichtiger ist es, Bildungsarbeit zu fördern und Orte zu erhalten, die an das Ende der europäischen Teilung erinnern. So wie die Gedenkstätte Deutsche Teilung in Marienborn. Bis zu 170.000 Besucher gibt es hier jährlich: Menschen auf der Durchreise, Schülergruppen, Rentner.

Die einen erinnern sich an die erniedrigenden Kontrollen, die anderen an die Hoffnungslosigkeit, niemals auch nur in die Nähe der Grenzanlagen zu gelangen – und an die Euphorie, als die Mauer fiel. Einige können heute keine Unterschiede mehr zwischen Ost- und Westdeutschland und ihren Bewohnern ausmachen, andere fühlen sich bis heute als „Ossis“ herabgesetzt. Und nach der Wende Geborene wollen mit eigenen Augen sehen, was sie nur aus Geschichtsbüchern kennen.

In einem sind sich alle einig: Gut, dass sie die ehemalige Grenze nun als freie Bürger besuchen können – jenes Relikt der Vergangenheit, dessen Details den Besuchern mitunter Gänsehaut bescheren. So wie das Regal, in das die Pässe der Reisenden einsortiert wurden: „BRD“, „WB“ für Westberlin und „Ausländer“ steht in verblichener Schrift über den Fächern. Ein Besucher sieht die Aufschrift und lächelt. „Wie gut, dass wir nicht mehr in solchen Schubladen denken“, sagt er im Vorbeigehen.

**Doch so unterschiedlich wie die Menschen, die früher den Grenzübergang passierten, sind ihre Beweggründe, ihn heute zu besichtigen – allein, mit dem Partner oder der ganzen Familie. Unsere Interviews werfen ein Schlaglicht darauf, wie die Menschen die deutsche Teilung, den Mauerfall und die Zeit danach erlebt haben.**

📺 Unsere Gespräche als Videointerviews auch auf [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)



*„Es war ein unheimliches Glücksgefühl, den Grenzstreifen umzupflügen.“*

Ernst-Heinrich Wietfeld



Ernst-Heinrich Wietfeld, 63, aus Büddenstedt, 20 km von der Gedenkstätte entfernt

*Sie sind westlich des Grenzzauns aufgewachsen, nur wenige Kilometer von hier. Wie haben Sie die unmittelbare Nähe zu Stacheldraht und Minenfeld empfunden?*

Als sehr belastend. Es gab nur eine Straße, die ins Dorf und wieder raus führte, der Rest war umzäunt. Meine Ländereien lagen direkt neben dem Grenzzaun, mit meinen Maschinen bin ich bis an die Staatsgrenze gefahren. Manchmal auch drüber hinweg, was von den Soldaten auf der anderen Seite genau registriert wurde.

*Wo waren Sie, als die Mauer fiel?*

Im Bett. Ich habe den Mauerfall verschlafen, weil ich am nächsten Tag früh rausmusste, um meine Rüben zur Zuckerfabrik zu bringen. Als ich am nächsten Morgen startete, sind plötzlich Wartburgs und Trabis an mir vorbeigefahren. Ich dachte, ich träume, bis ich das Radio eingeschaltet habe. Das war ein ganz besonderer Tag.

*Wie war die Zeit danach?*

Ich hatte das Glück, dass ich nach der Wende die Ackerflächen auf der anderen Seite des Grenzzauns pachten konnte. Jahrelang konnte ich sie zwar sehen, aber sie waren weiter weg als der Mond – und plötzlich konnte ich sie bewirtschaften. Es war ein unheimliches Glücksgefühl, den Grenzstreifen umzupflügen.

*Heute sind Sie Besucherbegleiter der Gedenkstätte und hören viele Geschichten von Zeitzeugen. Welche ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?*

Eine Geschichte, die direkt bei mir in der Feldmark passiert ist: Ein DDR-Bürger, der von einem Verwandtenbesuch im Westen nicht mehr zurückgekehrt war, hat 1988 seine Familie nachgeholt – und zwar durch einen Kanal, der unter der Grenze hindurchführte. Ihre ersten Schritte in Freiheit hat die Familie dann auf meinem Acker gemacht. Damals habe ich das nicht mitbekommen, weil die Aktion geheim war. Im Nachhinein ist das für mich unglaublich.





Simon Baranowski, 42, mit seiner Partnerin Sabine Seifert, 40, aus Köln

**Sie kommen aus Köln und sind auf dem Weg nach Berlin. Warum haben Sie hier gehalten?**

Ich war schon immer an der Geschichte der innerdeutschen Teilung interessiert. Wenn ich die ehemalige Grenze passiere, gucke ich mir hin und wieder Grenztürme oder Gedenkstätten an. Ich finde, das gehört zu unserer Geschichte dazu, und ich möchte dieses Kapitel nicht vergessen. Außerdem bin ich vor der Wiedervereinigung hier entlanggekommen, im Frühjahr 1990. Meine Eltern wollten noch mal rüberfahren, bevor wir ein Land wurden. Der Grenzer hat uns damals einfach durchgewunken.

**Sie waren damals zwölf Jahre alt. Was dachten Sie, als Sie die DDR sahen?**

Mein Hauptgedanke war damals: „Das sind ja die gleichen Leute.“ Da war zwar eine Grenze, aber die Menschen sprachen dieselbe Sprache, hatten die gleichen Hobbys und Interessen. Auch die Autobahn ist mir in Erinnerung geblieben, weil sie auf der Ostseite aus Betonplatten bestand. Das kam mir damals abenteuerlich vor.



Robert Bender, 29, aus Hamburg

**Sie sind mit dem Fahrrad zur Gedenkstätte gekommen. Was treibt Sie her?**

Ich bin eher zufällig hier. Es fing an zu regnen, und ich wollte mich unterstellen. Da kamen mir die Baracken auf dem Gelände gerade recht. Ich mache eine längere Radreise; bin in Hamburg gestartet und an der Elbe entlang bis Magdeburg gefahren. Mein nächster Stopp ist Braunschweig. Ich hatte die Gedenkstätte aber schon auf der Karte gesehen und fand sie interessant.

**Wie haben Sie den Mauerfall erlebt?**

Nicht bewusst. Ich wurde drei Monate vor dem Mauerfall im Münsterland geboren und habe wenig Bezug zu dem Ereignis an sich. Aber an Orten wie diesem wird einem die Überwachung und Unterdrückung vor Augen geführt, mit denen das DDR-Regime gearbeitet hat. Das kenne ich sonst nur aus Geschichtsbüchern.

**Haben Sie auf Ihrer Tour dies- und jenseits der ehemaligen Grenze Unterschiede bemerkt?**

Ich bin hauptsächlich durch ländliche Gebiete gefahren. Natürlich unterscheiden sie sich stark von Hamburg. Wenn ich die Dörfer im Osten aber mit denen im Ruhrgebiet vergleiche, sehe ich keine großen Unterschiede, was Straßen und Häuser angeht. Auch die Menschen sind nicht grundsätzlich anders. Meine Freundin stammt von der Insel Rügen. Dass sie in den neuen Bundesländern geboren wurde, ist für uns überhaupt kein Thema.

**Stammen Sie aus Hamburg?**

**KATHARINA RÖTHER** | Nein, ich bin in Sachsen aufgewachsen und erst nach der Wende nach Hamburg gezogen. Wir sind gerade auf dem Weg zu meiner Mutter nach Zwickau. Hier wollten wir eigentlich nur kurz Pause an der Raststätte machen. Dann haben wir festgestellt, dass wir an einem ehemaligen Grenzübergang gelandet sind, und wollten ihn uns kurz anschauen.

**Wie haben Sie den Mauerfall erlebt?**

**KATHARINA RÖTHER** | Ich war in Berlin und bin mit Freunden am Checkpoint Charlie zu Fuß über die Grenze. Wir haben noch brav unsere Ausweise hochgehalten, aber die wollte keiner mehr sehen. Als wir drüben ankamen, wurde ich so stürmisch von fremden Menschen umarmt, dass meine Brille zerbrach. Ich hatte in dem Moment sehr widersprüchliche Gefühle: Euphorisch war ich nicht, denn ich hatte eine gewisse Hoffnung, dass man die DDR in einer anderen Form erhalten kann. Gerade in den Betrieben, in den Brigaden, gab es einen besseren Zusammenhalt als heute. Für mich hätte es nicht sofort die Wiedervereinigung sein müssen. Außerdem fand ich es bitter, dass kurz zuvor noch Leute an der Grenze erschossen worden waren. Dennoch war es großartig, nicht mehr das Gefühl des Eingesperrtseins zu haben.

**Bemerken Sie Unterschiede, wenn Sie über die ehemalige Grenze fahren?**

**NINA RÖTHER** | Ja, extrem. Die Städte sehen in Sachsen ganz anders aus. Viele sind heruntergekommen und trist, mit leerstehenden Häusern. Es gibt ganz tolle Sachsen, aber wenn man hört, was manche politisch so machen, finde ich das gruselig. Klar gibt es diese Leute auch in Hamburg, aber in Sachsen kommt es mir deutlich mehr vor. Ich fahre gern hin, um meine Familie zu sehen, könnte mir aber nicht vorstellen, dort zu leben, außer in Leipzig. Ich finde es schon krass, dass es nach 30 Jahren immer noch so deutliche Unterschiede gibt.



Katharina Röther, 53, mit Tochter Nina, 20, aus Hamburg

**„Ich finde es schon krass, dass es nach 30 Jahren immer noch so deutliche Unterschiede gibt.“**

Nina Röther





Teresa Awa, 18, aus Magdeburg

**Sie machen Ihr Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) hier an der Gedenkstätte Deutsche Teilung. Was hat Sie dazu bewegt?**

Ich hatte von meinen Eltern schon viele Geschichten über den Grenzübergang gehört, weil sie ihn damals selbst genutzt haben. Meine Mutter stammt aus den alten Bundesländern und ist nach der Wende gemeinsam mit meinem Vater nach Magdeburg gezogen. Sie hatte zu DDR-Zeiten Verwandte im Osten und ist deshalb manchmal übergefahren, unter anderem über Marienborn. Und vor meinem FSJ habe ich zwar viele Gedenkstätten besucht, aber nie diese hier. Das waren für mich gute Gründe, mich über längere Zeit mit dem Thema zu beschäftigen. In meiner ersten Arbeitswoche habe ich dann auch mehr gelernt als in zwölf Jahren Geschichtsunterricht.

**Was sind Ihre Aufgaben im FSJ?**

Ich arbeite viel mit Zeitzeugen und helfe dabei, die neue Dauerausstellung auf die Beine zu stellen. Ab und an gebe ich Führungen. Die deutsche Teilung ist dadurch für mich wesentlich lebendiger geworden. Es kamen aber auch einige Vorurteile zutage.

**Zum Beispiel?**

Wenn jemand zu mir sagt: „Du hast ja gar keinen ostdeutschen Akzent, du klingst gebildet“, frage ich mich, warum das eine das andere ausschließen soll.



Ira Burghardt (rechts), 52, aus Österreich, und Beatrice Mertens, 53, aus Bartensleben

**Sie haben den Mauerfall wie die meisten Deutschen vor dem Fernseher verfolgt. Was dachten Sie damals?**

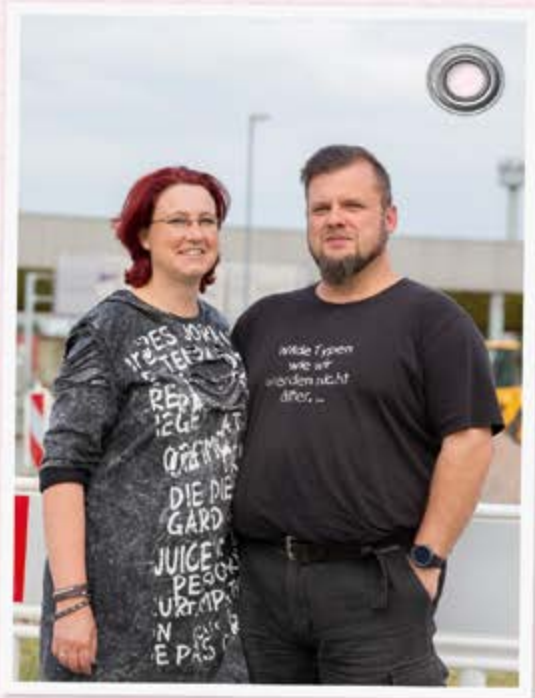
**IRA BURGHARDT** | Ich habe mich in der DDR nicht unwohl gefühlt. Deshalb dachte ich nur: „Was ist das denn jetzt?“, als ich die Bilder gesehen habe. Ich wusste nicht, was ich mit dem Mauerfall anfangen sollte. Ich habe meine Kinder hier großgezogen und konnte mich nicht beklagen.

**BEATRICE MERTENS** | Wir stammen aus einem Dorf, das nur wenige Kilometer von hier entfernt ist. Nachdem wir vom Mauerfall erfahren hatten, wollten wir überfahren. An der Grenze war alles voller Autos. Ich dachte noch, hoffentlich machst du jetzt keinen Scheiß und kommst doch nicht raus. Drüben haben wir unser Begrüßungsgeld in Helmstedt abgeholt.

**Waren Sie euphorisch?**

**BEATRICE MERTENS** | Nein, ich habe mich etwas unwohl gefühlt, das war für mich eine fremde Welt. Teilweise wurden wir von oben herab angeschaut. Das ist heute noch so, weil manche Westdeutsche meinen, sie sind die besseren Deutschen.

**IRA BURGHARDT** | Ich arbeite im Westen. Dort schimpfen manche Kollegen über uns Osis. Ich sage dann meistens nichts, aber man merkt schon, dass sie einen schief angucken.



Yves Graf, 43, und seine Frau Kathrin, 44, aus Fürstenwalde

**Wie haben Sie die Zeit nach dem Mauerfall erlebt?**

**KATHRIN GRAF** | Wenn man morgens in die Schule gegangen ist, war die erste Frage: Wer ist noch da? Die Klassen wurden von Tag zu Tag leerer, weil die Eltern mit den Kindern in den Westen gegangen sind. Zum Teil fehlten auch Lehrer.

**YVES GRAF** | Mein Vater war selbst Lehrer und hat sich auch gefragt, wie es für jemanden wie ihn weitergeht, der im Staatsdienst gearbeitet hat. Er konnte zum Glück weiter als Lehrer arbeiten, aber erst mal hatten wir Existenzangst.

**Sie haben nach der Wende vier Jahre in München gelebt. Fühlten Sie sich dort willkommen?**

**KATHRIN GRAF** | Absolut. Der Unterschied zwischen West und Ost war und ist für uns kein Thema. Nur bei uns zu Hause, im Osten, spielte er eine Rolle.

**YVES GRAF** | Die Diskussion um den Unterschied zwischen Ost und West wird meiner Meinung nach künstlich am Leben erhalten und parteipolitisch genutzt. Auch im Ruhrgebiet, in Niedersachsen oder Schleswig-Holstein gibt es Kommunen, denen es ziemlich bescheiden geht und die finanzielle Unterstützung verdient haben. Einige im Osten haben dann schnell das Gefühl, ihnen wird etwas weggenommen. Das kann ich nicht verstehen.



Hans Heinrich Meyer, 70, aus Rietze bei Peine

**Sind Sie vor der Wende in die DDR gefahren?**

Öfter, weil wir neugierig waren und um unseren Kindern zu zeigen, wie es da aussieht. Als wir an einer DDR-Raststätte hielten, waren sie erschrocken: „Papa, auf der Toilette fehlen die Fliesen!“ Und in der Gaststätte mussten wir eine halbe Stunde warten, um einen Platz zugewiesen zu bekommen. Das war natürlich anders als zu Hause.

