


change

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 1 | 2018



**WE COULD
BE HEROES...**

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
VERBESSERN



DEMOKRATIE
GESTALTEN



WIRTSCHAFT
STÄRKEN



GESELLSCHAFT
ENTWICKELN



GESUNDHEIT
AKTIVIEREN



KULTUR
LEBEN



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 Bildungsinvestitionen
- Zukunft der Demokratie
- Zukunft der Zivilgesellschaft

WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE



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



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



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



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



Zusammenleben!

 Dr. Andreas Knaut  Kai Uwe Oesterhelweg

Liebe Leserinnen und Leser,

was Menschen bewegen können, zeigt Ihnen diese Ausgabe unseres Magazins „change“: Die Bewohner der belgischen Stadt Mechelen, die 138 verschiedene Nationalitäten repräsentieren, und ihr Bürgermeister Bart Somers haben aus der einstigen Kriminalitätshochburg Belgiens eine Musterkommune für integratives Zusammenleben geschaffen. Junge Tunesier setzen sich mit ihren Start-ups für die Fortentwicklung des Arabischen Frühlings in ihrem Land ein. Der Erntemaschinen-Hersteller CLAAS, der sich längst vom Familienbetrieb aus dem ostwestfälischen Harsewinkel zu einem globalen Unternehmen gewandelt hat, wird ganz wesentlich von seinen Mitarbeitern vor Ort getragen. Geschäftsführer und leitende Angestellte, die keinen formal anerkannten Berufsabschluss für ihre Führungsposition haben, erkämpften sich trotzdem eine berufliche Perspektive. Engagierte Mitglieder und Gründer von Vereinen halten die Tradition der deutschen Zivilgesellschaft hoch – freilich unter veränderten, neuen Vorzeichen.

Diese Menschen und ihre Geschichten beweisen, dass es sich lohnt, sich zu engagieren und konsequent einer Idee zu folgen. Sie sind die Helden unserer Zeit – „We could be heroes ...“, wie sich einer der Vereine auf die T-Shirts hat drucken lassen. Gerade in der heutigen Zeit, in der viel von „Angst“ die Rede ist, ist es notwendig, daran zu erinnern, dass es immer noch die Menschen sind, die die Welt bewegen.

Für diese Haltung steht auch unser ehemaliger Bundespräsident Joachim Gauck, der sich unermüdlich für Toleranz und Verständigung, Begegnung und Dialog einsetzt. In Anerkennung seiner Verdienste für ein gelingendes Zusammenleben zeichnet ihn die Bertelsmann Stiftung mit dem Reinhard Mohn Preis 2018 aus.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre, wie immer auch unter www.change-magazin.de.

Ihr
Andreas Knaut



Baltimore
Porträt
Seite 48



Bochum
Aufstieg ohne Abschluss
Seite 50



Mechelen
Heimat für 138 Nationen
Seite 10



Barcelona
Engagement für
Spaniens Jugend
Seite 58

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

02 UNSER PROFIL

03 EDITORIAL

Zusammenleben!

06 AUSBLICK

Auszeichnung für Joachim Gauck

08 MEGATRENDS

Globalisierung vernetzt Länder und Menschen

10 INTEGRATION

Heimat für 138 Nationen

22 VISION

Liz Mohn

24 DEMOKRATIE

Die Revolution hat gerade erst begonnen

34 KOMMENTAR

Aart de Geus

36 WIRTSCHAFT

Global denken – lokal handeln

48 PORTRÄT

Alec Ross

Visionär für eine globale Wirtschaft

50 PRAXISCHECK

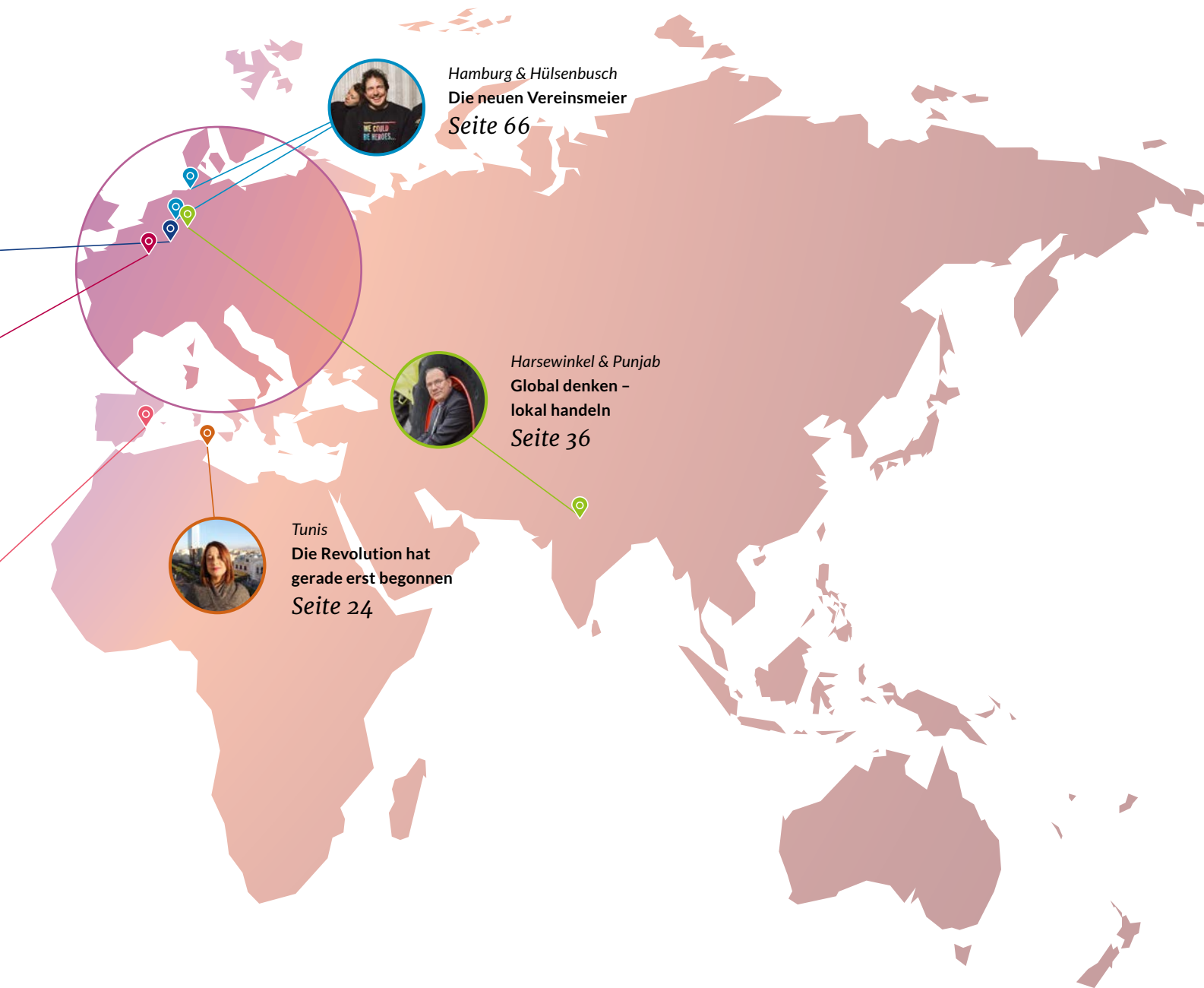
Aufstieg ohne Abschluss

56 INTERVIEW

Dr. Jörg Dräger

58 BLICK ÜBER DEN ZAUN

Engagement für Spaniens Jugend



Hamburg & Hülsenbusch
Die neuen Vereinsmeier
Seite 66



Harsewinkel & Punjab
Global denken –
lokal handeln
Seite 36



Tunis
Die Revolution hat
gerade erst begonnen
Seite 24

66 **GESELLSCHAFT**

Die neuen Vereinsmeier

76 **IMPULS**

Dr. Brigitte Mohn

78 **UMFRAGE**

Warum engagieren Sie sich in einem Verein?

82 **DER LETZTE MACHT DAS LICHT AUS**

83 **IMPRESSUM/THEMENPOSTER**

SERVICE PIKTOGRAMME



Autor



Kontakt



Datum



Standort



E-Mail



Weblink



Fotograf



Wetter



Illustrator




Zusätzliche Inhalte auf
www.change-magazin.de

REINHARD MOHN PREIS 2018

Auszeichnung für *Joachim Gauck*

 Ulrike Osthus

 Jan Voth


Der diesjährige Reinhard Mohn Preis zum Thema „Vielfalt leben – Gesellschaft gestalten“ geht an den früheren Bundespräsidenten Joachim Gauck. Er wird den mit 200.000 Euro dotierten Preis am 7. Juni in Gütersloh entgegennehmen.

Mit der Preisvergabe würdigt die Bertelsmann Stiftung Gauck als Brückenbauer in einer kulturell vielfältigen Gesellschaft. Während seiner Amtszeit hat Joachim Gauck das gelingende Zusammenleben in Deutschland von Menschen mit unterschiedlicher Herkunft und Religion zu seinem besonderen Anliegen gemacht.

Das Zusammenleben in Vielfalt braucht Menschen, die Verantwortung übernehmen und mit ihrem Handeln Zeichen für Toleranz und Verständigung setzen. Gauck hat Verbindungen zwischen den unterschiedlichen Teilen der Gesellschaft geknüpft und die Menschen zu Begegnung und Dialog ermutigt. „In stürmischen politischen Zeiten hat Joachim Gauck das Selbstverständnis Deutschlands als Einwanderungsland gestärkt und sich für den Zusammenhalt der Gesellschaft eingesetzt“, begründet Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, die Entscheidung.

Gaucks unermüdliches Engagement für eine freie, demokratische und vor allem tolerante Gesellschaft hat Deutschland geprägt. Stets hat er die Verständigung zwischen den Kulturen und Religionen gefördert und – im Lichte der Geschichte zweier deutscher Diktaturen – die Werte einer offenen Gesellschaft gegen ihre Feinde verteidigt.

„Es gibt ein neues deutsches ‚Wir‘, das ist die Einheit der Verschiedenen. Wir verlieren uns nicht, wenn wir Vielfalt akzeptieren. Wir wollen dieses vielfältige ‚Wir‘.“

JOACHIM GAUCK, BUNDESPRÄSIDENT A. D.

„Joachim Gaucks Wirken und Persönlichkeit hat uns alle beeindruckt und er hat bewiesen, wie wichtig es ist, einander zuzuhören, die Hand zu reichen und selbst bei umstrittenen Themen Menschlichkeit und Respekt vor dem Anderen zu bewahren“, würdigt Liz Mohn den Preisträger.

DIE THEMEN UND PREISTRÄGER

Der Reinhard Mohn Preis löste den Carl Bertelsmann-Preis ab, der von 1988 bis 2008 vergeben wurde.

2017: Digitalisierung

Toomas Hendrik Ilves, ehemaliger Präsident von Estland

2016: Verantwortungsvolles Unternehmertum

Klaus Schwab, Gründer und Chairman des Weltwirtschaftsforums in Genf

2015: Migration fair gestalten

Rita Süssmuth, ehemalige Bundestagspräsidentin

2013: Nachhaltigkeit

Kofi Annan, Friedensnobelpreisträger und ehemaliger Generalsekretär der Vereinten Nationen

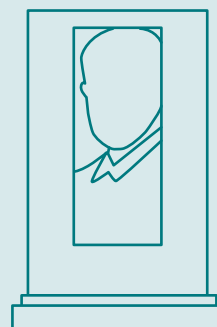
2011: Bürgerbeteiligung

Recife, brasilianische Millionenmetropole mit erfolgreicher Bürgerbeteiligung

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

REINHARD MOHN PREIS 2018: VIELFALT LEBEN – GESELLSCHAFT GESTALTEN

Der Reinhard Mohn Preis erinnert an den Gründer der Bertelsmann Stiftung, den 2009 verstorbenen Reinhard Mohn. Der Preis wird jährlich verliehen und zeichnet international renommierte Persönlichkeiten aus, die sich um wegweisende Lösungen zu gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen verdient gemacht haben. Der Reinhard Mohn Preis 2018 wird vergeben für gute Lösungsansätze für das Zusammenleben in Vielfalt.



Weblink:

 www.reinhard-mohn-preis.de

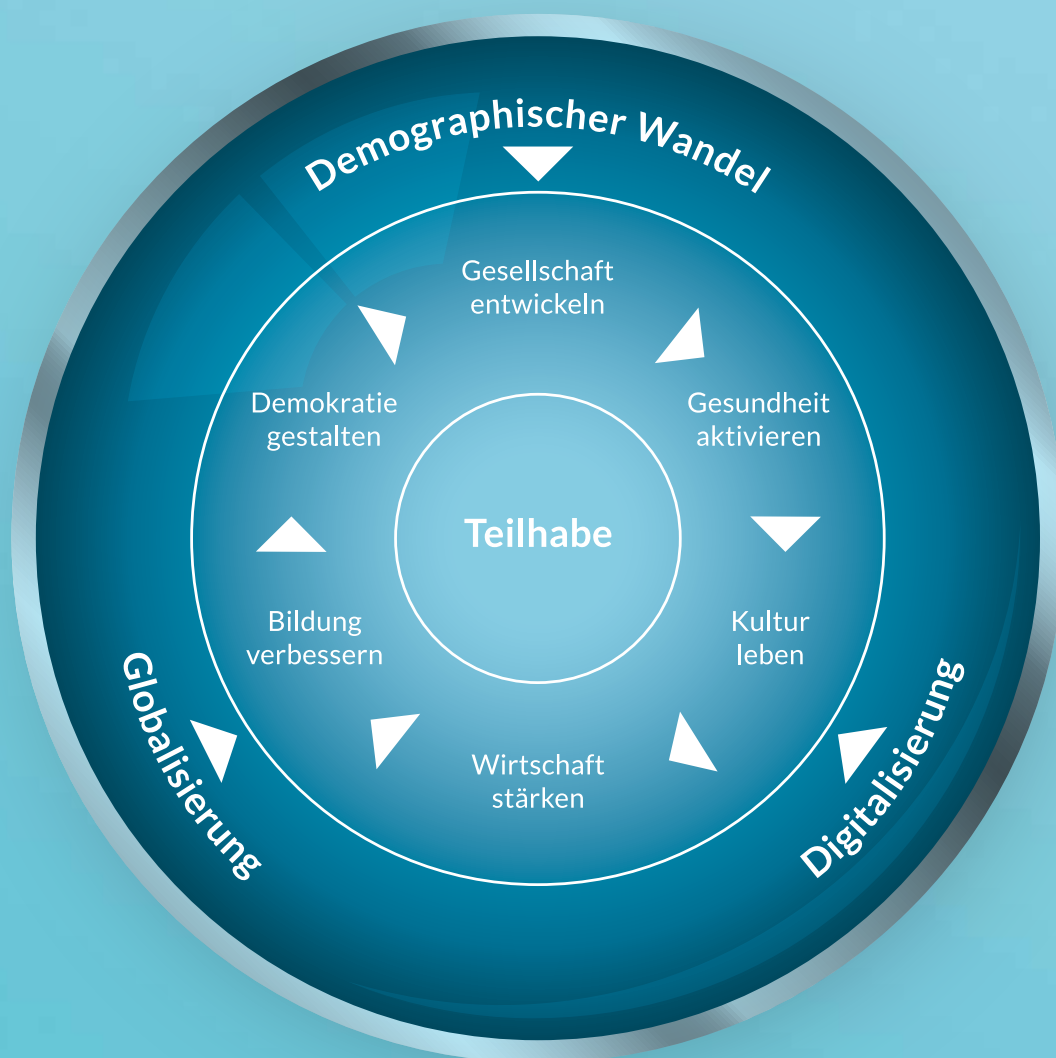
Kontakt:

 Stephan Vopel

 stephan.vopel@bertelsmann-stiftung.de

Megatrends

Digitalisierung, Globalisierung und demographischer Wandel – diese drei Megatrends beeinflussen unseren Alltag, unser wirtschaftliches, politisches und kulturelles Leben. Die Projekte der Bertelsmann Stiftung nehmen diese Trends in den Blick und berücksichtigen deren Auswirkungen auf die Teilhabechancen der Menschen. „change“ stellt an dieser Stelle jeweils einen der Megatrends näher vor.



Globalisierung vernetzt Länder und Menschen



Länder und Menschen sind vernetzt wie nie zuvor. Wege werden kürzer. Diese zunehmende wirtschaftliche, politische, soziale und kulturelle Verflechtung heißt Globalisierung.

Sie verschiebt die ökonomischen, demographischen und politischen Gewichte. Internationale Arbeitsteilung und technologischer Fortschritt führen weltweit zu stärkerem Wirtschaftswachstum und einem Aufholen der Schwellenländer, dennoch vergrößern sich

die Unterschiede zwischen den Industrienationen und dem Rest der Welt.

Wie kann man dem gegensteuern? Wie kann man nachhaltiger wirtschaften? Und wie lassen sich Konfliktpotenziale, die mit der sozialen, kulturellen und religiösen Vielfalt einhergehen, reduzieren und die Chancen dieser Vielfalt besser nutzen?

→ siehe Seite 10, 22, 24, 34, 36 und 48



Der Boxclub Royal Gym in Mechelen. Alle zwei Wochen gehen Trainer und Mitglieder in die Viertel und holen Jugendliche aktiv von der Straße.

Heimat für 138 Nationen

 Torsten Meise

 Achim Mulhaupt

 Januar 2018

 bewölkt, 4 °C

Die europäische Stadt des 21. Jahrhunderts ist darauf angewiesen, kulturelle und ethnische Vielfalt zu leben. Ein Besuch im belgischen Mechelen zeigt, wie das tatsächlich funktioniert – dank eines unkonventionellen Bürgermeisters und vieler Initiativen, die ihren Beitrag dazu leisten.



MECHELEN, BELGIEN

Mechelens imposantes Rathaus am Grote Markt. „Meine Freunde konnten nicht glauben, dass ich hier hinziehe“, sagt Maklerin H el ene Stevens (rechts oben).

Student Ahmed (links unten) ist hier aufgewachsen und lobt die Initiativen des B urgermeisters. Der Fußballverein Salaam öffnet sein Vereinsheim auch f ur kleine Familienfeiern (rechts unten).

Der Grote Markt im Zentrum von Mechelen erzählt von der wechselvollen Geschichte der Stadt. Mal Hauptstadt, mal Bischofssitz, mal Handelsmetropole, mal in Bedeutungslosigkeit versunken. Ein sauberer Platz, eingerahmt von mittelalterlichen B urgerh usern, einem stolzen Rathaus und der gewaltigen St.-Rombuts-Kathedrale mit ihrem wuchtigen, nie zu Ende gebauten Turm. Touristen schlendern durch den Ort oder sitzen in einem der Restaurants und Caf es. Dabei ist es noch gar nicht lange her, da war der Grote Markt alles andere als schick und repräsentativ. „Als ich vor sieben Jahren hier ins Zentrum gezogen bin, haben mich meine Freunde entsetzt angesehen“, erzählt H el ene Stevens, „die konnten das gar nicht glauben.“ Die 32-jährige Maklerin hat auf dem Marktplatz gerade ihre Kollegin Martine van Loon getroffen.

Ja, bestätigt Martine, sie wohne seit 1999 hier, aber früher habe ihre Mutter immer gesagt, ihre Tochter komme, aus der Nähe von Mechelen‘. „Man hat sich geschämt, in Mechelen zu wohnen“, so die 47-Jährige. Die Stadt galt als eine einzige No-go-Area. Die Kriminalitätsrate war die höchste in Belgien. In den historischen Gassen sammelte sich der M ll, jedes dritte Geschäft stand leer, Frauen trauten sich bei Dunkelheit nicht mehr auf die Straße, weil sie dann von Gangs jugendlicher Migranten verfolgt wurden. Das zunehmend von Einwanderern geprägte Mechelen war auf dem besten Weg, ein multikultureller Alptraum zu werden. Doch dann passierte etwas Ungewöhnliches.

