

# change

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 2 | 2018



# 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



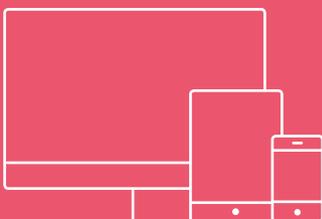
KULTUR  
LEBEN



## 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)



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



## 10 Jahre *change*

 Dr. Andreas Knaut

 Kai Uwe Oesterhelweg

Liebe Leserinnen und Leser,

von Menschen für Menschen: So machen wir seit 10 Jahren *change* – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung. Wir schauen in die Zukunft und erzählen von den Herausforderungen unserer Gesellschaft. Wir suchen nach guten Ideen, Lösungen und Vorbildern. Und wir wollen Mut machen, anzupacken. Denn Menschen – wir alle – sind es, die die Welt bewegen und verändern können!

Dafür steht die Bertelsmann Stiftung, und das war auch ihre Motivation, *change* vor 10 Jahren zu gründen. Das Magazin sollte ihre Arbeit durch Reportagen, Bilder und Geschichten erklären, dazu Hintergrundinformationen und Expertenwissen unterhaltsam vermitteln. Damals war das ein Novum in der deutschen Stiftungslandschaft. An diesem Ansatz hat sich bis heute nichts geändert, auch wenn wir das Heft weiterentwickelt haben – inhaltlich und optisch. Für unsere jungen Leser ist online [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de) hinzugekommen.

Einen Einblick in die Entwicklung von *change* erhalten Sie in unserer Jubiläumsstrecke in diesem Heft. Manche Themen sind dabei heute noch so aktuell wie vor 10 Jahren, wie unser Blick zurück auf eine Geschichte aus dem allerersten Heft zeigt. Die Reportage über die „Praytime“ im Hamburger Michel beweist, wie unverändert wichtig Religion und Toleranz für unser Zusammenleben sind.

Für uns sind 10 Jahre *change* Grund, zu feiern. Sie sind aber auch Anlass, denen zu danken, die mitgewirkt haben, dass das Heft sich so toll entwickeln konnte: denjenigen, die mit sehr großem Enthusiasmus und Einsatz recherchiert und geschrieben, konzipiert und gestaltet, fotografiert und gezeichnet haben – vielen herzlichen Dank an alle. Wir freuen uns auf die kommenden 10 Jahre!

Ihr  
Andreas Knaut





Monterrey  
Am Puls der  
Globalisierung  
Seite 18



Gütersloh  
Aufklären und helfen  
Seite 80



Bielefeld & Bochum  
Das neue Klassenzimmer  
Seite 72

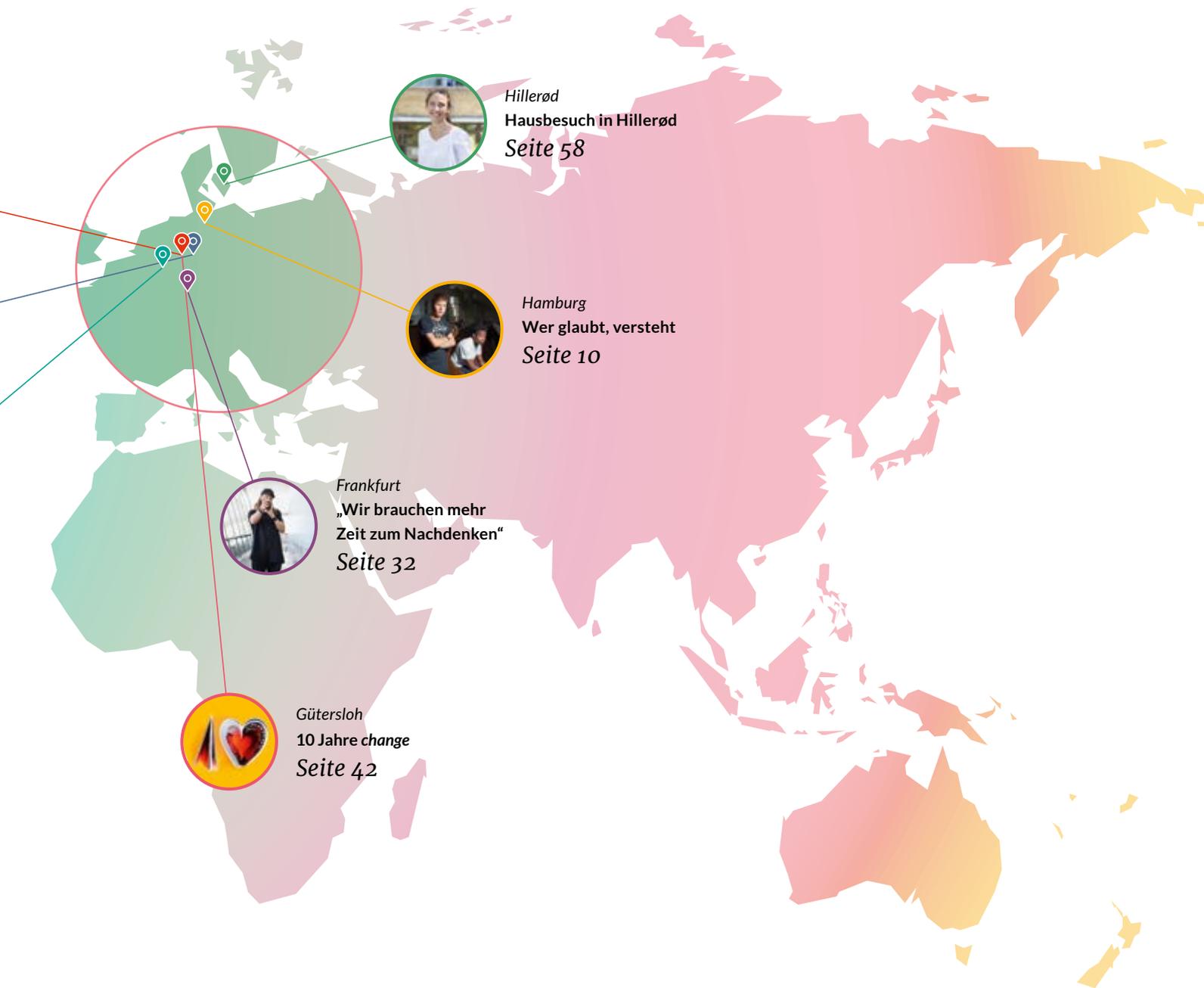


Dortmund  
Essay  
Seite 56

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

02	UNSER PROFIL
03	EDITORIAL 10 Jahre <i>change</i>
06	AUSBLICK NEUE STIMMEN 2019 – jetzt bewerben
08	MEGATRENDS Demographischer Wandel
10	RÜCKBLICK Wer glaubt, versteht
18	GLOBALISIERUNG Am Puls der Globalisierung
30	VISION Aart De Geus

32	WIRTSCHAFT „Wir brauchen mehr Zeit zum Nachdenken“
40	KOMMENTAR Liz Mohn
42	CELEBRATION 10 Jahre <i>change</i>
56	ESSAY Fritz Eckenga
58	GESUNDHEIT Hausbesuch in Hillerød
70	IMPULS Brigitte Mohn



Hillerød  
Hausbesuch in Hillerød  
Seite 58



Hamburg  
Wer glaubt, versteht  
Seite 10



Frankfurt  
„Wir brauchen mehr  
Zeit zum Nachdenken“  
Seite 32



Gütersloh  
10 Jahre change  
Seite 42

- 72 **PRAXISCHECK**  
Das neue Klassenzimmer
- 78 **MOTIVATION**  
Jörg Dräger
- 80 **BLICK ÜBER DEN ZAUN**  
Aufklären und helfen
- 86 **DIE LETZTE MACHT DAS LICHT AUS**
- 87 **IMPRESSUM/THEMENPOSTER**

### SERVICE PIKTOGRAMME

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



CREATING CAREERS

# NEUE STIMMEN 2019 – *jetzt bewerben*

 Ulrike Osthus

 Besim Mazhiqi

Der Internationale Gesangswettbewerb NEUE STIMMEN für junge Opernsängerinnen und Opernsänger findet alle zwei Jahre statt. 2019 ist das nächste Wettbewerbsjahr. Auf eine dreimonatige Bewerbungsphase folgen weltweite Vorauswahlen. Die besten Nachwuchstalente qualifizieren sich für die Endrunde im Herbst in Gütersloh. Die Gewinner des Wettbewerbs feiern ihren Erfolg im Frühjahr 2020 beim Preisträgerkonzert in Berlin. Neben dem Wettbewerb und den Meisterkursen stehen zahlreiche weitere karrierefördernde Projektbausteine wie Auftrittschancen, Seminare und Coachings den NEUE-STIMMEN-Teilnehmern offen. Ein Online-Kurs für die digitale Vermittlung karriererelevanter Kompetenzen ist für das kommende Jahr geplant.

Ab dem 15. Januar 2019 können sich junge Opernsängerinnen und Opernsänger für die NEUE STIMMEN 2019 online bewerben. Die internationalen Vorauswahlen finden von April bis August 2019 an mehr als 20 Orten weltweit statt. Die Endrunde des Wettbewerbs wird vom 20. bis 26. Oktober 2019 in Gütersloh ausgetragen. Semifinale und Finale finden vor einem internationalen Fachpublikum statt und werden von den Duisburger Philharmonikern unter der Leitung von Jonathan Darlington begleitet.

#### Weblink:

 [www.neue-stimmen.de](http://www.neue-stimmen.de)

#### Kontakt:

 Ines Koring

 [ines.koring@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ines.koring@bertelsmann-stiftung.de)


---

#### PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## NEUE STIMMEN – INTERNATIONALER GESANGS- WETTBEWERB

NEUE STIMMEN ist ein Förderprojekt für internationale Nachwuchstalente. Beim Gesangswettbewerb stellen sich alle zwei Jahre mehr als 1.000 Bewerber in weltweiten Vorauswahlen, um in der Endrunde einen der 40 begehrten Plätze und Preise zu erhalten.

Im Finale werden sechs Geldpreise in Höhe von insgesamt 60.000 Euro an die jeweils drei erstplatzierten Damen und Herren vergeben. 1. Preis: 15.000 Euro, 2. Preis: 10.000 Euro, 3. Preis: 5.000 Euro.