**Haben Sie den Grenzübergang Marienborn genutzt?**

Ja, zweimal. Einmal brauchten wir vier Stunden, weil die Grenzer eine Kassette mit Schlagern gefunden haben. Westmusik durfte man damals nicht mit rübernehmen. Wir wussten das nicht, die Kassette lag im Auto rum. Sie beschlagnahmten sie und forderten mich auf, den Rücksitz auszubauen. Als ich ihnen antwortete, dass ich kein Werkzeug dabei habe, gaben sie mir welches. Die Kinder hatten große Angst und dachten, wir werden verhaftet. Sie wollten auch nach der Wende nicht mehr in den Osten fahren.

**Sie sind mit Ihrem Moped-Klub hier und haben an einer Führung teilgenommen. Wie ist das Gefühl heute, Jahrzehnte später, beim Anblick der Grenzanlagen?**

Beklemmend.



Gundula Lehr, 40, mit ihrem Mann Andreas, 48, und ihren Kindern Maximilian, 14, und Johanna, 7, aus Stollberg im Erzgebirge

**Sie besichtigen die Gedenkstätte mit Ihren beiden Kindern. Wie kommt es dazu?**

**GUNDULA LEHR** | Wir sind auf dem Weg in den Urlaub nach Dänemark. Mein Mann und ich waren vor Jahren schon mal hier, bevor die Kinder geboren wurden. Wir wollten jetzt aber noch mal mit ihnen herkommen. Unser Sohn ist jetzt 14, ein Alter, in dem er den geschichtlichen Hintergrund versteht. Wir dürfen nicht vergessen, wie die Menschen damals unterdrückt und gefangen genommen wurden, nur weil sie aus der DDR weg wollten. Bei uns in Stollberg gab es ein Gefängnis für politische Gefangene, das wir zusammen besucht haben, auch das Stasi-Gefängnis in Hohenschönhausen haben wir uns schon angeschaut. Außerdem verbinden wir mit Marienborn einige Erinnerungen.

**Welche?**

**ANDREAS LEHR** | Wir waren vor der Wende nie hier, haben aber Freunde in Wolfsburg, die uns damals besucht haben. Sie konnten hier nicht einfach mal eben zu uns rüberfahren. Wir wollten sie anmelden, doch das wurde abgelehnt. Dann mussten wir es auf der Kreisstelle der Volkspolizei noch mal versuchen und so weiter. Das war alles mit einem gigantischen Aufwand verbunden.

**Welche Geschichte verbinden Sie mit dem 9. November 1989?**

**GUNDULA LEHR** | Ein Stück Familiengeschichte. Meine Mutti hatte zwei Brüder, die in den 60ern geflohen waren. Kurz vor der Wende haben mich meine Eltern zu Demonstrationen mitgenommen. Ich war 11, aber das Thema hat mich sehr interessiert. Am Abend des 9. November gab es bei uns im Ort eine Veranstaltung zur politischen Wende, zu der mein Vati mich mitnahm. Am nächsten Tag sind wir direkt in den Westen gefahren. Das war natürlich total beeindruckend.

**Welches Gefühl haben Sie, wenn Sie durch die alten Grenzbaracken gehen?**

**GUNDULA LEHR** | Ich bin dankbar, dass wir heute in Freiheit leben. Und ein bisschen fühle ich mich in die Kindheit zurückversetzt. Der Geruch, die Türen, die Schränke – alles wie damals.


**„Ich bin dankbar, dass wir heute in Freiheit leben.“**

Gundula Lehr



Reise in eine vergangene Zeit: Für Kinder wie Johanna Lehr ist ein Besuch in Marienborn Geschichtsunterricht zum Anfassen.

# „Es gilt, viele Mauern abzubauen!“

 Aart de Geus

 Sebastian Pfützte

„Die Mauer muss weg!“ Das war eine der prägenden Parolen der Demonstranten, die vor 30 Jahren in der damaligen DDR auf die Straße gingen. Sie kämpften damit nicht nur gegen das steingewordene Bollwerk des Kommunismus, das Ost und West gerade in Berlin so brachial trennte, sondern auch gegen unsichtbare Mauern. Meinungs- und Redefreiheit oder freie Wahlen, all diese für uns selbstverständlichen Rechte waren einem Teil der Deutschen damals verwehrt.

Dass der Mauerfall und die folgende Wiedervereinigung in Deutschland so friedlich verlaufen sind, ist ein einzigartiger Glücksfall für die deutsche und europäische Geschichte. Das zeigt allein ein Blick auf die internationale Karte: Während 1989 in Peking als Antwort auf die Studentenproteste Panzer rollten, wurden die Berliner Grenzposten in der Nacht des 9. November von einer friedlichen Welle der Euphorie und des Freiheitswillens überrannt. Wenig später sah die verblüffte Weltgemeinschaft, wie am Brandenburger Tor Ost- und Westdeutsche auf eine gemeinsame Zukunft anstießen. 30 Jahre später stellt sich die Frage, ob von der Sekulaune noch etwas übrig ist. Die Antwort darauf ist vielfältig und hängt auch davon ab, welche Brille wir als Chronisten aufsetzen.

## Die erste Osterweiterung der EU

Blicken wir als Europäer auf die Geschichte, kann das Urteil fast nur positiv ausfallen. Mit dem Ende der innerdeutschen Mauer fiel auch der Eiserne Vorhang. Die Wiedervereinigung war in diesem Sinne die erste Osterweiterung der EU. Deutschland, bis dahin ein Außenposten in der Geografie des Kalten Krieges, rückte plötzlich ins Zentrum eines vereinten demokratischen Europas. Der größte Binnenmarkt der Welt? Eine einheitliche Währung in Deutschland, Estland und der Slowakei? Ohne den Mauerfall nicht denkbar. Aber es erwachsen auch neue Herausforderungen. Die Sorge, dass Berlin in Europa allein den Ton angibt, brandet immer wieder auf. Andererseits fordern einige Partner, dass Deutschland international noch viel entschlossener auftreten sollte. So wird dieses

geeinte Deutschland in der EU mal bewundert, mal gefürchtet. Gemieden werden kann es aber nicht.

## „Bei einem Blick auf die politische Landkarte Deutschlands fällt zunächst eine unsichtbare Mauer auf.“

Bei einem Blick auf die politische Landkarte Deutschlands fällt zunächst eine unsichtbare Mauer auf. Es wird bei den Erfolgen der AfD häufig zu stark auf die neuen Bundesländer geschaut. Ist dies ein Erbe des Mauerfalls? Nur bedingt, denn die wesentliche Konfliktlinie unserer Demokratie ist heutzutage ein diagonaler Bruch, der nicht zwischen Ost und West verläuft, sondern durch die Mitte der Gesellschaft geht. Die Wähler lassen sich, vereinfacht gesagt, in Modernisierungsskeptiker und -befürworter aufteilen. Die Akzeptanz für Demokratie bleibt aber in ganz Deutschland ungebrochen: Neun von zehn Wahlberechtigten halten die Demokratie für das beste politische System. Doch wie genau soll sie ausgestaltet sein und funktionieren? Darüber müssen wir uns verständigen und uns klarmachen, wofür wir sind – und nicht nur wogegen.

Schauen wir zuletzt als Ökonomen auf die Entwicklung, stoßen wir oft auf ein viel bemühtes Zitat des „Einheitskanzlers“: Helmut Kohls Versprechen von „blühenden Landschaften“ hat sich in ungewollter Weise erfüllt. Zwischen Ostsee und Erzgebirge ist wieder viel unberührte Natur zu erleben. Dafür sind Arbeitsplätze und Einwohnerzahlen teilweise drastisch zurückgegangen. Westdeutschland hat heute 60 Prozent mehr Einwohner als vor dem Zweiten Weltkrieg. Ostdeutschland hingegen zählt 15 Prozent weniger und liegt damit auf dem Stand von 1905. Darunter leiden auch Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Doch die neuen Bundesländer holen langsam auf. Die zehn Regionen mit dem höchsten Zuwachs der Arbeitsproduktivität zwischen 2000 und 2017 liegen mehrheitlich in Ostdeutschland.



### Jetzt gilt es, viele Mauern abzubauen

So bleibt als wichtigstes Fazit: Die Mauer ist weg. Gut so! Denn in einem Moment der Weltgeschichte, in dem erneut Zäune vor Menschen und Handelsbarrieren vor wirtschaftlichem Wettbewerb schützen sollen, müssen wir uns darauf besinnen, wie wir gemeinsam etwas bewegen können. Deutschland und Europa sind der beste Beweis, dass es sich lohnt, Mauern einzureißen. Das verdeutlicht auch ein Stück bunt bemalter Beton mitten in Berlin: die berühmte East Side Gallery am ehemaligen Mauerstreifen. Das einstige Beton-Bollwerk hat sich hier zu einem Freiluftmuseum gewandelt, wo Künstler aus aller Welt auf steinerne Leinwände gemalt, gesprüht und geschrieben haben. Es lohnt sich, kurz innezuhalten: „Es gilt, viele Mauern abzubauen“ steht dort. Eine Forderung, die aktueller nicht sein könnte.



### AART DE GEUS

---

2002 trat Aart De Geus als Minister für Arbeit und Soziales in die niederländische Regierung Balkenende ein. 2007 wurde er stellvertretender Generalsekretär der OECD.

Seit 2011 ist er Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung und seit 2012 dessen Vorsitzender. Aart De Geus verantwortet u. a. die Programme Arbeit neu denken, Deutschland und Asien, Europas Zukunft, Megatrends, Nachhaltig Wirtschaften sowie Zukunft der Demokratie.

#### Kontakt:

✉ [aart.degeus@bertelsmann-stiftung.de](mailto:aart.degeus@bertelsmann-stiftung.de)

🐦 [@aartjandegeus](https://twitter.com/aartjandegeus)

---

# Mehr Wahrheit wagen

 Jana Hensel

 Kristina Heldmann

Im vergangenen Jahr habe ich, offen gestanden mehr einer spontanen Laune als einem lange gehegten Plan folgend, einen Text geschrieben, der sinngemäß forderte, den 3. Oktober abzuschaffen. Ich meinte damit natürlich nicht den Tag an sich, sondern die offiziellen Feiern zum Tag der Deutschen Einheit. Das Programmheft dazu war mir zufällig in die Hände gefallen und in seiner Mischung aus Historisierung und guter Laune ziemlich auf die Nerven gegangen. Die allzu ausgelassene Feierstimmung schien mir in Anbetracht der Tatsache, dass Teile der ostdeutschen Gesellschaft im Zuge der sogenannten Flüchtlingskrise 2015 ziemlich weit nach rechts gerückt waren, sehr unpassend.

Überraschenderweise sahen das viele Leser ähnlich. Ich bekam in den darauf folgenden Tagen viele zustimmende Reaktionen aus eigentlich allen Generationen und nahezu allen sozialen Milieus. Darunter waren auch viele Ostdeutsche, von denen man leicht hin behaupten würde, dass sie es nach der Wiedervereinigung geschafft haben, also ein glückliches und auch auskömmliches Leben führen. Auch sie wollten sich der offiziell verordneten Perspektive nicht mehr unterordnen.

Ich dachte in den vergangenen Tagen wieder daran, auch weil wir uns mit großen Schritten auf das 30. Jubiläum des Mauerfalls zubewegen. Seit Monaten laufen dazu die Vorbereitungen. In vielen Städten und Gemeinden werden Veranstaltungen, Gesprächsrunden und Podiumsdiskussionen durchgeführt. Dass dabei häufig Ostdeutsche unter sich bleiben, will ich nur am Rande erwähnen, obwohl es freilich viel über unseren Umgang mit dem eigentlich das ganze Land verändernden Ereignis aussagt.

Ich möchte auf etwas anderes hinaus: Die Stimmung scheint vielerorts eher getrübt, die Veranstaltungen klingen eher nach dem Versuch, den Lauf der vergangenen 30 Jahre zumindest ambivalent und ausgewogen zu besprechen. Und ich muss gestehen: Ich halte das für einen Fortschritt, für die richtige Entwicklung. Die ostdeutsche Gegenwart ist ja schließlich auch zerklüftet, mitunter wund und aufgerieben. Und die Herausforderung der nächsten Monate besteht

nun darin, die Erfahrungen der Ostdeutschen seit dem Mauerfall so zu erzählen, dass die Menschen sich in den Erzählungen wiederfinden, dass sie darin auf eine Art heimisch werden können, weil sie selbst diejenigen sind, die die Tonart setzen, den Klang bestimmen, die Interpretation liefern. Mehr Wahrheit wagen, könnte man auch sagen.

Ich weiß, es klingt in vielen westdeutschen Ohren nach einem Lamento, aber tatsächlich liegen in den allermeisten ostdeutschen Biografien Erfolg und Niederlage, Glück und Unglück, Euphorie und Melancholie ganz eng beieinander. Sie bedingen sich eher, als dass sie einander ausschließen. In beinahe jeder Familie ist nach der Wiedervereinigung viel schiefgegangen und viel geglückt, war der eine erfolgreich, während der andere eher gescheitert ist. Da ist viel Grau, eigentlich nirgendwo Schwarz und Weiß, Richtig und Falsch. Darin unterscheiden sich die Ostdeutschen eigentlich von keiner anderen Gesellschaft auf der Welt.

In Zahlen ausgedrückt bedeutet das: Während es den allermeisten ostdeutschen Familien heute im Vergleich zu ihrem Leben in der DDR ökonomisch besser geht, sind die allermeisten mit dem sozialen Fahrstuhl nach unten gefahren. Der Transformationsprozess hat eine für eine eigentlich entwickelte Gesellschaft unglaubliche soziale Mobilisierung und Veränderung ausgelöst. Viele haben ihre Positionen und ihren Status verloren, für die wenigsten zeigte diese Entwicklung nach oben. Auch deshalb diskutieren wir immer wieder über die fehlende Repräsentanz der Ostdeutschen in der gesamtdeutschen Elite. Dort machen sie insgesamt noch immer nicht mehr als ungefähr drei Prozent aus.

Bei all der berechtigten Freude über die friedliche Revolution und den Mauerfall, über das unglaubliche Glück, bürgerliche Freiheitsrechte selbst erkämpft zu haben, dürfen wir diese Tatsachen nicht vergessen. Sie müssen unser Erinnern nicht trüben, aber wir sollten uns gewahr werden, dass, wenn wir sie ignorieren, sie zu einer Art Waffe derjenigen werden können, die unsere demokratische Grundordnung angreifen wollen. Das sollten wir doch um unsertwillen nicht zulassen, oder?





Jana Hensel gilt als eine der wichtigsten Stimmen des Ostens Deutschlands. Ihr Buch-Bestseller „Zonenkinder“ verhalf der Schriftstellerin international als Publizistin, Autorin und Journalistin zum Erfolg. Sie wurde 1976 in Borna geboren, wuchs in Leipzig auf und lebt in Berlin. Die Mutter eines Sohnes schreibt heute regelmäßig für DIE ZEIT und ZEIT online. Im Sommer erschien ihr neues Buch „Wie alles anders bleibt – Geschichten aus Ostdeutschland“.

Kontakt: [🐦 @jana\\_hensel](https://twitter.com/jana_hensel)

Mit dem Governance Laboratory (GovLab) in der Bezirksregierung Arnsberg gehen Nils Hoffmann (Mitte) und seine Kollegen Antonia Steinhausen und Philipp Disselhoff neue Wege in der öffentlichen Verwaltung. Und das mit sehr viel Engagement und Erfolg: Das GovLab erhielt ein Jahr nach seiner Gründung beim Public Service Lab Day im April 2019 den „Preis für gute Verwaltung“.



# Gestalten! Und verwalten.

 Silke Bojahr

 Thomas Gasparini

 Juli 2019

 bewölkt, 20°C

Digital, agil, innovativ – nur wenige assoziieren diese Wörter mit öffentlicher Verwaltung. Und doch hat sich die Bezirksregierung Arnsberg genau diese zum Ziel gesetzt, um das Leben der Bürger und der Mitarbeiter einfacher zu machen. Ein kleines Team sorgt mit Weitblick und ungewöhnlichen Ideen, aber auch mit Rücksicht auf bisherige Regularien für frischen Wind.