Der beste B urgermeister der Welt

Im Jahr 2001 gab es in Mechelen einen politischen Unfall. Die Stadt wählte einen jungen Liberalen zum B urgermeister, Bart Somers. „Das war völlig unerwartet, auch f ur mich, ich wusste ja nicht einmal, wo der B urgermeister überhaupt sein B uro hat“, erinnert sich der heute 54-Jährige. „Mechelen hatte

bis dahin noch nie einen Liberalen als B urgermeister, das durfte es eigentlich gar nicht geben.“ Doch f ur die Stadt erwies es sich als Glücksfall. Dank Somers, darüber sind sich in der Stadt alle einig, hat Mechelen den Wandel geschafft. Sogar mehr als das. Mit einer Kombination aus Law-and-Order-Politik und einer vorbildlichen Integrationsarbeit hat er die 138 Nationalitäten in der 90.000-Einwohner-Gemeinde auf eine Weise zusammengebracht, die weitgehend ohne Vergleich ist. Seit Bart Somers Anfang 2017 von der City Mayors Foundation zum „World Mayor“, zum besten B urgermeister der Welt, gewählt wurde, ist es quasi offiziell: Somers hat in seinen drei Amtszeiten ein beispielhaftes Integrationsmodell f ur das neue Europa geschaffen. Wie hat er das gemacht?

Somers hat in seinen drei Amtszeiten ein beispielhaftes Integrationsmodell f ur das neue Europa geschaffen.

Während Somers durch die Stadt geht, hebt er hier und da ein Stück Verpackungsmüll auf und steckt es in den nächsten Mülleimer. Sieht er eine Beschädigung am Straßenrand, macht er ein Bild davon und schickt es an seinen Amtsleiter. „Das war das Erste, was ich als B urgermeister getan habe“, erinnert sich Somers, „ich habe f ur Sauberkeit auf den Straßen gesorgt.“ Eine kluge Maßnahme, denn Mechelen galt damals als dreckigste Stadt Belgiens.

Davon ist heute nichts mehr zu erkennen. Auch nicht im Stadtteil Pennepoel, wo schlichte Reihenhäuser dominieren. Würde Bart Somers nicht darauf hinweisen, dass man hier in einem der rmsten und multikulturellsten Viertel der Stadt unterwegs ist, man würde





Nicht nur überwachen, sondern auch in Dialog treten: Mechelens Polizeichef Yves Bogaerts kämpft gegen das schlechte Image seiner Beamten.

„Ich bekomme jeden Monat hundert Briefe, in denen die Leute sagen, wir möchten auch Kameras in unserer Straße haben.“

BART SOMERS

es nicht vermuten. Dönerbuden-Klischees sucht man vergebens. Die Stadt investiert in das Viertel. Somers zeigt auf die neu gepflasterten und asphaltierten Straßen, und auf die, die demnächst erneuert werden. Hinter den Häusern liegt ein kleiner Park mit weitläufigen Grünflächen, einem Bolzplatz und Spielgeräten für die Kleineren. „Solche Parks haben wir jetzt in der ganzen Stadt neu angelegt“, sagt Somers. Da die Häuser in Vierteln wie diesem keine Gärten besitzen, sei das wichtig, damit die Menschen sich draußen aufhalten und sich treffen können. Aber auch hier achtet die Stadt penibel auf Ordnung und Sauberkeit. Abends werden die Tore verschlossen, und an den Laternen hängen Kameras, die das Areal überwachen.

Überhaupt gehören Überwachungskameras heute zum Stadtbild. Auch in diesem Bereich ist Mechelen in Belgien Spitze. In der historischen Innenstadt wachsen an manchen Stellen beeindruckende Kamera-Bäume am Wegesrand. Manche Linsen überwachen die Autokennzeichen und verteilen automatisch Knöllchen, wenn Fahrzeuge ohne Zugangsberechtigung in die verkehrsberuhigte Zone fahren. Andere überwachen die Plätze. Die Aufzeichnungen werden nur genutzt, wenn tatsächlich etwas passiert ist, aber es schreckt ab. Zusammen mit den 80 zusätzlich eingestellten Polizisten hat die Überwachung in Mechelen die Kriminalitätsrate unter den Landesdurchschnitt gedrückt. „Unsere Innenstadt ist heute sicher“, sagt Somers. Kritik an diesem strikten Konzept wehrt er ab. „Ich bekomme jeden Monat hundert Briefe, in denen die Leute sagen, wir möchten auch Kameras in unserer Straße haben.“ Ohne Sicherheit und Ordnung, weiß Somers, hätte er niemanden gefunden, der ihn bei der anderen, liberalen Seite seines Erfolges unterstützt hätte: der Integration.



Vorbildliche Integration

Mitten im Stadtteil Pennepoel gibt es ein 2011 neu eröffnetes Sportzentrum, in dem auch Salaam Mechelen seine Räume hat. Der Fußballverein ist eines der Aushängeschilder für die Integrationserfolge in der Stadt. Salaam Mechelen bringt seit 1995 Jugendliche unterschiedlichster Herkunft zusammen. Sie spielen nicht nur Fußball und Futsal hier. „Wir betreuen die Jugendlichen auch bei ihren Hausaufgaben, achten darauf, dass sie zur Schule gehen und keinen Unsinn machen“, sagt Frédéric Thiebaut. Der Mechelener Strafverteidiger ist Präsident des Vereins und hat früher selbst für Salaam im Tor gestanden. Mittlerweile arrangiert Salaam sogar Arabisch-Kurse. „Viele muslimische Jugendliche sind hier geboren und sprechen nur Flämisch, das ist eine Chance für Islamisten“, weiß der Anwalt.

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

RADAR GESELLSCHAFTLICHER ZUSAMMENHALT

Wir messen gesellschaftlichen Zusammenhalt und liefern so ein besseres Verständnis des aktuellen sozialen Wandels und zukünftiger Entwicklungen in einer vielfältigen Gesellschaft.

Weblink:

www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de

Kontakt:

 Dr. Kai Unzicker

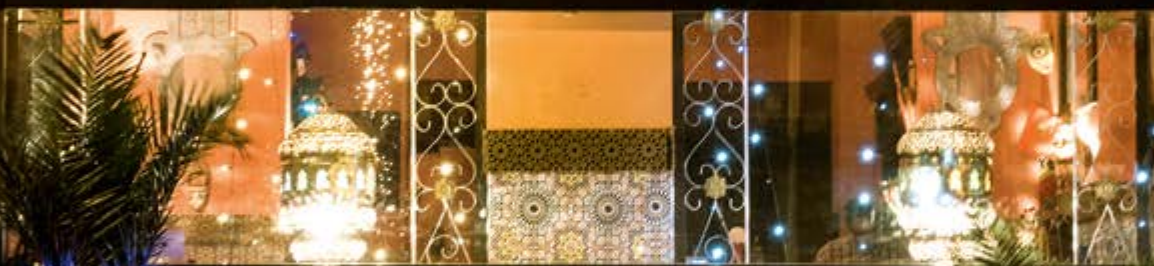
 kai.unzicker@bertelsmann-stiftung.de

Treffpunkte der verschiedenen Nationalitäten, die in Mechelen zu Hause sind, finden sich in der ganzen Stadt.

A photograph of a man walking past a storefront. The storefront is covered with a red curtain that has the text "Café BABYLON" printed in white, serif font across the middle. The man is wearing a brown jacket, a black beanie, black pants with three white stripes down the side, and blue sneakers. He is holding a smartphone to his ear and looking down at it. The background is a plain, light-colored wall.

Café BABYLON

Klein Marrakech



Restaurant

TRAITE

015 200 969

www.kleinmarrakech



„Es ist gut, wenn die Kids den Koran lesen können und verstehen, was wirklich dort steht.“

Sportvereine sind wichtige Verbündete für Bart Somers. Hier treffen Jugendliche mit unterschiedlicher Herkunft aufeinander, hier lässt sich praktische Sozialarbeit leisten. Das war auch die Idee von Mustafah Lahrach, den alle nur Musti nennen, als er den Kickboxverein Royal Gym gründete. Er hat damals eine heruntergekommene Sporthalle eigenhändig wiederhergerichtet, dafür kann der Verein sie nutzen. Jeden Abend trainieren Kinder und Jugendliche jeglicher Hautfarbe und jeglichen Leistungsstandes zusammen. Anfänger ebenso wie amtierende Weltmeister. „Das ist mein Sohn“, sagt Musti und zeigt stolz zuerst auf einen schmächtigen Jungen und dann auf ein Handyfoto mit zig Pokalen und Gürteln, „der ist auch Weltmeister.“ Alle zwei Wochen geht Musti mit Vereinsmitgliedern durch die Viertel der Stadt. Sie sprechen dann Jugendliche an und motivieren sie, auch einmal vorbeizukommen.

Das Royal Gym kennt jeder in Mechelen. Nicht nur wegen des Sports. Wenn die Trainer merken, dass einer ihrer Schützlinge von extremistischen Ideen beeinflusst wird, reagieren sie sofort. Sie konnten so schon mehrere Jugendliche vor schlechten Entschei-

dungen bewahren. Wenn Mechelen heute die einzige Stadt aus der gesamten Region ist, aus der keine IS-Kämpfer nach Syrien gegangen und in der keine Terroristen herangewachsen sind wie in Antwerpen oder Brüssel, dann haben das Royal Gym und andere Sportvereine einen erheblichen Anteil daran.

Besuch vom Königspaar

Deshalb lässt Bart Somers keine Gelegenheit aus, auf die wichtige Arbeit der Vereine hinzuweisen. Und auf das Konzept des ROJM, des Regionalen Offenen Jugendzentrums Mechelen. Kaum hat das Haus seine Türen geöffnet, trudeln auch schon die ersten Kinder und Jugendlichen ein. In der Sporthalle wird sofort gekickt. „Normalerweise kann jeder jederzeit Fußball spielen“, sagt Sozialarbeiter Mohamed Belhadji, „aber samstags haben wir die ersten zwei Stunden für die Kids neu angekommener Flüchtlinge reserviert.“ Das Jugendzentrum will die Neuankommlinge von Anfang an einbinden. Darum dreht sich hier alles: Integration. „Wir haben ungefähr tausend Jugendliche mit über hundert Nationalitäten“, erklärt Belhadji. Damit ist das ROJM das wohl diverseste Jugendzentrum der Welt. Ein Haus für alle, das ist die Idee. Statt Clubs für Marokkaner, Ägypter, Kongolesen, Russen oder Flamen gibt es in Mechelen nur das ROJM. Alle kommen hier hin, machen Sport, schauen



BART SOMERS

Der belgische Politiker Bart Somers ist seit 2001 Bürgermeister von Mechelen. Für seine Verdienste zur Integration in seiner Stadt wurde er in London vom Weltverband der Bürgermeister zum „besten Bürgermeister der Welt“ gewählt. Über seine Integrationspolitik hat er das Buch „Zusammen leben – Meine Rezepte gegen Kriminalität und Terror“ geschrieben.

Weblink:

www.bartsomers.be

Kontakt:

burgemeester@mechelen.be



Sport ist aktive Integration, sagen die Kickboxer vom Royal Gym. Schon die Kinder können mitmachen.





Gute Stimmung in Mechelen. Bürgermeister Bart Somers schaut zufrieden auf seine Stadt.

Filme oder nehmen Musik auf. Mittlerweile verweist das Zentrum stolz auf Profifußballer, Hip-Hop-Stars und Hollywood-Schauspielerinnen, die hier begonnen haben. Vor zwei Jahren, als das Jugendzentrum seine neuen Räume bezogen hatte, kam sogar das belgische Königspaar zusammen mit dem damaligen deutschen Bundespräsidenten Joachim Gauck und würdigte die Arbeit.

Auch Bart Somers ist regelmäßig in dem Jugendzentrum zu Gast, so wie er überhaupt den ständigen Kontakt zu allen Stakeholdern seiner Stadt sucht. Eines seiner größten Geheimnisse ist der regelmäßige Austausch mit allen sowie die Fähigkeit, diese Menschen wiederum mit anderen zusammenzubringen. „Wir treffen uns in festgelegten Abständen mit gesellschaftlichen Gruppen und besprechen Dinge“, berichtet auch Polizeichef Yves Bogaerts, der einen der schwierigsten Jobs in der Stadt hat. Die belgische Polizei gilt bis heute als wenig freundlich zu Migranten. Wer Jugendliche in Mechelen fragt, was sich in der Stadt noch verbessern müsste, hört dies zuerst. Bogaerts will das ändern. „Die Polizei selbst diverser zu machen, ist meine größte Herausforderung“, sagt er. Doch welche Polizisten eingestellt werden, kann er lokal nicht beeinflussen. Deshalb hat er mit Bart Somers eine andere Idee entwickelt. Die Stadt hilft jetzt jungen Migranten dabei, die recht hohen Einstiegshürden bei der belgischen Polizei zu erfüllen. Irgendwann, so die Hoffnung, würde auch die Polizei in der Stadt davon profitieren. Jeder muss mit jedem reden, das ist das Ziel in Mechelen. Stellvertretend dafür steht die Initiative „Samen Inburgeren“

(Gemeinsam integrieren). Seit 2012 bringt sie Bürger mit Neuankömmlingen zusammen. „Am Anfang ist das immer ganz paternalistisch“, berichtet Bart Somers. Ein Einheimischer zeige „seinem“ Paten die Stadt. Doch wenn beide sich wirklich kennenlernen, so Somers, passiere etwas ganz anderes.

Die Menschen würden sich öffnen, von ihren Ängsten und Hoffnungen erzählen, sich plötzlich als Menschen begegnen, nicht als Flame oder Flüchtling. Das ist der Punkt, auf den Somers ganze Politik abzielt. „Wir leben in einer neuen, superdiversen Realität“, sagt der Bürgermeister, der auch im flämischen Parlament sitzt und auf EU-Ebene kürzlich für den Ausschuss der Regionen ein langes Papier geschrieben hat, wie man Radikalisierung und Extremismus verhindern kann. Dieses „neue Mechelen“ gehe nicht wieder weg. Deshalb müsse sich jeder anpassen, egal ob Einwanderer oder immer schon Dagewesener.

Mit einer Vielzahl von Maßnahmen und einer wachsenden Anzahl von Unterstützern in der ganzen Stadt hat es Somers in 17 Jahren geschafft, diese neue Realität so zu gestalten, dass fast jeder in der Stadt unisono sagt: „Ja, vor zehn Jahren war es noch schlimm, aber heute ist es viel besser.“ Die Stimmung ist zum Guten gekippt. Die Geschäfte florieren, die Stadt wächst wieder, in den engen Straßen werden Baulücken so anspruchsvoll geschlossen, als gelte es, jedes Mal einen Architekturwettbewerb zu gewinnen. Mechelen, die Handelsstadt mit der langen, wechselvollen Geschichte, hat sich wieder einmal neu erfunden.

➤ www.change-magazin.de

PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG

ANKOMMEN IN DEUTSCHLAND

In Kommunen müssen alle Haupt- und Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, um die Integration Geflüchteter in Arbeit, Bildung und Gesellschaft zu meistern. Das Projekt unterstützt Städte, Kreise und Gemeinden dabei mit Know-how.

Weblink:

www.bertelsmann-stiftung.de/ankommen-in-deutschland

Kontakt:

 Claudia Walther

 claudia.walther@bertelsmann-stiftung.de

MUSIK – SPRACHE – TEILHABE

Das Projekt nutzt das Potenzial der Musik für die Förderung von Sprachbildung, Chancengerechtigkeit, Teilhabe und sozialen Zusammenhalt und qualifiziert pädagogische Fachkräfte und Ehrenamtliche, die mit zugewanderten Kindern und Jugendlichen arbeiten.

Weblink:

www.bertelsmann-stiftung.de/musik-sprache-teilhabe

Kontakt:

 Dr. Kerstin Große-Wöhrmann

 kerstin.grosse-woehrmann@bertelsmann-stiftung.de



*„Damit unser Zusammenleben
auch in Zukunft gelingt, müssen
wir alle es aktiv gestalten.“*

LIZ MOHN

Vielfalt ist Bereicherung



Liz Mohn



Jan Voth

In Deutschland treffen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Religionen und Werten täglich aufeinander. Vielfalt ist längst ein fester Bestandteil der Gesellschaft und keineswegs etwas Neues. Mit den Migrations- und Fluchtbewegungen, die wir jüngst erlebt haben, ist diese Vielfalt weiter gewachsen. Leben Menschen zusammen, die verschiedene Traditionen pflegen und neue Sichtweisen einbringen, dann sollte das grundsätzlich erst einmal als eine Bereicherung für das Gemeinwesen betrachtet werden. Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen bringen verschiedene Perspektiven und Blickwinkel ein. So können wir als Gesellschaft unseren Horizont erweitern und uns sozial und kulturell wie auch wirtschaftlich und technologisch weiterentwickeln. Das Miteinander stellt Deutschland aber auch vor Herausforderungen, denn das Zusammentreffen unterschiedlicher Werte und Lebensweisen kann auch zu Konflikten führen. Hinzu kommt, dass eine kulturell vielfältige Gesellschaft für manche Menschen in Deutschland noch keine Selbstverständlichkeit darstellt. Sie sind verunsichert und suchen Orientierung. Damit unser Zusammenleben, wie es heute ist, zur Normalität wird und auch in Zukunft gelingt, müssen wir alle es aktiv gestalten.

Mit dem Reinhard Mohn Preis 2018 widmen wir uns den Chancen und Herausforderungen von kultureller Vielfalt. Dazu haben wir international nach guten Beispielen gesucht, die das Zusammenleben fördern und wegweisend für Deutschland sein können. Bei unserer Recherche haben wir uns besonders auf die lokale Ebene der Städte konzentriert. Denn hier begegnen sich die Menschen in ihrem Alltag. An Orten wie Mechelen, Leicester, Barcelona, Malmö, Toronto und Nashville haben wir vorbildliche Ansätze und Projekte gefunden. An der belgischen Stadt Mechelen kann man gut erkennen, was alles möglich ist, wenn Menschen Verantwortung übernehmen. Wirtschaftlicher Niedergang, Kriminalität und gescheiterte Integration kennzeichneten in der Vergangenheit die Stadt zwischen Brüssel und Antwerpen. Mit einem

klaren Bekenntnis zur Vielfalt der Stadt ist dem Bürgermeister Bart Somers die Wende gelungen. Wirtschaftliche Prosperität, höhere Lebensqualität und ein respektvoller Umgang mit den unterschiedlichen kulturellen Prägungen der Menschen gehen heute in Mechelen Hand in Hand. Ein weiteres Beispiel ist die englische Stadt Leicester. Dort bilden die Unternehmer aus Einwandererfamilien die Basis des wirtschaftlichen Erfolgs. Aus der ganzen Welt kommen die Menschen auf die „Golden Mile“ – ein Straßenzug geprägt von indischen Restaurants und Geschäften, allen voran den namensgebenden Juwelieren. In Leicester feiert man heute genauso selbstverständlich das Hindufest Diwali wie Weihnachten und Ostern.

In Deutschland können wir davon lernen: Wir brauchen ein grundlegendes Bekenntnis zu Vielfalt als festem Bestandteil unserer Gesellschaft und die Beteiligung aller Menschen vor Ort, denn das Miteinander kann nur gemeinsam gestaltet werden. Und wir müssen gelegentlich geduldig sein und dürfen in unseren Anstrengungen nicht nachlassen, denn die Gestaltung eines gelingenden Zusammenlebens ist eine langwierige Aufgabe. Doch mit der nötigen Entschlossenheit können wir sie in eine Stärke unserer Gesellschaft verwandeln und uns konsequent und erfolgreich gegen Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit stemmen.



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



Aktivisten der Jugendbewegung „Manich Msemah“ (Wir verzeihen nicht.) protestieren in Tunis gegen das Amnestiegesetz von Präsident Caid Essebsi, das korrupten Geschäftsleuten aus der Ben-Ali-Zeit Straffreiheit verspricht.

Die *Revolution* hat gerade erst begonnen

 Mirco Keilberth

 Mirco Keilberth

 Februar 2018

 sonnig, 20°C

Die Umwälzungen des Arabischen Frühlings haben zumindest in Tunesien zu einer weitgehend friedlichen Revolution geführt. Nach dem Sturz des damaligen Diktators Zine el-Abidine Ben Ali nutzen viele Tunesier die neuen Chancen. Sie eint die Lust auf Veränderungen, aber auch der Frust über die bürokratischen Hürden des Alltags.