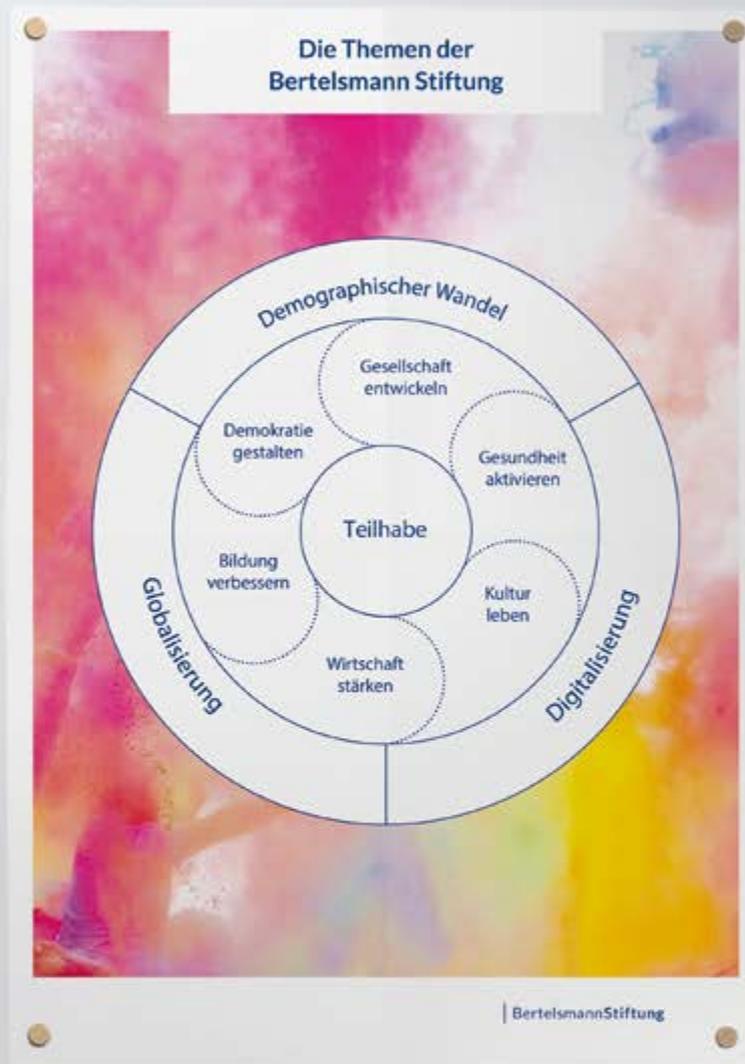


Neben Meisterkursen, Workshops und Seminaren bietet das Projekt den Teilnehmern Coachings und Auftritte bei Festivals und Konzerten. In Kooperation mit den Bregenzer Festspielen können NEUE-STIMMEN-Talente bei den Opernstudio-Produktionen nachhaltig Erfahrungen sammeln. Außerdem besteht für besonders talentierte Nachwuchssänger die Möglichkeit, ein Stipendium für das Internationale Opernstudio der Staatsoper Unter den Linden, Berlin, zu erhalten.

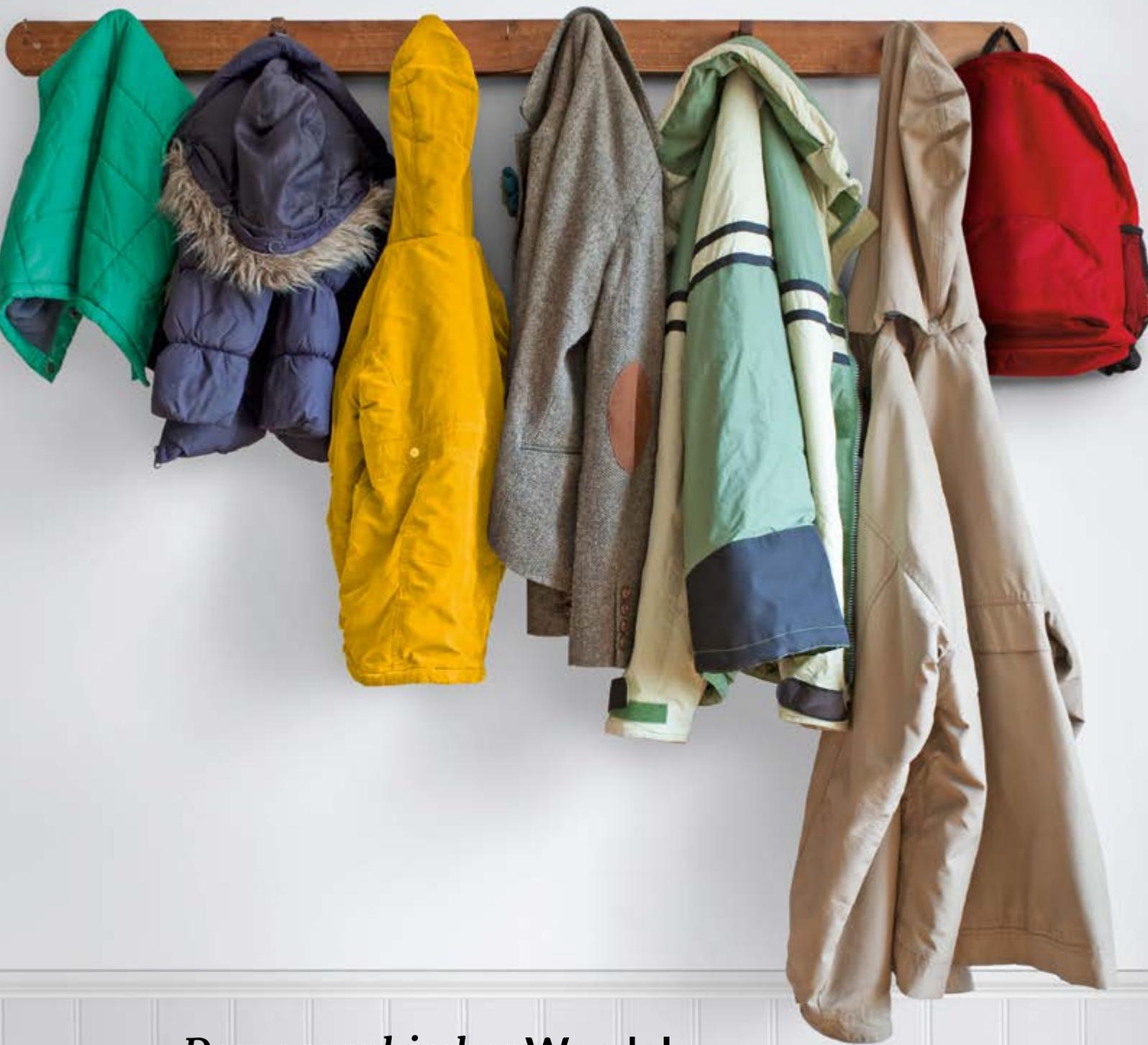
---

# 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.



## *Demographischer Wandel*

Der demographische Wandel hat sich zuletzt anders vollzogen als von vielen vorhergesagt. Das Schrumpfen der Bevölkerung ist wegen der gestiegenen Zuwanderung auf unbestimmte Zeit verschoben. Die Alterung setzt sich allerdings nahezu unverändert fort, und bunter wird die Gesellschaft durch wachsende Heterogenität in Herkunft, Familienzusammenhängen und Lebensentwürfen allemal.

Auswirkungen hat das auf fast alle Politikfelder wie etwa den Arbeitsmarkt, soziale Sicherung, Bildung, Gesundheits- und Pflegepolitik, Familien- und Seniorenpolitik. Deutschland weist dabei große regionale Unterschiede auf, die vor allem auch die Kommunen vor differenzierte Herausforderungen stellen. Für die jeweiligen Problemlagen müssen passgenaue Lösungen entwickelt werden.



Die Jugend-Band St. Michaelis, 2015 von Konfirmierten und ihren Freunden neu gegründet, tritt regelmäßig bei der „Praytime“ auf.

# Wer glaubt, *verst*eht

 Britta Nagel

 Arne Weychardt

 Juli 2018

 sonnig, 28 °C

Vor zehn Jahren startete die Bertelsmann Stiftung ihr Projekt Religionsmonitor. *change* berichtete in der ersten Ausgabe darüber und besuchte die „Praytime“, einen Gottesdienst für Jugendliche im Hamburger Michel. Nach zehn Jahren haben wir uns dort wieder umgeschaut.



HAMBURG, DEUTSCHLAND

Als Liz Mohn vor zehn Jahren in Berlin mit einem Druck auf den roten Knopf den Startschuss für den Religionsmonitor gegeben hatte, sagte sie vor den geladenen Gästen, dass ihrem Mann und ihr das Thema Religion besonders am Herzen liege. Wie wichtig Toleranz gegenüber Andersgläubigen ist für das friedliche Miteinander einer Gesellschaft, belegt die aktuelle Studie des Religionsmonitors, die den Forschungs-Schwerpunkt auf das interreligiöse Zusammenleben von Menschen in 20 Ländern legt.

„Eine interessante Erkenntnis ist die Tatsache, dass ungläubige Menschen offenbar weniger Verständnis gegenüber religiösen Menschen haben als solche, die sich selbst als gläubig bezeichnen“, sagt die Islamexpertin der Bertelsmann Stiftung, Dr. Yasemin El-Menouar.

Diese Erfahrung hat auch Dr. Wulf-Dietrich Köpke in seiner Arbeit mit Migranten gemacht. Der Leiter des Instituts für Transkulturelle Kompetenz, der die Hamburger Polizei berät und sich selbst als gläubigen Christen bezeichnet, beobachtet bei Andersgläubigen, egal welcher Religion, „eine hohe Akzeptanz“ für seine eigene Religiosität, auch wenn die eine andere ist. „Religiöse Intoleranz habe ich bisher eigentlich nur bei Atheisten erlebt“, sagt der ehemalige Direktor des Hamburger Museums für Völkerkunde.

## „Am offensten gegenüber Andersgläubigen sind überall auf der Welt junge Leute.“

Vor allem in den wohlhabenden Ländern Westeuropas ist der Atheismus weiter im Vormarsch, und dessen Anhänger ziehen zunehmend aggressiver gegen Gläubige, egal welcher Couleur, zu Felde. „Am offensten gegenüber Andersgläubigen sind überall auf der Welt junge Leute“, sagt Dr. Yasemin El-Menouar. Hatte es die Wissenschaftler der ersten Religionsmonitor-Erhebung vor zehn Jahren noch überrascht, dass es nicht die ältesten Befragten, sondern die jüngsten zwischen 18 und 29 Jahren waren, die angaben, an Gott zu glauben, so ist es auch jetzt diese Gruppe, die offenbar die wenigsten Probleme mit Menschen fremder Religionen zu haben scheint. Für den 16-jährigen Hamburger Karl Boldt ist das nur logisch. „Meine Generation kann es sich doch



gar nicht mehr leisten, intolerant zu sein. Sonst würde das Zusammenleben in unserer globalisierten Welt einfach nicht mehr funktionieren“, sagt der Gymnasiast mit afrikanischen Wurzeln. Das schöne Sommerwetter hat ihn an diesem Sonntagabend nicht davon abhalten können, zur „Praytime“ in die

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## RELIGIONSMONITOR

Mit dem Religionsmonitor untersucht die Bertelsmann Stiftung die Rolle religiöser und kultureller Vielfalt für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Repräsentative Studien zeigen, wie das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Kultur, Religion und Werthaltungen gelingen kann. Ziel ist es, zu verstehen, was die Menschen verbindet – und was sie auseinandertreibt.

### Weblink:

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

### Kontakt:

 Dr. Yasemin El-Menouar

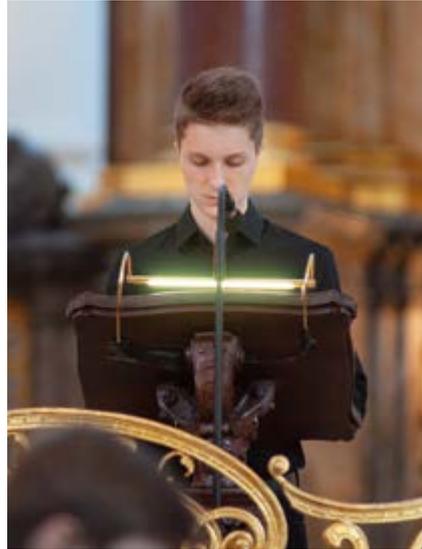
 [yasemin.el-menouar@bertelsmann-stiftung.de](mailto:yasemin.el-menouar@bertelsmann-stiftung.de)

---



In den Bänken vor dem Altar herrscht bei Konfirmanden und Teamern volle Konzentration (links).