ARNSBURG, DEUTSCHLAND

WIEDER  
MINISTERIUM AN  
ZAHLEN SUCHEN  
JETZT IN DER DATENWERKSTATT  
SMARTE TABELLEN UND LISTEN ERSTELLEN  
daten.MACHER

WIEDER JEDEN  
ESCHIED EINZELN  
BEARBEITET  
JETZT IN DER OFFICE-WERKSTATT SCHNELL  
SMARTE DOKUMENTE ERSTELLEN  
digital.MACHER

VEDENE ANTRAG-  
LLER = WENIGER  
FRAGEN & KLAGE  
JETZT IN DER SERVICE-WERKSTATT  
KUNDENZUFRIEDENHEIT STEIGEN  
service.MACHER

1.000 THEMEN & LANGE  
BESPRECHUNGEN  
JETZT IN DER ZUSAMMENARBEITS-WERKSTATT  
MIT NEUEN BESPRECHUNGS- UND ARBEITSFORMATEN  
FREIRÄUME UND ÜBERBLICK SCHAFFEN  
kollaborations.MACHER



*„Eigentlich ist das GovLab ein Raum im Kopf, ein Raum für freies Denken.“*

HANS-JOSEF VOGEL



Ein Grundstein des Erfolgs: In Person des Regierungspräsidenten Hans-Josef Vogel kann sich das Team des GovLab der Unterstützung aus dem Topmanagement gewiss sein. Ebenso wichtig ist Vogels Einstellung, sich auf moderne Arbeitsweisen, deren genaue Prozesse und Ziele nicht immer absehbar sind, einzulassen. Das ist keine Selbstverständlichkeit.

Öffentliche Verwaltung – das klingt nach Aktenbergen, langen Aktenzeichen und endlosen Bearbeitungszeiten. Auch nach preußischen Tugenden und strengen Hierarchien. Man hört förmlich den Stempeldruck auf dem Papier. Vor diesem Hintergrund eine Bezirksregierung als eine bunte Konfetti-Kanone zu bezeichnen – darauf muss erst mal einer kommen. Dazu braucht es Fantasie, also ein freies Denken.

Es ist Nils Hoffmann, der auf die Idee gekommen ist. Kein Wunder, denn der 29-Jährige ist explizit zuständig für ungewöhnliche Ideen in der Bezirksregierung Arnsberg. Genauer: für Innovationen und Experimente. Digitalisierung heißt das Stichwort, da hinkt die öffentliche Verwaltung hinterher. Doch es geht um mehr als Daten, denn einigen macht der Einzug von neuer Technik auch Angst. Altes schafft Sicherheit, Neues braucht Vertrauen. Vor allem aber braucht es einen Regierungspräsidenten, der Kreativität und Experimente ermöglicht, ja sogar wünscht. Hans-Josef Vogel ist so einer. Der Regierungspräsident war schon als Stadtdirektor und Bürgermeister von Arnsberg für das Wagnis von Modernisierungen bekannt. Anfang 2018, gerade mal ein Jahr im Amt, setzte er auf Nils Hoffmann als Experten für agile Verwaltung sowie Digitalisierungs- und Innovationsmanagement.

### „Ein Raum für freies Denken“

Der junge Mann hat mittlerweile ein kleines Team um sich herum, mit der 27-jährigen Antonia Steinhausen und Philipp Disselhoff (28) sorgt er für frischen Wind in der Bezirksregierung. Im Governance Laboratory (zu Deutsch: Labor für Politik- und Verwaltungsinnovation), kurz GovLab genannt. Im weitesten Sinne ein Experimentierfeld für alle Mitarbeiter, unabhängig von Hierarchien, um Verwaltung einfacher, besser und schneller zu machen. Neues Regieren durch interdisziplinäre und gemeinsame Lösungsfindung, heißt das offiziell. Und bedeutet: entwickeln, testen, einführen! Der Behördenchef sieht es so: „Eigentlich ist das GovLab ein Raum im Kopf, ein Raum für freies Denken.“

Die Idee sei nicht wirklich neu gewesen, erzählt er, denn er habe ja gewusst, dass es Innovationslabore in Wirtschaft und Industrie gibt: „Der Gedanke war, das einfach zu übertragen. In der Kommunalverwaltung haben wir in den 90er-Jahren eine Experimentierklausel gehabt, die sehr dazu beigetragen hat, dass Kommunalverwaltung sich modernisiert hat. Und die Idee hier war: Wir brauchen einen Experimentierraum, also Schutzräume, in denen man erst mal was entwickeln kann. Ohne dass der Apparat und die Menschen, die diese Regeln vertreten, sagen: ‚Das geht aber nicht, weil ...‘“

Der 63-Jährige weiß, dass die hohe Regulierung einer Verwaltung die Digitalisierung schwer macht: „Weil wir auf ein Regelwerk stoßen, das jedes Detail in Verwaltungsabläufen und Geschäftsprozessen regelt. Und dieses Regelwerk ist alt. Hat sich aber auch bewährt, schafft auch Stabilität. Aber wir müssen agiler werden. Das Problem ist, dass wir bei Innovationen immer auf eine Rechtslage oder bestehende Hierarchien treffen.“

Aber wie löst man das Problem? „Einfach erst mal machen“, ist Vogels Devise. Mit Weitblick und Rücksicht: „Wir haben gesagt, wir machen nicht die große Nummer, wir fangen in ganz kleinen Schritten an. Dahinter steht ja das Versprechen der Digitalisierung, dem fühlen wir uns verpflichtet, um das Leben der Mitarbeiter einfacher zu machen. Und vor allem das Leben der Bürger, das ist ja der Ausgangspunkt. Jeder kennt das doch aus seinem Alltag, in zwei Sekunden können wir Hotels buchen oder Informationen aus der ganzen Welt sammeln, das wissen die Bürger. Und deshalb müssen wir das hier auch machen.“ Bisher sei der politische Auftrag die Entbürokratisierung von privaten Unternehmen gewesen, aber: „Wo ist die Entbürokratisierung der öffentlichen Verwaltung, damit sie agiler werden kann, ohne dass wir, und das ist jetzt der Spagat, Planungssicherheit, Investitionssicherheit, Verlässlichkeit und rechtliche Überprüfbarkeit aufgeben?“



Das jüngste Team der Behörde versucht, in Workshops Räume zu schaffen, in denen bestehende Hierarchien keine Rolle mehr spielen.

Das GovLab konferiert: Die tägliche Mittagsbesprechung findet immer auf dem langen Flur vor einem Whiteboard statt. Der Austausch erfolgt kurz und prägnant, stets im Stehen und nie ohne Klebezettel.

### Eine Verwaltung im Spagat

Die Arnberger machen diesen Spagat nun vor. Die Behörde ist eine von fünf Bezirksregierungen in Nordrhein-Westfalen, zuständig für 3,6 Millionen Bürger. 1.800 Mitarbeiter, Altersdurchschnitt über 50 Jahre. Mit buntem Konfetti hat das wenig zu tun. Oder doch?

*„Ich sage immer Konfetti-Kanone, weil viele gar nicht wissen, was eine Bezirksregierung eigentlich so macht.“*

Die Antwort kommt aus der 10. Etage. Ganz oben im Behördenhaus sitzt das GovLab, hier ist Platz für freies Denken und fürs Machen. In einem lichten, großen Raum ermöglicht die Fensterfront einen weiten Blick, nicht nur über Arnberg. Moderne Sitzgruppe, schicker Besprechungstisch. Keine Akten zu sehen, dafür Laptops. Jedoch: kein Elfenbeinturm. Jeder kann vorbeikommen, den Raum auch für eigene Besprechungen nutzen. Hier finden Workshops statt, es gibt Antworten auf konkrete Fragen, es darf gedacht und gelacht werden. Nils Hoffmann sitzt lässig auf dem Sofa und erklärt: „Ich sage immer Konfetti-Kanone, weil viele gar nicht wissen, was eine Bezirksregierung eigentlich so macht. Auf dieser Etage verwalten sie Gebäude, ein Stockwerk tiefer sitzen Leute, die Personal machen. Noch eine Etage tiefer machen sie Umweltverwaltung. Darunter sind Feuerwehr und Katastrophenschutz. Wir haben in einem Haus so viele Felder, so verschiedene

Denkweisen und Arbeitsweisen, das ist ein riesiger Vorteil. Und genau das will ich mit dem Konfetti ausdrücken, dass eine Bezirksregierung halt was anderes ist als ein Schulministerium, was sich vor allem mit Schule und Bildung beschäftigt.“

Darüber hinaus gebe es diverse Bildungshintergründe, ergänzt Philipp Disselhoff: „Wir sind alle Verwaltungsbeamte oder Verwaltungsangestellte, aber im Vergleich zu anderen Behörden wie Ministerien, wo viele ihren Ursprung nur in der allgemeinen inneren Verwaltung haben, haben wir hier Leute, die irgendwas mit erneuerbaren Energien studiert haben oder aus dem Arbeitsschutz kommen, auch ehemalige Lehrer und vieles mehr. Das ist ein Potenzial, das wir noch nicht genug ausschöpfen.“

### Das oberste Prinzip: Hilfe zur Selbsthilfe

Auch daran arbeitet das GovLab. Nicht nur Raum und Methoden werden bereitgestellt, die Belegschaft soll ermutigt werden, über den Tellerrand zu blicken. Innovative Projekte sowie ein regionales und internationales Netzwerk wachsen Tag für Tag. Ob in der Inhouse-Beratung oder im Workshop: Vom Video-Tutorial bis zum Programmieren lässt sich hier alles lernen. Wenn man denn will. Es gibt Anreize, aber keinen Zwang. Das Erfreuliche: Ansatzpunkte für Werkstatt-Themen oder schnelle Problemlösungen kommen zunehmend von den Staatsdienern selbst. Nils Hoffmann erzählt: „Wir haben beispielsweise festgestellt, dass es immer ein riesiges Problem ist, wenn eine Anfrage vom Ministerium kommt. Dann ist hier Ausnahmezustand, dann ist zwei Tage rotieren





„Aber am Ende des Tages müssen die Menschen, die die Arbeit machen, selber entscheiden, dass sie ihre Arbeit jetzt anders organisieren wollen, und sie müssen dafür auch was tun.“

NILS HOFFMANN

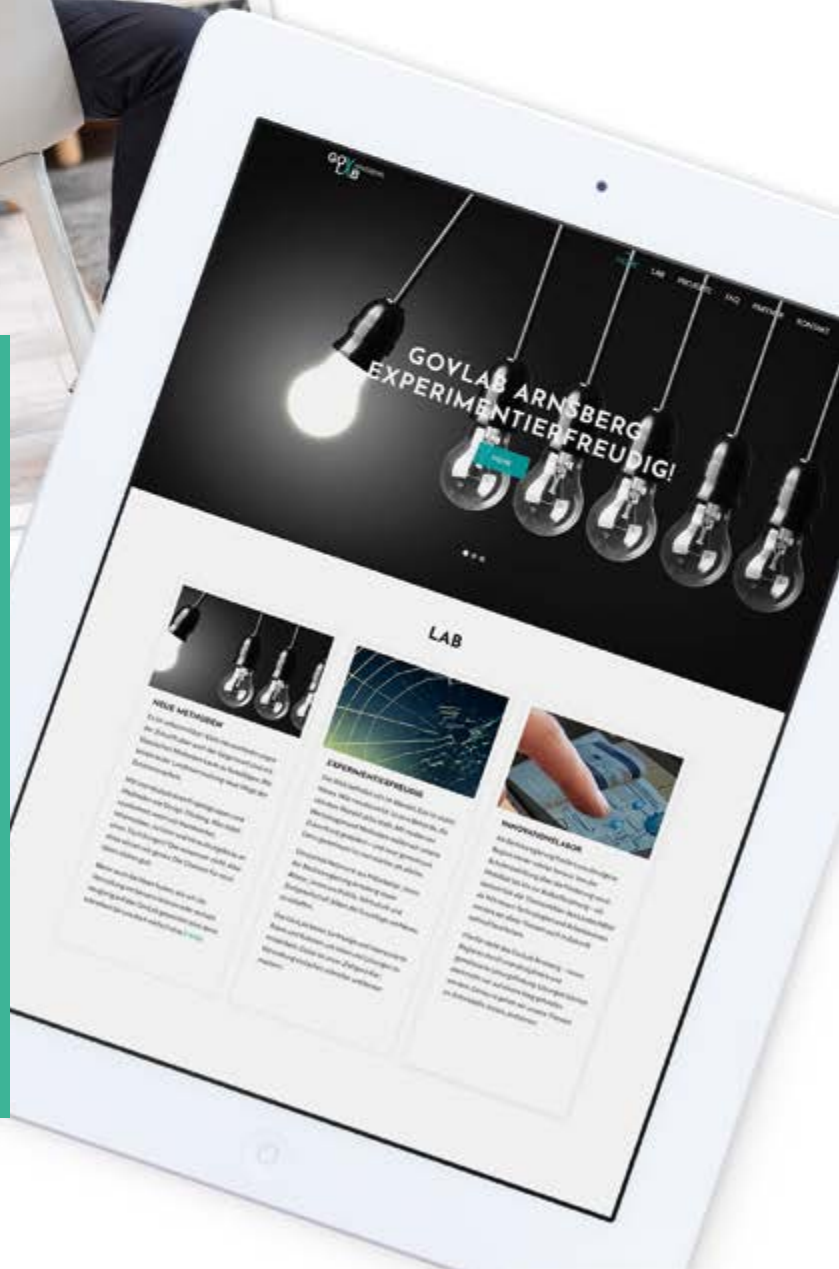


## NILS HOFFMANN

Nach seinem Studium in BWL und Cultural Engineering arbeitete Nils Hoffmann als selbstständiger Consultant im Bereich der Start-up-Finanzierung, anschließend in einem Fintech als Analyst und Business Developer. Ende 2016 hat er seine Tätigkeit in der Bezirksregierung Arnsberg, zunächst im Dezernat ländliche Entwicklung, aufgenommen. Februar 2017 übernahm er als Experte für agile Verwaltung sowie Digitalisierungs-Innovationsmanagement die Leitung des GovLabs. 2018 wurde Nils Hoffmann als einer von „100 Future Leaders: The World's Most Influential Young People in Government“ von apolitical ausgezeichnet.

### Kontakt:

 [nils.hoffmann@bra.nrw.de](mailto:nils.hoffmann@bra.nrw.de)





Kundenorientierung trifft Mitarbeiterzufriedenheit: Nils Hoffmann, Leiter des „GovLab“, setzt darauf, dass Bürger und Verwaltungsmitarbeiter sich immer besser verstehen.

angesagt. Es werden in einzelnen Fachabteilungen Aktenordner durchwühlt, Zahlen gesucht. Wir sagten den Kollegen, sie sollten doch bitte einfach vorbeikommen, wir könnten es ihnen leichter machen, mit Daten umzugehen. Damit sie bei der nächsten Anfrage dem Ministerium problemlos und gern in zwei Stunden liefern können.“

Nur kamen in der Daten-Werkstatt dann schnell auch Erwartungshaltungen auf den Tisch: „Die dachten dann, wir jungen Leute machen das jetzt für die. Philipp, Nils und Antonia programmieren uns Excel-Tabellen. Aber erstens können wir das gar nicht leisten, und zweitens ist es gar nicht nachhaltig. Klar kann ich denen einen Tag lang eine tolle Tabelle bauen, aber was ist, wenn ich nicht da bin?“, so Hoffmann.

Das oberste Prinzip des GovLabs ist immer Hilfe zur Selbsthilfe. „Aber am Ende des Tages müssen die Menschen, die die Arbeit machen, selber entscheiden, dass sie ihre Arbeit jetzt anders organisieren wollen, und sie müssen dafür auch was tun“, erklärt der GovLab-Leiter. Er wolle Leute weder auf Zwang vor vollendete Tatsachen stellen noch bekehren.