TUNIS, TUNESIEN



Wala Kasmi schaut von der Terrasse ihres Büros zufrieden auf die Straße. Als Morgenritual gönnt sie sich den Rundblick aus dem siebten Stock des Bürogebäudes aus den 80er Jahren. Zwischen dem weiß getünchten Gründerzeit-Theater auf der anderen Straßenseite und dem zwei Kilometer entfernten Glockenturm wird die Zukunft Tunesiens entschieden, sagt die 28-Jährige. Ihr Start-up-Unternehmen „Synergy“ hat sie bewusst vor zwei Jahren auf der Avenue Habib Bourguiba gegründet, „damit die junge Generation im Zentrum der Macht eine Stimme hat.“

Die Internet-Unternehmerin will den unter 30-Jährigen in dem vermeintlichen Vorzeigeland des Arabischen Frühlings das geben, wofür viele vor sieben Jahren vor dem Nationaltheater auf die Straße gegangen waren: eine konkrete Job-Perspektive. „Degage“, „geh“, riefen 2011 die Massen über den schnurgeraden Prachtboulevard ihrem unbeliebten Präsidenten Ben Ali und den gefürchteten Einsatzkommandos der Polizei zu. Nach wenigen Wochen verließ der Langzeitherrscher mit seiner Frau fluchtartig das Land gen Saudi-Arabien. Nun sind es junge Tunesier, die ihre Heimat verlassen. Über die Hafenstädte Zarzis, Sfax oder das benachbarte Libyen machten sich bereits 3.200 in diesem Jahr auf den Weg nach Lampedusa und Sizilien, viele sind schlicht auf der Suche nach einem Job.

An diesem Morgen haben sich fünfzehn junge Frauen und Männer in dem Coworking-Büro von Wala Kasmi versammelt. Während des Aufklappens und Startens der Laptops werden die neuesten Infos ausgetauscht. „We Code Land“ heißt Kasmis neueste Idee. In zwölf Städten lernen junge Arbeitslose seit Anfang des Jahres, wie man Apps, Webseiten oder maßgeschneiderte Programme für Start-ups programmiert. „Ob Akademiker oder Langzeitarbeitslose – We Code Land soll jeden befähigen, sich selbstständig zu machen. Anstatt auf die Regierung zu warten, wollen wir gerade der Jugend in den Regionen im Südwesten das Handwerkszeug geben, damit sie einen Kiosk, einen Onlineshop aufmachen können.“

Mit ihrer Initiative „We Code Land“ bietet Wala Kasmi nun auch jungen Unternehmern aus dem benachbarten Libyen das Handwerkszeug, um Start-ups zu gründen.

Mehr als 2.000 Tunesier belegten Kurse in dem Synergy-Start-up auf der Avenue Habib Bourguiba im Zentrum von Tunis.

Dabei lehnt die Unternehmerin Geschenke an die Teilnehmer ab. „Jeder muss für den Kurs zahlen und für Anfahrt und Übernachtung selbst sorgen. Die All-inclusive-Mentalität, die viele internationale Organisationen für die libysche und tunesische Jugend anbieten, führt zu nichts. Und wenn jemand kaum Geld hat, ermäßigen wir den Kursbeitrag so weit wie nötig, ich möchte nur die Nehmermentalität eliminieren.“

„Ob Akademiker oder Langzeitarbeitslose – ,We Code Land‘ soll jeden befähigen, sich selbstständig zu machen.“

Kasmi wurde im Dezember zur Internetunternehmerin des Jahres gewählt, auch weil sie Google ins Land holte. Kulturdenkmäler wie das römische Kolosseum in El Djem kann man nun per Google Street View suchen. „Hätten wir auf das Ministerium gewartet, wären die Manager aus Silicon Valley niemals hierhergekommen. Dass ein kleines Start-up so viel bewegen kann, beweist, dass wir die Bürokratie und Behördenmentalität, die Tunesien lähmt, nicht mit Wehklagen loswerden, sondern nur durch Eigeninitiative.“

Plattform für Bürger und Politiker

In diesem Jahr muss Tunesien die ersten Raten des 2,9-Milliarden-Dollar-Kredites der Weltbank zurückzahlen. Trotz der wieder gestiegenen Exporte aus der Landwirtschaft und der Zulieferindustrie bleibt ein Viertel des Staatsbudgets ungedeckt. Grund dafür sind die geringen Steuereinnahmen eines aufgeblähten Beamtenapparates, steigende Kosten für Renten und Sozialsysteme, Schattenwirtschaft, Korruption und nur langsam wachsende Touristenzahlen. Selbst sieben Jahre nach dem Umsturz treiben die noch immer aus der Ben-Ali-Zeit stammenden lokalen Finanzämter kaum Steuern ein. Selbst gut verdienende Ärzte und Geschäftsleute bestimmen meist ungeprüft selbst, wie viel sie an den Staat überweisen.





Mit ihrer Initiative „El Parlamen“ kritisierte das Team von Chaima Bouhlel die Arbeit des Parlaments. Mittlerweile fragen Abgeordnete sie um Rat.

„Kein Wunder, dass die neun Regierungen nach 2011 nicht in der Lage waren, einen Ausweg aus der wirtschaftlichen Misere zu finden“, sagt die politische Aktivistin Chaima Bouhlel. Ihrer Schätzung nach liegt die Arbeitslosenquote bei den unter 30-Jährigen bei über 30 Prozent, während die Inflationsrate inzwischen auf 6,4 Prozent gestiegen sei, zitiert sie aus einem Bericht ihrer Initiative El Parlamen.

„Es ist die falsche Zeit, sein Glück in Europa zu suchen, wir werden hier gebraucht.“

„Ich glaube daran, dass die Wähler die Politiker kontrollieren müssen, um einen Reformprozess anzustoßen. Der Erfolg unseres Projektes ist für uns selbst eine Überraschung und beweist, dass sich viel mehr Menschen in den politischen Reformprozess einbringen wollen.“ Über Radiosendungen und öffentliche Podiumsdiskussionen motiviert Bouhlel Lokalpolitiker und Parlamentarier, über ihre Arbeit zu sprechen. Im Umkehrschluss bietet El Parlamen aber auch den Bürgern eine Plattform, die von ihnen gewählten Politiker zur Rechenschaft zu ziehen. „Der von Premier Chahed begonnene Kampf gegen die vor allem auf Gemeindeebene grassierende Korruption und die Kommunalwahlen im Mai 2018 machen doch erst Sinn, wenn man konkret weiß, was hinter den seit Jahrzehnten für die Bürger verschlossenen Büros der Kommunen vor sich geht.“

Chaima Bouhlel spricht schnell und gewandt Englisch, ihre Sätze sind geschliffen. Die Tochter eines Ägypters und einer Tunesierin hat die Energie Kairo mitgebracht, lacht ihr Kollege Mohamed. Erst nach der Revolution kam sie nach Tunis, „um das Vakuum nach der Revolution nicht den Radikalen oder alten Netzwerken zu überlassen.“ Mit ihrer Initiative will Chaimas Team auch die Bürger in den Regionen motivieren, ihre Rechte einzuklagen. „Wir machen für die bevorstehenden Kommunalwahlen spezielle Radiosendungen, in denen wir erklären, warum es wichtig ist, dass erstmals überhaupt in Tunesien Gemeindevertreter von den Bürgern bestimmt werden. Auf dem Lande ist vielen gar nicht klar, welche Rechte sie haben. Sie können an allen Gemeindeversammlungen teilnehmen, fast niemand nutzt diese Chance.“

Vor ihrem Schreibtisch liegt eine gepackte Tasche, am Abend soll eine Radiosendung mit Hörerbeteiligung in Kasserine produziert werden, kurz vor den Kommunalwahlen erwarten alle eine rege Beteiligung. „Die Wahlen sind in den vergessenen Regionen die letzte Hoffnung auf einen Wandel der ungerechten Verhältnisse, glauben alle im Parlamen-Team. Es ist die falsche Zeit, sein Glück in Europa zu suchen, wir werden hier gebraucht.“

Moderator für Millionen

Als Haythem El Mekki mit betonter Lässigkeit durch den Eingang von Mosaïque FM geht, ertönt ein lauter Piepton. Die Sicherheitsbeamten und der Radiomoderator ignorieren den Scanner, wie man es in Tunis jetzt überall macht. Nach den beiden Anschlägen durch islamistische Terroristen im Sommer 2015 wird vor vielen öffentlichen Gebäuden und Medienhäusern nach Waffen oder Sprengstoff gesucht. Doch weil die „Bärtigen“ aus dem Straßenbild verschwunden

INFORMATIONEN

TUNESIEN

Tunesien ist das nördlichste Land Afrikas und grenzt im Norden und Osten an das Mittelmeer, im Süden an die Sahara. Nachbar im Westen ist Algerien, im Osten Libyen. In Tunesien leben 11 Millionen Einwohner, davon 99 % Muslime, 1 % Christen und rd. 6.000 Juden. Präsident ist Beji Caid Essebsi. Die Inflationsrate liegt bei 4,7 %, die Arbeitslosenrate der unter 15- bis 24-Jährigen bei 37 %. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung beträgt 31 Jahre. 2017 besuchten rund 6,8 Millionen Touristen das Land. In Deutschland lebten 2016 32.900 Tunesier.

Der Arabische Frühling begann in Tunesien im Dezember 2010. Tunesien ist das einzige arabische Land, in dem sich die Revolution bis jetzt friedlich in Richtung Demokratie und sozialer Marktwirtschaft entwickelt hat. Im Bertelsmann Transformation Index BTI erreicht die tunesische Demokratie unter 129 Entwicklungs- und Transformationsländern beim politischen Transformationsstand Rang 43, die Regierungsqualität rangiert auf Platz 51.

Weblink:

 www.bti-project.org



Tunesiens beliebtester Radiomoderator Haythem El Mekki verschont weder Politiker, religiöse Fanatiker noch Polizisten mit seinem beißenden Humor.

sind, bestimmen längst andere Sorgen den Alltag der Tunesier: die Angst vor Arbeitslosigkeit und die Inflation. Der von der Nachtsendung müde Moderator blickt mit wachen Augen auf die belebte Straße. „Ich werde von allen möglichen Leuten bedroht, nicht nur von Islamisten.“

Mit Haythems Radioshow halten sich täglich eine Million junge Hörer über die Lage im Land auf dem Laufenden. In einem Café in der Nähe des Senders bestellt er einen Espresso. „Wir wurden zur meistgehörten Radioshow, weil ich einfach sage, was ich denke“, lacht er. Der 32-Jährige ist eine der einflussreichsten öffentlichen Persönlichkeiten im Land. Mit seinen schonungslosen Kommentaren stellt er Vertreter aller politischen Parteien und staatliche Behörden an den Pranger. Am Vortag nahm der Mann mit der Kurzhaarfrisur die Willkür der Polizei während der letzten Proteste gegen die Preiserhöhungen aufs Korn. Über 800 junge Leute landeten im Gefängnis. „Tunesien ist auf dem Weg, entweder zum ersten demokratischen Staat in der arabischen Welt zu werden – oder zu einer Bananenrepublik.“ Zu Zeiten Ben Alis suchte die Polizei Haythem wegen

Anzettlung eines Aufstandes, nun kann er nicht in Ruhe im Café sitzen, ohne dass Passanten mit ihm ein Foto machen wollen. „Ich gehe kritisch mit der Schizophrenie der tunesischen Gesellschaft um. Religion wurde mit der neuen Verfassung vom Staat getrennt, dennoch ist der Islam erklärte Staatsreligion. Die erklärte Gleichberechtigung bezieht sich laut Gesetzen auch auf Frauen, dennoch erben Töchter nur ein Drittel des Erbes ihrer Brüder. Viele Dinge, wie die Homosexualität, werden wohl erst in einer nächsten Generation akzeptiert. Ich sehe meine Aufgabe darin, Dinge anzusprechen, über die sich sonst keiner traut zu reden.“

Dann ruft Haythem El Mekkis Chef an, der Geschäftsführer von Mosaïque FM. Geduldig hört Mekki den lauten Beschwerden zu. Wegen der Sendung am Vorabend hat die Polizeigewerkschaft die Staatsanwaltschaft eingeschaltet. Der Sprecher der Polizei wütete im Staatsfernsehen gegen das unabhängige Privatrado. „O. K., Boss, ich erwähne zukünftig die Polizei nicht mehr“, sagt Mekki ruhig. Sein verschmitztes Lächeln verrät, dass keiner der beiden an das Versprechen glaubt. Ingeheim ist Mekki den



Mohamed Missaoui (links) unterstützt seine Angestellten und die Bürgerinitiativen in Kasserine trotz schlecht laufender Geschäfte, „denn nur wer sich von der Gesellschaft im Stich gelassen fühlt, gerät in die Fänge der Radikalen“.

Sicherheitskräften aber auch dankbar. Es ist gerade einmal fünf Jahre her, als radikale Islamisten die neue Freiheit nutzten, um schwarze Flaggen auf Moscheen zu hissen oder mit vollverschleierten Frauen auf die Straßen zu gehen. „Es gibt niemanden, der mit mir völlig übereinstimmt, damit muss ich leben. In dieser Übergangszeit zwischen Diktatur und Demokratie muss man den Mut haben, es mit allen aufzunehmen und nicht zurückzuweichen.“

Ein Unternehmer in der Provinz gibt nicht auf

Mohamed Missaoui drückt abrupt auf die Bremse. Der Unternehmer kennt den Checkpoint auf dem Weg zu seinem Marmorwerk am Fuße der kahlen Berge, die ein paar Kilometer weiter von der Sonne beleuchtet werden. In Kasserine ist es kalt und regnerisch, die Soldaten haben sich Masken über das Gesicht gezogen. Normalerweise stoppen sie den Besitzer der größten Marmorfabrik in Kasserine nicht, denn in der 90.000-Einwohner-Stadt kennt irgendwie jeder jeden.

Wegen der ausländischen Gesichter an Bord des Jeeps stutzt der Soldat in schwarzer Kampfmontur und winkt den 45-Jährigen an den Straßenrand. Am

Stadtrand von Kasserine beginnen die Ausläufer der Chambi-Berge und damit militärisches Sperrgebiet. In dem kargen Höhenzug an der algerischen Grenze haben Schmuggler und radikal religiöse Rebellen das Sagen. „Meldet euch, wenn ihr etwas seht“, gibt der herbeigerufene Chef der Spezialeinheit nach Durchsicht der Papiere mit auf den Weg. Ein Radpanzer mit Richtung Chambi-Berge gerichtetem Maschinengewehr rollt über die durch grüne Felder führende Landstraße. „Dabei gibt es schon lange keine Terroristen mehr“, sagt Missaoui, die seien aus dieser abgelegenen Gegend genauso verschwunden wie der tunesische Staat selbst.

Die Marmorfabrik hat Missaoui von seinem Vater übernommen, die zu Tischplatten geschliffenen Steine exportiert er nach Italien oder an die Hotels an der Küste, wo seit dem Sommer endlich wieder mehr europäische Touristen ihren Urlaub genießen. 34 Arbeitsplätze hat der Jungunternehmer geschaffen. „Doch die tunesischen Exportregularien der EU erschweren mein Geschäft“, beschwert sich Mohamed. Nur wer die gesamte Produktion exportiert, profitiert von Steuer- und Kreditvergünstigungen, „da ich aber

In Kasserine hat sich wie in vielen Orten im Südwesten Tunesiens seit der Revolution nur wenig verändert. Schmuggel über die nahe algerische Grenze macht den Großteil der lokalen Wirtschaft aus.

Experte: Dr. Hauke Hartmann

Senior Expert im Programm „Nachhaltig Wirtschaften“

Ach, Afrika – so lautete 2003 der Buchtitel des erfahrenen Auslandskorrespondenten Bartholomäus Grill. Im selben Jahr entstand auch der erste Transformationsindex BTI, mit ähnlich düsteren Analysen zu Entwicklungsstand und Regierungsqualität in Afrika. Der oft erwartete Entwicklungssprung dieses an Potenzial und Ressourcen so reichen Kontinents hat seither nicht stattgefunden. Der BTI 2018 untersucht 44 afrikanische Staaten – und 40 von ihnen erreichen hinsichtlich ihres sozioökonomischen Entwicklungsniveaus ledig-

lich 4 oder weniger Punkte auf einer 10er-Skala. Armut und Ungleichheit sind in fast allen Staaten weit verbreitet. Auch von der demokratischen Aufbruchsstimmung, die 2011 noch von Nordafrika ausging, ist nicht mehr viel zu spüren. Nur Tunesien ist dort noch demokratisch regiert, insgesamt stehen in Afrika 22 Demokratien 22 Autokratien gegenüber. Besonders negativ ist der politische Trend in den 20 Ländern des südlichen und östlichen Afrika – vor allem in den nunmehr als Autokratien geführten Mosambik und Uganda. Repressive Strukturen, Missmanagement und grassierende Korruption verstärken in vielen Staaten die ethnische, religiöse und soziale Polarisierung.

Aber es gibt auch Lichtblicke: In keinem Entwicklungsland weltweit ist die Akzeptanz demokratischer Institutionen höher als in Benin. Außer in Singapur funktioniert die Koordination politischer Ziele nirgends besser als in Botswana, das auch zu den erfolgreichsten Ländern in der Korruptionsbekämpfung zählt. Mauritius hat eine der leistungsstärksten Volkswirtschaften und ist das einzige afrikanische Land mit einem hohen sozioökonomischen Entwicklungsniveau. Bleibt die Hoffnung, dass diese guten Entwicklungsbeispiele anderen afrikanischen Regierungen als Vorbild dienen.



Dr. Hauke Hartmann ist promovierter Historiker und einer der beiden Leiter des Projektes Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung. Er ist Autor der Studie „The Arab Spring: One Year After“.



auch an die Hotels an der Küste liefern muss, leide ich unter dem Klientensystem, das alle tunesischen Unternehmer im Würgegriff hat.“ Kredite für neue Maschinen oder die Erweiterung des Betriebes vergeben die Banken lieber innerhalb der Netzwerke, die sich schon unter Langzeitherrscher Ben Ali gebildet hatten und von denen Selfmade-Unternehmer wie Mohamed aus dem Süden keinen Zugang haben.

Mohamed und sein Vorarbeiter sind in den letzten Jahren mehrmals maskierten Männern, die sich in Kasserine Nachschub holen wollten, begegnet. „Sie glaubten, dass es hier bei uns Sprengstoff gibt, aber zogen ab, als sie nichts fanden“, sagt Mahdi, ein Bergbauingenieur. Er ist wie Mohamed froh, dass die Armee nach der Vertreibung der Islamisten weiter Präsenz zeigt. „Doch nach der Zerschlagung vieler Terrorzellen im ganzen Land müssen nun Lösungen für die brennenden Probleme her, die Terrorgefahr ist für die Behörden dabei eine gute Ausrede, nichts an dem korrupten und verkrusteten System aus der Zeit vor der Revolution ändern zu müssen.“

Zurzeit macht der Betrieb kaum Gewinn. Vorarbeiter Mahdi schaut sorgenvoll Richtung Chambi-Berge, während die Kollegen an den Maschinen in der Halle riesige Blöcke schleifen. „Wenn hier alle ihren Job verlieren würden, stehen einhundert Demonstranten mehr auf der Straße.“ Der Unternehmer Mohamed Missaoui ist dennoch optimistisch. „Ich werde bei den kommenden Kommunalwahlen kandidieren und für mehr Investitionen für die Region Kasserine

kämpfen. Wir haben genug Ressourcen, um allen jungen Leuten, die nach Norden emigrieren wollen, eine Jobperspektive zu bieten. Es liegt jetzt an uns selbst, die Bedingungen dafür zu schaffen.“

📄 www.change-magazin.de

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

TRANSFORMATIONSINDEX

Der Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI) vergleicht die Qualität von Demokratie, Marktwirtschaft und guter Regierungsführung in 129 Entwicklungs- und Transformationsländern. Grundlage für regionale Trendanalysen und Länderbewertungen sind detaillierte Berichte von 250 Experten international führender Universitäten und Think-Tanks. Der BTI ist der einzige international vergleichende Index, der die Qualität von Regierungshandeln mit selbst erhobenen Daten misst und eine umfassende Analyse von politischen Gestaltungsleistungen in Transformationsprozessen bietet. Der BTI 2018 ist im März erschienen.