Wenn Bruno vor der Gemeinde aus dem Buch „Exodus“ liest, wirkt er fast wie ein professioneller Pastor (rechts oben).



Immer ganz nah dran an ihren Praytimern – Britta Osmer mit Bandleader David und Teamerin Mercedes (unten).



*„Meine Generation kann es sich doch gar nicht mehr leisten, intolerant zu sein. Sonst würde das Zusammenleben in unserer globalisierten Welt einfach nicht mehr funktionieren.“*

KARL BOLDT

Die Teamer Tom (links) und Karl sagen: „Das Schöne ist, dass wir die Arbeit mit den Konfis alle freiwillig machen, ohne Druck.“





So sah der Titel des ersten *change*-Magazins vor zehn Jahren über die „Praytime“ aus – mit Samantha und Janine in der Kirchenbank.

Hamburger St.-Michaelis-Kirche, den Michel, zu kommen. Seit zehn Jahren gibt es diesen Gottesdienst für junge Leute, den die Theologin Britta Osmer und Michel-Pastor Hartmut Dinse als eine Art Kontrastprogramm zum klassischen Sonntagmorgen-Gottesdienst entwickelt haben.

„Movement of Jah people – oh-oh-oh, yea-eah“ schallt es von der goldverzierten Konzerttempore der 400 Jahre alten Barockkirche. Bob Marleys „Exodus“, gespielt von der Jugendband St. Michaelis, klingt durch das riesige Kirchenschiff, und die Solisten geben ihr Bestes, um dem Original möglichst nahe zu kommen.

#### Mit der Routine des professionellen Moderators

Der 18-jährige Tom – Undercut, schwarzes T-Shirt, lange, glänzende Halsketten – führt mit der Routine des professionellen Moderators durch das musikalische Programm der „Praytime“. „Das nächste Lied ist zwar schon etwas älter, aber ich finde es trotzdem megaschön“, kündigt er den Kirchenlied-Klassiker „Wer nun den lieben Gott lässt walten“ an.

Den Besuchern scheint der ungewöhnliche Gottesdienst zu gefallen. Anders als vor zehn Jahren, als die „Praytime“ noch ausschließlich jungen Leuten vorbehalten war und sich im kleinen Kreis bei Kerzenschein vor dem Altar im Gespräch mit dem Pastor abspielte, hat sie sich inzwischen zu einem gut organisierten Gottesdienst für alle entwickelt.

Ein Angebot, das gern angenommen wird, auch von spontanen Michel-Besuchern, wie ein Blick in die Kirchenbänke zeigt. „Wir wollten nicht, dass sich

Menschen bei uns ausgeschlossen fühlen“, sagt Britta Osmer. Anders als früher findet die „Praytime“ nicht mehr jeden Sonntag um 18 Uhr statt, sondern nur noch einmal im Monat. Dafür wird der Gottesdienst – bis auf eine predigtähnliche Ansprache durch Britta Osmer – ausschließlich von jungen Leuten gestaltet. Es sind die Michel-Konfirmanden, angeleitet von ihren bereits konfirmierten Helfern, den sogenannten „Teamern“, die den Gottesdienst nach ihrem Geschmack in Hamburgs Wahrzeichen organisieren.

Heute sitzen rund 40 Jugendliche, die meisten von ihnen nicht älter als 18, nebeneinander in den vorderen Kirchenbänken links vom Altar. Es fällt auf, dass niemand mit seinem Handy spielt oder mit dem Nachbarn spricht. Konzentriert beobachten die jungen Leute das Geschehen am Altar.

Eben haben dort die Konfirmandinnen Beke und Marie im Wechsel den 126. Psalm gelesen, jetzt tritt Bruno ans Mikrofon. Ernst, im schwarzen, zugeknöpften Hemd spricht er darüber, wie er das 14. Kapitel im Buch Exodus, die dramatische Rettung der Israeliten auf der Flucht vor den Ägyptern, interpretiert. „Ich verstehe es so, dass nicht die Menschen es sind, die kämpfen, sondern dass Gott es ist, der hier für dich kämpft. Er will uns sagen: Kein Mensch soll der Sklave eines anderen sein.“

Die Ernsthaftigkeit und das Selbstbewusstsein, mit der er mit kräftiger Stimme vor der Gemeinde spricht, lässt den 17-jährigen Bruno viel älter wirken, fast ein wenig pastoral. Nach dem Gottesdienst zeigt der Gymnasiast uns stolz seine silberne Kette mit dem Kreuz, die er unter dem Hemd trägt wie auch andere der Teamer. Wie einige von ihnen hat auch Bruno als Schüler der benachbarten Rudolf-Ross-Grundschule eine der multikonfessionellen „Michel-Klassen“ besucht, die Pastor Hartmut Dinse 2007 gegründet hatte, um auch Kinder aus kirchenfernen Elternhäusern anzusprechen.

Anders als noch vor 10 Jahren zeigen die Jugendlichen heute stolz ihre Zugehörigkeit zum Christentum. Wie die meisten Teamer trägt auch Greta eine Kette mit Kreuz (rechts oben). Ohne die bei den Jugendlichen sehr beliebte Britta Osmer (zweite von links) würde es die „Praytime“ bestimmt nicht mehr geben, glaubt Emilia (rechts neben ihr).

Bruno erzählt, wie er schon früh regelmäßig mit seiner Klasse im Michel war. Gemeinsam mit seinen Mitschülern besuchte er unter der Leitung von Britta Osmer, die bei den jungen Leuten großes Vertrauen genießt, regelmäßig auch andere Hamburger Gotteshäuser, darunter auch eine katholische Kirche, eine Moschee, eine russisch-orthodoxe Kirche und eine Synagoge. „Für uns Kinder in den Michel-Klassen war es ganz früh schon selbstverständlich, dass es viele verschiedene Religionen gibt“, sagt Bruno. Er bedauert, dass es die Michel-Klassen nicht mehr gibt. 2011 wurde das bei den meisten Eltern und Schülern beliebte Religions-Projekt aufgrund des zunehmenden Widerstands einiger muslimischer Eltern eingestellt.

Dabei hat die Toleranz Andersgläubigen gegenüber besonders in der Hamburger Neustadt, wo der Migrantanteil immer schon hoch war, Tradition. Mittlerweile hat jeder zweite Jugendliche unter 18 Jahren in diesem Viertel, das nicht zu den wohlhabenden der Stadt gehört, ausländische Wurzeln.

So wie auch Emilia. Das Mädchen mit den ausdrucksvollen dunklen Augen und den langen Locken gehört ebenfalls zu den Teamern im Michel und erzählt nach der „Praytime“ in der Kirchenbank, warum sie sich für den christlichen Glauben entschieden hat, obwohl ihr Vater aus dem Iran stammt und Muslim ist. „Aus Liebe zu mir und meiner deutschen Mutter ist er, als ich noch klein war, mit uns in die Kirche gegangen. Mein Kindergarten war katholisch, und ich habe mich dort sehr wohl gefühlt. Gott gehörte zu meinem Leben eigentlich schon immer dazu.“ Emilia mag große Kirchen, und der Michel sei nun einmal die schönste große Kirche der Stadt, sagt das junge Mädchen, das seit ihrem sechsten Lebensjahr im berühmten Michel-Chor singt. Nach ihrer Konfirmation sei sie Teamer geworden, „weil ich Verantwortung tragen und eine Gruppe leiten wollte, aber auch, weil man sich als Teamer noch näher bei Gott fühlt.“

Die besondere Nähe zu Gott, die Geborgen- und Verbundenheit mit den anderen Teamern, aber vielleicht auch das Gefühl, zu einer verschworenen Gemeinschaft zu gehören, verbindet die meisten „Praytime“-Teilnehmer – heute genauso wie vor zehn Jahren. Die 15-jährige Greta spricht aus, was für die meisten „Praytime“-Jugendlichen gilt: „Ich fand die Konfizeit so schön und wollte einfach nicht, dass sie aufhört. Deshalb bin ich Teamerin geworden.“

### Zu glauben ist selbstverständlich

Das blonde, hochgewachsene Mädchen ist in einem protestantischen Elternhaus aufgewachsen, in dem regelmäßig gebetet wird und der Glaube selbstverständlicher Teil des Alltags ist. Das unterscheidet sie von den meisten „Praytime“-Teilnehmern in der multikulturellen Hamburger Neustadt, die erst in der Grundschulzeit über die Michel-Klassen oder durch den Chor zum Glauben gefunden haben.

Was auffällt, ist die Selbstverständlichkeit, mit der die jungen Leute über ihren Glauben sprechen, den sie offenbar auch ihren andersgläubigen Freunden gegenüber nicht verleugnen. Greta freut sich, dass sich ihre beste Freundin mit zwölf auf eigenen Wunsch hat taufen lassen. Und sie sagt, sie versuche Verständnis für eine andere enge Freundin aufzubringen, die zur überzeugten Atheistin geworden sei – eine Entwicklung, die Greta offenbar betrübt.

Eine eher lustige Erfahrung mit einem fremden Glauben schildert Gretas Teamer-Freund Bruno. „Als ich bei einem meiner muslimischen Freunde einmal zu Besuch war, sah ich, wie der Vater meines Freundes plötzlich hinter dem Sofa verschwand und sich dort tief nach unten beugte. Ich fragte ihn: ‚Was suchst du denn da?‘ Als man mir sagte, dass der Vater betete, war mir meine Frage total peinlich. Zum Glück hat die Familie dann aber sehr mit mir gelacht.“

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



# Am Puls der *Globalisierung*



Katja Guttman



Oliver Lang



Juli 2018



sonnig, 33 °C

Monterrey, Boomtown im Nordosten Mexikos, steckt mitten in der Globalisierung. Mit viel Schaffenskraft stellt sich die Stadt der weltweiten Konkurrenz. Kreative Ideen begegnen internationalen Verflechtungen. Der wirtschaftliche Erfolg zieht Menschen und Auslandsinvestitionen an.



MONTERREY, MEXIKO



Junge Mitarbeiter wie Tania Yasmin Comez Alonso sind froh über ihre Jobs in der Autozulieferindustrie – selbst wenn sie für einen geringen Lohn arbeiten.



Fußgängerzone von Monterrey:  
Das Pro-Kopf-Einkommen ist höher  
als anderswo in Mexiko.



Inlandshafen mit attraktiver Infrastruktur: Das Gelände des Industrieparks Interpuerto einige Kilometer außerhalb von Monterrey soll ausländische Investoren anziehen.

Mauricio Garza weiß, wo es gute Steaks gibt: „Da geht eigentlich nur das La Nacional“, empfiehlt der smarte Generaldirektor des Industrieparks Interpuerto. La Nacional ist eines der schicksten Restaurants in Monterreys teuerster Gegend San Pedro: Hölzerne Jalousien lassen die flirrende Hitze draußen, die gedämpften Gespräche der Geschäftsleute passen zum tadellosen Service, das Rib-Eye ist saftig und die Portion frisch zubereiteter Guacamole kaum zu bewältigen. Ein Abendessen zu viert kann umgerechnet weit über 200 Euro kosten. Trotzdem ist die Warteschlange vor der Tür auch unter der Woche lang: Wer es sich leisten kann, im La Nacional zu essen, hat es geschafft. Die Industriemetropole in dem an die USA grenzenden mexikanischen Staat Nuevo León hat das höchste Pro-Kopf-Einkommen des Landes, aber der Stadtteil San Pedro setzt noch einen drauf: Hier wohnen die reichsten Mexikaner des Landes. Was übrigens jeder wie zufällig nebenbei erwähnt, der hier wohnt.