Immer mehr Kollegen machen mit, doch es gilt, Hürden zu überwinden. „Die Leute sehen, dass Arbeitsprozesse einfacher werden, klar. Aber sie sehen auch, dass es mit Aufwand zu tun hat. Es läuft alles neben ihrer täglichen Arbeit, Workshops dauern in der Regel vier Stunden“, weiß Antonia Steinhausen. Auch gibt es Ängste der Mitarbeiter, welche Behördenchef Vogel sehr ernst nimmt: „Wenn ich hoch reguliert bin, schafft das für Mitarbeiter ja auch Sicherheit. Vielleicht sogar ein Stück Geborgenheit. Und wenn wir jetzt ankommen und sagen, wir machen alles digital, machen sie sich Sorgen, was aus ihnen wird.“

Um diese Ängste zu nehmen, braucht es nicht nur Ideen und IT-Wissen, sondern auch Fingerspitzengefühl. Beispiel Sprache: „Man kann sich nicht hinstellen und sagen: ‚Hey, Frau Müller, wir machen jetzt einen Design-Thinking-Workshop.‘ Am Anfang habe ich das gemacht und fragte mich, warum das hier nicht zieht. Dann habe ich knallhart angefangen, alles zu übersetzen. Das höchste der Gefühle bei uns ist jetzt das Wort ‚Office-Werkstatt‘“, so Hoffmann.

In eben einer solchen Office-Werkstatt lernten jüngst Sachbearbeiter aus dem Schulwesen, Bußgeld-Bescheide mit nur einem Klick zu erstellen, statt jeden Bescheid einzeln auszufüllen, was nicht nur mühselig, sondern auch sehr fehleranfällig war.

Mittlerweile sind rund 70 Workshops gut gelaufen. Einer davon ist der zum Thema Kundenzufriedenheit, die Service-Werkstatt. Die Knackpunkte im Service der Verwaltung veranschaulicht Personalchef Benedikt Große Hüttmann, der mit seinen 39 Jahren im Haus zu den Jungen zählt: „Es ist bei uns ja oft so, dass in den internen Vorschriften Bearbeitungszeiten von vier bis sechs Wochen normal sind. Und die Kollegen kennen den Wortlaut. Da muss man also diesen Mindshift herbeiführen, dass es nicht darum geht, was rechtlich korrekt ist, sondern was die Bürger erwarten. Das ist die Aufgabe, an der das GovLab ja auch erfolgreich arbeitet. Da geht es darum, ob wir nicht mal innerhalb von 72 Stunden zumindest eine Antwort schicken können, die heißt: Anfrage bekommen, Entscheidung dauert. Diesen Service-Gedanken mitzubringen finde ich einfach wichtig. Und empfinde das auch persönlich als Befreiung.“

---

#### PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## KOMMUNEN DER ZUKUNFT

Gesellschaftliche Herausforderungen werden vor Ort gelöst. Mit diesem Projekt setzt sich die Bertelsmann Stiftung für aktivierende Kommunen ein, die gemeinsam mit Bürgern, Zivilgesellschaft und Wirtschaft sowie Politik und Verwaltung die eigenen Chancen identifizieren und die gemeinsame Zukunft in enger Kooperation gestalten. Zukunftsfähige Regionen brauchen einen Wechsel von Perspektive und Mentalität bei allen Beteiligten.

#### Weblinks:

- [www.bertelsmann-stiftung.de/kommunen](http://www.bertelsmann-stiftung.de/kommunen)
- <https://blog.wegweiser-kommune.de>

#### Kontakt:

-  Kirsten Witte
  -  [kirsten.witte@bertelsmann-stiftung.de](mailto:kirsten.witte@bertelsmann-stiftung.de)
-

Die Bezirksregierung Arnsberg ist eine von fünf in Nordrhein-Westfalen. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten dieser Behörde liegt bei über 50 Jahren. Um die Verwaltung für die Zukunft zu rüsten, ist es daher wichtig, junge Leute für eine Laufbahn im öffentlichen Dienst zu motivieren.

### Aufbruch zu neuem Denken

Das bisher beste erfolgreiche Beispiel zur Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ist die Entwicklung, Programmierung und Einführung eines Chatbots auf der Website eines Förderprogramms. Der Bot liefert nun prompt Antworten auf einfache Fragen wie: Was sind die Förderbedingungen, wie komme ich an Geld? Experiment geglückt, Ergebnisse sind weniger Zeitaufwand und große Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Aus einem Design-Thinking-Workshop wurde eine konkrete digitale Hilfe. Zeitaufwand bis zum Prototypen: sechs Personentage, Sachkosten: 60 Euro. Die eigene IT-Abteilung habe dafür „ein Jahr und eine fünfstellige Summe“ in den Raum gestellt, so Hoffmann.

Aufbruchstimmung sei eingezogen, spürt Philipp Disselhoff: „Man merkt, dass man im Haus mittlerweile über Dinge nachdenkt, die vielleicht vor zwei oder drei Jahren noch undenkbar gewesen wären.“ Neue Gedanken, die sich dann auf andere übertragen, so kommen die Dinge ins Rollen. Mittlerweile wird auch ohne direkte GovLab-Hilfe Neues ausprobiert, zum Beispiel in der Personalabteilung. Was nicht schaden kann, denn 40 Prozent der Mitarbeiter werden innerhalb der nächsten fünf Jahre in den Ruhestand gehen. „Wir stellen dieses Jahr 40 Leute ein, da muss man erst mal eine Masse an Bewerbern finden, um diese Stellen adäquat zu besetzen. Da war die Idee der Personalabteilung, mit Google Ads zu arbeiten, um junge Leute abzuholen. Wir haben ein bisschen Input gegeben, die machen das jetzt, und es wird ein Pilotprojekt. Das Innenministerium schaut sich das an und überlegt, das im ganzen Land einzusetzen, wenn es funktioniert“, so Disselhoff.

Personalchef Große Hüttmann ist begeistert: „Das GovLab hat eine super Resonanz, das spüre ich, auch im Gespräch mit Kollegen. Einerseits durch kleine Programme, durch die ganz konkret geholfen wird,

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---




## DEMOGRAFIERESILIENZ UND TEILHABE

Das Projekt sensibilisiert Politik und Gesellschaft für den multiplen Handlungsdruck im demografischen Wandel. Die Bertelsmann Stiftung zeigt auf, wie Effekte der Bevölkerungsalterung zwischen Systemen und Infrastrukturen der öffentlichen Daseinsvorsorge interagieren und kumulieren. Potentiale werden aufgedeckt und Lösungskonzepte erarbeitet, die unsere öffentlichen Versorgungssysteme stabilisieren und generationenübergreifend Teilhabechancen fördern.

### Weblink:

 [www.demografischer-wandel.de](http://www.demografischer-wandel.de)

### Kontakt:

 Dr. Martina Lizarazo López  
 [martina.lizarazo.lopez@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martina.lizarazo.lopez@bertelsmann-stiftung.de)  
 @MartinaLizarazo

---

und andererseits durch dieses neue Denken. Klar, die Grundlage unserer Entscheidungen muss immer Recht und Gesetz sein. Aber man kann ja auch mal rechts und links schauen, das ist schon ein großer Schritt.“

Das größte Ziel ist, das GovLab wieder abzuschaffen. Hans-Josef Vogel weiß: „In Dänemark haben sie vor zehn oder zwölf Jahren angefangen, die haben das wieder abgeschafft, weil sie sagen, sie sind ein Stück weiter, das System selber verändert sich jetzt. Aber so weit sind wir noch nicht.“ Noch lange nicht, aber sie sind Vorreiter. Und Nachahmer sind da, ob in Bochum oder Baden-Württemberg. „Es wird langsam eine Bewegung“, so Vogel. Die Arnsberger Konfetti-Kanone hat gezündet.

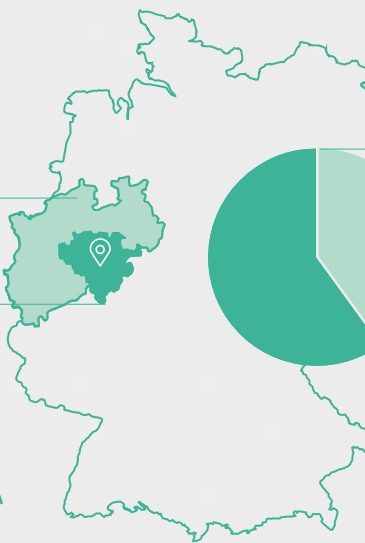
 [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)





**17,9** Mio. Bürger leben in NRW

**3,6** Mio. Bürger leben im Regierungsbezirk



**1.800**

Mitarbeiter in der Verwaltung

**40** % gehen bis 2025 in den Ruhestand




**40** Neueinstellungen in 2019

# Verwaltung kann so viel einfacher sein

---

 Brigitte Mohn

 Jan Voth



---

**DR. BRIGITTE MOHN**

---

Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

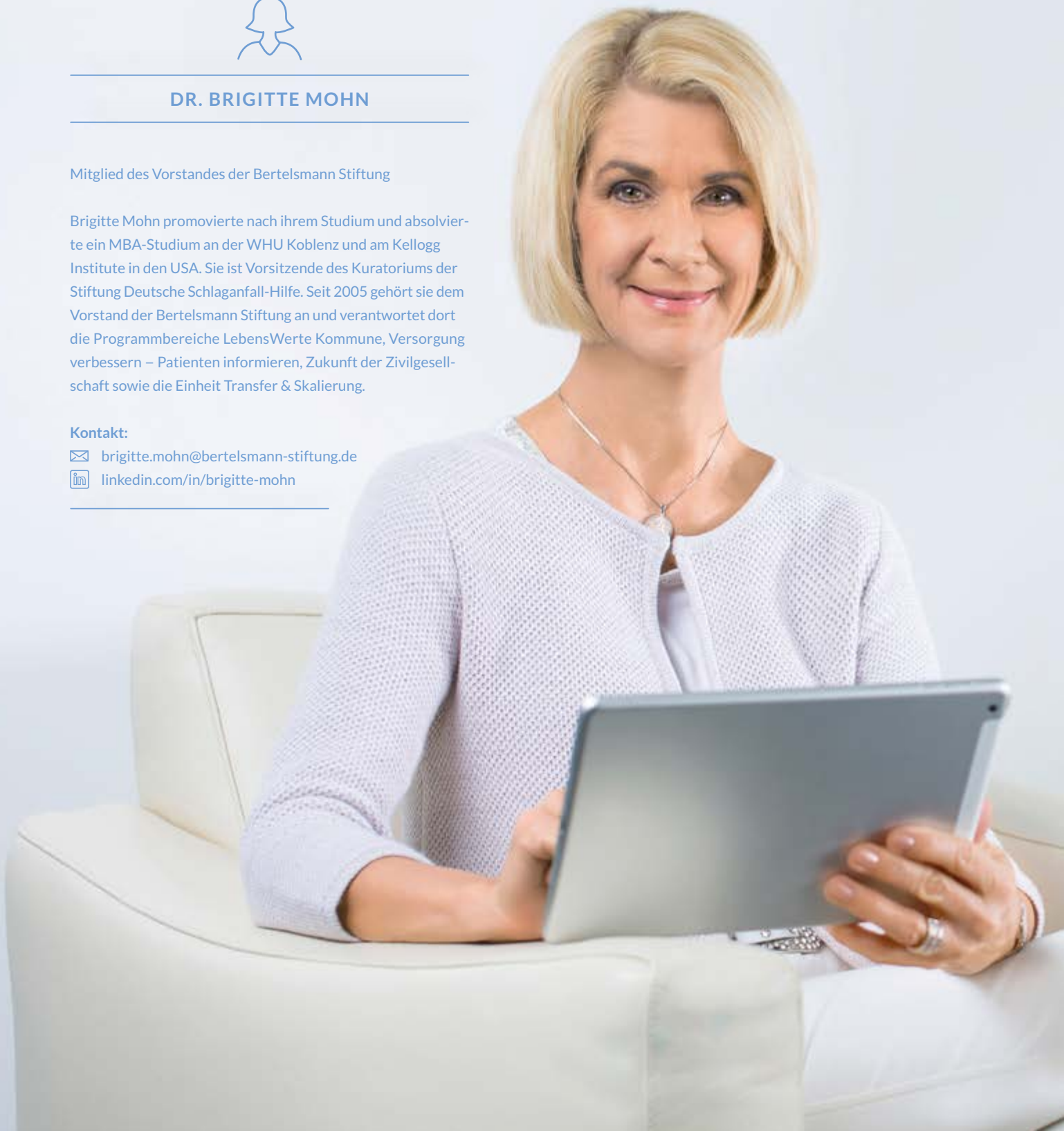
Brigitte Mohn promovierte nach ihrem Studium und absolvierte ein MBA-Studium an der WHU Koblenz und am Kellogg Institute in den USA. Sie ist Vorsitzende des Kuratoriums der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe. Seit 2005 gehört sie dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung an und verantwortet dort die Programmbereiche LebensWerte Kommune, Versorgung verbessern – Patienten informieren, Zukunft der Zivilgesellschaft sowie die Einheit Transfer & Skalierung.

**Kontakt:**

 [brigitte.mohn@bertelsmann-stiftung.de](mailto:brigitte.mohn@bertelsmann-stiftung.de)

 [linkedin.com/in/brigitte-mohn](https://www.linkedin.com/in/brigitte-mohn)

---



Die Modernisierung der Verwaltung wird seit vielen Jahren diskutiert. Das Thema beinhaltet eine dauerhafte Relevanz, da sich die Verwaltung, wie auch unsere Gesellschaft, in einem ständigen Wandlungsprozess befindet. Seit mehr als 30 Jahren spielen Daten im Zusammenhang mit den von der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufenen interkommunalen Leistungsvergleichen eine wichtige Rolle bei der Verwaltungsmodernisierung. Im internationalen OECD-Ländervergleich schneidet Deutschland im Bereich Open Government Data jedoch immer noch unterdurchschnittlich ab.

Andere Länder zeigen, dass es geht – mit politischem Gestaltungswillen konnte beispielsweise in Frankreich oder Großbritannien viel bewegt werden. Offenkundig hat Deutschland ein Umsetzungsproblem, weniger ein Erkenntnisproblem. Wir müssen dringend die Potenziale von Daten aktiv nutzen und die Wirksamkeit politischer Maßnahmen steigern.

Die Nutzung von Daten für Vergleichsanalysen von Städten und Kommunen ist damit Anstoß für Weiterentwicklungen im Sinne der Bürger, zum Beispiel im Bereich der Baugenehmigungsverfahren oder der Urkundenantragsverfahren. Längst hat die Datennutzung eine völlig neue Relevanz bekommen – Beispiele sind die Diskussionen über den Einsatz von Big Data, Echtzeitdaten oder sogenannten offenen Daten für die Gestaltung von Lebensräumen vor Ort, wie Stromnutzung, Müllabfuhr, Verkehrsführung, Autoan- und -abmeldungen.

### Digitale Strategien stärken

Manche Kommunen haben diese Potenziale für ihre internen Arbeitsabläufe, aber vor allem auch für die Verbesserung der Services für ihre Bürger bereits erkannt. Was gestärkt werden muss, sind digitale

Strategien. Viele Menschen würden davon profitieren, wenn sie sich online ummelden könnten, ohne für das persönliche Vorsprechen im Amt einen halben Tag Urlaub nehmen zu müssen; oder wenn die Zahlung von Kindergeld – wie im europäischen Ausland – auf der Grundlage von Datenaustausch und ohne Antrag vom Staat gewährleistet würde. Dafür müssen Voraussetzungen geschaffen werden, wie beispielsweise eine sichere digitale Signatur, die nutzerfreundlich und damit gut anwendbar ist.