Weblink:

📄 www.bti-project.de

Kontakt:

👤 Dr. Hauke Hartmann
 ✉ hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de
 👤 Sabine Donner
 ✉ sabine.donner@bertelsmann-stiftung.de



Brot, Freiheit, Würde



Aart De Geus



Besim Mazhiqi

Brot, Freiheit, Würde. Das waren die Schlagworte, unter denen Millionen von Nordafrikanern 2011 auf die Straße gingen, um bessere Lebensbedingungen und das Ende einer willkürlichen und sozial zutiefst ungerechten Despotie einzufordern. So stark und unwiderstehlich war dieser Ruf, dass er Machthaber zum Rücktritt zwang, die scheinbar so fest im Sattel saßen – Mubarak in Ägypten, Gaddafi in Libyen und Ben Ali in Tunesien, mit zusammen mehr als 100 Jahren Amtszeit. Wir tun gut daran, uns an alle drei Schlagwörter gleichzeitig zu erinnern, geben sie uns doch einen Aufschluss darüber, was es im Zusammenspiel braucht, um eine friedliche und demokratische Transformation zu bewerkstelligen. Ohne Brot, und damit ohne soziale Inklusion und wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven, werden sich auf Dauer junge Demokratien nicht behaupten können. Ohne Freiheit, und damit ohne Rechtsstaatlichkeit und politische Partizipation, wird jegliche Form wirtschaftlicher Entwicklung am Gängelband von staatlicher Willkür und Klientelismus hängen. Und ohne Würde, und damit ohne eine Beteiligung der Zivilgesellschaft im Rahmen von guter und zuverlässiger Regierungsführung, wird sich die Kluft zwischen Regierenden und Regierten nicht reduzieren, wird nachhaltige Entwicklung unmöglich.

Hieran, an der Unfähigkeit, einen solchen Dreiklang herzustellen, scheiterten so viele der Reformversuche im Zuge des Arabischen Frühlings und so viele Transformationsprozesse in Afrika. Die Folgen dieses Versagens der dortigen politischen Eliten spüren wir auch in Europa angesichts der vielen geflüchteten und zugewanderten Menschen aus Afrika, die Schutz und Perspektiven bei uns suchen. So bleibt Tunesien derzeit das einzige nordafrikanische Beispiel, bei dem

der Wandel hin zu Demokratie und Marktwirtschaft noch nicht gescheitert ist. Hier ist es insbesondere eine starke und lebendige Zivilgesellschaft gewesen, die den Transformationsprozess über die ersten Hürden getragen hat. Mit großer Berechtigung haben Vertreter von tunesischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverband und Menschenrechtsorganisationen für diese vermittelnde Leistung den Friedensnobelpreis erhalten. Aber auch diese Organisationen sollten sich daran erinnern, dass Konsensstiftung und das gemeinsame Bemühen um für alle tragbare Lösungen für eine erfolgreiche Transformation unabdingbar sind. Die Mühen der Ebene, beispielsweise im Kampf gegen die grassierende Korruption, beginnen jetzt erst richtig.

Erst recht gilt dies für die politischen Parteien. Die Bertelsmann Stiftung hat selbst ihren kleinen Teil zum Verständigungsprozess zwischen einander zutiefst misstrauenden und weltanschaulich weit auseinanderliegenden Parteien beigetragen, indem sie vor drei Jahren in Tunis eine europäische Nachbarschaftskonferenz unter Teilnahme des damaligen Bundespräsidenten Joachim Gauck ausgerichtet hat, der dringlich und beeindruckend an die Bedeutung von Freiheit im Wandel erinnert hat. Ich erinnere mich nur zu gut an die spannenden Vorbereitungen. Als ich im November 2013 mit den führenden Vertretern der tunesischen Parteien vor Ort sprach, wurde offensichtlich, wie stark polarisiert dieses Land ist. Was mich aber in vielen mühsamen Gesprächen beeindruckt hat: Allen Parteichefs war bewusst, dass sie über ihren Schatten würden springen müssen, dass es keine Alternative zum Kompromiss geben würde – außer einem Bürgerkrieg.

Dieser Wille zur Verständigung muss immer wieder neu bewahrt und gestärkt werden, er ist alles andere als gesichert. Hierfür ist kontinuierlicher zivilgesellschaftlicher Druck notwendig, der die Politiker an ihre Verantwortung für Brot, Freiheit und Würde erinnert und sie rechenschaftspflichtig

hält. Die in diesem Magazin geschilderten Beispiele – Medien, Start-ups, Watch Dogs – sind genau die Zutaten, die es braucht, um eine kritische, demokratische und lebendige Zivilgesellschaft dazu zu befähigen.

Die Bertelsmann Stiftung wird Tunesien bei seiner Entwicklung auch weiterhin begleiten: kritisch beobachtend durch die Länderanalysen unseres Transformationsindex BTI, ermutigend durch Dialog und Studien zu fairem Handel im Programm „Europas Zukunft“ und perspektivweisend mit unserem SDG-Index, der die Erreichung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen misst. Tunesien mag ein kleines Land sein – aber seine Symbolkraft ist immens, und der Mut und die Kreativität seiner engagierten Zivilgesellschaft sind es ebenfalls.



AART DE GEUS

Seine politische Karriere begann Aart De Geus 2002 in der niederländischen Regierung Balkenende als Minister für Arbeit und Soziales. 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 Nachhaltig Wirtschaften, Arbeit neu denken, Megatrends, Europas Zukunft sowie Zukunft der Demokratie.

Kontakt:

✉ aart.degeus@bertelsmann-stiftung.de

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

Global denken – *lokal handeln*

 Anja Tiedge

 Valeska Achenbach,
Anja Tiedge

 Januar 2018

 sonnig, 16 °C

HARSEWINKEL,
DEUTSCHLAND



PUNJAB,
INDIEN



Das ostwestfälische Familienunternehmen CLAAS
stellt sich erfolgreich auf internationale Märkte ein.

15-Tonnen-Schwergewicht: Mähdrescher sind das bekannteste Produkt der Firma CLAAS.



Geschäftsführer Jay Singh (Mitte links) und seine Mitarbeiter produzieren am Standort Morinda kundengerecht: Die Anbauflächen sind in Indien durchschnittlich nur einen Hektar groß. Bauern wie Sandeep Kumar (unten rechts) benötigen entsprechend kleine Erntemaschinen.

„Helmut Claas! Erika Claas! Cathrina Claas!“ Bevor Narender Kumar weiterspricht, muss er kurz Luft holen. Er will kein Mitglied der Claas-Familie vergessen, dem er schon persönlich begegnet ist. Im Laufe der Jahre waren sie immer wieder hier: Familienoberhaupt Helmut Claas, seine inzwischen verstorbene Frau Erika und ihre Tochter Cathrina. Kumar steht vor einer Fabrik des Landmaschinenherstellers CLAAS im indischen Morinda, rund 300 Kilometer nördlich von Neu Delhi, und blinzelt in die Nachmittagssonne. „Mit Miss Cathrina habe ich sogar ein Foto!“, sagt er, tippt aufgeregt auf seinem Handy und dreht es dann mit leuchtenden Augen seinem Gegenüber zu: Cathrina Claas-Mühlhäuser, heute Vorsitzende des Aufsichtsrats, umringt von Dutzenden indischen Arbeitern in blitzblanken, hellblauen Hemden und grauen Arbeitsjacken. Kerzengerade stehen die Männer da, die Hände hinter dem Rücken verschränkt, das Lächeln nur angedeutet. Kumar tippt auf einen der vielen Köpfe. „Ich war ziemlich aufgeregt.“

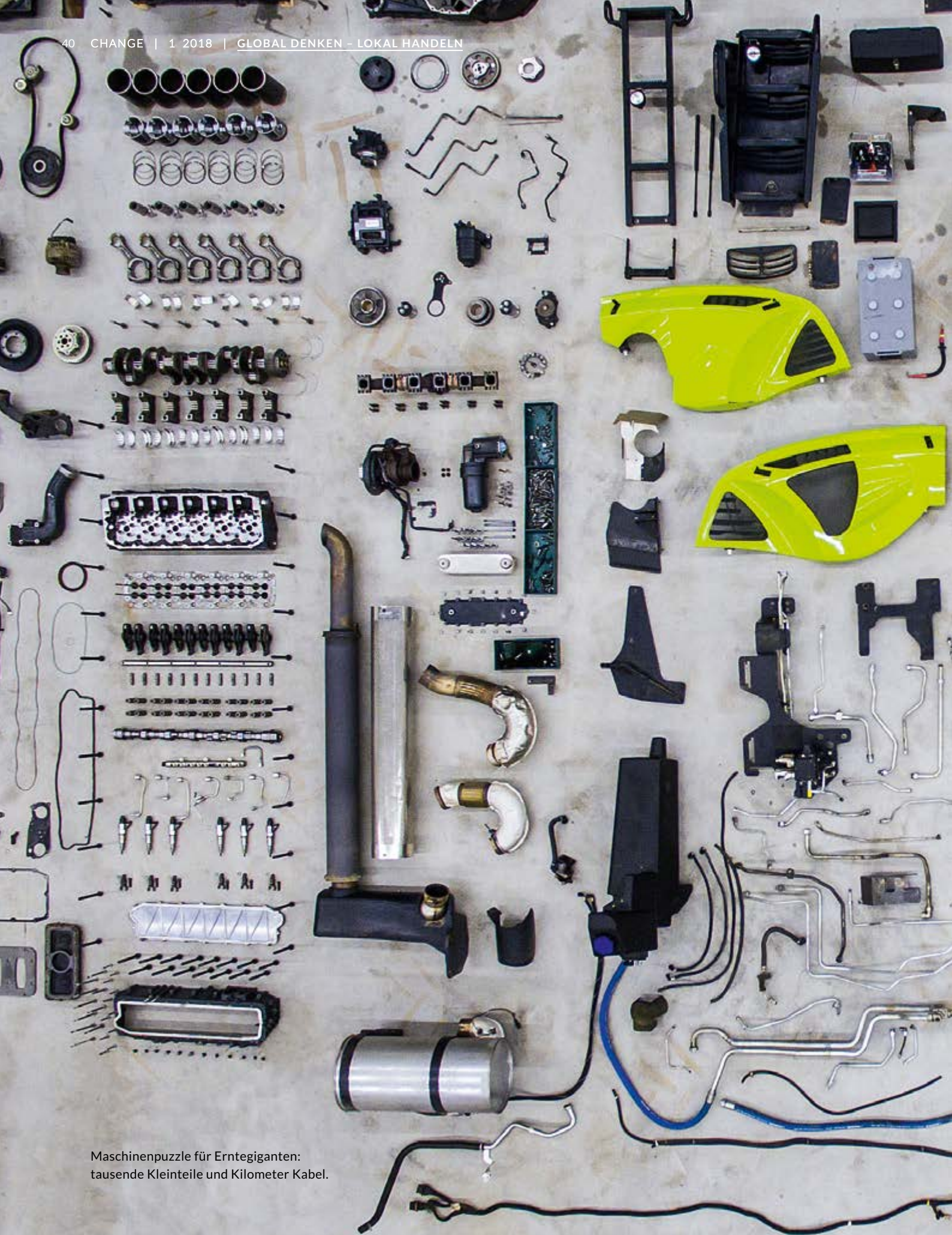
Kumar baut seit 24 Jahren Erntemaschinen für CLAAS – eine lange Zeit für indische Beschäftigte, von denen 88 Prozent keine zehn Jahre im selben Job bleiben. Warum er schon so lange hier ist? „Der Inhaber steht zu seinen Entscheidungen – anders als ein CEO einer Aktiengesellschaft, der schnell mal wechseln kann.“ Denn mehr als hundert Jahre nach der Gründung ist die Firma noch immer in Familienhand: Helmut Claas, 91, hält bis heute die Mehrheit der Anteile. Rund 6.000 Kilometer nordwestlich von Morinda liegt der Ort, an dem die erste CLAAS-Maschine entstand und der noch immer Firmensitz ist: Im ostwestfälischen Harsewinkel trug Helmut's Vater August Claas die Firma 1913 ins Handelsregister ein. Zunächst baute er Strohbinden, 1936 folgten Mähdrescher, später kamen Feldhäcksler und Traktoren hinzu. Mittlerweile gehört das Unternehmen mit rund 11.000 Mitarbeitern zu den zehn größten Landmaschinenherstellern weltweit.

Know-how der Einheimischen nutzen

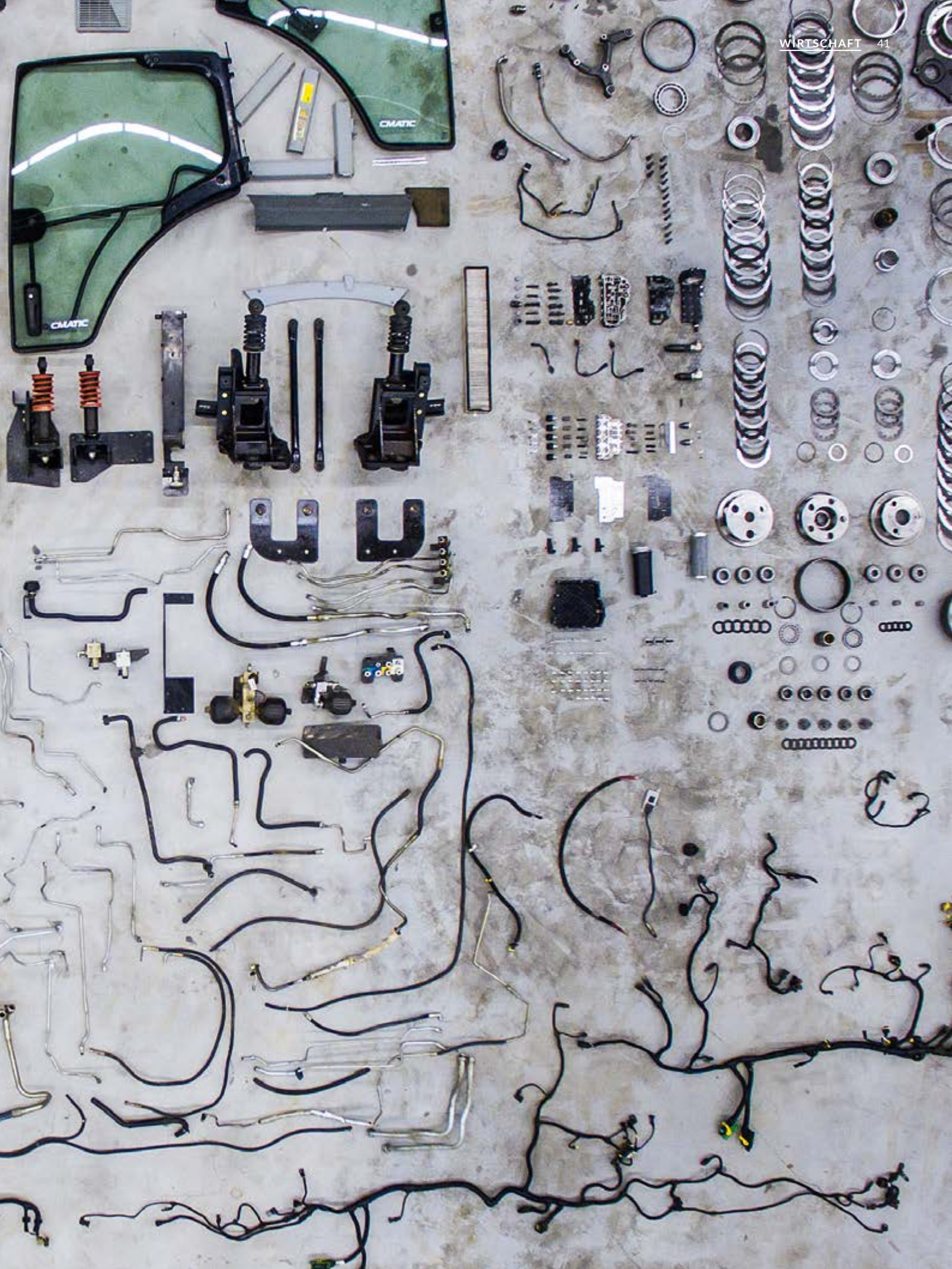
Globalisierung ist für die Harsewinkeler dabei überlebenswichtig. Rund drei Viertel des jährlichen Umsatzes von knapp vier Milliarden Euro erwirtschaften sie im Ausland. „Wo sind unsere Kunden? Und was brauchen sie? Das müssen wir uns immer wieder fragen“, sagt Hermann Lohbeck, Sprecher der Konzernleitung. Die Antworten fallen denkbar unterschiedlich aus: Werden etwa in den USA und Russland aufgrund riesiger Getreidefelder möglichst große Mähdrescher gebraucht, betragen indische Anbauflächen im Schnitt nur einen Hektar – und die Bauern benötigen entsprechend kleine Erntemaschinen.

*„Wo sind unsere Kunden?
Und was brauchen sie?
Das müssen wir uns immer
wieder fragen.“*

CLAAS muss sich auf diese lokalen Besonderheiten einstellen und ist dabei auf das Know-how der Einheimischen angewiesen. Die Landmaschinen einfach nur in Deutschland herzustellen und in alle Welt zu exportieren, kommt deshalb nicht infrage: Bislang hat das Unternehmen sieben Produktionsstätten im Ausland eröffnet, etwa in den USA, Russland, China – oder eben im indischen Morinda. Die Gründung neuer Produktionsstandorte sei eine „Zellteilung“, bei der neuen „Familienmitgliedern“ die „CLAAS-DNA“ mitgegeben werden soll. Sprich: Die Ideale des Familienunternehmens – Nahbarkeit, Bodenständigkeit, Sicherheit, Qualität – sollen auf Mitarbeiter im Ausland übergehen, Kunden zum Kauf animieren und Zulieferer von der Zusammenarbeit überzeugen. Aber kann das funktionieren? Wie familiär bleibt



Maschinenpuzzle für Erntegiganten:
tausende Kleinteile und Kilometer Kabel.





HERMANN LOHBECK

Hermann Lohbeck, 55, ist seit Oktober 2017 Sprecher der CLAAS-Konzernleitung. Zuvor leitete er drei Jahre lang die Sparte Futterernte, für die er auch heute noch verantwortlich ist. Bevor Lohbeck 1999 als Bereichsleiter zu CLAAS kam, arbeitete er als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Der Vater dreier Töchter pendelt zwischen Harsewinkel, Bad Saulgau und Metz, zwei der größten Produktionsstandorte von CLAAS.

Weblink:

 www.claas.de



ein Familienunternehmen, wenn es weltweit expandiert? „Das ist natürlich ein Balanceakt“, wendet Lohbeck ein. Als Beispiel nennt er die Übernahme von Renault Agriculture: 2003 kaufte CLAAS die Traktorensparte des französischen Fahrzeugherstellers – mit damals 600 Millionen Euro Umsatz und 2.000 Mitarbeitern der größte Brocken, den das Familienunternehmen bis heute zu schlucken wagte. „Bei einer solchen Übernahme sind die Mitarbeiter vor Ort anfangs unsicher: ‚Was wollen die Neuen verändern? Und was bedeutet das für mich?‘“, sagt Lohbeck.

Das hat auch Ahmet Nen zu spüren bekommen. Der gelernte Industriemechaniker bringt Mähdrescher im Prüfstand an ihre Belastungsgrenze, in Harsewinkel und bei mehrwöchigen Auslandseinsätzen. Auch im französischen Le Mans, kurz nach der Übernahme. „Die Franzosen lieben ihre Produkte. Und dann kommen wir, nehmen ihnen ihren Renault weg und schreiben CLAAS drauf – das haben sie jedenfalls befürchtet“, erinnert sich Nen. Kurz wird er von einem Quietschen aus der Halle unterbrochen. In der Fabrik in Harsewinkel ist es laut; es dröhnt, rattert und hämmert. Die Fertigungsstraßen wirken wie Aufzuchtstationen für Erntemaschinen: Die Einzelteile vorn lassen nichts von den gigantischen Mähdreschern erkennen, zu denen sie am Ende der Straße mutiert sind. Gerade bewegt sich einer von

ihnen aus der Reihe. Aus der Entfernung ist der Fahrer so klein, dass es aussieht, als hätte sich der hellgrüne Koloss selbst in Bewegung gesetzt und suchte nun das Weite.