### Konkurrenz am Inlandshafen

Oder wer in San Pedro sein Büro hat, wie Mauricio Garza. Auf Englisch preist er sein Projekt Interpuerto eloquent an: Das 1.433 Hektar große Gelände außerhalb von Monterrey ist ein Industriepark-Start-up – mit Segen der Regierung zu besten Konditionen. Neben einem

eigenen Elektrizitätswerk, einer Erdgas-Pipeline und Glasfaserkabeln gibt es auch Transportmöglichkeiten: Die beiden einzigen Anbieter für Schienengüterverkehr Mexikos führen direkt am „Inlandshafen“ Interpuerto vorbei. Eine der Bahnlinien ist Kansas City Southern, deren Streckennetz sowohl den Golf von Mexico als auch den Pazifik mit der Grenze zu den USA verbindet. Als attraktiver Bonus ist noch in Planung: Der Zoll für die USA soll direkt vor Ort abgefertigt werden können.

*„Globalisierung kann niemand aufhalten. Ob wir es wollen oder nicht, es passiert.“*

Bisher haben sich zehn Unternehmen auf dem Gelände etabliert – einheimische wie auch Firmen aus Japan, den USA und Südkorea. Garza hofft auch auf eine deutsche Investition. Das deutsche Wort „Willkommen“ prangt neben Englisch, Koreanisch und Japanisch bereits auf dem Eingangsschild. „Wir konkurrieren nicht mit dem Industriepark von nebenan – sondern mit dem in China, Brasilien oder den USA“, das weiß Garza. Aber er mag das. Denn nur wer Konkurrenz habe, versuche innovativer zu sein



Boomtown: Die Nähe zu den USA und der Unternehmergeist seiner Bewohner erweist sich als gute Kombination für den wirtschaftlichen Aufschwung im mexikanischen Bundesstaat Nuevo León.



und mehr Service zu bieten. „Globalisierung kann niemand aufhalten. Das ist wie mit Internet oder Smartphone: Vor zwanzig Jahren hatte es keiner, heute kann keiner mehr ohne leben.“

Eine der internationalen Kooperationen, die den Service von Interpuerto bereits nutzen, ist der japanische Autozulieferer Hamaden. Das Unternehmen stellt hier Vakuumschaltventile und Magnetschalter her und exportiert sie unter anderem in das Toyota-Werk in Kentucky (USA). Sieben der Chefs sind Japaner, die meist weiblichen Mitarbeiter aus Mexiko.

### Japanische und mexikanische Arbeitswelten

So wie Valeria Cerda Banda, die an einer Maschine mit Display steht. Die 23-Jährige mit pink gefärbten Haaren und Zahnsperre achtet darauf, dass die Ventile für Toyota korrekt vom Band laufen. Wenn etwas nicht funktioniert, dudelt eine Elektro-Melodie. Sofort kommt der Vorgesetzte und checkt das Problem. „Jede Maschine hat eine andere Melodie, damit die Teamleiter die jeweiligen Bereiche identifizieren können. Das ist sehr asiatisch“, erklärt Geschäftsführer Alberto Matas Castillo.

*„Für uns ist die Kultur der Ordnung und Planung sehr interessant, etwas komplett Neues. Dafür lernen die Japaner von uns, wie wichtig Familienbande sind.“*

Die Kakophonie von Dudel-Musik klingt, als wäre man in einen Laden für Videospiele geraten. Aber der Mexikaner aus dem Bundesstaat Chihuahua mag die schräge Mischung aus mexikanischen und japanischen Arbeitswelten. „Für uns ist die Kultur der Ordnung und Planung etwas komplett Neues. Dafür lernen die Japaner von uns, wie wichtig Familienbande sind“, so Matas. Und dann taucht Shigetoshi Araki, Vize-Präsident der Produktion, in der Halle auf und überrascht mit einem: „¿Cómo estás? – Wie geht’s?“ Araki kann perfekt Spanisch, plaudert mit den Mitarbeiterinnen.

„Vochito“ (Käferchen) nennen die Mexikaner liebevoll den VW-Käfer, der jahrzehntlang im Land hergestellt wurde (rechts oben). Daimler baut heute in Monterrey fast die Hälfte aller Busse, die auf Mexikos Straßen fahren. Mexiko ist Weltführer im Export von LKWs (rechts Mitte).

Aber im Gespräch mit dem Geschäftsleiter Alberto Matas Castillo wird ganz schnell klar, warum Mexiko so attraktiv ist für viele ausländische Unternehmen: Junge Mexikanerinnen wie Valeria verdienen 5.000 Pesos pro Monat für 48 Stunden Arbeitszeit. Das sind umgerechnet 230 Euro monatlich. So viel wie ein Rib-Eye-Dinner im La Nacional. Die Kaufkraft des Pesos innerhalb von Mexiko ist jedoch sensationell: Bei Hamaden kann sich Valeria ein Mittagessen aus der Kantine holen – subventioniert vom Unternehmen, kostet es 13 Pesos (60 Cents).

Die Einkommensspanne zwischen Mauricio Garza und Valeria Cerda Banda – den beiden „Regiomontanos“, wie die Monterrey-Bewohner heißen – ist groß. Trotzdem profitieren beide davon, dass sich Mexiko seit den 80er Jahren für internationale Märkte geöffnet hat. Seit 1994 das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA) mit Kanada und den USA in Kraft trat, ist Mexiko „open for Business“. Derzeit zählt es 474 Milliarden Dollar an Direktinvestitionen aus dem Ausland. Und Monterrey selbst boomt: Tausende internationale Konzerne haben sich in Nuevo León angesiedelt, darunter Daimler, Hershey, Caterpillar oder John Deere. Auch der Sitz vieler mexikanischer Firmen ist hier: CEMEX (Zement), FEMSA (Coca-Cola Lateinamerika), Axtel (Telekommunikation) oder Banorte (Finanzservice). Obwohl in dem Bundesstaat nur rund vier Prozent der Bevölkerung leben, trägt die Metropole acht Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei.

### Unternehmergeist in Monterrey

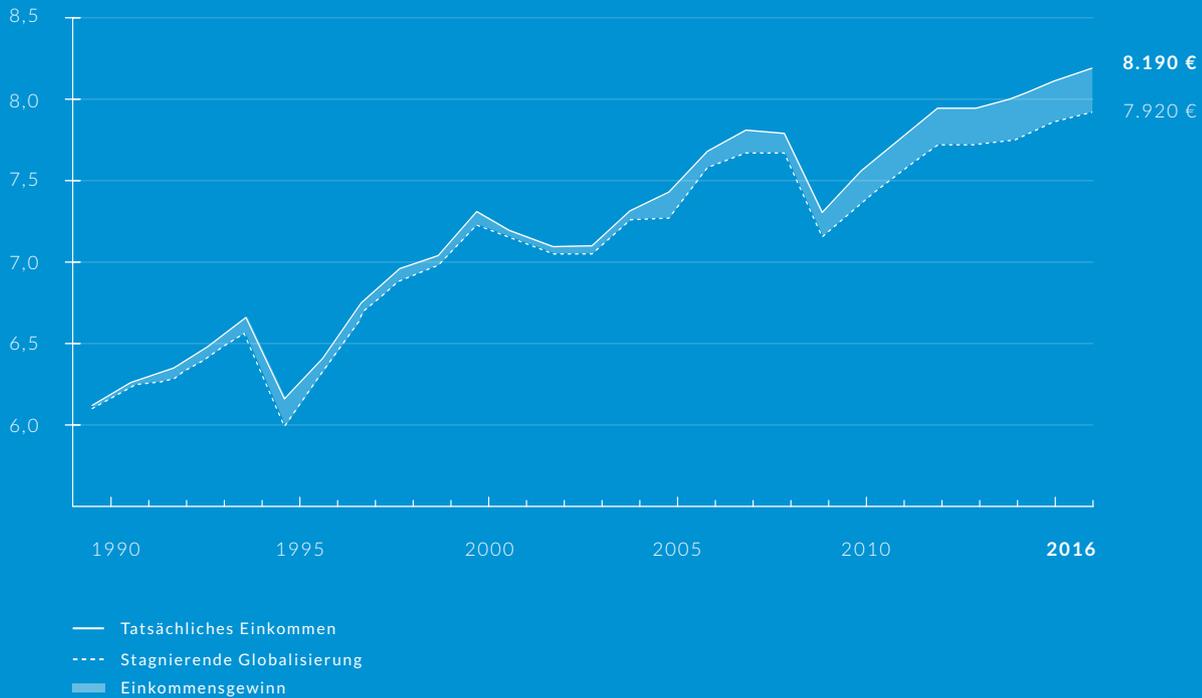
Klar hilft, dass die US-Grenze in eineinhalb Stunden erreichbar ist. Aber die Entfernung zur Hauptstadt Mexico City hat ebenso geprägt. Bis vor wenigen Jahren war die Zentralregierung nur schwer erreichbar, das war herausfordernd, begünstigte jedoch das unternehmerische Denken. „Hartnäckigkeit, Zielstrebigkeit und einen unglaublichen Unternehmergeist“ attestiert Fritz Matias Eisele Thureau, Chef der deutsch-mexikanischen Handelskammer und deutscher Honorarkonsul, seinen Landsleuten. Monterrey sei schon vor NAFTA eine erfolgreiche Industriestadt gewesen, so Eisele, Mexikaner und Sohn deutscher Eltern.



Trotz Globalisierung leben über die Hälfte der Mexikaner weiter in Armut – eine alte Frau beim Betteln in der Fußgängerzone von Monterrey (oben). Valeria Cerda Banda stellt Ventile für Toyota her, für umgerechnet 230 Euro im Monat (links).

## ENTWICKLUNG DES REALEN BIP JE EINWOHNER IN MEXIKO MIT UND OHNE VORANSCHREITENDE GLOBALISIERUNG

Angaben in Tsd. Euro



## DURCHSCHNITTLICHER BIP-GEWINN PRO JAHR UND EINWOHNER

RANG	LAND	IN EURO
1.	Schweiz	1.913
2.	Japan	1.502
3.	Finnland	1.410
4.	Irland	1.261
5.	Israel	1.157
...		
38.	Mexiko	122
39.	Russland	116
40.	Argentinien	110
41.	China	79
42.	Indien	22

Mexiko schneidet bei den Globalisierungsgewinnen vergleichsweise schlecht ab. Das Land befindet sich jedoch in einem wirtschaftlichen Aufholprozess, wie viele Schwellenländer. Das Ranking schließt zudem nur wenige dieser Länder ein.

Im Jahr 2016 war der reale BIP je Einwohner um 2.070 € höher als im Jahr 1990 (6.120 €). Dieser Zuwachs von rund 270 € ist der zunehmenden Globalisierung zu verdanken.

Die Verteilung der Globalisierungsgewinne im eigenen Land bleibt eine zentrale Herausforderung.