Das können Kommunen nicht alleine stemmen, hier sind auch Bund und Länder gefordert. Hier müssen die politischen Akteure auf Bundes- und Landesebene mehr Geschwindigkeit, mehr Innovation, mehr Pragmatismus und letztlich auch mehr politischen Willen zur wirklichen Veränderung zeigen. Veränderungen fangen immer im Kopf an! Nur mit der Überzeugung, dass kommunale Herausforderungen vom Know-how einer zivilgesellschaftlichen digitalen Community oder von digitalen Start-ups profitieren können, lassen sich wirksamere digitale Lösungen entwickeln.

Neben den Serviceangeboten für die Bürger geht es auch darum, Zuständigkeiten auf den Prüfstand zu stellen, intern digitale Kompetenzen aufzubauen und Experimentierfelder zu schaffen. Das „GovLab Arnsberg“, das in diesem Heft vorgestellt wird, ist dafür ein gutes Beispiel. Und im Ausland ist etwa das CivTech-Programm der schottischen Regierung sehr spannend: Hier veröffentlichen Institutionen zu lösende Herausforderungen. Einzelpersonen, Teams oder Unternehmen können Lösungsvorschläge einreichen, die dann in einer Explorationsphase weiterentwickelt und in Prototypen umgesetzt werden. So entsteht nicht nur ein kreativer Austausch der unterschiedlichsten Akteure, es werden auch sehr schnell innovative Lösungen entwickelt.





Weibliche Führungskräfte im Seminar: Seit zehn Jahren gibt es das „Executive Training: Women and Cultural Change“ im Rahmen der Initiative „Creating Corporate Cultures“ der Bertelsmann Stiftung.

# Die neue *Power-Riege*

 Uschka Pittroff  Julia Knop  Juni 2019  Niedernberg  sonnig, 33°C

**Frauen sind immer noch Fremde in einer anderen Kultur: die der Vorstände, Aufsichtsräte und derer an Unternehmensspitzen. Das ist kein Geheimnis und durch viele Zahlen belegt. Einer der Gründe, weshalb die Bertelsmann Stiftung vor zehn Jahren ein spezielles Executive Training für weibliche Führungskräfte ins Leben rief. Darin geht es um Persönlichkeitsentwicklung und Transformation in Zeiten agilen Arbeitens – und um die Frage, wie Frauen besser Karriere machen sowie ihre Ziele anstreben und erreichen können. Wir machten den Praxischeck vor Ort.**

Es ist heiß, sehr heiß. Draußen braut sich ein Gewitter zusammen, das sich in der Nacht donnernd lautstark, blitzenergetisch grell und mit prasselndem Regen stürmisch entladen wird. Überhitzter Sommer 2019. Das ist das deutsche Klima auch im Geschäftsleben, wie man es in der Runde empfindet: 25 mittlere Führungskräfte – allesamt Frauen – sitzen in einem Tagungsraum im Seehotel Niedernberg bei Aschaffenburg zusammen, ein Stuhlkreis. Viele diesmal, das Seminar „Executive Training: Women and Cultural Change“ ist gefragt. Ihre Namen und Firmen stehen auf Schildern am Boden. Frauen zwischen Ende 20 und Ende 50 unter anderem aus Versicherungs-, Berater-, Energie-, Medien-,

Pharma-, Banken- und Automobil-Unternehmen sowie aus Bundesministerien.

Davor, am Rande des Kreises, zwei Trainerinnen vor mit Stichworten gespickten Metaplan-Wänden und einem Flipchart, auf dem der heutige Tagesplan und die Aufgaben aufgeschlüsselt mit dickem Filzler niedergeschrieben stehen. Da ist zum Beispiel zu lesen: „Vieles wäre machbar, aber es ist nicht vorstellbar. Der Erfolg beginnt im Kopf.“ Das Leitmotiv für die Trainingswoche. Die Frauen sind spannungsgeladen starr, sie sitzen wie zum Sprung bereit auf ihren Stühlen. Fight or flight? „Das ist eine Woche lang tiefe Reflexion, äußerst anstrengend, das geht an die Substanz“, sagt Trainerin Nicolle Dreischarf, Partnerin von Dr. Anne Schwarz (AST AG Anne Schwarz Training), der Lead-Trainerin. Die Spannung ist greifbar.

## Reflexion heilt

Würden die Seminarteilnehmerinnen nach draußen blicken durch das weite Terrassenfenster: Sie fänden einen stillen großen See vor, gemütliche Fachwerkhäuser, einen Faulenzerstrand mit Liegen, eine Art kleinen Marktplatz mit Kneipenterrassen. Die Frauen, die Führungskräfte, schauen nicht nach draußen, sie blicken nach innen. Sie brennen. Sie schauen in ihr Inneres, ihre jeweilige Situation, ihre

Konflikte, ihre Spannungen, ihre Karriere, deren Hürden, auf ihre Situation in ihren Unternehmen. Sie sind hochkonzentriert. Wie und was für sich selbst tun, damit sie in diesem heißen globalen Business-Klima nicht verbrennen, sondern selbst Energie für ihre Mitarbeiter generieren können? Deshalb sind sie hier. Jede bringt ihre eigenen Themen mit – aus Firma und Familie. Um genau dafür Lösungen zu finden. Das ist schwer in einer aufreibenden Sandwich-Position zwischen oben und unten im mittleren Management – ein bekanntes Phänomen.

„Es geht um Persönlichkeitsentwicklung, die Rolle als Führungskraft und die Transformation im Job, die heute agiles Arbeiten erfordert“, fasst Dreischarf zusammen. „In einer VUCA-Arbeitswelt ist das Bedürfnis nach Orientierung wichtiger denn je“, ergänzt Katrin Helena Ernst, Projektleiterin der Bertelsmann Stiftung. Das Akronym VUCA steht für volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit.

Nein, das Executive Training für Frauen ist kein Waldbaden, keine Erholung, vielmehr anstrengende Arbeit, die ans Eingemachte gehen kann. Wir befinden uns in der Mitte der Woche von fünf Seminar-Tagen. Da spitzt sich vieles zu, wissen die erfahrenen Trainerinnen.

Seit zehn Jahren gibt es das geschätzte Seminar „Executive Training: Women and Cultural Change“ im Rahmen der Initiative „Creating Corporate Cultures“ der Bertelsmann Stiftung. Daraus gingen schon einige CEOs hervor wie Jasmin Kölbl-Vogt, Vorstandsmitglied der Citygroup Deutschland, Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand Corporates KPMG, und Dr. Silvia Bentzinger, Mitglied der Geschäftsleitung Seidensticker. Die Initiative hat sich stetig entwickelt, ist organisch gewachsen. Initiatorin und Schirmherrin ist Liz Mohn. Das Executive Training ist Teil des 2003 noch unter Reinhard Mohn gegründeten Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“. Es entstanden daraus zahlreiche Veröffentlichungen und Netzwerke mit Unternehmen zu Best Practices



Reflexion und Persönlichkeitsentwicklung ist anstrengend. Ausgleich bringt der Seminarort in Niedernberg bei Aschaffenburg.





Trainerin Dr. Anne Schwarz ist spezialisiert auf die Karrieren von Frauen. Hier erklärt sie in der Morgenrunde vor einem Flipchart mit Stichpunkten zum Thema „Profilierung“, dass es unmöglich ist, sich nicht zu profilieren.

und Kulturanalysen auf der Basis intimer Interviews mit Vorständen, Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten, Betriebsräten und Mitarbeitern. Reinhard Mohn war als Unternehmer immer auf der Suche nach neuen Ideen für bessere Führungskonzepte. Ihm ging es um Lösungen für eine partizipative Unternehmenskultur – Delegation von Verantwortung als Basis. Er wusste: „Ohne gute Unternehmenskultur keine erfolgreiche Firma.“ „Culture eats strategy for breakfast“, heißt es auch im Vortrag von Nicolle Dreischarf zu dem Thema, den bewusstseinsbildenden Ökonomen Peter Drucker zitierend.

### „Ohne gute Unternehmenskultur keine erfolgreiche Firma.“

#### Frauen brauchen Frauen

Die gemischten Executive Trainings – mit Männern und Frauen – erwachsen daraus 2006, einmal pro Jahr. Dazu kam drei Jahre später das jährliche Frauentraining. Katrin Helena Ernst: „Wir waren

es leid, dass durch das Nominierungsverfahren der teilnehmenden Führungskräfte fast ausschließlich Männer ausgewählt wurden. Entgegen dem Wunsch der weiblichen Führungskräfte, die wir zu der Idee eines reinen Frauentrainings befragten, hat unsere damalige Kollegin die Idee einfach umgesetzt. Es gab auch kritische Stimmen, die hinterfragten, ob das denn nötig sei und den Frauen nicht sogar schade. Bereits der Erfolg der ersten zwei Maßnahmen hat uns jedoch eines Besseren belehrt!“ Dies bestätigt Dr. Schwarz: „Wir Frauen sind immer noch Fremde in einer anderen Kultur. Wir sind erst als zweite Generation Führungskräfte in einem patriarchalisch geprägten Umfeld. Ein Drittel der Frauen kämpft sich durch, ein Drittel geht in die innere Emigration und macht Dienst nach Vorschrift, ein Drittel verlässt das Unternehmen und macht was ganz anderes.“

Das Seminar gliedert sich in zwei Teile: Modul I ist das fünftägige Seminar, Modul II ein Praxischeck, zu dem man sich nach sechs Monaten erneut trifft und eineinhalb Tage lang reflektiert. Ebenso beabsichtigt:

Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch – die drei Ws gelten als Schlüssel zu einem effizienten Feedback im Job. Den Umgang mit ihnen trainieren die Teilnehmerinnen, indem sie sich in zwei Kreisen aufstellen (Fotos rechts); im Wechsel geben die Frauen im Außenkreis denen im Innenkreis wohlmeinendes Feedback. Diese Praxisübung wird von den Managerinnen als „extrem motivierend“ empfunden und zaubert der ein oder anderen ein befreites Lächeln ins Gesicht (unten rechts).

Die „in die Selbstständigkeit Entlassenen“ (Martin Spilker) verbinden sich in engen Netzwerken. Die erste Teilnehmergruppe von 2006 trifft sich noch heute ein- bis zweimal im Jahr. Zudem wurde auch ein jährliches Alumni-Meeting gestartet: Rund 750 Absolventinnen und Absolventen sind es mittlerweile – einflussreich in der deutschen Wirtschaft –, die sich im Camp Q, einer Leadership-Konferenz für Querdenker, austauschen.

„Wow, jetzt bin ich motiviert“, sagt eine Teilnehmerin lachend. „Das hat mich total energetisiert!“, freut sich eine andere. „Jetzt habe ich zum ersten Mal gespürt, dass Macht ein total befreiendes, positives Erlebnis sein kann“, meint eine Dritte. Es gibt Gelächter, lautes Geplauder, ein paar Tränen, Umarmungen. Erlösung. Befreiungsschlag.

Was ist geschehen? Nichts anderes als das, was die Trainerinnen Mühlrad-Methode nennen. Eine spezielle Feedback-Gruppenübung, bei der sich die

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## CREATING CORPORATE CULTURES

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung unterstützt Führungskräfte durch Executive Trainings bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Mit den Formaten „Zukunftsfähige Führung“ und „Women and Cultural Change“ werden „Next Leaders“ adressiert. Im Blog des Projekts werden wöchentlich Fakten, Trends und Ideen zum Thema Führung veröffentlicht.

### Weblink:

 [www.creating-corporate-cultures.org](http://www.creating-corporate-cultures.org)

### Kontakt:

 Martin Spilker

 [martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de)

 @creatcorpultur | @spilker\_martin

---

Frauen in einem inneren und einem äußeren Kreis gegenüberstehen. Im Minutentakt geben die Teilnehmerinnen im Außenzirkel ihrer Partnerin innen Feedback. Es wird gewechselt, sodass jede Geberin und Empfängerin sein kann. Alles nach strengen Regeln der drei Ws derjenigen, die das Feedback gibt: Wahrnehmung (beobachtetes konkretes Verhalten), Wirkung (als Ich-Botschaften) und Wunsch (Lösungen und Konsequenzen werden formuliert). Die Feedback-Nehmerinnen hören nur zu.

*„Jetzt habe ich zum ersten Mal gespürt, dass Macht ein total befreiendes, positives Erlebnis sein kann.“*

Es kommt Dynamik auf nach dieser Sitzung. Der Knoten ist geplatzt. Reger Austausch, es ist wie ein Aufwachen aus der Starre. „Feedback“, so Dr. Anne Schwarz, „ist eines der wichtigsten Instrumente von Führungskräften für die Zukunft.“ Jetzt machen die 25 Frauen mobil. Man spürt es an ihrer Körperhaltung, ihrem Durchatmen. Positive Energie macht sich breit.

### So gewinnen Sie Energie!

Die Tools des Trainings sind jeweils nach modernsten Forschungen – ob Neuro- oder Sozialwissenschaften – gestrickt. Es geht um digitale Transformation und New Work, um Stakeholder, also Menschen, die wie Aktionäre wohlwollend auf die eigene Karriere einzahlen. Top-Managerinnen und Top-Manager – Impulsgeberinnen und Impulsgeber genannt – berichten von ihren Karrieren und werden dazu von den Teilnehmerinnen befragt. Dies geschieht in sogenannten Leadership Talks, bei denen Frauen wie Ulrike Brouzi, Mitglied des Konzernvorstands der DZ BANK, auftreten. Genau wie dieses Mal. Sie sprechen offen, auch bei kitzligen Themen wie Männer-Machtspielen. Eine andere hochkarätige Leaderin in früheren Trainings war zum Beispiel





Zu den Highlights der Seminarwoche gehören Besuche von hochkarätigen Gastrednern, die off the record ganz privat von den Managerinnen interviewt werden – wie hier Ulrike Brouzi, Vorständin der DZ BANK AG (oben rechts). Beispiele von Frauen, die es ganz nach oben geschafft haben, geben den Teilnehmerinnen Energie und Zuversicht (unten).

## „Feedback ist eines der wichtigsten Instrumente von Führungskräften für die Zukunft.“

DR. ANNE SCHWARZ

Professorin Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.

Wie effektiv die interaktiven Frauen-Trainings sind, berichten Teilnehmerinnen schon am Ende der

Woche: „Energetisch aufgeladen, den Blick geschärft für Prozesse, Kräfte und Beziehungen in meinem Unternehmen und gut ausgestattet mit Methoden, die mir in meinem Führungsalltag helfen, gehe ich am Montag zurück an meinen Arbeitsplatz“, erzählt eine von ihnen.

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---




### BESCHÄFTIGUNG IM WANDEL

Eine gute Arbeit sichert den Lebensunterhalt. Sie ermöglicht jedoch auch gesellschaftliche Teilhabe und schützt vor sozialen Risiken. Daher entwickelt das Projekt langfristige Lösungsvorschläge für einen inklusiven und wirtschaftlich dynamischen Arbeitsmarkt sowie zukunftsfähige soziale Sicherungssysteme. Die Bertelsmann Stiftung versucht arbeitsmarktpolitische Akteure für einen notwendigen Wandel zu sensibilisieren und gemeinsam mit ihnen konstruktive Lösungen zu erarbeiten.

#### Weblink:

 [www.beschaeftigungimwandel.de](http://www.beschaeftigungimwandel.de)

#### Kontakt:

 Manuela Barišić  
 [manuela.baristic@bertelsmann-stiftung.de](mailto:manuela.baristic@bertelsmann-stiftung.de)  
 @BarisicManuela

Es sieht zunächst so spielerisch aus: Die Gruppe liegt meditativ-entspannt am Boden und lässt sich, durch die Trainerinnen-Stimme geführt, 20 Minuten lang auf eine individuelle Fantasiereise ein, in die Vergangenheit, in die Zukunft. Die aufsteigenden Emotionen und Bilder werden anschließend aufgemalt. Die emotionale Seite. Die kognitive Arbeit folgt in Zweiergesprächen und in einer Peergroup von vier, fünf Frauen, die einen durch das Seminar begleiten. Es werden Visionen formuliert, wo man in fünf Jahren steht bzw. stehen möchte. Man kämpft gemeinsam um überzeugende Formulierungen, solche, mit denen sich die Partizipantin kraftvoll, authentisch und überzeugend identifizieren kann, sich eins fühlt mit ihrem Ziel.