Die Ängste der Franzosen hätten die Zusammenarbeit anfangs sehr erschwert, fährt Nen fort. „Einige Kollegen haben mit mir anfangs nur Französisch gesprochen, obwohl sie Englisch konnten. Andere haben gar nicht erst mit mir geredet.“ Mittlerweile hätten sich die Mitarbeiter in Frankreich, die heute fast ein Drittel der weltweiten Belegschaft ausmachen, mit den CLAAS-Traktoren identifiziert.

Weitsicht und Langmut

Bei Nen selbst, der 1996 nach seiner Lehre zum Industriemechaniker zu CLAAS kam, ist das anders. „Der alte Herr hält uns zusammen“, sagt er über Helmut Claas. Früher habe er ihn oft im Werk gesehen, wie er Mähdrescher anschaute, sich in die Fahrerkabine setzte und mit den Mitarbeitern fachsimpelte. Obwohl er den Vorsitz im Aufsichtsrat 2010 an seine Tochter Cathrina übergeben hat, lässt sich Claas senior noch regelmäßig auf dem Werksgelände blicken. Er wohnt direkt nebenan. Aufgrund seines hohen Alters und eines Autounfalls 2013 sind die Besuche aber seltener geworden. „Trotzdem ist er für mich so eine Art Schirmherr, weil er zu seinen



Ahmet Nen arbeitet seit 1996 bei CLAAS in Harsewinkel. „Der alte Herr hält uns zusammen“, sagt er über Helmut Claas.



Stimmen die Funktionsabläufe?
Erntemaschinen auf dem Prüfstand.



 PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG

BESCHÄFTIGUNG IM WANDEL

Ein dynamischer Arbeitsmarkt und hohe Beschäftigung sind Voraussetzungen für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum. Die Bertelsmann Stiftung untersucht die Chancen auf Erwerbstätigkeit und angemessene Arbeitsbedingungen sowie die Herausforderungen für Arbeitspolitik und soziale Sicherungssysteme. Das Projekt versucht, gesellschaftliche Akteure für einen notwendigen Wandel zu sensibilisieren und gemeinsam konstruktive Lösungen zu erarbeiten.

Weblink:

www.beschaefigungswandel.de

Kontakt:

[✉](mailto:daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de) Dr. Daniel Schraad-Tischler

[✉](mailto:daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de) daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de

GLOBAL ECONOMIC DYNAMICS

Die Bertelsmann Stiftung trägt zu einem besseren Verständnis globaler Wirtschaftsentwicklungen, deren wachsender Komplexität und Folgen bei. Durch den Einsatz modernster Werkzeuge und Methoden zur Messung, Vorhersage und Darstellung weltwirtschaftlicher Dynamiken zielt das Projekt darauf ab, ökonomische Effekte und politische Konsequenzen der Globalisierung transparenter und fassbarer zu machen.

Weblink:

www.ged-project.de

Kontakt:

[✉](mailto:ulrich.schoof@bertelsmann-stiftung.de) Dr. Ulrich Schoof

[✉](mailto:ulrich.schoof@bertelsmann-stiftung.de) ulrich.schoof@bertelsmann-stiftung.de

LÄNDERSCHWERPUNKT INDIEN

Indien ist als bevölkerungsreiches, großes Land bekannt. Das Wirtschaftswachstum Indiens gilt als höchstes auf der Welt. Es ist eines der wenigen Nicht-EU-Länder, mit denen Deutschland eine strategische Partnerschaft hat. Die Bertelsmann Stiftung fördert das gegenseitige Verständnis und Kooperationen und gibt Impulse für Entwicklungen vor Ort.

Weblink:

www.bertelsmann-stiftung.de/indien

Kontakt:

[✉](mailto:murali.nair@bertelsmann-stiftung.de) Murali Nair

[✉](mailto:murali.nair@bertelsmann-stiftung.de) murali.nair@bertelsmann-stiftung.de



Unternehmerfamilie: Tochter Cathrina Claas-Mühlhäuser ist Vorsitzende des Aufsichtsrats, Vater Helmut Claas hält die Mehrheitsanteile am Unternehmen. Im Hintergrund ein Porträt des verstorbenen Gründers August Claas, des Großvaters.

Entscheidungen steht“, sagt Nen. „Als ein Modell anfangs nicht so erfolgreich war, hat er sich gefragt, was wir daran ändern können, statt es gleich ganz abzuschreiben. Heute läuft das Produkt.“

Auch was Investitionen im Ausland betrifft, braucht CLAAS mitunter einen langen Atem. Indien zum Beispiel ist einer der größten Agrarproduzenten weltweit. Reis, eines der wichtigsten Produkte des Landes, wächst überwiegend im tropischen Süden: Dort verkauft CLAAS 90 Prozent seiner indischen Maschinen. Sie fahren auf Gummi- oder Stahlraupen und bleiben dadurch in den feuchten Böden der Reisfelder nicht stecken. Im Landesnorden, wo CLAAS produziert, konnte das Unternehmen bis heute nicht richtig Fuß fassen. „Der Mähdrescher, mit dem wir hier in den Markt kamen, hat das Stroh zu kurz geschnitten“, sagt Sandeep Hooda, Personalmanager von CLAAS in Indien. Da im klimatisch gemäßigteren Norden jedoch viele Milchprodukte hergestellt werden, brauchen die Bauern vor allem langes Stroh, um damit ihre Kühe zu füttern.

Erschwerend hinzu kommt die Preissensibilität der indischen Bauern: Mehr als ein Fünftel von ihnen

lebt unterhalb der Armutsgrenze. Viele bestellen ihre Felder noch per Hand oder mit dem Pflug – die Summe, um einen Lohnunternehmer anzuheuern oder gar eine eigene Maschine zu kaufen, müssen sich die meisten vom Munde absparen. Qualität made in Germany, mit der CLAAS seine Mähdrescher bewirbt, können sie sich schlichtweg nicht leisten. Sandeep Kumar hat zwei Jahre gespart, um sich eine kleine Strohballenpresse von CLAAS kaufen zu können. Der 27-jährige Bauer lebt auf einem Hof nahe Morinda, inmitten sattgrüner Reis- und Zuckerrohrfelder. Es ist ruhig hier, nur aus dem Nachbardorf dringt leise Musik herüber. Ein angenehmer Kontrast zum indischen Stadtleben, wo sich dauerhupende Autofahrer täglich einen Kleinkrieg liefern. Doch hinter der Idylle steckt harte Arbeit: Mit einem Hektar Anbaufläche und 15 Kühen ernährt Kumar Frau, Kind und seine Eltern. Seine Presse nutzt er nicht nur für seine eigenen Felder, sondern für mehr als hundert Kleinbauern aus der Region. Er ist Lohnunternehmer, so wie die meisten indischen Bauern, die selbst Erntemaschinen besitzen: Haben seine Kunden ihre Felder abgeerntet, kommt Kumar zu ihnen, presst ihr Stroh und bringt es zum nächstgelegenen Kraftwerk, wo es zu Strom verarbeitet wird.

„In der Erntesaison im Oktober und November muss es schnell gehen, dann bestellen alle ihre Felder gleichzeitig“, erzählt Kumar. Deshalb braucht er eine leistungsfähige Maschine. Die CLAAS-Presse kannte er schon länger, ein Lohnunternehmer hatte zuvor Kumars Felder damit bestellt. Als er sich entschied, selbst eine Maschine zu kaufen, konnte er die Kosten von umgerechnet etwa 14.000 Euro nicht aufbringen – und kaufte zunächst ein indisches Modell, das 20 Prozent günstiger war. „Das ging aber oft kaputt. Für die CLAAS-Presse investiere ich mehr, nehme auf lange Sicht aber auch mehr ein.“ Weitsicht, die sich viele Bauern in Indien nicht leisten können.

Familienwerte und Unternehmenskultur

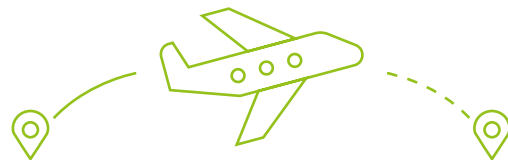
Langfristige Planung und Sicherheit waren auch Sangeeta Mathur wichtig, als sie im IT-Support von CLAAS in Indien anfang. Das ist jetzt über 20 Jahre her. „Was CLAAS als Familienunternehmen ausmacht, haben viele Mitarbeiter am Anfang vielleicht nicht realisiert – ich ehrlich gesagt auch nicht“, sagt die 45-Jährige. „Der Einfluss der Familienwerte auf die Unternehmenskultur unterscheidet CLAAS aber von vielen anderen Arbeitgebern in Indien.“ Dieser Einfluss ist hier allgegenwärtig: „Deutscher Vollblüter“ steht in fetten Großbuchstaben auf einem Plakat im Büro, auf dem ein Reisernter zu sehen ist. Im Flur hängen überdimensionale Fotos vom „CLAAS Hauptsitz in Harsewinkel, Deutschland“. Vor dem Gebäude stehen etliche Bäume, deren Patenschaft Mitglieder der Claas-Familie übernommen haben. Große Messingschilder weisen darauf hin: „Gepflanzt von Dr. Helmut Claas am 10.3.1998“ oder „Gepflanzt von Ms. Cathrina Claas am 9.8.2005“. Sie wirken verheißungsvoll und mahnend zugleich: Selbst wenn Familie Claas nicht vor Ort sein kann, ist sie im Geiste immer anwesend. Oder sie schickt Vertreter, so wie Tobias Böckmann. Der 33-Jährige fing vor sechs Jahren in der Logistik in Harsewinkel an, seit vergangenem Oktober ist er Teamleiter in der Fertigungstechnik des indischen CLAAS-Ablegers.

Wie bei längeren Auslandseinsätzen üblich, zahlte sein Arbeitgeber Böckmann und dessen Partnerin zunächst einen „Look-and-see-Trip“ nach Morinda: Eine Woche lang reisten sie durch Indien, um sich die Fabrik anzusehen und ein Gefühl für Land und Leute zu bekommen. Danach stand die Entscheidung fest: Böckmann würde für zwei Jahre in Indien bleiben. „Was einige Arbeitsabläufe in Indien angeht, musste ich mir ein dickes Fell zulegen“, sagt er. „Hier wird nicht so viel geplant und strukturiert wie bei uns in Deutschland. In meinem Job ist das aber wichtig.“

Termine werden zum Teil überzogen, mündliche Vereinbarungen nicht eingehalten. Böckmanns Gegenmittel? „Ich fasse Entscheidungen häufig schriftlich zusammen und schicke sie dem Teilnehmerkreis und meinem Chef.“ Auch das ist etwas, woran sich Böckmann erst einmal gewöhnen musste: „Die Abläufe sind hierarchischer als bei uns. In Harsewinkel treffe ich die meisten Entscheidungen eigenständig – hier geht viel mehr über den Vorgesetzten.“

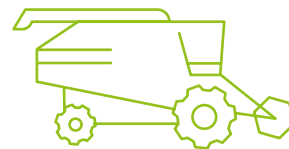
Auch Erscheinungsbild und Kleidung sind in Indien sehr wichtig. Einen Fleck auf dem Kleid oder eine Falte im Hemd wird man bei indischen Büroangestellten kaum finden – und bei offiziellen Anlässen darf die grün-grau-karierte CLAAS-Krawatte nicht fehlen. Das allerdings nicht nur in Indien: „Mitarbeiter auf der ganzen Welt haben diese Krawatte – sie ist für uns ein Zeichen der Zusammengehörigkeit“, sagt Jay Singh, CLAAS-Geschäftsführer in Indien. Auch Singh trägt die Krawatte heute. Allerdings das alte Modell. Gerade wurde das Design geändert, und mit dem überholten möchte er nicht aufs Foto. Ein eiliger Krawattentausch mit seinem deutschen Kollegen löst das Problem. „Das ist bei uns wie in jeder guten Familie“, sagt Singh und lacht. „Da hilft man sich eben gegenseitig.“

✂ www.change-magazin.de



5.916 km

Luftlinie beträgt die Entfernung zwischen dem indischen Standort Morinda und dem deutschen Harsewinkel.



In

156 Ländern

ist das Familienunternehmen aus Harsewinkel derzeit präsent.



Globalisierung bedeutet zunehmende Verflechtung



Katja Guttman



Kerstin Beyer

In welche Richtung steuert unsere Arbeits- und Lebenswelt im nächsten Jahrzehnt? Alec Ross weiß es. Der Amerikaner hat die Zukunft selbst gesehen – die Chancen wie die Risiken. Als Innovations-Berater der damaligen US-Außenministerin Hillary Clinton bereiste er mehr als hundert Länder dieser Erde. Das hat ihm die Augen für eine harte Realität geöffnet: Sein Heimatland USA wird die Vorreiterrolle für bahnbrechende Ideen verlieren. „Meiner Meinung

nach wird das in Zukunft geographisch besser verteilt. Veränderungen werden aus der ganzen Welt kommen“, sagt Ross.

Als seine Zeit 2013 mit Clinton zu Ende war, setzte sich der frühere Lehrer für Sechstklässler aus Baltimore hin und schrieb auf, was er bei seinem Reisen rund um den Globus gelernt hatte. „Die Zukunft der Weltwirtschaft: Wie Fortschritt unser komplettes Leben umkrempelt“ wurde 2016 ein Bestseller. Wer dachte, Internet und Globalisierung hätten unsere Gesellschaft und Arbeitswelt bereits nach vorne katapultiert, sollte die Luft anhalten: Robotik, künstliche Intelligenz und Gentechnologie dominieren im kommenden Jahrzehnt Wirtschaft und Gesellschaft, davon ist Ross überzeugt. Niemand dürfe das allerdings einfach so auf sich zukommen lassen. „Wir werden jede Menge Jobs verlieren und deshalb müssen wir hart daran arbeiten, entsprechende Fähigkeiten zu entwickeln, damit wir angesichts von übermächtiger

künstlicher Intelligenz und Automatisierung widerstandsfähig bleiben“, so Ross. Es liege an den Regierungen jedes Landes, aber auch an jedem selbst, ob man an diesem Wandel wachse oder scheitere.

Richtig gute Noten bekommen von Ross die Afrikaner. Sein Paradebeispiel: mobiles Banking, also die Abwicklung finanzieller Transaktionen per Smartphone. „Normalerweise denken wir bei Afrika an Konflikt und Armut. Aber an der Weiterentwicklung von mobilem Banking wird auf dem afrikanischen Kontinent genauso gearbeitet wie anderswo auf der Welt“, so Ross. Globale Glasfasernetze schaffen auch in Ländern neue Chancen, in denen das vorher undenkbar war: Das Unternehmen Andela zum Beispiel sucht sich junge, talentierte Computerwissenschaftler aus Uganda, Kenia und Nigeria und bildet sie aus. „Jemand, der in Nairobi sitzt, kann für ein großes Unternehmen in Silicon Valley oder in New York arbeiten – ohne jemals sein Land zu verlassen“, erklärt Ross, der das Unternehmen berät. Die westlichen Löhne fließen dann als substantielle Ressourcen in die weniger entwickelten Länder. Für Ross ist das globale Vernetzung vom Feinsten.

„Computer-Codes sind das Alphabet, mit dem die Zukunft geschrieben wird.“

Strenge Blicke des Innovations-Experten kassiert dagegen Westeuropa. Außer in den skandinavischen Ländern, in denen Ross immerhin die Integration von IT und Transport sehr beeindruckte, gebe es lediglich eine Art „Europäisierung“ bereits vorhandener Ideen. Der Haken: Die Mauer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sei immer noch viel zu hoch. „Die meisten Menschen in entwickelten Ländern denken, dass Universität und Unternehmen nicht zusammenpassen. Sie befürchten, die akademische Integrität würde Schaden nehmen“, so Ross. Dabei komme wirtschaftliches Wachstum oft durch einen Transfer aus der akademischen Welt zustande: Google startete als Studenten-Projekt an der Universität Stanford, Cisco war die Idee einer Gruppe von Wissenschaftlern – und Mark Zuckerberg gründete Facebook in Harvard. „In Europa sollten mehr Menschen im Labor daran arbeiten, sich die Zukunft vorzustellen und neu zu erfinden“, fordert Ross deshalb.

Aber wie kann man sich als einzelner Mensch für Herausforderungen wappnen, die da auf uns zurollen?

Lebenslanges Lernen sei unersetzlich, predigt Ross seinen eigenen drei Kindern. Sich nicht auf dem ausruhen, was man gelernt hat, klingt zwar wie eine Binsenweisheit, aber ist heute nicht zu ignorieren: „Computer-Codes sind das Alphabet, mit dem die Zukunft geschrieben wird. Deshalb ist es wichtig für unsere jungen Leute, dass sie dieses Alphabet fließend beherrschen.“ Das sollte in den Schulen genauso selbstverständlich auf dem Lehrplan stehen wie Mathe oder Lesen. Aber mindestens genauso wichtig, um sich in der global wachsenden Welt besser zu positionieren: kulturelle Kompetenz erwerben. Das geht vor allem mit viel Neugier. Reisen ist auch eine gute Möglichkeit. „Je mehr gute alte Einreisestempel du in deinem Pass hast, desto besser“, so Ross. Er muss es ja wissen.



ALEC ROSS

Visionär für eine globale Wirtschaft

Als Student lieferte Alec Ross Bier aus und arbeitete als Nachtwächter. Dabei lernte er viel über die Menschen, die sich durch Globalisierung benachteiligt fühlen. Die Ungerechtigkeiten des amerikanischen Schulsystems erlebte er als Lehrer in einem armen Stadtteil von Baltimore, Maryland, hautnah mit. Er engagierte sich für Barack Obamas Wahlkampf 2008 und wurde zum Innovations-Berater der damaligen Außenministerin Hillary Clinton ernannt, mit der er quer durch die Welt reiste.

Sein Buch „Die Zukunft der Weltwirtschaft: Wie Fortschritt unser komplettes Leben umkrempelt“ schaffte es 2016 auf die Bestseller-Listen und wurde in 18 Sprachen übersetzt. Derzeit bewirbt sich der Demokrat für das Amt des Gouverneurs von Maryland. Der 46-jährige Senior Fellow an der Johns-Hopkins-Universität ist verheiratet und hat mit seiner Frau Felicity drei Kinder.

Weblink:

www.alecross.com

Kontakt:

hello@alecross.com

Aufstieg ohne Abschluss



Johannes Wiek



Thomas Gasparini



Februar 2018



Bochum



sonnig, -5 °C

Eine erfolgreiche Karriere – ohne formale Qualifikation. So arbeiten viele Menschen in Deutschland. Wir haben einige von ihnen begleitet.

Torsten Hinrichs: Vom Lehrling zum Geschäftsführer

Im Werkstattanbau einer historischen Stadtvilla in Bochum steht Torsten Hinrichs mit seinen Mitarbeitern über technische Bauskizzen gebeugt. Die Paul Gothe GmbH, die er zusammen mit einem weiteren Geschäftsführer leitet, ist klein, aber in Europa konkurrenzlos bei der maßgeschneiderten Anfertigung von Strömungs- und Abgasmessgeräten für Industriekunden. „Genau hier habe ich mit 16 Jahren und dem Hauptschulabschluss als Lehrling angefangen. Als Schüler bin ich hier immer mit der Straßenbahn vorbeigefahren und habe die Menschen an den Maschinen Metall bearbeiten sehen. Das hat mich interessiert. Also habe ich einfach an die Tür geklopft.“

„Ich wurde schon in meiner Lehrzeit nicht auf Prüfungen getrimmt. Stattdessen war ich von Anfang an in der Produktion tätig. Und wenn Prüfungen anstanden, hat mich mein Meister zur Seite genommen und ist das praktisch mit mir durchgegangen.“

Am Ende meiner Lehrzeit konnte ich alle Messgeräte alleine bauen.“ Doch der damalige Inhaber sah nicht nur Hinrichs handwerkliche Fähigkeiten.