Quelle: Globalisierungsreport 2018

Mit Eisen, Stahl und der Produktion von Bier startete Monterrey schon vor über hundert Jahren auf dem Weg in die Globalisierung. Die Investoren der Cuauhtémoc-Brauerei (heute: Heineken) kamen zwar aus Monterrey, aber deutsche Partner brachten das Wissen fürs Brauen mit. Fast zwangsweise folgten eine Flaschen-industrie und eine Kartonfabrik, um das Bier zu verschiffen. Eugenio Garza Sada, einer der Erben der Bierdynastie, gründete zudem 1943 die private Wirtschaftsuniversität Tecnológico de Monterrey. Die „Tec“ ist heute die Kaderschmiede zukünftiger Start-up-Generationen – eine der besten Lateinamerikas.

Dass die Wirtschaft in Monterrey heute nicht nur auf US-Exporte angewiesen ist, zeigt Fernando Pozas, Direktor für Wassersysteme bei Aquor, einem Familienunternehmen in dritter Generation. Aquor hat seine „Oficinas Centrales“ natürlich im schicken Stadtteil San Pedro. Marmorböden, dunkle Wandverkleidungen und ein hochmodernes Sicherheitssystem beeindrucken Besucher. Aquor ist spezialisiert auf

---

## INFORMATIONEN

---

### MEXIKO

Mexiko ist das drittgrößte Land Lateinamerikas. Im Norden grenzt Mexiko über 3.145 km an die USA und im Süden an die zentralamerikanischen Länder Belize und Guatemala. 88 Prozent der Landmasse zählen zum nordamerikanischen Kontinent. In Mexiko leben 127,5 Millionen Einwohner, von denen 60 % Mestizen, 30 % indigene Ureinwohner und 9 % Spanischstämmige sind. Die Erwerbslosenquote beträgt 3,5 % und die Inflationsrate 6,0 %. Im Dezember 2018 übernimmt der Links-Nationalist Andrés Obrador das Amt des Präsidenten. 2017 besuchten rund 39 Millionen Touristen das Land. In Deutschland leben knapp 16.000 Mexikaner.

Mexiko gehört zu den größten Exportnationen und erhält 27 Mrd. US\$ Direktinvestitionen aus dem Ausland. Zwischen Mexiko, den USA und Kanada wurde 1994 das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA) gegründet. Seitdem hat sich der Handel zwischen den drei Ländern vervierfacht. Trotzdem verhandeln die Länder über eine NAFTA-Reform. US-Präsident Donald Trump sieht die USA benachteiligt und hat mit einem Ausstieg gedroht.

#### Weblink:

 [www.bti-project.org](http://www.bti-project.org)

---



Fernando Pozas ist Direktor für Wassersysteme bei Aquor, einem Familienunternehmen in dritter Generation. Er macht sich Sorgen um die mexikanische Wirtschaft, wenn es wieder mehr Restriktionen für den Handel geben sollte (links). Arturo Arellas stammt aus Veracruz, wo es wenig Jobs gibt. Bei Dematic schaffte er den Sprung vom Gabelstapler-Fahrer zum Abteilungsleiter (rechts).

Schwimmbäder, Wassersysteme sowie Rohre und Pumpen. Ein einträgliches Geschäft in Monterrey am Fuße des Gebirgszugs Sierra Madre Oriental, wo die Temperaturen im Sommer unerträglich erscheinen. Den richtigen Riecher hatte Pozas' Großvater schon 1954, als er mit einem Handel für Schwimmbecken startete. Heute sind fünf Pozas-Brüder in alle Aspekte des Unternehmens involviert und gehören zu den vermögendsten Familien der Stadt.

„NAFTA hat uns sehr geholfen: Vor Öffnung der Grenzen war es schwierig, Autos und Equipment nach Mexiko einzuführen. Man musste sich Erlaubnis-papiere aus Mexico City besorgen, die aber limitiert waren. Zum Beispiel durfte man zehn Kühlschränke einführen, aber nur zwei Monate lang“, erklärt der hochgewachsene Geschäftsmann. Mit NAFTA wurde das plötzlich einfach. Der damit verbundene Aufschwung im Tourismus bedeutete mehr Swimming-pools in Cancún, an der Karibikküste Riviera Maya und in Puerto Vallarta. „Wir haben jetzt über 80 Filialen in ganz Mexiko, bauen Rohre und Pumpen in fünf Fabriken.“ Derzeit orientiert sich Aquor nach Südamerika und hat in Brasilien ein Werk gekauft.

Obwohl Pozas' Geschäft nicht direkt von Strafzöllen bedroht ist, macht ihm das Säbelrasseln im Weißen Haus Sorgen. „Wenn es mehr Grenz-Regulierungen und Restriktionen im Handel gibt, ist das nicht gut für die Wirtschaft“, sagt er. Denn noch immer leide weit über die Hälfte der Mexikaner trotz Freihandelsabkommen unter Armut. „Unsere Leute emigrieren wegen der schlechten Bedingungen in die USA“, so Pozas.

### Magnet für Jobs

Wer seinem Land nicht den Rücken kehren will und ehrgeizig ist, kommt nach Monterrey. Die Stadt ist ein Magnet für junge Leute. Sie stammen aus den südlicheren Staaten, oft aus Veracruz. In einem der ärmsten Bundesstaaten an der Küste des Golfs von Mexiko liegen die Chancen auf Arbeit fast bei null. Arturo Arellas stammt aus der Nähe der gleichnamigen Hafenstadt Veracruz. Er hat einen Highschool-Abschluss, aber keine weitere Ausbildung. Dafür einige Cousins in Monterrey. „Die erzählten mir, dass es hier jede Menge Arbeit gibt. Ich wollte sehen, ob das stimmt“, sagt Arellas. Bei Dematic, dem Anbieter integrierter Automatisierungstechnik, legte der heute 30-Jährige in kurzer Zeit einen rasanten Aufstieg

vom Gabelstapler-Fahrer zum Abteilungsleiter für Lagerung und Inventar hin.

Das erst vor wenigen Jahren errichtete Werk mit großen Glasfenstern und einer gepflegten Außenanlage, das zur Frankfurter KION Group gehört, bietet ihm viele Möglichkeiten: „Nichts wiederholt sich, wir bauen hier viele verschiedene Modelle, und jeden Tag gibt es eine neue Herausforderung. Es wird nie langweilig.“ Er mag Monterrey trotz des extremen Wetters. Vor allem habe er sich in die Küche des Nordens verliebt, wie Carne Asada: sehr dünn geschnittenes und gut gewürztes Fleisch vom Grill. Es bedeutet auch, Zeit zu haben, sich mit Freunden zu treffen. Veracruz bleibe immer seine Heimat, aber dahin zurückgehen werde er auf keinen Fall, sagt Arellas.

Weil er nicht der Einzige ist, der so denkt, platzt der Großraum Monterrey aus allen Nähten: Vor ein paar Jahrzehnten lag die Einwohnerzahl noch unter einer Million – heute sind es über fünf Millionen, Tendenz steigend. Dass Infrastruktur und Umwelt da nicht mithalten können, ist naheliegend. Öffentliche Verkehrsmittel außer Bussen gibt es nicht, weshalb permanente Staus während der Hauptverkehrszeiten zu beiden Seiten des Rio Santa Caterina nerven. Gelblich-brauner Smog hängt wie eine Glocke über der Metropole und verschleiert an manchen Tagen den sattelförmig geformten Hausberg „Cerro de la Silla“, ein Symbol der Stadt.

### Aus Abhängigkeiten lernen

Aber wie geht es weiter mit der Boomtown Monterrey, wenn US-Präsident Donald Trump seine Drohungen wahr macht und aus NAFTA aussteigt? „82 Prozent unseres Handels laufen mit den USA, das ist nicht gesund. Es ist nicht einfach, der Nachbar eines der mächtigsten Länder der Erde zu sein“, sagt Samuel Peña. Er ist stellvertretender Staatssekretär für Investitionen und industrielle Entwicklung von Nuevo León. Sein Büro liegt im 13. Stock des Regierungsgebäudes an der Calle Washington in einem modernen Turm. Von da aus schaut er auf den Parque Fundidora, heute ein urbaner Park, aber gleichzeitig ein Symbol des alten Monterrey: Hier operierte einst ein Stahlverarbeitungswerk von der Jahrhundertwende an, bis es 1986 pleiteging. Hochöfen, Schornsteine und ein altes Stahlwerk sind immer noch zu sehen.

Aber zu einem vollkommenen Shutdown wird es in der Krise nicht kommen, hofft Peña und redet sich

*„Wir leben in einer globalisierten Welt, niemand weiß das besser als wir hier in Monterrey.“*

in Rage. „Das will Trump auch nicht. Ich glaube nicht, dass NAFTA einfach aufgelöst wird, denn am Ende wird es auch die US-Märkte beeinträchtigen. Die Amerikaner werden für jedes einzelne Produkt mehr zahlen müssen. Wie Harley-Davidson, das seine Produktion nach Europa verlagert. Es geht nicht um Politik, das ist Quatsch. Es geht um Wirtschaft! Das ist es.“

Mexiko hat weitere Freihandelsabkommen unterzeichnet, die 46 Länder einschließen, darunter auch in Europa und Asien. Aber das Land habe sich bisher viel zu sehr auf die USA und ausländische Investitionen verlassen, ein großer Fehler. Das müsse sich ändern, auch kleine und mittlere Unternehmen innerhalb von Mexiko sollten gefördert werden, verspricht Peña. Auch deshalb setze er große Hoffnungen auf die neue Regierung unter dem Präsidenten Andrés Manuel López Obrador. „Wir leben in einer globalisierten Welt, niemand weiß das besser als wir hier in Monterrey“, so Peña.

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

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## GLOBAL ECONOMIC DYNAMICS

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

### Weblinks:

 [www.ged-project.de](http://www.ged-project.de)  
 [www.facebook.com/GEDProject](https://www.facebook.com/GEDProject)

### Kontakt:

 [Andreas Esche](mailto:andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de)  
 [andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de)  
 [@GED\\_Tweet](https://twitter.com/GED_Tweet)

---

# Globalisierung braucht einen *multilateralen Rahmen*

 Aart De Geus

 Besim Mazhiqi



Die Industrieländer sind die größten Gewinner der Globalisierung. Das ist das Ergebnis unseres Globalisierungsreports 2018. Schwellenländer wie China oder Indien hingegen, die eigentlich als Globalisierungsmotoren gelten, bilden die Schlusslichter. Das macht sie jedoch nicht gleich zu Globalisierungsverlierern, denn alle betrachteten Länder verzeichnen positive globalisierungsinduzierte Einkommenszuwächse.

## Stagnierende Verflechtungen sind problematisch

Die Globalisierung hat in den letzten 20 Jahren erheblich dazu beigetragen, den weltweiten Wohlstand zu steigern. Umso bedenklicher ist es daher, dass wir seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 insgesamt eine stagnierende Globalisierung beobachten müssen. Statt der weltweiten Vernetzung hat der Protektionismus zugenommen und erlebt mit der gegenwärtigen US-Handelspolitik unerwartete Höhepunkte. Diese Entwicklungen sind aus drei Gründen problematisch:

Erstens wissen wir, dass eine nachlassende oder sogar zurückgehende globale Verflechtung negative Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum hat. Wirtschaftliche Abschottungsbestrebungen gehen zulasten des wirtschaftlichen Wohlstands der Bürgerinnen und Bürger. Kommt es gar zu einem Handelskrieg, wird es keine Gewinner, sondern nur Verlierer geben.