„In spätestens fünf Jahren bin ich Vorständin“, sagt eine Ende Dreißigjährige. Sie schmunzelt und fügt hinzu: „Und zwar bewahre ich mir dabei eine gewisse Lässigkeit!“ Man glaubt es ihr sofort.

 [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

# Wie Frauen Karriere machen

---

 Marcel Hellmund

 Jan Voth



---

## LIZ MOHN

---

Stellv. Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Nach dem Tod ihres Mannes Reinhard Mohn repräsentiert Liz Mohn die fünfte Generation der Eigentümerfamilien Bertelsmann/Mohn. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung. Liz Mohn verantwortet u. a. die Programme Deutschland und Asien, Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur, Lebendige Werte, Musikalische Förderung sowie Unternehmen in der Gesellschaft.

**Kontakt:**

 [liz.mohn@bertelsmann-stiftung.de](mailto:liz.mohn@bertelsmann-stiftung.de)

---

### **change | Frau Mohn, wir möchten mit Ihnen über das Thema Frauen und Karriere sprechen ...**

**LIZ MOHN** | Wunderbar ... die Förderung von Frauen mit den eng damit verbundenen Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegen mir persönlich sehr am Herzen. In unserer heutigen Zeit kommt den Frauen in Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Ich bin überzeugt: Wir brauchen in Deutschland mehr Frauen in Führungspositionen. Wir haben in unserem Land viele begabte und top ausgebildete Frauen mit hervorragenden Abschlüssen und weitreichenden Erfahrungen. Frauen besitzen neben den fachlichen Voraussetzungen auch soziale Kompetenzen, die wir in der modernen Arbeitswelt benötigen.

### **Welche Empfehlung haben Sie an weibliche Führungskräfte?**

Karriere ist kein einfacher und auch kein schneller Weg. Beruf ist ein Langstreckenlauf. Und Frauen haben immer noch eine besondere Herausforderung: Partnerschaft, Kinder und Karriere unter einen Hut zu bekommen ist nicht einfach. Mein persönlicher Rat: immer im Beruf bleiben! Wichtig ist aber auch, sichtbar zu sein. Frauen warten immer noch zu oft darauf, gefragt zu werden. Und es braucht auch eine positive Einstellung zu Macht und Profilierung. Am Ende ist es aber auch eine Lebens- und Arbeitsphilosophie. Meine lautet: „Du schaffst das!“ Positives Denken!

### **Wir leben in einer Zeitenwende. Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren enorm verändert. Was bedeutet das für Führungskräfte?**

Der technologische Wandel stellt alle Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Gleichzeitig verändert sich die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben. Moderne Arbeitsformen fördern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dies ist gerade für Frauen ein wichtiger Faktor. Im Zeitalter von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz und Globalisierung sind die Anforderungen an die Führungskräfte insgesamt stark gestiegen. Wir können zwar sagen, was in den letzten zehn Jahren geschehen ist. Wir können aber nicht vorhersagen, was in den nächsten zehn Monaten passieren wird – oder morgen!

### **Welche Anforderungen stellen Sie an eine moderne Führung?**

Wir können heute davon ausgehen, dass Führungskräfte fachlich top ausgebildet sind. Genauso wichtig

sind für das Führungsverständnis und den Erfolg aber auch die Werte. Das Menschenbild! Bedeutsam sind Eigenschaften wie Disziplin, Dialogfähigkeit, Ehrlichkeit und Bescheidenheit. Wir leben eine partnerschaftliche Führungskultur. Das ist nicht die einfachste Form der Führung, aber die erfolgreichste, und sie besteht im Wesentlichen aus Vertrauen.

### **Was kann noch zu Erfolg beitragen?**

Führung ist auch zukünftig der entscheidende Erfolgsfaktor: Delegation von Verantwortung, Einbindung der Mitarbeiter, eine gelebte Dialog- und Fehlerkultur, Lob für die Mitarbeiter, gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Vision – all das zahlt sich aus. In Unternehmen, in denen partnerschaftlich geführt wird, identifizieren sich die Mitarbeiter stärker mit ihrer Aufgabe. Das sind Firmen, in denen es bis zu 40 Prozent weniger Kündigungen und sogar bis zu 50 Prozent weniger Krankentage gibt. Das heißt, Firmen, in denen die Unternehmenskultur besonders stark ist, Firmen, in denen die Führung funktioniert, sind erfolgreicher!

### **Sie richten schon lange Ihren Blick nach Asien.**

#### **Was lernen Sie beispielsweise in China?**

Die Zukunft wird Veränderungen bringen, wie wir sie bislang noch nicht erlebt haben. In China zum Beispiel nehmen viele Geschäfte schon heute kein Bargeld mehr entgegen. Bezahlen müssen Sie über ein kleines Programm auf Ihrem Telefon. Eine asiatische Freundin sagte mir einmal: Ihr Europäer seid nicht mehr schnell genug, ihr seid zu langsam. Mir stellen sich die Fragen: Wissen wir noch zu schätzen, dass wir seit 70 Jahren in Wohlstand, Freiheit und Frieden leben? Sind wir zu träge?

#### **Wie lautet Ihre Antwort?**

Wir dürfen uns nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit ausruhen. Deshalb brauchen wir auch eine neue Start-up-Kultur und Gründergeneration – und warum nicht auch mehr Gründerinnen? Momentan sieht es noch gut aus für Deutschland. Aktuell sind zwar 45 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig – die höchste Erwerbsquote und die niedrigste Arbeitslosenquote seit der Wiedervereinigung. Aber nicht alle profitieren von der positiven Entwicklung. Wir sehen schon jetzt Probleme auf dem Arbeitsmarkt. In den vergangenen Jahrzehnten haben Frauen auf dem Arbeitsmarkt aufgeholt, aber eingeholt haben die Frauen die Männer noch nicht. Es ist noch viel zu tun.

# Eine Stadt *schenkt Zeit*



Johannes von Dohnanyi



Axel Martens



Juli 2019



bewölkt, 17°C

In Großstädten geht es oft hektisch und laut zu, ihre Bewohner sind häufig gestresst und leiden unter Zeitmangel. Den Beweis, dass dies in Zukunft nicht mehr so sein muss, tritt gerade die finnische Hauptstadt Helsinki an. Mit Kalasatama entsteht dort ein „smartes“ Viertel, in dem die Lebensqualität der Menschen im Vordergrund stehen soll. Ein Besuch vor Ort.



HELSINKI, FINNLAND



## ISO ISÄNSILTA



Lebensnah, bis in den letzten Klinkerstein vernetzt und spürbar entschleunigt: Als Symbol für diesen urbanen Dreiklang der Zukunft verbindet Architekt Hakalas „Großvaters Brücke“ den Stadtteil Fiksu Kalasatama mit der Erholungsinsel Mustikkamaa.

Der auf Zementblöcke gesprühte Name eines finnischen Bauunternehmens erinnert daran, dass digitale Technologien kein Selbstzweck sind. Zusammen mit unkonventionellen Ideen sollen sie das urbane Leben der Zukunft kreieren – so wie die hinter dem gestrandeten „Abenteurerschiff“ und direkt am eiskalten Wasser gebaute Open-Air-Sauna, in der ganz Kalasatama dieser finnischsten aller Leidenschaften frönt.

Herr Karlsson ist verwirrt. „Da hinten“, deutet der Taxifahrer durch die Scheibe, „soll ich Sie ja eigentlich absetzen.“ Aber den direkten Weg versperren massive Zementblöcke mit der Aufschrift „KREATE“. Und auch nach der nächsten Abbiegung ist Kreativität verlangt, denn da steht der Volvo plötzlich am Ende einer von klobigen Rohbauten gerahmten Sackgasse. „Von wegen ‚Fiksu‘“, brummelt der Chauffeur. Auf der 175 Hektar großen Riesenbaustelle Kalasatama, diesem neu entstehenden und aufgrund seiner hochmodernen Stadtbauplanung „Fiksu“ („Smart“) genannten Stadtteil Helsinkis, „ändert sich fast täglich alles“.

Einige Minuten und ein gefühltes Dutzend Kreuzungen später wird das Kartenlesegerät bei der Bezahlung endgültig für Verwirrung sorgen. „Siellä missä sinäkin“, drückt die Maschine ganz unten auf die Quittung: „Dort, wo du bist.“ Sind wir im Nirgendwo gestrandet? Der Blick auf das quicklebendige Treiben auf der kleinen Brücke vor uns vertreibt diesen Gedanken schnell. Isoisänsilta (Großvaters Brücke) verbindet Kalasatama mit der kleinen Insel Mustikka-maa. „Dort“, erzählt der Architekt und Städteplaner Tuomas Hakala, „haben wir die Natur so unberührt wie möglich gelassen, denn sie ist Balsam für die vom Leben in der Stadt gestresste finnische Seele.“

Mit ein wenig Fantasie entsteht vom Scheitelpunkt der Brücke aus dann schnell eine Idee von der künftigen Silhouette des neuen Stadtteils. Hakala deutet mit seinem Regenschirm auf die Skelette der ersten Hochhäuser hinter der U-Bahn-Trasse, auf hohe Baukräne und schließlich auf die ersten fertigen Wohngebäude. „Fiksu Kalasatama ist das vielleicht aufregendste ‚urban laboratory‘ überhaupt“, erklärt er nicht ohne Stolz. Das Ziel dieses „Labors“ und seiner Mitarbeiter ist es, den neuen Stadtteil – auch mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) – so zu gestalten,

dass jeder Einwohner am Ende ein großes Geschenk bekommt: auf den Tag verteilt eine Stunde Zeit und damit weniger Stress.

### Stadtplanung auf Finnisch

Am Anfang des Großprojektes stand brachiale und klassische Tiefbaugewalt. Genau dort, wo eine neue U-Bahn-Station auf Stelzen und darunter kreuzend eine vierspurige Straße geplant waren, musste erst einmal ein großer Felsen weichen. „Und als der neue U-Bahnhof 2007 dann endlich fertig war“, erinnert sich Kerkko Vanhanen vom städtischen Innovationsunternehmen Forum Virium Helsinki, „stand er wie ein verirrtes Ufo aus Glas und Stahl und ohne Gleisanschluss einsam auf einer Industriebrache.“

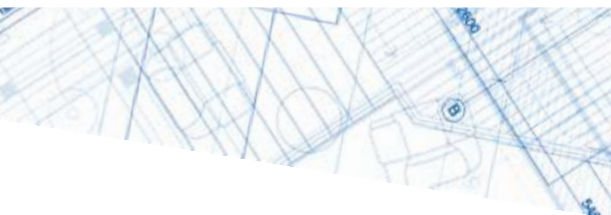
Zwei Jahre zuvor hatte der Stadtrat, die oberste politische Entscheidungsinstanz in der 1,3-Millionen-Metropole, der Gründung des Forum Virium Helsinki zugestimmt. Die Idee: Der städtische Betrieb sollte zuerst die politischen Vorgaben und Ideen zur zukünftigen Entwicklung der Hauptstadt sammeln. Moderiert vom interdisziplinären Team des Forums, würden dann anschließend Stadtentwickler und Architekten, Unternehmer, Wissenschaftler und Bürger zuerst innovative Lösungsansätze und aus diesen schließlich konkrete Projekte entwickeln.

In diesem Rahmen wurde ein Teil des Mittleren Distrikts Sörnäinen zum Testlabor für das urbane Leben der Zukunft in Helsinki bestimmt. Irgendwann bekam das geplante Viertel auch seinen Namen: Kalasatama sollte es heißen. Oder auf Deutsch: Fischereihafen. Passender hätte der Name wohl nicht gewählt werden können. Alte Fotos zeigen einen in die Jahre gekommenen Hafen, die Schornsteine und massiven Anlagen von gleich drei Kohlekraftwerken und einen verrosteten Gastank. Angrenzend das Industrieareal Suvilahti mit seinen tristen Fabrikgebäuden,



FIKSU  
KALASATAMA





Andere Länder, andere Wohnträume: Bisher war Helsinki von architektonischen Ausreißern nach oben verschont geblieben. Doch Kalasatama wird die Skyline der finnischen Hauptstadt verändern. Die Pläne für das „smart urban laboratory“ sehen auch zehn Hochhäuser vor. Kerckko Vanhanen vom Forum Virium Helsinki ist sich sicher: „Vor allem für jüngere Finnen ist das Wohnen und Arbeiten im ‚Turm‘ besonders hip.“

In Kalasatama entstehen

**1,2 Mio. m<sup>2</sup>**

Wohnraum für

**35.000**

Einwohner und

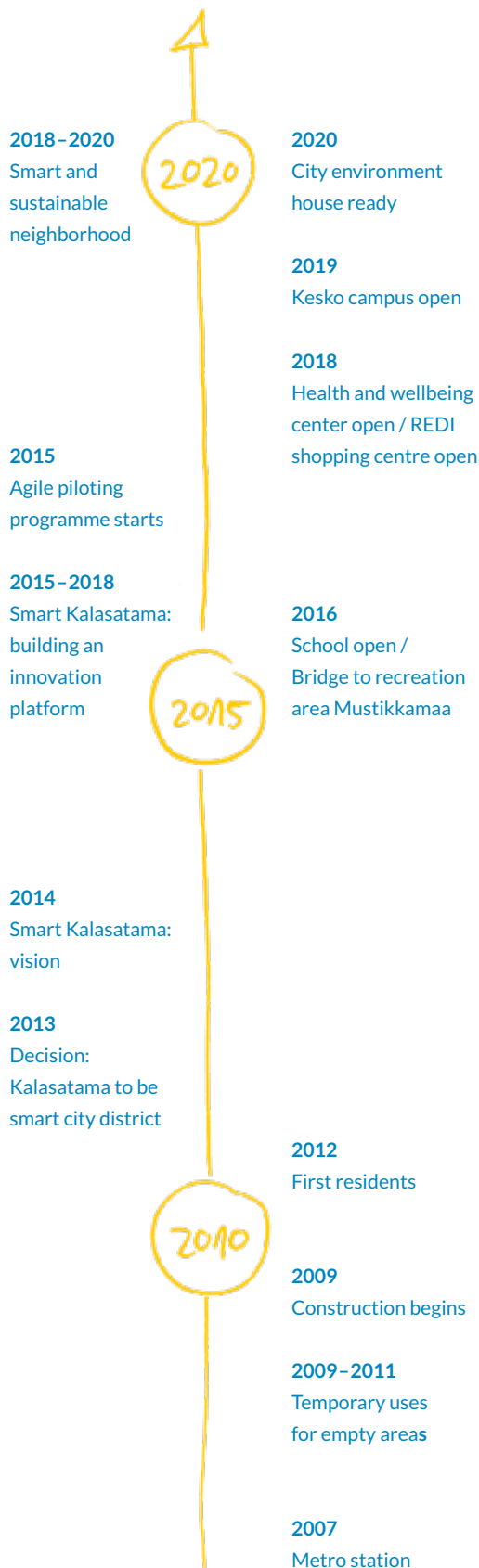
**400.000 m<sup>2</sup>**

Bürofläche für

**10.000**

Arbeitsplätze.





baufälligen Lagerhallen und riesigen Schlaglöchern im Asphalt. Wenige Meter weiter dann der heruntergekommene städtische Schlachthof Teurostamo.