„Der Chef hat mich damals schon ganz früh zu Kundengesprächen dazugeholt und in die Produktentwicklung einbezogen. ‚Wie würdest du das machen?‘, hat er immer gefragt. Dabei entstanden Skizzen. Und ich hatte einen Riesenspaß daran, daraus technische Zeichnungen zu machen. Das konnte ich irgendwann besser als der Meister.“

Mit gerade 20 Jahren und seinem Abschluss als Feinmechaniker bietet ihm sein Chef die Werkstattleitung an. „Ich wollte erst den Meister machen. Aber der Inhaber wollte das nicht, weil er einen neuen Werkstattleiter in der laufenden Produktion brauchte. Auf der Meisterposition. Das war für mich eine Riesenchance – aber auch ein großes Risiko. Wenn damals irgendetwas schiefgegangen wäre, hätte ich keinem anderen Unternehmen erklären können, auf welcher Position und in welcher Verantwortung ich schon gearbeitet habe“, sagt Hinrichs. „Dabei hatte ich schon Familie und Kinder.“

Heute, als Geschäftsführer, sucht er selbst Nachwuchskräfte für sein Unternehmen. „Wir bieten



Nach seinem Abschluss als Feinmechaniker wurde Torsten Hinrichs Werkstattleiter. Heute sucht er als Geschäftsführer selbst Nachwuchskräfte.

exzellente Arbeitsbedingungen, aber finden nur schwer Menschen, die in der Produktion arbeiten und dafür viel in der Praxis lernen wollen. Und die Bewerber mit Ingenieursdiplom haben zwar theoretischen Sachverstand – aber noch nie an einer Werkbank gestanden. Und genau diese Mischung brauchen wir hier!“

Gunnar Teufert: Vom Krankenpfleger zum Manager

Als Regional Business Manager der deutschen Tochter des medizinischen Geräte- und Verbrauchsmittelherstellers Smith Medical ist Gunnar Teufert viel in Krankenhäusern unterwegs. Er und sein Team vertreiben erklärungsintensive Produkte im Bereich der Intensivmedizin. „Seit meinem Zivildienst als Rettungssanitäter war klar: Ich will in die Intensiv- und Notfallmedizin. Auf einen Medizinstudienplatz in Bochum musste ich warten, also habe ich erst eine Ausbildung zum Krankenpfleger gemacht

und nach Studienbeginn weiter im Krankenhaus gearbeitet. Dann habe ich angefangen, für die Zwischenprüfungen zu lernen, und mich für die Zeit nach dem Physikum um einen Studienplatz an der Universität Witten/Herdecke beworben – und die Zusage bekommen. Doch eine Woche später habe ich den Platz abgesagt und das komplette Studium hingeschmissen.“

Der Grund: Prüfungsangst. „Und ich habe mir die Frage gestellt, wofür ich das jahrelange Medizinstudium mit all seinen Bereichen und der späten Spezialisierung überhaupt brauche. Ich wollte doch nur eins: in die Notfallmedizin. Ich habe dann mit Leidenschaft angefangen, auf einer Intensivstation zu arbeiten, und eine Zusatzqualifikation für Anästhesie und Intensivmedizin gemacht.“

Dann meldet sich die Industrie. „Ein Hersteller von Notfallmedizin-Produkten suchte einen Experten, der Ärzten und Krankenhausmitarbeitern die komplizierten Geräte erklärt. Als meine Chefin sagte, ich könne zurückkommen, wenn die Industrie nichts für mich sei, bin ich als Produktexperte in die Wirtschaft gewechselt.“ Mit Erfolg. Bald geht Teufert in den Vertrieb, wird von seinem heutigen Arbeitgeber abgeworben und zum Vertriebsleiter Deutschland Mitte befördert. Kai Künstler, Teuferts Chef, beschreibt die damalige Situation als angespannt. „Er und sein Team waren zuvor nur mit Druck gemanaged worden. Gunnar hatte sich bereits für eine Führungsposition im Marketing beworben, wurde aber u. a. deswegen abgelehnt, weil er kein Studium hatte.“ Künstler ändert die Verhältnisse, setzt auf Vertrauen und Zusammenhalt, für eine langfristige Entwicklung. „Wenn er nicht



Insgesamt hat jeder

fünfte

Arbeitnehmer in Deutschland (21 %) für seinen Job nicht den entsprechenden Ausbildungsabschluss.



„Ich bin eigentlich nur Krankenpfleger“, sagt Gunnar Teufert, der heute Produkte für die Intensivmedizin vertreibt.



Nele Blümke ist Vertriebsmitarbeiterin und stellvertretende Geschäftsführerin. Parallel studiert sie.

gekommen wäre, hätte ich mich wahrscheinlich ganz wegbeworben“, sagt Teufert. „Aber für eine Führungsposition hätte ich auf dem Papier nichts vorzuweisen gehabt. Und wenn ich auf eine normale Vertriebsposition zurückgegangen wäre, hätte doch

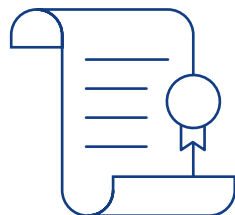
jeder zukünftige Chef gedacht, dass ich bald an seinem Stuhl sägen würde ... Außerdem ist da die Bindung an das Unternehmen, das einen in eine Führungsposition entwickelt hat – ohne formale Qualifikation.“

59%

der Führungskräfte in Deutschland haben nicht die für diese Positionen anzunehmende Ausbildung.

9%

aller Arbeitnehmer auf höchstem Experten-niveau haben keinerlei formale Qualifikation.



„Da überlegt man, ob man sich nicht irgendwann begnügt. Für die Position meines Chefs fehlt mir vielleicht das Selbstvertrauen. Da braucht man einen Schein, sonst wird man nicht ernst genommen. Ich habe zwar eine tolle Ausbildung und Weiterqualifikationen genossen, aber manchmal denke ich jetzt schon: Ich bin ja eigentlich nur Krankenpfleger.“

Nele Blümke: Erst der Job, dann das Studium

Ein ganz anderes Beispiel für Unterqualifikation ist Nele Blümke. Mit gerade 20 Jahren – nach dem Abitur und einem Auslandsjahr – arbeitet Blümke bereits in Festanstellung bei einer Vertriebsagentur des jungen Unternehmens Bikeleasing-Service, das sich auf die Finanzierung von Firmenfahrrädern spezialisiert hat. „Eigentlich wollte ich eine Lehre zur Steuerfachgehilfin machen. Doch dann meldete


sich meine jetzige Chefin bei mir, die ich vom Babysitten kannte.“

„Wir haben händeringend nach Verstärkung gesucht. Es war Hauptsaison und wir waren als junges Unternehmen mitten im Aufbau“, erzählt ihre Chefin, Corinna Rotter. „Und Nele hatte einfach genau die Fähigkeiten, die wir brauchten. Lernfähigkeit, Zuverlässigkeit und Kommunikationsfähigkeit.“ „Frau Rotter hat mir Schritt für Schritt erklärt, wie alles funktioniert, mich überallhin mitgenommen und mir immer schwierigere Dinge zugetraut, ohne dass ich Angst vor Fehlern haben musste“, sagt Blümke. Nach drei Monaten bekommt sie einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

„Dann wurde die Frage drängend, wie ich Nele auf Dauer halten und sie gleichzeitig in eine formale Qualifikation kommen kann“, sagt Rotter. „Ich bin selbst Studienabbrecherin und habe damals verzweifelt nach einer Qualifizierungsmöglichkeit gesucht. Vielleicht wäre ich sonst gar nicht darauf gekommen, nach den Möglichkeiten zu suchen, Menschen neben der Arbeit in die Qualifikation zu bringen.“

„Wir haben abendlang nach einer Lösung gesucht“, erzählt Rotter. „Es gibt tolle Möglichkeiten – aber die sind oft nicht transparent oder leicht zu finden. Und dann muss man da hinfahren und mit den Anbietern sprechen.“ Letztlich fällt die Entscheidung für eine private Hochschule für Berufstätige. „Dort studiere ich Business Administration“, sagt Blümke. „Eine Kombination aus einem unbefristeten Arbeitsvertrag über 30 Wochenstunden und Kostenübernahme für das Studium“, erklärt Rotter das Modell. Bis zum Abschluss ihres Studiums arbeitet Nele Blümke formal unterqualifiziert. „Bei echten Anforderungen, wenn es klappen muss, lerne ich schnell. Man muss keine Angst haben, ins kalte Wasser zu springen“, sagt sie.

Torsten Hinrichs, Gunnar Teufert und Nele Blümke haben den beruflichen Aufstieg trotz fehlender Formalia geschafft. Sie sind keine Einzelfälle – viele Arbeitnehmer verfügen über mehr Fähigkeiten, als ihnen das Bildungssystem bescheinigt. Über den persönlichen Erfolg entscheidet die Anerkennungskultur im Unternehmen.

 www.change-magazin.de

PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG

JEDER KANN ETWAS

Ausbildung und Weiterbildung sind die Schlüssel zu Erwerbsarbeit und damit zu gesellschaftlicher Teilhabe. Jeder sollte eine Ausbildung abschließen und jeder Arbeitnehmer die im Berufsleben erworbenen Kompetenzen formal anerkennen lassen können.

AUFSTIEG DURCH KOMPETENZEN

Eine Reform der Weiterbildung ist notwendig, damit Kompetenzen aufgedeckt, anerkannt und schrittweise bis zum Berufsabschluss ausgebaut werden können. Im Projekt Aufstieg durch Kompetenzen entwickelt die Bertelsmann Stiftung Konzepte zu personalisierten Lernangeboten und Anerkennung informell und non-formal erworbener Fähigkeiten. Die Entwicklung konkreter Instrumente leistet einen Beitrag, die Beschäftigungschancen von Geringqualifizierten zu erhöhen und Arbeitsmarktpotenziale zu heben.

Weblink:

 www.bertelsmann-stiftung.de/weiterbildung

Kontakt:

 Frank Frick

 frank.frick@bertelsmann-stiftung.de

BERUFLICHE KOMPETENZEN ERKENNEN

Gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit entwickelt die Bertelsmann Stiftung Kompetenztests für 30 Berufe, damit Menschen ihre praktischen Erfahrungen auf dem Weg in den Job oder die Qualifizierung nutzen können. Die Tests werden in sechs Sprachen angeboten und sind an rund 160 Testcentern verfügbar. Ein Beirat mit Vertretern aus Ministerien und Verbänden begleitet das Projekt.

Weblinks:

 www.bertelsmann-stiftung.de/berufliche-kompetenzen-erkennen

 www.myskills.de

Kontakt:

 Gunvald Herdin

 gunvald.herdin@bertelsmann-stiftung.de

Interview mit Dr. Jörg Dräger



Marcel Hellmund



Jan Voth

Es gibt spannende Erwerbsbiographien. Unsere Erfolgsgeschichten sind keine Einzelfälle. Wieso sollten wir trotzdem über Fachkräftemangel und fehlende Qualifikationen sprechen?

Durch hohe Lernbereitschaft erlangen Mitarbeiter in ihrem Unternehmen Fähigkeiten für Jobs, für die man normalerweise Personen mit einem höheren Abschluss einstellt. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel ist das für die Firmen äußerst wertvoll. Diese On-the-Job-Fähigkeiten sind innerhalb der Firma bekannt, außerhalb aber häufig unsichtbar. Anderen Arbeitgebern können diese Fähigkeiten formal nicht nachgewiesen werden.

„Diese On-the-Job-Fähigkeiten sind innerhalb der Firma bekannt, außerhalb häufig unsichtbar.“

Sind diese Fachkräfte nun Fluch oder Segen?

Beides. Die gute Nachricht ist, dass solche Karrieren möglich sind. Die schlechte: Der fehlende Abschluss führt bei gleichen Tätigkeiten zu geringerem Lohn und schlechteren Chancen beim Jobwechsel. An diesem Teil der Nachricht lässt sich aber etwas ändern: Wenn informelle Fähigkeiten auch formal anerkannt würden! Es gibt heute schon Instrumente, mit denen die bereits vorhandenen Fähigkeiten gemessen werden können. Dieser Nachweis kann im Arbeitsmarkt hilfreich sein. Und der Erwerb der vollständigen Ausbildung kann darauf aufbauen. Das ist bislang kaum möglich – würde aber Arbeitnehmern und Unternehmen nützen.

Können Sie die „unterqualifizierte Fachkraft“ für uns volkswirtschaftlich einordnen?

Für einzelne Unternehmen mag es kurzfristig interessant sein, aufgrund des fehlenden Zertifikats einen geringeren Lohn zu zahlen. Für Firmen mit einer langfristigen Personalpolitik und für die gesamte Volkswirtschaft ist es eine Frage der Produktivität. Die tatsächlichen Fähigkeiten von Arbeitnehmern entscheiden über wirtschaftlichen Erfolg. Daher sind verlässliche und einheitliche Qualifikationsnachweise wichtig, auch für die im Beruf erworbenen Fähigkeiten. Mit einer solchen Anerkennungskultur könnten angeblich unterqualifizierte Fachkräfte auch formal zu Fachkräften werden – mit entsprechender Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten.



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

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

*„Die tatsächlichen Fähigkeiten
von Arbeitnehmern entscheiden
über wirtschaftlichen Erfolg.“*

DR. JÖRG DRÄGER



Engagement für Spaniens Jugend



Olaf Tarmas



Enno Kapitza



Januar 2018



Barcelona



sonnig, 18°C

Ein „Do-Tank“, kein Think-Tank: Die Fundación Bertelsmann in Barcelona nimmt ein konkretes Ziel in Angriff – die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in Spanien.

Früher Vormittag in Barcelona, Stadtteil Sarrià-Sant Gervasi: Belebte Bürgersteige, Menschen auf dem Weg zur Arbeit, mit kurzem Abstecher ins Café, auf den Straßen drängen sich Autos und Motorräder. Blauer Himmel und milde Luft selbst im Januar, Mütter und Väter mit Kindern an der Hand, die Schulranzen zuckeln im Laufschrift. Hier, in der Travessera de Gràcia, hat die Fundación Bertelsmann, der spanische Ableger der Bertelsmann Stiftung, ihr Büro. Wenn die Eltern Zeit hätten, einen Blick in das langgestreckte Schaufenster im Erdgeschoss zu werfen, würden sie etwas sehen, das sie angeht. Dort reihen sich die Publikationen der Fundación Bertelsmann, allesamt zu einem Thema: Wie kann man die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Spanien bekämpfen? Eine der Antworten lautet: durch bessere Berufsorientierung in den Schulen, von frühem Alter an. Ein 230 Seiten starkes Handbuch richtet sich an die Eltern. Der Leitfaden soll ihnen helfen, einen Einstieg in das Thema zu finden und mit ihren Kindern darüber zu sprechen.

Berufsorientierung gemeinsam mit Eltern und Lehrern

„Noch wichtiger ist es, innerhalb der Schulen ein gutes System der Berufsorientierung zu implementieren“, sagt Alexa Meyer-Hamme bei einem Gespräch in ihrem gläsernen Büro zwei Stockwerke oberhalb des Schaufensters. „Die Schüler wissen oft nicht, welche Berufe zukunftsfähig sind.“ Die promovierte Bildungssoziologin ist Mitarbeiterin der Gütersloher Bertelsmann Stiftung und arbeitet seit zwei Jahren in Barcelona als Bindeglied der deutschen und der spanischen Schwester-Stiftung. „Wir hier in Barcelona sehen uns als ‚Do-Tank‘: Wir wollen konkrete Projekte konzipieren und umsetzen.“ Zum Beispiel mit dem Leitfaden, mit bislang 150 Workshops für Eltern oder mit der Schulung von Lehrern an den 30 Pilotschulen.

Ein wichtiges Element des Projekts ist das Online-Tool „MyWayPass“. In einem spielartig gestalteten Programm treten die Teilnehmer eine fantasievoll-futuristisch aufgemachte Reise zu fünf Planeten an, auf der sie ihre Träume erforschen und beruflichen Ziele entdecken – und erste Schritte zu deren Umsetzung planen. Diesem Projekt widmet sich die erste Konferenz an diesem Morgen, zu der sich Kommunikations-



Die Mittagspause in Barcelona ist oft kurz. Zeit für einen Espresso im Café nebenan bleibt den Mitarbeitern der Fundación Bertelsmann aber doch. Von links: Clara Bassols, Alexa Meyer-Hamme, Ignacio de Benito, Ramon Buisan.

direktor Marc de Semir mit zwei Web-Productern zusammenfindet, via Skype ist auf einer Leinwand die externe Mitarbeiterin Sara Sánchez aus Madrid zugeschaltet. Zehntausend Teilnehmer – 8.500 Schüler im Alter von zehn bis achtzehn Jahren und 1.500 Lehrer – nutzen die digitale Plattform seit Ende 2017.

„Die Idee ist, die Schüler auf erste Entscheidungen in der Berufsfindung vorzubereiten und ihnen erste Schritte zu zeigen, wie sie ihre Ziele erreichen können“, erklärt Marc de Semir, der seit dreieinhalb Jahren für die Stiftung arbeitet und auf eine lange Karriere als Kommunikationsmanager an der Schnittstelle zwischen Bildung und Wirtschaft zurückblicken kann. „Es ist kein Spiel, bei dem man sich mal eben so an einem Nachmittag durchklickt, sondern ein langfristiger Prozess, der den Teilnehmern auch etwas Einsatz und Selbstreflexion abverlangt.“ Genau darüber diskutiert die Runde auch an diesem Morgen: Es ist nicht schwer, die Schüler neugierig zu machen – aber schon anspruchsvoller, sie auch über einen längeren Zeitraum bei der Stange zu halten. Marc de Semir: „Wir müssen wohl, anders als zunächst gedacht, die Eltern und Lehrer stärker einbinden.“

Einführung des dualen Ausbildungssystems

Unterdessen im achten Stock des Bürogebäudes: Der Blick aus der Fensterfront des holzgetäfelten Konferenzraums geht weit über die Dächerslandschaft der Stadt, bis zu den nahegelegenen grünen Hängen des Tibidabo mit seiner Kirche Sagrat Cor. Das lebensnahe Panorama ist der



passende Rahmen für den Workshop, der hier gerade beginnt. Sie betrifft den zweiten inhaltlichen Schwerpunkt der Fundación Bertelsmann: die „Allianz für die duale Ausbildung“. Das System aus Lernen an zwei Orten, im Betrieb und in der Berufsschule, soll vorangetrieben werden. Dieser noch junge Bildungsweg wurde erst 2012 in Spanien eingeführt. Über 700 Akteure aus Bildung und Wirtschaft hat die Fundación Bertelsmann seit 2015 dafür gewinnen können und unterstützt vor Ort beim Aufbau der Ausbildung: Berufsschulen, kleine und mittlere Betriebe, Firmen, Konzerne und Verbände, auch eine wichtige Gewerkschaft. Es ist eine für Spanien ganz ungewöhnliche Koalition gesellschaftlicher Kräfte. Sogar König Felipe unterstützt sie persönlich. Die bunt zusammengesetzte Teilnehmerrunde spiegelt diese Vielfalt wider: Unternehmensvertreter in Schlips und Kragen sitzen in einer Runde mit lederjackentragenden Berufsschullehrerinnen – und mit drei Beratern der Stiftung, die als Coaches und Mediatoren die Kontakte zwischen den Parteien knüpfen und koordinieren. Man will sich besser kennenlernen an diesem Vormittag, etwas über die Erfahrungen und Erwartungen der anderen lernen.