Zweitens müssen wir feststellen, dass die Gewinne der Globalisierung zwischen den Industrieländern auf der einen und den Schwellen- und Entwicklungsländern auf der anderen Seite sehr ungleich verteilt sind. In Letzteren könnte der Ruf nach protektionistischen Maßnahmen daher lauter werden. Davon wären alle Länder negativ betroffen, vor allem aber Exportnationen wie Deutschland.

## „Die Globalisierung hat in den letzten 20 Jahren erheblich dazu beigetragen, den weltweiten Wohlstand zu steigern.“

AART DE GEUS

Drittens finden in letzter Zeit ausgerechnet in den Industrieländern, die bislang am meisten von der Globalisierung profitiert haben, globalisierungskritische Parteien wachsenden Zuspruch. Das ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Globalisierungsgewinne innerhalb der Länder ungleich verteilt sind. Dort erzeugt die Globalisierung auch Verlierer, zum Beispiel in Branchen, in denen Arbeitsplätze verlagert wurden.

### Gewinne breiter streuen, Schwellenländer integrieren

Wir müssen verhindern, dass sich aufgrund der genannten drei Aspekte mehr und mehr Staaten oder zumindest Teile ihrer Bevölkerung dauerhaft gegen die Globalisierung stellen. Dafür braucht es sowohl nationale als auch internationale Maßnahmen.

Auf nationaler Ebene ist es insbesondere in den Industrieländern notwendig, die Globalisierungsgewinne in der Bevölkerung breiter zu streuen, damit die gesellschaftliche Akzeptanz für eine offene Gesellschaft nicht verloren geht. Ziel muss es dabei einerseits sein, allen die Teilhabe an den Vorteilen der Globalisierung zu ermöglichen. Andererseits müssen die negativen Effekte der Globalisierung so abgefedert werden, dass auch die Verlierer mitgenommen werden. Die Deutschen zum Beispiel wünschen sich laut einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung eine „Globalisierung mit Sicherheitsgurt“. Damit ist ein funktionierendes soziales Sicherungssystem gemeint, das die Härten, die mit der internationalen Arbeitsteilung einhergehen, zumindest teilweise abfangen kann. Je brüchiger dieser Sicherheitsgurt wird, desto mehr nimmt auch die Angst vor Offenheit gegenüber der Welt zu.

Auf internationaler Ebene ist eine gleichmäßigere Verteilung der Globalisierungsgewinne zwischen den Ländern notwendig. Es bedarf einer besseren Integration der Schwellenländer in die Weltwirtschaft. Dafür ist es zum einen wichtig, dass sich die Schwellenländer, natürlich ihrer jeweiligen Situation angemessen, stärker öffnen und Handelshemmnisse oder Kapitalverkehrskontrollen reduzieren. Zum anderen aber sollten die Industriestaaten im Gegenzug ihre Märkte für Produkte aus weniger entwickelten Ländern öffnen und Handelsbarrieren abbauen – ohne gleichzeitig zu verlangen, dass diese Länder dies auch tun. Das betrifft zum Beispiel die Landwirtschaft, die für viele Entwicklungsländer ein wichtiger Sektor ist.

Um die Globalisierung so zu beeinflussen, dass auch wirklich alle von ihr profitieren können, ist eine Grundvoraussetzung notwendig: eine multilaterale Weltordnung, die auf der Stärke des Rechts und nicht auf dem Recht des Stärkeren basiert. Ein beträchtlicher Teil unseres heutigen Wohlstands ist im Rahmen dieser auf Ausgleich bedachten Weltordnung entstanden. Eine unserer wichtigsten Aufgaben ist es, diese Weltordnung auch in Zukunft aufrechtzuerhalten – und fair zu gestalten.



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

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



Hotelloobby, Flughafen Frankfurt am Main: Anders Indset (links) erläutert Johannes von Dohnanyi im Interview seine Erwartungen an die Menschheit.

# „Wir brauchen mehr Zeit zum *Nachdenken*“

 Johannes von Dohnanyi  Thomas Gasparini  Juli 2018  Frankfurt am Main  sonnig, 34°C

**In den nächsten zehn Jahren verändert sich unser Leben grundlegend. Eine neue Sichtweise auf die Welt ist notwendig. Wir wollen vom Wirtschaftsphilosophen Anders Indset wissen, was technische Evolution für unser Berufsleben bedeutet und wie Unternehmen damit umgehen.**

*change | Anders Indset, es ist zehn Uhr, wir sitzen in einer Frankfurter Hotellobby – über was haben Sie heute Morgen schon nachgedacht?*

ANDERS INDSET | Vor allem über mein nächstes Buchprojekt. Es geht um nicht weniger als die Neuschreibung der Geschichte der Menschheit und wie wir unseren Planeten und damit uns selbst retten können.

**Und, gibt es Hoffnung?**

Den Glauben an Utopia haben wir längst verloren. Stattdessen erleben wir einen exponentiell beschleunigten technologischen Wandel, mit dem die Menschen nicht mehr klarkommen.

**Aber Wandel hat es doch immer gegeben. Was macht die heutigen Veränderungen so problematisch?**

Wir wachen jeden Tag ein wenig dümmer auf. Die Kluft wächst zwischen dem, was wir wissen, und dem, was wir wissen könnten. Mit dem verfügbaren Datenvolumen haben wir eine Informationsgesell-

schaft geschaffen, die ich in ihrer heutigen Form für fatal halte.

**Warum?**

Weil die Menschen jedem medial verbreiteten Geschwätz glauben, wenn es nur oft genug wiederholt wird. Aber auf einer solchen Grundlage kann Demokratie nicht funktionieren. Heidegger übersetzte das altgriechische Wort „Doxa“ mit „Gerede“. Ich rede von einer Blabla-Gesellschaft, in der der Dumme vor Selbstbewusstsein strotzt und der Intellektuelle sich zurückzieht.

**Aber waren Gesellschaften – wie Unternehmen – nicht immer dem Wandel unterworfen?**

Früher entstand Wandel durch neue Technologien und neue – menschliche! – Autoritäten. Heute entwickeln sich von wenigen sogenannten Netokraten kontrollierte Algorithmen zu neuen Autoritäten. Der Mensch im direkten Wettbewerb mit Maschinen: Das ist eine völlig neue Ausgangssituation!

**Mit offenbar wenig erfreulichen Aussichten?**

Vor allem ist die Ausgangslage absurd. Wir sind so frei wie nie zuvor, und dennoch müssen wir ständig gegen wirtschaftliche und politische Dogmen ankämpfen. Wir sind besser vernetzt denn je. Aber

trotz 60 Milliarden WhatsApp-Nachrichten pro Tag sind wir verbunden in Einsamkeit. Dieser Überfluss an Informationen und Impulsen, diese weltweit am schnellsten wachsende Sucht scheint uns also nicht glücklich zu machen. Ohne eine Bewusstseinsrevolution werden wir zu Dopamin-gesteuerten Junkies einer Wissensgesellschaft, die von einem uns nicht mehr verständlichen Algorithmus gesteuert wird. Wir machen uns selbst zum Homo obsoletus.

#### *Und das war's dann?*

Auch wenn unsere Spezies für den Planeten nicht deterministisch ist: Ich rede nicht vom physischen Ende des Menschen. Aber wir brauchen neben der technologischen dringend auch eine Evolution des Menschen. Wir müssen uns endlich den großen philosophischen Fragen stellen: Wer sind wir? Und was wollen wir? Eine meiner Antworten ist: Wir sollten oder müssen nicht alles tun, wozu wir technologisch fähig sind!

#### *Hat nicht genau dies den Menschen bisher ausgezeichnet?*

Der Prozess ist schon weit fortgeschritten. Wir haben keine Zeit mehr, um aus der sich abzeichnenden Krise noch lernen zu können. Die künstliche Intelligenz (AI) wird unsere Gesellschaft, aber auch Politik und Wirtschaft innerhalb sehr kurzer Zeit komplett verändern.

#### *Das klingt wie eine Domsday-Prophesezung!*

Im Gegenteil. Ich will, dass wir die Gestaltungshoheit über den Wandel behalten. Bisher konnten wir die neuen Technologien dank unserer Kontrolle immer zähmen. Doch inzwischen geht es ja nicht mehr allein um künstliche Intelligenz, sondern um die Entwicklung eines künstlichen Bewusstseins.

#### *Und was bedeutet es, wenn Maschinen Entscheidungen nicht mehr nur auf der Grundlage von Ja oder Nein, gut oder schlecht treffen, sondern auch unser Gewissen, Empathie und ähnliche menschliche Empfindungen simulieren können?*

Das bedeutet, dass es angesichts völlig neuer ethischer Fragen mehr Philosophen und weniger Software-Ingenieure braucht. Im Silicon Valley haben sie das übrigens schon verstanden.

#### *Und da kommen Sie ins Spiel?*

Ich war ein Hardcore-Kapitalist. Aber erst in der Philosophie habe ich Antworten auf die Fragen unserer Zeit gefunden. Den Glauben an den einen großen Gedanken, an Utopia haben wir ja längst verloren. Schon Vordenker wie Immanuel Kant oder Bertrand Russell forderten: Ihr müsst selbst mehr nachdenken. Nur gemeinsam und durch mehr Zeit zum Reflektieren können wir etwas verändern.



### ANDERS INDSET

Der gebürtige Norweger ist Wirtschaftsphilosoph und lebt seit 20 Jahren in Frankfurt am Main. Anders Indset ist Autor, beehrter Keynote-Speaker, Investor, Gastlektor an international führenden Business Schools und Gründungspartner der Frankfurt International Alliance (FIA) sowie Aufsichtsratsmitglied des German Tech Entrepreneurship Centers (GTEC). In seiner Abschlussrede im Camp Q 2018 in Berlin, veranstaltet durch die Bertelsmann Stiftung, stellte er den Menschen in den Mittelpunkt der Wirtschaft.

#### Kontakt:

✉ [info@wirtschaftsphilosoph.com](mailto:info@wirtschaftsphilosoph.com)

🐦 @AndersIndset



***Nachdenken ist immer gut. Aber in diesem Fall: Nachdenken worüber?***

Was wäre, wenn jeder von uns drei- oder viermal am Tag innehalten würde: Denke und agiere ich jetzt menschlich oder unmenschlich? Handle ich bewusst? Und schon beschäftigen Sie sich mit Fragen der Ethik.

***Ich stelle mir gerade einen Manager auf mittlerer Unternehmensebene vor: „Sorry, Chef, der Shareholder-Value muss warten. Ich reflektiere jetzt erst mal ein wenig im Allgemeinen.“***

***Wie lange behält der wohl seinen Job?***

Ich spüre in Deutschland auch bei stockkonservativen hierarchischen Unternehmen einen großen Drang hin zu Agilität, Offenheit und Vertrauen. Was es aber braucht, sind „Trainingsplätze“, auf denen Manager ihre neuen Ideen ausprobieren und gefahrlos Fehler machen dürfen. Nur wo ein solches kulturelles Umfeld existiert, können wir uns weiterentwickeln.

***Niemand macht sich vor Kollegen gerne lächerlich!***

Wenn ich auf die Schnauze fliege, tut das weh. Das muss ich mir nicht schönreden. Aber ich muss lernen, mit diesen Gefühlen umzugehen. Denn dieser Moment der Verletzlichkeit ist der Kreißaal von Kreativität und Innovation.