Dann aber, als 2008 der Großteil der alten Hafenstrukturen endlich abgerissen war, begannen die Bauarbeiten. Die etwa 4.000 Menschen, die seitdem nach Fiksu Kalasatama gezogen sind, werden die nächsten 15 Jahre zwischen Schuttbergen, offenen Baugruben und Rohbauten leben müssen. Am Ende werden 1,2 Millionen Quadratmeter Wohnraum für etwa 35.000 Einwohner in dem neuen Stadtteil entstanden sein. Für die anvisierten 10.000 neuen Arbeitsplätze sind zusätzlich noch einmal 400.000 Quadratmeter Büro- und Gewerbeflächen geplant.

### Gesunde Mischung

Bis dahin muss Kalasatama vor allem im Bereich der Energieversorgung smart werden, schließlich hat die finnische Regierung sich festgelegt: Bis zum definitiven Kohleausstieg im Jahr 2029 sollen zwei neue Atommeiler am Netz sein. Vor allem setzt Finnland in Zukunft aber auf erneuerbare Energiequellen. Die Forschung, aber auch neue Solar-, Wind- und Wasserkraftwerke sollen die Arbeitsplätze ersetzen, die durch den energiepolitischen Paradigmenwechsel in den nächsten Jahren vernichtet werden.

Tuomas Hakala und Kerkko Vanhanen sind sich sicher, dass Kalasatama gut auf die Zukunft ohne Kohle vorbereitet ist. Gemeinsam mit dem städtischen Energiekonzern Helen entsteht ein „intelligenter“ Mix regenerativer Energiequellen, der das Viertel zuverlässig mit Strom und Fernwärme versorgen wird. Von zentraler Bedeutung in diesem Plan wird der vorgesehene Wasserkraftspeicher unter der Freizeitinsel Mustikkamaa sein.

Auch für den Wettkampf um den Titel der „smartesten City der Welt“ halten Hakala und Vanhanen die finnische Hauptstadt und Forum Virium Helsinki für bestens gerüstet. 75 Prozent der Gesamtfläche Helsinkis befinden sich im Eigentum der Stadt. Das restliche Viertel teilen sich der Staat, die Kirchen und sehr wenige Privatgrundbesitzer. Die Immobilienpolitik des Stadtrats von Helsinki ist simpel: Verkauft wird Baufläche grundsätzlich nicht. Die Grundstücke werden stattdessen langfristig an die Bauherren verpachtet. Dass die Mieter sich mit dem Erwerb von Anteilsscheinen an der Finanzierung ihrer Wohnungen beteiligen, ist nicht ungewöhnlich. Beim Wiederverkauf von Eigentumswohnungen und

Warum etwa den Privatbesitz von Autos verbieten, wenn es doch auch mit „nudging“ gehen könnte? Also die Menschen vorsichtig mit futuristischen Angeboten zu einem besseren Sozialverhalten „(an-)stupsen“. Dazu gehören in Kalasatama nicht nur der fahrerlose „Robobus“ und die Hightech-Müllentsorgung. Auch die terabyteweise an allen Ecken gesammelten Daten sollen die Organisation des Lebens in der „Smart City“ erleichtern.

Anteilsscheinen ist der Preisaufschlag bei höchstens zehn Prozent gedeckelt.

Es gibt eine Reihe von Vorgaben, die Helsinkis Stadtregierung den Bauherren – nicht nur in Kalasatama – ins Pflichtenheft schreibt. Zum Beispiel eine „gesunde Durchmischung“ des Viertels. „Das hier“, deutet Architekt Hakala in Richtung eines Eingangs, „ist sozialer Wohnungsbau.“ Im Haus nebenan entstehen Eigentumswohnungen. „Und da drüben auf der anderen Straßenseite wird es Wohnungen zu ortsüblichen Mieten auf dem freien Markt geben.“

Hakala zeigt Bars, Restaurants und Handwerksbetriebe. Das Gebäude, in dem behinderte Jugendliche in betreuten Gruppen leben. Unweit von der U-Bahnstation und der Shopping Mall hat sich eine Gruppe älterer Damen ihr Apartmenthaus nach eigenen Vorstellungen bauen lassen. Die Schule, Kindergärten und ein Fitnessstudio. Bis auf geringfügige Abweichungen unterscheiden sich diese und die weiteren Gebäude von außen kaum. Die Philosophie hinter diesem Konzept sei simpel, erklärt er: „Weil wir in unseren Vorstädten keine sozialen Brennpunkte entstehen lassen wollen, achten wir von Anfang an sehr darauf, keine Einkommenschicht und keine Gruppe durch Äußerlichkeiten zu diskriminieren.“

**„Weil wir in unseren Vorstädten keine sozialen Brennpunkte entstehen lassen wollen, achten wir von Anfang an sehr darauf, keine Einkommenschicht und keine Gruppe durch Äußerlichkeiten zu diskriminieren.“**

### KI schafft Lebensqualität

Viele Elemente der bisher letzten „Vision“, die der Stadtrat 2014 für das neue Viertel beschlossen hat, sind in Kalasatama längst Alltag. Die App auf dem Smartphone zum Beispiel, die eine normale Wohnung in ein „intelligentes“ Apartment verwandelt. Von der Sicherheit über die Raumtemperatur und Beleuchtung bis hin zu „smarten“ Haushaltsgeräten: Die App hat alles unter Kontrolle. Oder das innovative unterirdische Müllsystem, an das jedes Gebäude angeschlossen ist. Ein persönlicher Chip öffnet die fünf farblich gekennzeichneten Klappen in der Hauswand. Den sauber getrennten Abfall befördert Druckluft in den jeweiligen Zwischencontainer. Erst wenn der voll ist, gelangt der Müll, wieder per Druckluft, durch ein zentrales Rohr zur Hauptsammelstelle, wo er dann automatisch auf dem richtigen Haufen landet.

„Fiksu“ ist auch der kleine elektrische „Robobus“, der fast lautlos seine Runden durch Kalasatama zieht. Eine Tour mit der fahrerlosen „Knutschkugel“ beweist allerdings, wie viel die künstliche Intelligenz für die sichere Bewältigung komplexer Situationen noch lernen muss. Seine beiden ständigen studentischen Begleiter müssen dem „Robobus“ noch helfen, andere Fahrzeuge sicher zu überholen. Immer wieder kommt es zu Vollbremsungen. Und irgendwann will das digital gesteuerte Gefährt plötzlich gar nicht mehr weiter.

Künstliche Intelligenz hat permanenten Hunger auf neue Daten. Wer genauer hinschaut, wird überall in Kalasatama und den angrenzenden Arealen Kameras und Sensoren entdecken. Ob mit dem Chip an der Müllklappe, der Fahrt im „Robobus“ und der U-Bahn oder an der Fußgängerampel – jede Bewegung wird gezählt, aufbereitet und ausgewertet. Irgendwann werden die Computer freie Parkplätze und Ladestationen für Elektroautos vermieten. Über Bewegungsmelder wird dann der beste Takt für den



öffentlichen Nahverkehr berechnet. Die künstliche Intelligenz wird schließlich auch in der Lage sein, Straßenschäden ebenso rechtzeitig zu melden wie potenzielle Risikogebiete im Viertel. „Alles natürlich anonymisiert“, versichert Kerkko Vanhanen, „aber notwendig, um das Leben in Fiksu Kalasatama zu optimieren.“

Dass eine solche Datensammelwut nicht bei allen Menschen gut ankommt, weiß auch der Programm- direktor. Und deshalb hat es seit der „Vision 2014“ beim Forum Virium Helsinki einen wichtigen Para- digmenwechsel gegeben: Die Innovationsplattform „Fiksu Kalasatama“ steht all denen offen, die sich aktiv an der Entwicklung des neuen Viertels betei- ligen wollen. „Co-Creative“ heißt der Ansatz, über praktisches Ausprobieren schneller als bisher lernen und die so gewonnenen Erfahrungen dann auch beliebig oft wiederholen zu können. Für Start-ups, Unternehmen, Wissenschaftler, die Einwohner von Kalasatama und ausdrücklich sogar für „Innovations-

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---




## SMART COUNTRY – KOMMUNAL. DIGITAL. VERNETZT.

Intelligente digitale Technik und Vernetzung sollen helfen, die Teilhabe aller zu ermöglichen und gleichwertige Lebensverhältnisse in Städten und Regionen zu sichern. Das Projekt unterstützt Kommunen durch Studien und Beispiele guter Praxis dabei, die digitale Transformation als Chance zu begreifen.

**Weblinks:**

- [www.bertelsmann-stiftung.de/smartcountry](http://www.bertelsmann-stiftung.de/smartcountry)
- <https://blog-smartcountry.de/>

**Kontakt:**

-  Petra Klug
  -  [petra.klug@bertelsmann-stiftung.de](mailto:petra.klug@bertelsmann-stiftung.de)
  -  @SmartCountryDE
-

„Am Ende geht es allein um die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen. Kalasatama soll Zeit verschenken. Jedem Einzelnen eine Stunde Zeit an jedem Tag.“

TUOMAS HAKALA

CO-CREATIVE!





Die „Smart City“ und ihr stolzer Vordenker. Tuomas Hakala hatte klare Ideen, als er sich anschickte, ein altes Hafengebiet, drei Kohlekraftwerke und eine Industriebrache in ein modern-quirliges und doch entspanntes neues Viertel zu verwandeln. „Am Anfang“, sagt er, „standen die Menschen, die in Kalasatama leben sollen. Ihren Bedürfnissen war alles andere untergeordnet. Das ist ein revolutionärer Ansatz.“

touristen“ gilt: Wer einen innovativen Lösungsansatz für digitale wie analoge Probleme hat, kann sich über das „Agile Pilotprogramm“ für einen praktischen Feldversuch in der realen Welt bewerben. Heute sind über 1.000 Bewohner und etwa 150 im Viertel angesiedelte Unternehmen aktiv mit dabei.

Die Zahlen beweisen, wie ansteckend diese „Co-Creative“-Idee inzwischen geworden ist. Zunächst über die Grenzen von Kalasatama hinaus im Rest von Helsinki: 81 „Smart City“-Projekte und 750 unternehmerische Pilotprojekte. Darüber hinaus machen inzwischen 60 europäische Städte und 170 europäische Universitäten bei „Co-Creative“ mit. „Und weil“, sagt Vanhanen, „Fiksu Kalasatama ein urbanes Labor ist, in dem wir – sozusagen am offenen Herzen – die Zukunft der Stadt ausprobieren“, wird Helsinkis „Smart City“-Programm inzwischen mit 22,9 Millionen Euro von der Europäischen Union unterstützt.

## *„Fiksu Kalasatama ist ein urbanes Labor, in dem wir – sozusagen am offenen Herzen – die Zukunft der Stadt ausprobieren.“*

### **Ausblick: Kalasatama in 15 Jahren**


Von der „smarten“ Stadt der Zukunft wird vor allem Nachhaltigkeit erwartet. Lebens-, kommunikations- und umweltfreundlich soll sie sein. Ausgestattet mit allen heute bekannten digitalen Raffinessen und gleichzeitig flexibel genug geplant, um heute noch unbekannte Technologien jederzeit integrieren zu können. So weit wie möglich soll die Stadt vom Individualverkehr befreit werden. „Wenn in etwa 15 Jahren die letzten Bautrupps aus Kalasatama abziehen“, verspricht Hakala, „wird jeder Ort des Viertels,

jede soziale Einrichtung und eine Vielzahl kultureller Angebote zu Fuß in höchstens einer Viertelstunde erreichbar sein.“ Dann, glaubt Kerkko Vanhanen, wird hier „eine neue, eine moderne und von den Möglichkeiten der Digitalisierung geleitete urbane Realität entstanden sein“. Ganz anders als das, was für viele Finnen bis heute als das Nonplusultra eines guten Lebens gilt: ein eigenes Haus in den Wäldern rund um die Stadt mit Garten und einem möglichst direkten Zugang zum Wasser.

Dann sollen die Schornsteine und Gebäude der drei ehemaligen Kohlekraftwerke auf der heute noch so trostlosen Industriebrache von Suvilahti, die im Blickfeld der Bewohner von Kalasatama liegt, zwar erhalten bleiben, aber ein integraler Bestandteil eines völlig neuen Kunst- und Künstlerareals sein. Suvilahti wird in eine permanente Spielfläche für Festivals, Galerien und eine Vielzahl kleinerer kultureller Events verwandelt.

Auf der anderen Seite der U-Bahn-Station Kalasatama, auf dem Gelände des ehemaligen Schlachthofs Teurostamo, hat die Verwandlung in ein quirliges Zentrum neuer urbaner Lebenskultur bereits längst begonnen. Bis in den Abend stöbern hier Helsinkis „young urban professionals“ durch Bücherläden, sitzen zwischen einer Pastafabrik und einer Kaffeerösterei in hippen Restaurants oder kosten sich durch das Angebot kleiner Destillieren.

Aber: „Fiksu Kalasatama ist keine Spielwiese für ausgeflippte Nerds und Technofreaks“, sagt Tuomas Hakala zum Abschied. „Am Ende geht es allein um die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen. Kalasatama soll Zeit verschenken. Jedem Einzelnen eine Stunde Zeit an jedem Tag.“

 [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)



Zu Gast beim CHE in Gütersloh: Saskia Ulrich und Cort-Denis Hachmeister mit „ihrem“ Hochschulranking (links), Ulrich Müller, Leiter politische Analysen (rechts), sowie Jannica Budde, Projektmanagerin Hochschulforum Digitalisierung.



# „Uni(Di-)versität“

 Britta Nagel

 Arne Weyhardt

 Juli 2019

 Gütersloh

 bewölkt, 16 °C

**Das gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) setzt sich für ein leistungsstarkes und faires Hochschulsystem ein, das mit der wachsenden Zahl und Vielfalt der Studierenden umgehen kann.**

Mit „Murren und Füßescharren“ reagierten laut einem Bericht der ZEIT die versammelten Rektoren auf Reinhard Mohns Rede. Im Mai 1994 hatte er als Gastredner auf der Hochschulrektorenkonferenz in Halle (Saale) zu einem Rundumschlag gegen die staatliche Hochschulpolitik ausgeholt. Anlass von Mohns Besuch war sein jüngstes Stiftungs-Baby, das CHE, das er gerade aus der Taufe gehoben hatte – um nichts weniger als eine Revolution im staatlichen Hochschulbetrieb anzuzetteln. Als offenbar unbotmäßige Einmischung durch die Wirtschaft hatten damals die anwesenden Bildungsrepräsentanten die klare Analyse Mohns empfunden. Sein Fazit für sie lautete: „Wir müssen delegieren, das ist die führungstechnische Ableitung für die Autonomie der Hochschule.“

Doch diese Vorbehalte gibt es längst nicht mehr, die Zusammenarbeit zwischen deutschen Hochschulen und dem CHE sei längst selbstverständlich geworden, versichert Frank Ziegele. Er führt heute gemeinsam mit Jörg Dräger das CHE. Der Thinktank, mittlerweile

auf mehr als 40 Mitarbeiter angewachsen, sitzt nicht mehr wie in den Anfangsjahren im gläsernen Gebäude der Bertelsmann Stiftung auf der grünen Wiese, sondern im Gütersloher Zentrum.

**Befreiung aus dem restriktiven „Korsett“**

Ziegele schildert die damalige „Bildungsmisere“ an deutschen Hochschulen, die laut SPD-Bildungspolitiker Peter Glotz in jenen Tagen als „im Kern verrotten“ galten, weil die Entscheidungsprozesse aufgrund der Entscheidungsunfähigkeit der Gremien gegenseitig blockiert wurden. Da habe es nahegelegen, dass sich ein gesellschaftspolitisch engagierter Unternehmer wie Reinhard Mohn des Problems annahm. „Er wollte die Prinzipien Freiheit und Wettbewerb, die ihn unternehmerisch erfolgreich gemacht hatten, auch auf staatliche Institutionen übertragen.“ Auf der Suche nach den Ursachen für die Missstände war Mohn zu dem Ergebnis gekommen, dass „die erforderliche Reform im Bildungswesen ihre richtungweisenden Anstöße nicht von der Politik erfahren wird“, denn „die überkommene staatliche Führungspraxis zielte auf Planerfüllung und Ordnungsmäßigkeit“. Das CHE sollte gemeinsam mit den Hochschulen Konzepte und konkrete Wege erarbeiten, um die Hochschulen aus der staatlichen Direktive und aus den engen Restriktionen zu befreien sowie ihnen zu personeller und finanzieller Autonomie zu verhelfen. Diese Aufgabe



## FRANK ZIEGELE

Prof. Dr. Frank Ziegele ist Wirtschaftswissenschaftler und seit 2008 Geschäftsführer des CHE Gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung GmbH. In den Projekten des CHE agiert er als Hochschulforscher, Konzeptentwickler, Ratgeber, Moderator oder Trainer. Als Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück leitet er Studienangebote für Wissenschaftsmanager.