Es ist ein geschäftiger Tag in der „Fundación“: Unmittelbar im Anschluss an den Workshop tagen die katalanischen Berater noch einmal im kleinen Kreis, zusammen mit Projektleiter Guillem Salvans. Die erste Bilanz kann sich sehen lassen: „Allein in Katalonien nehmen über hundert Unternehmen teil“, sagt Salvans. Und fügt hinzu, was entscheidend für den Erfolg des Projekts ist: „Es funktioniert nachhaltig. 90 Prozent der Unternehmen belassen es nicht bei einer einmaligen Teilnahme, sondern machen die duale Ausbildung zu einem dauerhaften Bestandteil ihrer Nachwuchsarbeit.“ Dennoch gibt sich in der Runde keiner mit diesen ersten Erfolgen zufrieden. Erst recht nicht Salvans; der langjährige Bildungsmanager und Familienvater will das duale Modell dauerhaft verankern. „Wir wollen ein relevanter Player in Spanien sein und dazu beitragen, an diesem Punkt wirklich etwas zu verändern“, sagt er. Aus diesem Grund berät die Stiftung auch die spanische Regierung bei der Formulierung eines neuen Ausbildungsgesetzes.

Morgens auf dem Weg zur Fundación: Vice President Francisco Belil, Marc de Semir, Guillem Salvans und Clara Bassols (von links oben im Uhrzeigersinn).





Workshop in der Fundación mit Blick auf Barcelonas Hausberg, den Tibidabo.



Clara Bassols (links); Guillem Salvans und Ignacio de Benito (Mitte); Lina Micó, Marc de Semir und Gäste (unten).





Espresso statt Siesta: Arbeitskultur in Barcelona

Das nächste Meeting gilt dem Wohlbefinden: Das Team der Fundación trifft sich zu einem späten Mittagessen in der Kantine. Gemeinsam zu essen, nachdem man den Vormittag über an verschiedenen Projekten gearbeitet hat, ist ein wichtiger Bestandteil des Tagesablaufs, ohne dass er verpflichtend wäre. Im Anschluss geht es raus auf die Straße, Sonne und Luft schnappen – und den „herorragenden Espresso“ im kleinen Café nebenan genießen, wie Clara Bassols, die zusammen mit Francisco Belil die Fundación Bertelsmann leitet, es formuliert. Entspannt steht sie zusammen mit ihren Mitarbeitern an der Theke des Cafés. Man plauscht mit dem Wirt, der seine Stammgäste schätzt, schlürft anregende Heißgetränke. Clara Bassols sinniert über das Leben und die Arbeit in Barcelona. „Die Lebensqualität in der Stadt ist groß, angefangen vom Freizeitangebot bis zur Offenheit der Einwohner gegenüber Zugezogenen. Die Lebensart ist durchaus genießerisch, aber eines muss ich klarstellen: Die Siesta nach dem Mittag-

essen ist ein Mythos. In Barcelona trinkt man lieber einen Kaffee – und arbeitet dann weiter.“

Bassols, als Tochter eines katalanischen Vaters und einer deutschen Mutter in Barcelona aufgewachsen, ist stolz auf ihr Team. „Die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in Spanien ist ein lohnendes Ziel, das alle befeuert. Die Kollegen sind so motiviert, dass ich sie manchmal fast bremsen muss.“ Die Leitung der „Fundación“ war ein beruflicher Einschnitt für die Fachanwältin für Arbeitsrecht, die lange in großen Konzernen und Kanzleien gearbeitet hat. „Ich habe viel Gutes erfahren in meinem Leben – davon kann ich der Gesellschaft jetzt etwas zurückgeben. Das empfinde ich als sehr beglückend“, sagt sie. Manchmal geht das Engagement sogar am Abend noch weiter. Wie am heutigen Tag, an dem sich drei spanische Mitarbeiter im Konferenzraum zum Deutsch-Unterricht zusammenfinden. „Auch daran merkt man, wie sehr sich die spanischen Kollegen der Stiftung und ihrer Mission verbunden fühlen“, meint Bassols.

Es ist schon dunkel, als die letzten Mitarbeiter durch die Glastüren auf die Straße treten. Um diese Tageszeit sind die Bürgersteige leer, das Gewusel auf der Straße macht Pause bis zum nächsten Morgen.

📍 www.change-magazin.de

PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG

FUNDACIÓN BERTELSMANN

Die Fundación Bertelsmann, von Reinhard Mohn 1995 mit Sitz in Barcelona gegründet, fördert mit eigenen Projekten den sozialen Wandel in Spanien. Sie unterstützt aktuell die Entwicklung der dualen Berufsausbildung und ein System zur Berufsorientierung, um den Übergang Jugendlicher von der Schule in den Arbeitsmarkt zu verbessern. Dem Patronat der Fundación gehören, unter dem Vorsitz der Präsidentin Liz Mohn, herausragende Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an.

Weblink:

📄 www.fundacionbertelsmann.org

Kontakt:

👤 Francisco Belil
 ✉ francisco.belil@fundacionbertelsmann.org
 👤 Clara Bassols
 ✉ clara.bassols@fundacionbertelsmann.org



Von wegen „Generation Me“ – Clubkinder-Gründer Jannes Vahl (Mitte) kann auf seine 800 jungen Hamburger Helfer zählen.

Die neuen Vereinsmeier

 Britta Nagel

 Arne Weychardt

 Februar 2018

 bewölkt, -4 °C

220 Jahre nachdem das Allgemeine Preußische Landrecht den Bürgern erstmals Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit zugestand, blüht das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland wie nie. Jeder Zweite engagiert sich ehrenamtlich, und mit 600.000 Vereinen gibt es mehr Vereine als je zuvor. Doch mit verstaubten Traditionen und Vereinsmeierei hat das heutige Vereinswesen nichts zu tun, wie unsere Beispiele zeigen.



HAMBURG & HÜLSENBUSCH, DEUTSCHLAND



Wir sind Dorfkneipe! Die Hülsenbuscher Genossenschaftler vor der geretteten Gaststätte Jäger.

Bei seinem Besuch einer Hamburger Lokalzeitung sagte Frank-Walter Steinmeier kürzlich, wie traurig es ihn stimme, dass immer mehr Dörfer in Deutschland veröden. Der Bundespräsident, der aus dem lippischen Dorf Brakelsiek stammt, betonte im Gespräch mit den Journalisten, dass er von der Politik erwarte, dem wachsenden Missverhältnis zwischen Stadt und Land entgegenzusteuern. Dem Ehrenamt komme gerade in Dörfern eine besondere Bedeutung zu, wüssten doch die Bewohner am besten, welche Maßnahmen möglich seien, um Dörfer zu revitalisieren.

In Hülsenbusch würde es dem Bundespräsidenten gefallen. In dem 852-Seelen-Dorf im Oberbergischen Land lässt sich besonders anschaulich besichtigen, was ehrenamtliches Engagement bewirken kann. Wie andere Dörfer in der Region hat auch das idyllisch im Wald gelegene Hülsenbusch mit dem demographischen Wandel zu kämpfen. Der Wegweiser Kommune der Bertelsmann Stiftung sagt dem Dorf bis zum Jahr 2030 einen Bevölkerungsschwund um 7,5 Prozent voraus.

Irgendwann waren die äußeren Anzeichen für diese Entwicklung in dem pittoresken Dorf mit seinen alten Fachwerkhäusern mit den typischen Schindeldächern nicht mehr zu übersehen. Das traditionsreiche Restaurant im Dorfkern musste schließen, die ersten Häuser standen leer. Nachdem die drei Lebensmittelgeschäfte schon vor Jahren dichtgemacht hatten, wollte jetzt auch der Dorfbäcker aufgeben. Doch erst als schließlich noch die Dorfkneipe geschlossen werden sollte, wurden die Hülsenbuscher aktiv. „Da habe ich mir gesagt: das darf einfach nicht sein!“, sagt Andreas Döhl. Schließlich sei die Gaststätte Jäger seit hundert Jahren nicht nur Treffpunkt vieler Vereine, sondern mit ihren fünf Stammtischen auch so etwas wie das zweite Rathaus des Dorfs.

Vom Unterstützer zum Kneipengenossen

Mit großer Überzeugungskraft gelang es Döhl gemeinsam mit seinem Mitstreiter Sven Kiebler, die Eigentümer von der geplanten Schließung der Kneipe und ihrem Plan von einer Umwandlung in Wohnungen abzubringen. Die beiden Männer gründeten eine Genossenschaft, um den



Verdienter Applaus – die Kneipenretter aus Hülsenbusch haben allen Grund zum Feiern.



Kneipenbetrieb fortzuführen. Für 100 Euro pro Anteil konnte jeder Unterstützer zum Kneipengenossen werden und Anteile kaufen. „Wir waren selbst erstaunt, wie schnell sich 200 Dorfbewohner fanden, die sogar mehr als 250 Anteile zeichneten“, sagt Andreas Döhl. Auch sei es kein Problem gewesen, 38 Ehrenamtliche zu finden, die reihum an fünf Abenden ab 18 Uhr am „Zappes“ stehen, wie es im Rheinischen heißt, und das Glas Bier wie in alten Zeiten für 1,30 Euro ausschenken. Die Kneipengenossen leisteten ganze Arbeit: Inzwischen läuft die Gaststätte Jäger e. V. auch dank zahlreicher Kulturveranstaltungen wieder so gut, dass sie sogar Gewinn abwirft, und zwar so viel, dass mit dem Geld die Außenbeleuchtung der Dorfkirche finanziert werden konnte, berichtet Döhl, dem man seinen Stolz anmerkt.

Und es kam noch besser: Die Rettung der Dorfkneipe, über die in mehreren Zeitungen und im Fernsehen berichtet wurde, wirkte wie eine Frischzellenkur für das gesamte Dorf. Beflügelt von ihrem Erfolg, machten sich die Hülsenbuscher gleich daran, die nächste Genossenschaft

zu gründen, diesmal für ein neues Ärztehaus auf einem freien Grundstück auf der anderen Straßenseite. Wenn nichts mehr dazwischenkommt, soll bereits in diesem Jahr der erste Spatenstich für ein hochmodernes Ärztehaus mit zwei Praxen und einer Senioren-Tagespflege gemacht werden. Und auch die ersten Familien scheinen sich wieder für Hülsenbusch zu interessieren. Das leerstehende alte Pfarrhaus hat gerade eine vierköpfige zugezogene Familie aus Düsseldorf gekauft, und auch der Fortbestand der Dorfbäckerei konnte gesichert werden, nachdem sich eine Kneipengenossin bereit erklärt hatte, dort zu arbeiten. „Bei uns herrscht endlich wieder Aufbruchsstimmung“, freut sich Döhl.

Initiativen wie die der Hülsenbuscher seien typisch für das moderne ehrenamtliche Engagement, konstatiert Holger Krimmer, Geschäftsführer von ZiviZ im Stifterverband, einem Think-Tank für die Entwicklung der Zivilgesellschaft. „Doch anders als noch vor 20 Jahren ist das Engagement heute nicht mehr ein lebenslanges Phänomen, sondern phasenabhängig und bedarfsorientiert.“ Obwohl

Gemeinsam gelingt ihnen viel Gutes. (Obere Reihe, von links nach rechts:) die Hülsenbuscher Genossenschaftler Andreas Döhl, Sven Kiebler, Bernd Bassfeldt und Ilse Haas. (Mittlere Reihe:) der „Digital Helper“ Nikolaus Adenauer, „Yoga-hilft“-Gründerin Cornelia Brammen und „Clubkinder“-Gründer Jannes Vahl. (Untere Reihe:) „Über den Tellerrand“ – Organisator Benedikt Stefanowski mit kleinen und großen Gästen, Ingrid und Rainer Gerckens im Konfetti-Café und die „Konfetti-im-Kopf“-Macher Jörg Wolter, Nikolai Kreinhöfer und Michael Hagedorn.

das Engagement der Deutschen in Vereinen und Genossenschaften seit Jahren zunehme, habe sich das Vereinsbild gewandelt. Anders als früher stehe nicht die Geselligkeit im Vordergrund. Es gehe den Mitgliedern vielmehr darum, etwas zu bewegen, die Gesellschaft in einem bestimmten Bereich mitzugestalten.

Vor allem junge Leute, so Krimmer, schreckten regelmäßige wöchentliche Treffen, hierarchische und ältere Mitgliederstrukturen eher ab, wie sie vor allem typisch für traditionelle Vereine sind. „Anders als früher, als die Vereinsarbeit meist auf die Freizeit beschränkt blieb, wird zivilgesellschaftliches Engagement heute nicht mehr als Sonntagsbeschäftigung wahrgenommen, sondern als Teil des Alltags“, sagt der Wissenschaftler. Auch nutzten junge Menschen die Möglichkeiten digitaler Vernetzung und Kommunikation anders als ältere Generationen.

Dabei mitzuhelfen, die digitale Spaltung in Deutschland zu überwinden, hat sich der Verein Digital Helpers zum Ziel gesetzt. Vor fünf Jahren von technologiebegeisterten Wirtschaftsstudenten der LMU München gegründet, sammeln die Vereinsmitglieder alte Computer bei Firmen und Privatleuten ein, bringen sie wieder in Schuss und verschenken sie an Menschen, die sich keinen PC leisten können. „Davon gibt es mehr, als man denkt“, sagt Vereinsmitglied Nikolaus Adenauer.

Der 25-Jährige Betriebswirt, der gerade seinen ersten Job in Hamburg angetreten hat, berichtet, dass es in 19 Prozent der rund 40 Millionen deutscher Haushalte keinen Computer gibt. „Die Zahl hat mich schockiert“, sagt Adenauer, „bedeutet sie doch, dass es in einer reichen Industrienation wie Deutschland keine echte Chancengleichheit gibt.“ Er engagiere sich bei den Digital Helpers, weil er glaubt, dass jedem Menschen der gleiche Zugang zu Wissen und Bildung zusteht. „Und dies ist ohne den Zugang zu Computern nun einmal

nicht der Fall.“ So hätte die Studie „Die digitale Gesellschaft“ der Initiative D21 ergeben, dass vor allem Menschen mit höherem Bildungsabschluss das Internet nutzen, während über 62-Jährige und Menschen mit einer geringen formalen Bildung und unterdurchschnittlichem Haushaltseinkommen zu den so genannten „digitalen Außenseitern“ gehören.

Mit Yoga aus der Krise

Das Schicksal von Außenseitern beschäftigt auch Cornelia Brammen. Die Hamburger Journalistin hat vor vier Jahren den Verein Yoga für alle gegründet, der sich zum Ziel gesetzt hat, Menschen in sozialen oder staatlichen Einrichtungen, die keine Möglichkeit haben, Yogaunterricht in regulären Studios zu nehmen, eine Yoga-Erfahrung zu ermöglichen und auf diese Weise deren körperliche, geistige und seelische Gesundheit zu fördern. „Als ich vor einigen Jahren in einer schweren psychischen Krise war, hat mir Yoga sehr geholfen“, sagt die 53-jährige Vereinsgründerin. „Ich wollte das Geschenkte weitergeben und suchte andere Yogabegeisterte, die genauso dachten wie ich.“ Mittlerweile hat ihr Verein 50 Mitglieder, die Traumatisierte, Flüchtlinge, Essgestörte und sogar Strafgefangene in der korrekten Ausrichtung der Yoga-Asanas unterrichten.

Auch die Vereinsgründerin selbst gibt Yogastunden in einer Hamburger JVA. „Die Männer sind sehr nett und dankbar dafür, einmal etwas anderes zu erleben. Es ist jedes Mal eine unglaubliche Erfahrung, wenn es mir gelingt, Strafgefangene dazu zu bringen, sich zu entspannen. Diese Männer sind alle sehr verspannt, stehen unter permanentem Druck durch ihre Mitgefangenen und durch ihre Vorgeschichte.“

Yoga für alle finanziert sich hauptsächlich durch Einnahmen aus dem Fundraising-Event der Langen Nacht des Yoga, das dieses Jahr bereits zum fünften Mal an neun Orten in Deutschland





„Über den Tellerrand“ gucken die Gäste, wenn sie bei Shirin (links außen) und Muzafa (2. v.l.) syrisch kochen lernen.

und in der Schweiz stattfindet. Organisiert wird es von Jannes Vahl, einem ehemaligen Kollegen von Cornelia Brammen. Irgendwann hatte der 36-Jährige keine Lust mehr, als Redaktionsleiter eines Hamburger Stadtmagazins am Schreibtisch zu sitzen, Texte von anderen zu redigieren und sich mit Verwaltungsaufgaben herumzuschlagen, wie er im Büro seiner Agentur in einem Eimsbütteler Hinterhof erzählt. „Ich wollte meinem Leben einen Sinn geben“, sagt der Mann mit den widerspenstigen Locken. Zusammen mit seinen besten Freunden gründete er den Verein Clubkinder, der soziale Einrichtungen und Projekte durch Spendenaktionen unterstützt, wie auch Cornelia Brammens Yoga-Verein.

„Wir sind kein Verein, der mit der Blechbüchse auf Wochenmärkten um Centbeiträge bettelt“, betont Vahl. „Man muss den Leuten etwas bieten, das peppig ist. Darum holen wir die Spender da ab, wo sie sich engagieren wollen.“ Dem ehemaligen Journalisten kommt zugute, dass er in Hamburgs Musik- und Clubszene bestens vernetzt ist und daher die angesagten Kiez-Locations für seine Fundraising-Partys nutzen kann. Bei Konzerten, Tagebuchlesungen und Kniffel-Abenden sammeln sein Verein und die mittlerweile 800 jugendlichen Helfer höchst erfolgreich Geld für fast jeden wohltätigen Verein der Stadt ein und fördern obendrein in ihrem „Klanglabor“ junge Nachwuchsmusiker. Seit drei Jahren betreibt Jannes Vahl auch seine eigene kleine Werbeagentur. „Wir arbeiten allerdings ausschließlich für Kunden, die die Welt nicht schlechter, sondern besser machen wollen.“

Kochen mit Geflüchteten

Für eine bessere Welt setzen sich auch die Studenten Benedikt Stefanowski und Lena Kern ein. Sie leiten einen der beiden Hamburger Ableger des vor vier Jahren in Berlin gegründeten Vereins „Über den Tellerrand“. Wie in Berlin finden jetzt auch in Hamburg Kochkurse von Geflüchteten statt, die Rezepte aus der Heimat mitbringen, nach denen sie gemeinsam mit Einheimischen kochen – getreu dem Motto des bereits mehrfach ausgezeichneten Vereins: „Kulturaustausch geht durch den Magen.“

Es sei immer wieder erstaunlich, wie schnell sich einander gänzlich Unbekannte über das gemein-

same Einkaufen, Gemüseputzen, Schnippeln und Braten näherkämen, sagt Lena Kern. Ein Phänomen, das auch an diesem Abend in den Wilhelmsburger Zinnwerken, einem alten Fabrikgebäude, festzustellen ist. Rund 24 Gäste sind heute zum Kochkurs gekommen – Syrer, Iraker, Kurden, Afghanen und Eritreer. Sie treffen auf Wilhelmsburger und Besucher aus anderen Hamburger Stadtteilen. Das Durchschnittsalter liegt bei Ende zwanzig, die Stimmung ist fröhlich. Einige der Gäste scheinen sich bereits zu kennen. Nachdem alle ihre Kochschürzen umgebunden und die Teamleiter die Gäste in drei Gruppen eingeteilt haben, wird unter Anleitung der beiden syrischen Köche Shirin und Muzafa konzentriert gearbeitet.

Muzafa erzählt, dass in seiner Heimat eigentlich nur die Frauen kochen. Darum sei er froh, dass er hier Gelegenheit habe, seine Kochbegeisterung auszuleben. Er zeigt den beiden schüchternen jungen Männern aus Eritrea, wie man die Schalen der Auberginen für die Makloba, ein mit Hack und Reis gefülltes Auberginengericht, korrekt einschneidet, während der 21-jährige syrische Jurastudent Bahor mit leuchtenden Augen erzählt, dass er „auf jeden Fall“ in Deutschland bleiben und hier Anwalt werden wolle. Auch Hamid, der seit drei Jahren in Hamburg in einem Camp lebt, sagt, dass er auf keinen Fall wieder nach Afghanistan zurück wolle. Und Helen, die mit ihrem Mann und zwei Söhnen gekommen ist, erzählt, während sie die Minze für den Rote-

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

ZIVILGESELLSCHAFT IN ZAHLEN

Die Geschäftsstelle im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft liefert empirische Daten zu Leistungen und Strukturen der Zivilgesellschaft, u. a. erschienen ist der aktuelle ZiviZ-Survey mit den Schwerpunkten Engagement im Bildungskontext, Fördervereine sowie Integration.