***Und wer sich darauf nicht einlassen kann?***

Der geht irgendwann zur Arbeit und hat nichts mehr zu tun. Denn schon bald wird ein Algorithmus seine Aufgaben viel besser erledigen. Manager sind in ihrer maßlosen Selbstüberschätzung zwar sehr kreativ, wenn es um das Erfinden neuer Bullshit-Jobs geht. Aber wenn man plötzlich wahrnimmt, dass sich niemand mehr für einen interessiert, ist das ein ganz beschissenes Gefühl.

***Als Gegenrezept hat die Bertelsmann Stiftung im vergangenen Frühjahr das erste „Camp Q“ organisiert: „Q“ wie Querdenker ...***

Die Idee, mit Querdenkern Neues entwickeln zu können, halte ich für eine Illusion. In Wahrheit entwickeln wir ja nur ganz wenig Neues. Wir passen Dinge an, kombinieren bereits bekannte Gedanken. Und das ist harte Arbeit.

***Ist das also der falsche Weg?***

Ganz und gar nicht! Ich habe das Camp Q als ein innovatives Veranstaltungsformat erlebt, bei dem Teilnehmer nicht nur passiv zuhören, sondern sich in einer Art Erlebnisparcours interaktiv reflektieren. Da wurden, genau wie ich es in meiner Keynote gefor-

dert hatte, Lösungsideen für konkrete Problematiken direkt aus der Action heraus entwickelt. Denn es kann doch nicht angehen, dass wir uns vor Angst die Decke über den Kopf ziehen. Die Aufgabe ist, Ideen auszuprobieren, zu machen, machen und nochmals zu machen und diese Ideen weiterzuentwickeln.

***Und deshalb haben Sie zehn Postulate entwickelt, anhand derer es Mitarbeitern und Managern gelingen soll, den Wandel aktiv mitzugestalten?***

Legen Sie mich nicht auf die Zahl fest. Das ist immer situationsbedingt. Aber um es einfach zu sagen: Ich habe philosophische und auf unsere Zeit abgestellte Thesen formuliert, die in der Summe relevant für alle sind. Dazu gehört natürlich die Aufforderung zur Reflexion. Den Kopf zu trainieren führt nämlich zur Entschleunigung unseres normalen Reaktionsmodus auf all diese Meetings. Statt immer mehr Informationen braucht es Entschleunigung, damit wir die Dinge auch kritisch hinterfragen können.

***Der Alltag eines normalen Managers sieht anders aus.***

Vielleicht sollte der sich mal ein Beispiel an Amazon-Gründer Jeff Bezos nehmen. Bezos hat seinen Mitarbeitern die kreativitätsfeindliche Power-Point-Präsentationskultur schlicht und einfach verboten.

***Und was macht er stattdessen?***

Bezos gibt allen eine Vorgabe, daraus entsteht eine Geschichte – und dann entwickelt man Aufgaben. Das ist eine ganz andere Form des Arbeitens.

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## CREATING CORPORATE CULTURES

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

**Weblink:**

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

**Kontakt:**

 Martin Spilker

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

---

## Leadership-Konferenz Camp Q

Ein Kommentar von Anja Schlenk

### Führung der Zukunft

Wir Menschen sind nicht fähig, die Zukunft vorherzusagen. In der Regel entwickeln wir künftige Szenarien anhand unserer bisherigen Erfahrungen. Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts findet jedoch eine exponentielle Entwicklung statt, das menschliche Hirn ist aber lediglich zur linearen Denkweise fähig. Folglich müssen wir in allen Lebensbereichen mit Veränderungen rechnen, die aus heutiger Sicht nicht vorstellbar sind! Doch dies muss keinesfalls dazu führen, ein düsteres Bild der Zukunft zu zeichnen. Im Gegenteil! Wir können und müssen die Zukunft gestalten. Dabei kommt gerade der Führung in Zeiten hoher Unsicherheiten, Komplexität und Dynamik eine bedeutende Rolle zu.

### Orientierung geben und Freiräume schaffen

Vielfach wird diskutiert, ob Führung nicht gänzlich abzuschaffen sei. Wir, das Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmann Stiftung, glauben dahingegen, dass gerade jetzt verantwortungsvolle, reflektierte Führungskräfte enorm wichtig sind. Sie müssen Orientierung bieten, wo Angst vor Veränderung der neue Dauerzustand ist. Gleichzeitig müssen sie Freiräume schaffen, um Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung zu gewähren. Doch die Erfahrung aus unserer Arbeit mit Führungskräften zeigt: Es gibt kein Patentrezept. Führen am System anstatt im System heißt die Devise. Auch wenn es trivial klingen mag: Im Alltag sind es oft die traditionellen Werte wie Ehrlichkeit, Integrität, Klugheit, Bescheidenheit und Vertrauen, die Führung erfolgreich machen und einem Team Stabilität geben.

**Anja Schlenk** ist Project Manager im Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur.

Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen in der Konzeptentwicklung, Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungen, Workshops und Veranstaltungen für Führungskräfte.

### Schritt halten und Neues ausprobieren

Um technisch Schritt zu halten mit aktuellen Entwicklungen und eigene Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen, suchen viele Führungskräfte bewusst den Austausch mit Querdenkern: „Ich vernetze mich, probiere Neues aus und ermutige mein Team, es selbst auch zu tun“, antwortet eine Führungskraft auf die Frage nach dem Geheimrezept für wirksame Führung. Wer sich kontinuierlich für Neues interessiert, der bleibt auch selbst interessant. Das Camp Q, die Leadership-Konferenz für Querdenker, vermittelt durch hochrangige Referenten Impulse zu aktuellen Führungsthemen und schafft im Erlebnisparcours Räume zum Ausprobieren und Austauschen. Zudem bringt sie Führungskräfte mit Vordenkern wie Anders Indset zusammen und bietet die Möglichkeit, eigene Fälle aus der Praxis weiterzuentwickeln.

Das nächste Camp Q findet im Frühjahr 2019 statt.

#### Weblink:

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

#### Kontakt:

[Anja Schlenk](#)

[anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de)

[@CreateCorpCultur](#)





#### *Ist das nicht eine eher antiquierte Arbeitsmethode?*

Ich glaube, dass wir sehr viel Zeit haben, die wir sinnvoller in Ideen, Dialog oder eben auch in Nachdenken investieren könnten. Und dadurch würden wir sicherlich einen Ruck durch die Gesellschaft bekommen. Und wenn viele Menschen sich einerseits mit der technologischen und andererseits mit der menschlichen Evolution beschäftigen, dann könnte daraus eine gute Symbiose entstehen. Genau das also, was wir meiner Ansicht nach brauchen.

#### *Warum?*

Damit die Menschen eine bessere Life-Life-Balance finden. Heute führt der alltägliche Effizienz-Rhythmus doch zu enormem Druck. Und gerade die Jüngeren werden sich fragen, ob sie in Zukunft auch so leben wollen. Und welche Berufe oder Studiengänge überhaupt noch empfehlenswert sind.

#### *Was den Unternehmen das Leben aber nicht leichter macht!*

Jede Organisation sollte nach Mitarbeitern suchen, die täglich eine Stunde Zeit zum Nachdenken über ihren Alltag und ihren Job brauchen. Wer sich traut zu fragen, ob es nicht andere und bessere Wege als den bisher üblichen Reaktionsmodus, die dauernden Meetings und all diesen Bullshit gibt, der ist für die Zukunft des Unternehmens Gold wert.

Der Wegweiser von Camp Q:  
Die Leadership-Konferenz will Räume zum Querdenken schaffen und andere Wege probieren.

#### *Und was wäre der erste Schritt auf diesem anderen und besseren Weg?*

Es gibt da eine sehr wichtige doppelte Warum-Frage: Warum sind die Dinge so, wie sie sind? Und warum stelle ich diese Frage überhaupt?

#### *Was wäre Ihre Antwort auf diese zweite Warum-Frage?*

Wandel ist nur dann akzeptabel, wenn die Menschen verstehen, dass sie Herr der Lage bleiben. Obwohl sich viele Unternehmensführer Hilfe von Coaches und Beratern holen, ziehen die Mitarbeiter oft nicht mit. Und zwar, weil die Chefs selbst das Problem sind. Wie sollen die Mitarbeiter die neuen Vorgaben konstruktiv hinterfragen können, wenn ihnen das Warum nicht erklärt wurde?

*„Warum sind die Dinge so, wie sie sind? Und warum stelle ich diese Frage überhaupt?“*

#### *Was muss auf dem Weg zum Wandel noch beachtet werden?*

Zum Beispiel unser Storytelling. Jedes Unternehmen braucht einen Leader, der die Richtung vorgibt. Aber es geht um die Relevanz der Geschichte hinter dieser Richtung. Die muss überzeugend sein. Oder: Im Alltag wird leicht vergessen, was wir da eigentlich tun. Warum also nicht mal ein Perspektivwechsel? Und dann ist da noch das Postulat des Durchhaltevermögens – für mich eines der wichtigsten überhaupt.



**Wieso?**

Weil Wandel nicht groß und radikal ist. Wandel – das sind viele kleine Schritte, die jeden Tag bewusst gegangen werden müssen. Und es braucht dafür einen bunten Mix an Menschen, die sich gegenseitig ergänzen. Auch wenn sie manchmal ganz schön nerven können: Power to the Paradiesvögel!

**Und wenn ich den ganzen Katalog abgearbeitet habe?**

Dann bin ich auf einem guten Weg hin zur Entwicklung einer eigenen Unternehmenskultur. Das geht

nicht per Vorstandsbeschluss. Das ist ein tägliches Investment in die Menschen. Eine Unternehmenskultur aufzubauen bedeutet, dass die Mitarbeiter das nötige Vertrauen entwickeln, um Hand in Hand zu gehen und sich gegenseitig zu unterstützen. Es ist harte und tägliche Arbeit, die am Ende zum Wandel führt.

**Und dann?**

Dann kann ich auch gelassener auf die externen Factors of Change reagieren. In guten wie in schlech-



*„Sagen Sie Ihrem Chef, dass Sie sich jetzt mal aus dem Geschäftsalltag ausklinken, weil Sie Zeit zum Nachdenken brauchen.“*

ANDERS INDSET

ten Zeiten kann ich mich dann auf diese materiell nicht greifbare Kultur verlassen.

*Diese externen Faktoren des Wandels – warum machen die Ihnen solche Sorgen?*

Weil es überall im Berufsleben schon sehr bald stürmisch werden wird. Schon heute könnten viele Manager durch Algorithmen ersetzt werden. Etwa im Pflegebereich wird es zum direkten Wettbewerb mit Robotern kommen. In dem Augenblick, in dem mich ein Roboter mit einem Lächeln oder

seinem Verhalten glücklich macht, verschwinden die emotionalen Barrieren.

*Dann wäre es vorbei mit der Singularität des Homo sapiens?*

Noch fehlen zur Entwicklung eines künstlichen Bewusstseins einige entscheidende Puzzlesteine in der Erklärung des Menschen. Und ich kann nur hoffen, dass wir die nie finden. Denn wenn wir am Ende des Tages ein erklärbarer Algorithmus sind, dann ist das Spiel vorbei.