### Kontakt:

✉ [frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de)

🐦 [@che\\_concept](https://twitter.com/che_concept)



hätte es wohl schwerlich erreicht, wenn man nicht von Anfang an die Hochschulrektorenkonferenz im Boot gehabt hätte, glaubt der CHE-Geschäftsführer. „Die staatlichen Institutionen müssen sich selbst reformieren.“

Um zu erläutern, wie sehr sich die Hochschulpolitik in 25 Jahren gewandelt hat, erzählt Frank Ziegele schmunzelnd eine Anekdote aus seiner Promotionszeit in Bochum: „Damals wirtschaftete man ja noch nach dem Prinzip der Kameralistik. Das bedeutete, das Geld für Personal, Reisekosten, Materialien musste am Ende des Jahres auch ordnungsgemäß ausgegeben sein.“ Als man am Ende des Jahres feststellte, dass noch viel Geld für Computer übrig war, habe man einfach viele gekauft, obwohl man sie gar nicht benötigte. Die habe man dann in den Schrank gestellt und zwei Jahre später erst wieder entdeckt, um festzustellen, dass sie unbrauchbar, weil veraltet waren. „Heute passiert so etwas nicht mehr“, sagt der Wissenschaftsmanager.

Man merkt Frank Ziegele die Begeisterung an, wenn er von dem Wandel berichtet, den das CHE an Hochschulen bewirkt hat. Ein „drastischer Umschwung“ habe stattgefunden, der nur möglich gewesen sei, weil man gemeinsam mit besonders mutigen Hochschulen neue Konzepte entwickelt und diese dann

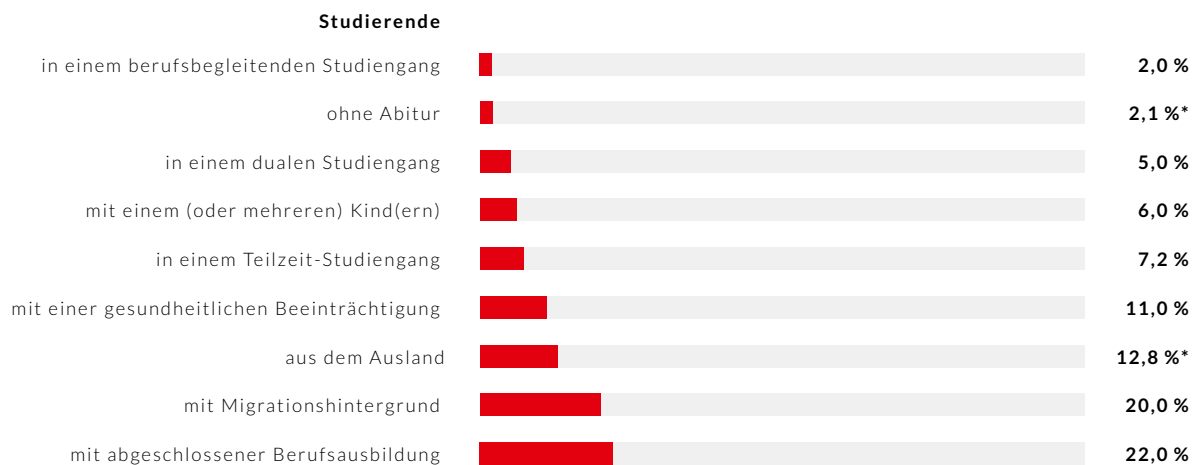
einfach ausprobiert habe. „Wir haben nie nur am grünen Tisch gearbeitet.“

Als leuchtendes Beispiel nennt Ziegele die TU München, heute eine der renommiertesten Unis. Sie war die erste deutsche Universität, an der aufgrund der CHE-Beratung Zielvereinbarungen eingeführt und sogar eine kleine Revolution ausgerufen wurde, als man die Dekane in die Gesamtverantwortung der Leitung einband. Erreicht werden konnten Erfolge wie diese auch durch intensive Fortbildungsmaßnahmen und Trainings von Hochschulpersonal.

### Informieren und finanzieren

Eine breite Öffentlichkeit verbindet mit dem CHE vor allem das Hochschulranking, das einmal im Jahr veröffentlicht wird und sich für deutsche Studieninteressierte zur wichtigsten Informationsplattform entwickelt hat. Es wurde als Reaktion auf die internationalen Liga-Rankings entwickelt, die vor allem in den angelsächsischen Ländern und in Asien sehr beliebt sind. Das Prinzip, Hochschulen ausschließlich nach ihren Forschungsstandards zu beurteilen und die individuellen Angebote der einzelnen Fakultäten in Bezug auf Lehre, Betreuung der Studierenden und Ausstattung zu ignorieren, hält Frank Ziegele, ein Freund klarer Worte, schlichtweg für „blödsinnig“. „Eine Befragung von

Anteil ausgewählter Gruppen an der Gesamtzahl der Studierenden (2016/\*2017)



Die akademische Ausbildung boomt. Die Studienangebote werden immer vielfältiger – und auch die Studierenden selbst. Hochschulen müssen sich auf unterschiedliche Bildungsbiografien und Vorkenntnisse sowie Lebenssituationen der Studierenden einstellen.

deutschen Studierenden hat ergeben, dass mittlerweile zwei Drittel aller Studienanfänger unser Ranking genutzt haben.“

Doch nicht nur bei der Wahl der geeigneten Hochschule engagiert sich das CHE, es bietet Studierenden auch Informationsangebote für die Finanzierung ihres Studiums. In der knallroten Workbox des CHE erklärt Ulrich Müller, Leiter politische Analysen, warum er das BAföG für „nicht mehr zeitgemäß“ hält. Er deutet auf eine Statistikkurve, die die verschiedenen staatlichen Finanzierungssysteme im Verhältnis zu den Studierendenzahlen zeigt. Während die Kurve der Studierendenzahlen kontinuierlich gestiegen ist, verharren die Finanzierungsmodelle wie Deutschlandstipendium, Begabtenförderungen und BAföG über die Jahre auf einer gleichmäßigen Linie am unteren Rand des Diagramms. Auffällig ist, dass die Nachfrage nach staatlicher Förderung ab dem Jahr 2012 regelrecht abbricht – für Müller ein „Alarmsignal“.

„Wir sehen diese Entwicklung kritisch: Wenn die Studienfinanzierung vermehrt über die Unterstützung der Eltern oder über Nebenjobs der Studierenden sichergestellt wird, ist sie stark von der Konjunktur abhängig.“ Müller wünscht sich ein klares Signal an alle Studieninteressierten, das lautet: „Ein Studium steht allen Geeigneten offen, unabhängig vom Kontostand der Eltern. Der Staat räumt finanzielle Hürden aus dem Weg.“ Er schlägt vor, alle staatlichen Förderangebote zu einer Bundesstudien-

förderung zu bündeln, um Klarheit zu schaffen. Aber warum gibt es denn dann überhaupt noch das alte System, wenn es doch so offensichtlich nicht funktioniert? „Der Leidensdruck ist bei der Politik offenbar noch nicht angekommen“, vermutet Müller. Auch dürfe man die „Verharrungskräfte“ der Politik nicht unterschätzen.

**„Es gibt immer mehr junge Eltern, Berufstätige und Studierende mit Migrationshintergrund an den Hochschulen.“**

Die Frage, ob es das CHE noch in 25 Jahren geben wird, stellt sich für niemanden im CHE. „In Zeiten, wo 60 Prozent eines Altersjahrgangs studieren wollen, Hochschulbildung also zum Normalfall wird, müssen wir uns in Zukunft verstärkt fragen: Wie tragen Hochschulen zu gesellschaftlichen Zielen bei?“, formuliert CHE-Chef Frank Ziegele die Aufgabe der Zukunft. Heute gebe es längst nicht mehr nur „den“ Studierenden, der mit 18 nach dem Abitur beginnt und mit 25 Jahren seinen Abschluss macht. „Die Studierenden werden immer heterogener. Es gibt immer mehr junge Eltern, Berufstätige und Studierende mit Migrationshintergrund an den Hochschulen. Die Unis müssen die Leute da abholen, wo sie stehen. Wir wollen dazu beitragen, dass niemand auf der Strecke bleibt.“

[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

# Gegen Vorurteile

Marcel Hellmund

Kai Uwe Oesterhelweg



## **change | Du leitest das Projekt „Ethik der Algorithmen“. Was sollte jeder über Algorithmen wissen?**

**CARLA HUSTEDT** | Dass Algorithmen bereits heute Teil unseres Lebens sind und in vielen Bereichen über uns entscheiden. Das ist nichts, was nur in den USA oder in China passiert, sondern auch in Europa voranschreitet. Wir reden hier allerdings nicht über Sciencefiction! Algorithmen sind kein Hexenwerk, sondern von Menschen gemacht. Sie sind nicht neutral, sondern spiegeln die Werte der Personen wider, die sie entwickeln und einsetzen. So können sie auch menschliche Vorurteile reproduzieren, wenn wir sie nicht richtig gestalten.

## **Treffen Maschinen anders Entscheidungen als Menschen?**

Sie sind konsistenter, können sehr viel schneller entscheiden und sind somit effizienter. Sie sind in gewissen Situationen auch fairer. Wir Menschen sind selten von rationaler Objektivität geleitet. Ein Beispiel aus dem Personalwesen: Wenn du dich in Deutschland mit einem ausländischen Nachnamen bewirbst, hast du bei gleichbleibender Qualifikation eine 50 Prozent geringere Wahrscheinlichkeit, überhaupt zum Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Das liegt unter anderem daran, dass wir Menschen ganz häufig unterbewusst durch persönliche Erfahrungen, den aktuellen Gemütszustand und auch durch diskriminierende Vorurteile beeinflusst werden. Maschinen haben kein Unterbewusstsein, und wir können fest abgrenzen, welche Daten sie für eine Entscheidung verwenden. Die Kehrseite ihrer Konsistenz: Maschi-

nen können im Gegensatz zu uns Menschen nicht mit Ausnahmen umgehen.

## **Hast du eine persönliche Empfehlung im Umgang mit algorithmischen Systemen?**

Wir brauchen eine Befähigung im Umgang mit ihnen. Jeder sollte sich über den Einsatz von Algorithmen informieren und sich bewusst darüber werden, wo sie über uns entscheiden. Digitale Souveränität ist unverzichtbar und ermöglicht es, sich ggf. gegen Rechtsverletzungen wehren zu können. Essenziell sind daher eine bessere Transparenz und Nachvollziehbarkeit gegenüber Betroffenen. Die Politik und die Zivilgesellschaft müssen den Rahmen für die Anwendungen dieser Technologie schaffen: Es braucht eine breite gesellschaftliche Debatte, eine effektive Kontrolle, einen Kompetenzaufbau auf allen Ebenen. Diese Systeme bilden einen Katalysator der Digitalisierung. Wir sollten deshalb die Chance nutzen, vielfältiger und gemeinwohlorientierter Algorithmen zu fördern.

### **Kontakt:**

✉ [carla.hustedt@bertelsmann-stiftung.de](mailto:carla.hustedt@bertelsmann-stiftung.de)

🐦 [@CarlaHustedt](https://twitter.com/CarlaHustedt)

**Carla Hustedt** ist seit 2017 in der Stiftung. Zuvor arbeitete sie in einer Beratungsfirma, als Büroleiterin einer Berliner Abgeordneten und gründete die Deutsch-Ghanaische Menschenrechtsorganisation „Boa Nnipa“. Ihr allererster Job: Disketten formatieren im Laptopladen. Sie studierte in Berlin und London Public Policy.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich

Dr. Andreas Knaut (V.i.S.d.P.)

### Chefredaktion

Dr. Malva Sucker

### Redaktion

Marcel Hellmund

### Redaktionelle Mitarbeit

Uschka Pittroff

### Art Director

Heike van Meegdenburg

### Lektorat

Helga Berger

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Creative Director

Thorsten Greinus

### Design

Neele Rosa Hinken

### Bildnachweise

S. 3 © auris – stock.adobe.com  
S. 6–7 Arlenta Apostrophe – stock.adobe.com  
S. 6–7 finepoints – stock.adobe.com  
S. 8–9 Shutterstock/v.classen  
S. 40 Piotr – stock.adobe.com  
S. 40–45 angel\_fff – stock.adobe.com  
S. 40–45 PrintingSociety – stock.adobe.com  
S. 42 gena96 – stock.adobe.com  
S. 42 PhotographyByMK – stock.adobe.com  
S. 52/55 Yatigra – stock.adobe.com  
S. 52/59 Alex Stokes – stock.adobe.com  
S. 54–55 efetova – stock.adobe.com  
S. 56/59 5second – stock.adobe.com  
S. 75/77 Uladzimir – stock.adobe.com  
S. 85 21. Sozialerhebung des Deutschen  
Studentenwerkes (2017), www.studieren-  
ohne-abitur.de (11.4.2019), CHE (2018):  
Teilleistestudium Check 2018/19, DAAD (2018):  
Wissenschaft weltoffen – 2018  
U4 studio306fotolia – stock.adobe.com

### Lithografie

rolf neumann,  
digitale bildbearbeitung,  
Hamburg

### Druck

Mohn Media Mohndruck  
GmbH

© Bertelsmann Stiftung,  
November 2019

Für eine bessere Lesbarkeit  
verwenden wir meist  
entweder die weibliche  
oder die männliche Form  
von personenbezogenen  
Substantiven. Wenn nicht  
anders erwähnt, sind  
damit beide Geschlechter  
gemeint.

### Kontakt

#### change

Das Magazin als Abonnement oder  
als Download sowie alle erschienenen  
Ausgaben (soweit nicht vergriffen)  
sind kostenfrei erhältlich:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/change-  
magazin](http://www.bertelsmann-stiftung.de/change-magazin)

[change@bertelsmann-stiftung.de](mailto:change@bertelsmann-stiftung.de)  
Tel.: 05241/81-81149

#### change online

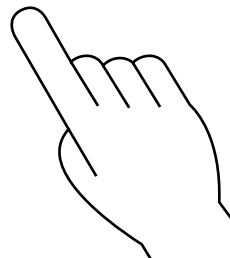
[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

Beim Druck dieses Produkts wurde  
durch den innovativen Einsatz der  
Kraft-Wärme-Kopplung im Vergleich  
zum herkömmlichen Energieeinsatz  
bis zu 52% weniger CO<sub>2</sub> emittiert.



Apple, das Apple-Logo und iTunes sind Marken der Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern eingetragen sind. iPad und iPhone sind Marken der Apple Inc. App Store ist eine Dienstleistungsmarke der Apple Inc. Im iTunes Store gekaufte Inhalte sind nur für den rechtmäßigen, persönlichen Gebrauch bestimmt.

Nicht mehr an dieser Stelle?  
Das Themenposter ist auch als  
Download erhältlich unter  
[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)



Stimmt Ihre Anschrift noch? Gibt es eine Namensänderung? Wir nehmen die neuen Daten gern telefonisch entgegen unter **05241/81-81149** oder per E-Mail unter **change@bertelsmann-stiftung.de**  
Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

# Wir gehen ans *Eingemachte.*

 [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