Weblink:

 www.ziviz.info

Kontakt:

 Bettina Windau

 bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de

Bete-Salat hackt, dass sie gern als Krankenschwester arbeiten möchte. Auch die deutschen Gäste bringen sich immer mehr ins Gespräch ein. Die kleine Madita, die mit ihrer Mutter Nora gekommen ist, bemalt mit einem von Helens beiden Söhnen hingebungsvoll die Schultafel an der Wand. Denise aus Eimsbüttel hat ihre Mutter mitgebracht, die immer schon einmal syrisch kochen lernen wollte. Sie ist erstaunt darüber, wie gut die Geflüchteten Deutsch sprechen. Und Köchin Shirin, die aus dem zerbombten Aleppo geflohen ist, sagt: „Ich komme so gern hierher, weil ich hier den Frieden unter den Gästen spüre – und das, obwohl wir alle aus verschiedenen Nationen stammen.“

Lernen von Demenzkranken

Auch friedlich, aber viel lauter geht es einmal in der Woche im Konfetti-Café in Altona zu. An diesem Dienstagnachmittag wird Kölner Karneval gefeiert. Der Raum ist mit Papierschlängen geschmückt, die alten Damen und Herren haben bunte Papphütchen auf, schunkeln zur Band, singen laut mit oder tanzen mit ihren mitgebrachten Partnern. Erst im Gespräch fällt auf, dass die meisten der fröhlichen Gäste demenzkrank sind. Seit 2013 gibt es das Konfetti-Café in der Bernstorffstraße. Gegründet wurde es von dem Verein „Konfetti im Kopf“, den der Hamburger Fotograf Michael Hagedorn mit Freunden ins Leben gerufen hat. Er habe immer schon ein Faible für alte

Menschen gehabt, da sei es naheliegend gewesen, für einen Auftrag zum Thema demographischer Wandel auch einmal das Thema Demenz fotografisch abzubilden, sagt er. „Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Demenzkranken ging mir das Herz auf“, sagt Hagedorn. „Die Menschen, die ich in einem Altenheim fast ein Jahr lang begleiten durfte, entsprachen so gar nicht dem verbreiteten Bild von unglücklichen, verwirrten Menschen. Ich empfand die Demenzkranken in ihrer Spontaneität und Ehrlichkeit großartig. Sie haben uns vermeintlich Gesunden voraus, dass sie nicht kopfgesteuert sind, sondern ihre Gefühle unverstellt ausleben können und ganz im Moment zuhause sind.“

Angeregt durch diese Erfahrungen, beschloss Hagedorn, Kampagnen gegen die Stigmatisierung von Demenzkranken zu entwickeln und eine breite Öffentlichkeit für das Thema Demenz zu sensibilisieren. Die einmal im Jahr stattfindende Konfetti-Parade, in der Demenzkranke gemeinsam mit kostümierten Gesunden in einem Konfettiregen mit Oldtimern durch Hamburgs Innenstadt fahren, hat sich inzwischen zu einem medial viel beachteten Ereignis entwickelt. „Mich berührt es jedes Mal sehr, wenn ich sehe, zu welcher Fröhlichkeit die Demenzkranken in der Lage sind. Wir Gesunden können viel von ihnen lernen“, sagt Michael Hagedorn.

www.change-magazin.de

PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG



WEGWEISER KOMMUNE

Mit dem Wegweiser Kommune stellt die Bertelsmann Stiftung allen Kommunen ein vielfältiges Informationssystem zur Verfügung. Im Fokus stehen derzeit die Politikfelder demographischer Wandel, Finanzen, Bildung, soziale Lage sowie Integration.

Weblinks:

www.wegweiser-kommune.de
www.blog.wegweiser-kommune.de

Kontakt:

 Carsten Große Starmann
 carsten.grosse.starmann@bertelsmann-stiftung.de

VORBILDER FÖRDERN – WERTE BILDEN

Wir engagieren uns für die Wertebildung junger Menschen. Dazu führen wir gemeinsam mit dem Fußball- und Leichtathletikverband Westfalen (FLVW) das Modellprojekt „TeamUp!“ zur Wertebildung Jugendlicher in Fußballvereinen durch.

Weblink:

www.bertelsmann-stiftung.de/wertebildung

Kontakt:

 Julia Tegeler
 julia.tegeler@bertelsmann-stiftung.de



Jeden Dienstag Stimmung wie beim Karneval: Besucher und Band im Konfetti-Café Altona.

Neue Vereine hat das Land



Brigitte Mohn



Jan Voth

Damit sich dieser Trend fortsetzt, müssen Politik und Gesellschaft die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement bereits ab dem Kindesalter stärken, fordert Brigitte Mohn.



Nein, sie gehören nicht zu einer aussterbenden Spezies. Auch wenn manchem das so erscheinen mag. Die Rede ist von unseren Vereinen. Es wird zwar immer wieder ein „Vereinssterben“ vorhergesagt. Aber der aktuelle Survey von „Zivilgesellschaft in Zahlen“ zeigt das genaue Gegenteil: Die Zahl der Vereine in Deutschland steigt weiterhin an. Die jährlichen Zuwächse liegen bei etwa 15.000 Organisationen. Derzeit gibt es rund 600.000 Vereine. Sie sind und bleiben damit in Deutschland der wichtigste Ort für bürgerschaftliches Engagement. Fast jeder zweite Bundesbürger ist Mitglied in mindestens einem Verein. Viele Vereine und deren Mitglieder verstehen sich als die Vertreter ihrer gesellschaftlichen Interessen. Manche von ihnen – beispielsweise die mehr als 130.000 Fördervereine – wollen an der Arbeit öffentlicher Einrichtungen mitwirken: Sie unterstützen Schulen, Kitas, Theater, Schwimmbäder und Museen. Sie springen da ein, wo der Staat in finanzielle Engpässe geraten ist oder wo die Qualität und Angebote der staatlichen Einrichtungen verbessert werden sollen.

Woher kommt also der Eindruck vom flächen-deckenden „Vereinssterben“? In den Städten und Gemeinden sind es vor allem die traditionellen Organisationen, die an Mitgliedern verlieren und Probleme haben, ihre Vorstände zu besetzen: Der traditionsbewusste Männergesangsverein „Concordia“ oder der klassische Trachten- und Heimatverein haben es heutzutage schwer. Traditionelles Liedgut und Brauchtum sind bei Jugendlichen nicht die angesagteste Freizeitbeschäftigung. Vielerorts ist aber auch zu beobachten, dass Vereine innovative Wege gehen, um junge Leute für sich zu begeistern: Da wird auch gemeinsam gesungen, aber eben nicht mehr „Am Brunnen vor dem Tore“, sondern die Hits aus den deutschen Charts. Chancen, Vielfalt und Zusammenhalt unserer Gesellschaft werden durch Vereine erst möglich – durch den Einsatz, die Zeit, aber auch das Geld ihrer engagierten Mitglieder.

Was muss also passieren? Damit auch in Zukunft Bereitschaft zum Engagement entsteht, müssen wir bei unseren Kindern anfangen. Entlang der gesamten Bildungsbiographie von Kindern und Jugendlichen müssen Kompetenzen und Zugang zum Engagement aufgebaut werden. Das gelingt,

indem in den Curricula der Aus- und Weiterbildung aller pädagogischen Berufsgruppen zivilgesellschaftliche Fragestellungen aufgenommen werden. So können Engagement, Partizipation und Demokratiebildung institutionell verankert werden. Engagement und Nachbarschaftshilfe im Sinne der sorgenden Gemeinschaft müssen zudem öffentlich wertgeschätzt werden. Nichts ist motivierender als ein Lob und ein dickes Dankeschön. Unsere Gesellschaft braucht Engagement. Wir können in Zeiten von Populismus, gesellschaftlicher Spaltung und leeren öffentlichen Kassen darauf nicht verzichten. Daher müssen die Zivilgesellschaft und der Staat systematisch zusammenarbeiten.

Aber: Die zivilgesellschaftlichen Akteure und Organisationen dürfen nicht ausgenutzt werden. Ebenso darf freiwilliges Engagement hauptamtliche Arbeit nicht ersetzen und zu einer neuen Form prekärer Beschäftigung führen. Das haben die vielen freiwillig Engagierten nicht verdient. Im Gegenteil: Wir sollten dankbar sein, dass es immer mehr Menschen gibt, denen unsere Gesellschaft nicht egal ist und die sich Tag für Tag engagieren.

➤ www.change-magazin.de



DR. BRIGITTE MOHN

Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Brigitte Mohn ist die Tochter des Stifter-Ehepaares Liz und Reinhard Mohn († 2009). Nach ihrem Studium promovierte sie 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 sowie Zukunft der Zivilgesellschaft.

Kontakt:

✉ brigitte.mohn@bertelsmann-stiftung.de





„MEINE BESTEN
FREUNDE HABE ICH IM
VEREIN GEFUNDEN.“


„Für mich gibt es keinen schöneren Sport als Volleyball. Ich spiele seit der Grundschule in einem Verein. Nicht nur der Wettkampf, auch die Organisation bei Heimspielen hat mir immer schon viel Spaß gemacht. Meine besten Freunde habe ich im Verein gefunden.“


ALINA BORCHERS, 24, STUDENTIN

Warum engagieren Sie sich in einem Verein?

 Britta Nagel

 Arne Weyhardt

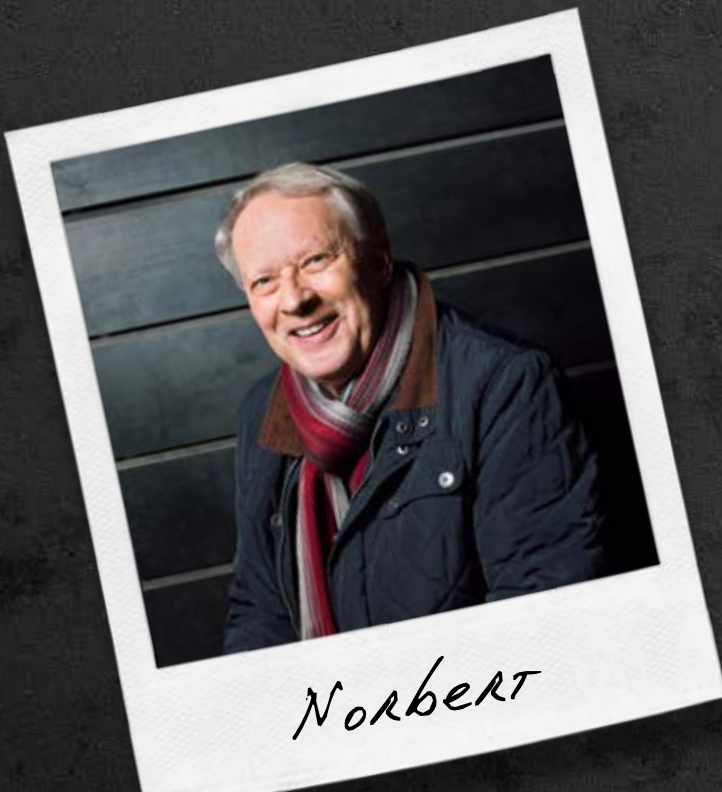
 Januar 2018

 bewölkt, 4°C

Diese Frage haben wir Passanten in einem Einkaufszentrum in der Hamburger Innenstadt gestellt. Die Vielfältigkeit des Engagements hat uns beeindruckt – es reicht vom Tierschutz über Richard Wagner bis zu Ferienreisen für Kinder mit Förderbedarf.



Hamburg, Europa Passage



Norbert

„Ich bin Mitglied im TR-Register Deutschland, weil ich ein Fan von historischen Triumph-Roadsters bin und auch selbst einen besitze. Es bringt mir großen Spaß, meine Begeisterung mit mehr als 1.000 Mitgliedern zu teilen und an Oldtimer-Rallyes und Ausfahrten teilzunehmen. Meine Frau und ich haben durch den Verein viele nette Bekanntschaften geschlossen.“

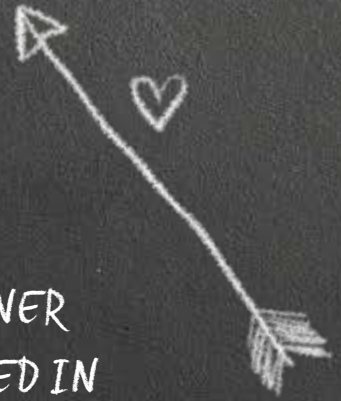
NORBERT RUDOLF, 71, RENTNER



„ICH BIN SEIT MEINER
KINDHEIT MITGLIED IN
EINEM SCHÜTZENVEREIN.“

„Ich bin auf dem Dorf aufgewachsen und bin seit meiner Kindheit Mitglied in einem Schützenverein. Mit zwölf habe ich mit dem Bogenschießen begonnen, was mir immer noch großen Spaß macht. Seitdem kann ich mich in der Schule besser konzentrieren. Ich kann diesen Sport wirklich jedem Schüler empfehlen!“

LOUELLA EILERS-KAPIC, 17, SCHÜLERIN



„FÜR UNS IST ES DAS GRÖSSTE,
WENN 20 KINDER AM ENDE
DER DREI WOCHEN ZU UNS
SAGEN ‚DAS WAR SUPER‘.“

CLAUDIA: „Wir sind beide Mitglieder in einem Verein, der Reisen für Kinder und Jugendliche organisiert, deren Eltern sich keine Urlaube leisten können. Wir finden, jedes Kind hat ein Recht darauf, in die Ferien zu fahren.“ JOSEPHINE: „Da ich Theaterpädagogik studiert habe, macht es mir besonderen Spaß, Kinder mit Sprachförderbedarf auf die Theater-Sprachcamps des Vereins zu begleiten.“

CLAUDIA KAY, 47, ALTENPFLEGERIN, UND
JOSEPHINE BOLL, 26, SONDERPÄDAGOGIN





Heike



„Mein Mann hat noch kurz vor seinem Tod den Malteser Terrier Idefix für mich ausgesucht, damit ich nicht so allein bin. Seitdem habe ich ein besonderes Bewusstsein für das Wohl von Tieren entwickelt. Ich engagiere mich in zwei Tierschutzvereinen, weil ich finde, dass wir Tieren gegenüber viel zu gleichgültig sind.“

HEIKE TAMMEN, 68, RENTNERIN,
MIT IDEFIX, 6, MALTESER TERRIER



Idefix

„MIT MEINER ARBEIT IM VEREIN MÖCHTE ICH DAS INTERESSE FÜR WAGNER BEI JUNGEN LEUTEN WECKEN.“


„Ich lebe seit einigen Jahren mit meinem Mann in Stuttgart und habe dort einen Richard-Wagner-Verband gegründet. Mein Erweckungserlebnis hatte ich mit 16, als unsere Lehrerin uns in eine Wagner-Oper mitnahm. Mit meiner Arbeit im Verein möchte ich das Interesse für Wagner bei jungen Leuten wecken und begabte Wagner-Sänger fördern.“


THOMAS BOGATZ, 41, BUCHHALTER



Thomas

Nur noch digital

 Diana Kabadiyski

 Kai Uwe Oesterhelweg

Dr. Ole Wintermann
Senior Project Manager

change | Sie sind Experte für die Arbeitswelt der Zukunft. Wie arbeiten Sie in der Bertelsmann Stiftung am liebsten?

DR. OLE WINTERMANN | Ich arbeite nach Möglichkeit nur noch digital. Ich habe auch keine Akten oder Papierunterlagen, nur einen Computer, und das war's. Damit begeben sich gerne in ruhige Umgebungen wie das Open Office, das wir zur Verfügung haben. Manchmal aber auch in Cafés, in Berlin zum Beispiel. Hauptsache ist immer, dass Kopfhörer und Musik dabei sind. Was ich eher unproduktiv finde, sind Telefonate und Sitzungen.

Ist es einfacher, schriftlich zu kommunizieren?

Einfacher und vor allem schneller und zielgerichteter. Wir haben in Sitzungen häufig Rituale, die aus der Primatenzeit des Menschen stammen. Da geht es häufig um Lautstärke und Dominanz. Das alles fällt digital weg und legt den Fokus so viel stärker auf die Inhalte. Und das ist schön.

Was kann die Arbeitswelt von morgen besser?

Da muss man unterschiedliche Baustellen unterscheiden. In den Arbeitsabläufen nimmt die Eigenverantwortung zu und Hierarchien nehmen ab, so lassen sich Entscheidungen viel schneller fällen. Dann müssen Unternehmen sich viel stärker nach außen orientieren: Es ist nämlich der Kunde und nicht etwa der Vorstand, der über interne Prozesse entscheidet. Vorgesetzte werden ihre Rollen neu überdenken müssen. Soft- und Hardware-Standards werden zugunsten persönlicher Arbeitsroutinen weichen. Wir werden Zeit und Geld sparen und gleichzeitig die Umwelt schonen, indem wir mobiler arbeiten. Und künstliche Intelligenz wird in noch viel mehr Tätigkeitsbereichen Einzug halten.

Wie wird die Bertelsmann Stiftung in Zukunft arbeiten – und woran?

Content-basierte Arbeit wird immer mehr von künstlicher Intelligenz getragen. Und gerade dieser Bereich ist für die Stiftung immens wichtig. Außerdem beobachten wir im Moment schon eine Dezentralisierung, die eine zunehmend große Rolle spielen wird. Und auch in Zukunft wird der Mensch im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen. Welche Folgen die Digitalisierung hat und wer davon eigentlich profitieren sollte, genau das sind Themen, mit denen wir uns beschäftigen werden.

Kontakt:

 ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de

IMPRESSUM

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich

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

Redaktion

Dr. Malva Kemnitz (Ltg.)
Ulrike Osthus

Redaktionelle Mitarbeit

Marcel Hellmund

Art Director

Heike van Meegdenburg

Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

Creative Director

Thorsten Greinus

Design

Luisa Fabienne Burbach

Illustrationen

S. 48 Kerstin Beyer

Bildnachweise

Cover, S. 66, 68, 69, 71, 72, 75, 78,
79, 80, 81 Arne Weyhardt
S. 3, 82 Kai Uwe Oesterhelweg
S. 4 shutterstock/MimaCZ
S. 6, 22, 32, 57, 76 Jan Voth
S. 8 plainpicture/Lubitz + Dorner
S. 10, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20
Achim Multhaupt
S. 15 adobe.stock/msk.nina
S. 24, 27, 28, 30, 31, 33
Mirco Keilberth
S. 34 Besim Mazhiqi
S. 36, 40, 46 Bilddatenbank CLAAS
S. 42, 43, 44 Valeska Achenbach
S. 38 Anja Tiedge
S. 38 shutterstock/Wstockstudio
S. 46 iStockphoto/Vitalina Rybakova
S. 51, 53, 54 Thomas Gasparini
S. 59, 61, 62, 64 Enno Kapitza
S. 60 graphictwister
S. 75 adobe.stock/radenmas

Lektorat

Helga Berger

Lithografie

rolf neumann, digitale
bildbearbeitung, Braunschweig

Druck

Mohn Media Mohndruck GmbH

© Bertelsmann Stiftung,
Mai 2018

Wir bemühen uns um eine gendergerechte Sprache. Falls nicht durchgängig beide Geschlechter genannt sind, ist das jeweils andere mitgemeint.

Kontakt

„change“

Alle bisher erschienenen Ausgaben (soweit nicht vergriffen) sind kostenfrei bestellbar unter: change@bertelsmann-stiftung.de

Tel.: 05241 - 81-81149

Fax: 05241 - 81-681298

Zum Download unter:

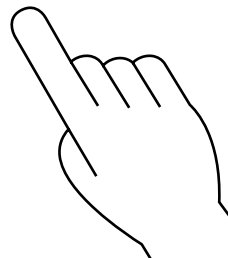
www.change-magazin.de



Beim Druck dieses Produkts wurde durch den innovativen Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung im Vergleich zum herkömmlichen Energieeinsatz bis zu 52% weniger CO₂ emittiert.



Nicht mehr an dieser Stelle?
Das Themenposter ist auch als
Download erhältlich unter
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!