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

## Wandel in der Wirtschaft braucht Werte



Liz Mohn



Jan Voth

Unsere Zukunft verantwortungsvoll zu gestalten, ist heute das wichtigste gesellschaftspolitische Ziel – auch für Unternehmer. Denn: Wir leben in einer Zeit komplexer Herausforderungen und des radikalen Wandels. Die Wirtschaft verändert sich in Zeiten vom Digitalisierung und Globalisierung enorm. Ich frage mich oft: Wie sieht die Arbeitswelt für uns alle in 10 Jahren aus? Wie viele Jobs gehen in Zeiten neuer Technologien und künstlicher Intelligenz verloren? Welche entstehen neu? Wie ändern sich die Berufsbilder?

*„Wir brauchen ein gemeinsames Verständnis darüber, was Verantwortung und Führung in einer globalen und vernetzten Welt heißen.“*

Deutschland trifft der Wandel stärker als die meisten anderen Länder. Wegen des Technologieniveaus vieler deutscher Unternehmen und der vergleichsweise hohen Löhne ist hierzulande der Anreiz für Automatisierungen deutlich größer als im Weltdurchschnitt. Die Folgen der Digitalisierung werden dabei sehr unterschiedlich ausgelegt: Geht die berühmte Studie von Osborne/Frey davon aus, dass fast 50 Prozent der Berufe in den nächsten 20 Jahren verschwinden werden, besagt eine Untersuchung von McKinsey, dass zwar 9 Prozent der Jobs wegfallen, an anderer Stelle aber mindestens 10 Prozent neue Jobs entstehen werden.



Gleichzeitig wird die Zahl der insgesamt verfügbaren Arbeitskräfte wegen des demographischen Wandels weniger.

Was sich aber deutlich verschiebt, ist die Art der gefragten Qualifikationen. Auch die Anforderungen an die Unternehmer und Manager sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen – und sie werden noch weiter wachsen. Unternehmen sind auf Mitarbeiter für kreative Arbeiten angewiesen, zum Beispiel: Ingenieure, Designer oder Manager. Allerdings werden Führungskräfte und Mitarbeiter in Zukunft andere Fähigkeiten brauchen als früher. Klassische Hierarchien lösen sich auf, Kreativität ist gefragt! Mitarbeiter müssen Dinge ausprobieren dürfen. Nur so bleiben Unternehmen innovativ.

Unternehmen aller Branchen müssen rechtzeitig in neue Technologien, digitale Infrastruktur und die Qualifikation von Mitarbeitern investieren, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben. Denn der Wandel macht vor nichts Halt – vor Landesgrenzen ebenso wenig wie vor alltäglichen Gewohnheiten. Keiner von uns hätte diese Schwierigkeiten der Globalisierung vor fünf Jahren vorhersehen können.

In unsicheren Zeiten sind viele Menschen auf der Suche nach Geborgenheit und Zusammenhalt – gerade am Arbeitsplatz. Es ist deshalb an uns allen – Politikern, Unternehmern und auch Privatpersonen –, sich für unsere Werte einzusetzen. Ich bin der festen Überzeugung, dass erfolgreiches Unternehmertum notwendig ist, um die Probleme in unserer Gesellschaft zu lösen.

Eine neue Studie der Bertelsmann Stiftung bestätigt: Fast 90 Prozent aller deutschen Unternehmen beken-

nen sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und wissen, dass sie auch selbst davon profitieren. 80 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass sie gebraucht werden, um lokale Herausforderungen zu bewältigen. Und dies keineswegs nur, indem sie Steuern zahlen oder Arbeitsplätze schaffen. Unternehmer haben dann ein Gesicht in ihrer Stadt. Sie engagieren sich für Bildung und Ausbildung, für sozialen Zusammenhalt und für lebenswerte Regionen – nicht nur in Deutschland. Wir brauchen ein gemeinsames Verständnis darüber, was Verantwortung und Führung in einer globalen und vernetzten Welt heißen.




---

LIZ MOHN

---

Stellv. Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

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

**Kontakt:**

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

---

# Wir feiern!



Ulrike Osthus,  
Thorsten Greinus



Thomas Gasparini



August 2018



Gütersloh,  
Braunschweig



sonnig, 33°C

# Celebrat**10n**

*Jahre change*



19.277  
Likes



Es braucht etwa  
**1.567.890** Klicks  
bis zum fertigen Layout.



**40**

Fotografen  
bebilderten die  
Geschichten  
in *change*.

**242.725**



Page Impressions bei *change-magazin.de*.

**18.017 km**

ist die größte Entfernung  
zu einem unserer *change*-  
Leser in Auckland/Neuseeland.



**50**

Rund **50** Autoren  
haben in 10 Jahren  
für *change* geschrieben.





**3.245** Tassen Kaffee werden während der Entstehung einer Ausgabe getrunken.

Rund **40**  Ausgaben sind bisher erschienen.

### *change 1/2011*

„Demographischer Wandel“ war die bisher am stärksten nachgefragte Ausgabe.

# 75.000

ist die durchschnittliche Auflagenhöhe.



**76** verschiedene Orte haben unsere Teams bereist.

**243**  Personen wurden interviewt.



# 2.890

Seiten Papier wurden mit spannenden Texten und Bildern gefüllt.

# Faszination **10n** in Zahlen

So faszinierend wie unsere Geschichten sind die Fakten, die wir für *change* ermitteln konnten.

**Making-of**

## Stürmische Begegnungen

Wenn man Fotos nicht nur sehen, sondern auch hören und spüren könnte, würde jetzt jedem Leser der Wind um die Nase pusten. So erging es nämlich unserem Fotografen Maurice Kohl, als er für unsere große Porträtstrecke Peter Schürholz auf dem Gelände der Lufthansa-Technik fotografieren wollte. Genau zu diesem Zeitpunkt zog draußen nämlich Sturmtief „Christian“ auf. Durch die Fenster der Halle konnte man auf dem angrenzenden Flughafengelände die letzten Maschinen sehen, die noch starten durften. Sogar der Airbus, der zur Wartung in der Halle stand und als Fotokulisse diente, fing plötzlich an, im Wind mit den Tragflächen zu wackeln.



Und plötzlich querten Kühe die Straße

**Making-of ...**

## Achtung – Kühe von links!

Dass es wenige Ärzte, aber viele Kühe gibt, entdeckten change-Fotograf Bernd Lammel und change-Autorin Tanja Breukelchen im Bergischen Land. Auf dem Weg nach Lindlar, wo sie einen durch Regressforderungen geplagten Hausarzt treffen wollten, wurde ihre Fahrt jäh unterbrochen. Mitten auf der Straße standen plötzlich gemächlich schauende Kühe, ein Traktor rollte an und zwei Landwirte ließen sich viel Zeit, die Herde in den Stall zu treiben. Entschleunigung pur – und weil es neben vielen Kühen rund um Lindlar auch jede Menge, zumeist ältere Patienten gibt, war der Arzt auch derweil gut mit Arbeit versorgt, so dass die kleine Verspätung gar nicht auffiel.

**Making-of**

## Wie ein Erdmännchen...



... steckt unser change-Fotograf Arne Weychardt seinen Kopf aus der Schweiz. Zusammen mit change-Autorin Tanja Breukelchen hatte er Besucher des Miniatur-Wunderlands in Hamburg zum Thema Europa befragt. Schließlich kommen Menschen aus aller Welt in die Speicherstadt, um die einmalige Modellanlage zu sehen. 6.800 Quadratmeter Gesamtfläche, davon 1.490 Quadratmeter Modellbaufläche mit insgesamt neun Abschnitten: Mitteldeutschland, der Fantasieort Knuffingen, Österreich, Hamburg und die Küste, Amerika, Skandinavien, die Schweiz, Knuffingen Airport und – im Herbst 2016 ganz neu eröffnet – Italien.

Da findet jeder seinen Lieblingsort, die Elbphilharmonie zum Beispiel, die im Wunderland natürlich pünktlich fertig und im Budget geblieben war. Oder den Petersdom in Rom. Bis 2028 planen die prominenten Modellbau-Fans aus Hamburg noch so manches: Venedig, Monaco, England und Schottland, Frankreich, voraussichtlich Irland und Wales, die Benelux-Länder, Asien, Afrika, den Mittleren Osten oder gar eine ganz ferne Welt.

Für das change-Team bedeutete die Fotoproduktion harte Arbeit, die ohne die Mitarbeiter des Miniatur-Wunderlands gar nicht möglich gewesen wäre. Sie öffneten die Löcher, in die sonst nur die eigenen Techniker dürfen. Wie die Erdmännchen.

**WEBLINK:** [www.miniatur-wunderland.de](http://www.miniatur-wunderland.de)

**Making-of**

## Ausnahmestand

Dass eine Reportage in Brasilien nicht immer genau planbar ist, muss man „change“-Autorin Christine Wollowski nicht sagen – schließlich lebt die gebürtige Deutsche seit 14 Jahren in dem südamerikanischen Land. Doch damit, dass ausgerechnet in der Woche, in der sie zusammen mit „change“-Fotograf André Vieira Salvador da Bahia besuchte, die Polizei streikte, hatte auch sie nicht gerechnet. Eine Welle der Gewalt ergriff die Stadt, die eh als eine der gefährlichsten der Welt gilt. Mindestens 39 Tote sind die traurige Bilanz. In ihrer Geschichte (ab Seite 50) erfahren Sie mehr über das Leben in der brasilianischen Metropole.



In Brasilien streikte die Polizei

**Making-of**

**Hoch oben...**

...auf der Leiter balancierte „change“-Fotograf Arne Weychardt, als er in der Zentrale von Henkel die Protagonisten unserer großen CSR-Reportage fotografieren wollte. Gerade auf der obersten Stufe angekommen, rauschte eine Dame vom Werksschutz durch die Halle auf ihn zu, blieb rauschte eine Dame vom Werksschutz durch die Halle auf ihn zu, blieb aufgeregt vor ihm stehen und fragte, ob er denn bei der Sicherheits-schulung vor ein paar Wochen nicht aufgepasst habe. Trotz seiner freundlichen Antwort, er sei ein externer Fotograf und wolle doch nur schnell ein Foto machen, hätte sie ihn fast von der Leiter gescheucht. - Ein Gruß aus der „change“-Redaktion an die Dame, die sich inzwischen hoffentlich wieder beruhigt hat: Herr Weychardt klettert oft und gern auf Leitern. Er hat weder Höhenangst noch Probleme mit der Trittsicherheit. Der kann das, ehrlich!



**Nachgefragt**

**Ausbildung dank „change“**



Dolores Fontanella, hier mit ihren Gasteltern, hat durch einen Artikel in „change“ einen Ausbildungsplatz gefunden

Durch einen Artikel in „change“ fand die Spanierin Dolores Fontanella eine Ausbildungsstätte. Die 19-Jährige aus Palamós hatte in Spanien ihr Abitur gemacht und wollte studieren, doch das war durch die Arbeitslosigkeit der Eltern nicht finanzierbar.

Deshalb ging sie zuerst einmal zu Bekannten nach Deutschland, um die Zeit sinnvoll zu verbringen, zu arbeiten und Deutsch zu lernen. Dabei fiel ihr ein Artikel aus „change“ 4/2013 in die Hände: eine Reportage über junge Spanier, die über die „Emsachse“ eine Ausbildungsstelle bekamen. Dolores schickte sofort eine Bewerbung - und bekam im Hotel Große Kettler in Bad Laer gleich ein Praktikum im Hotelfach, wo sie inzwischen auch ihre Ausbildung macht. Mit ihr vor Ort sind sechs junge Menschen aus Spanien und Portugal. Dreimal die Woche gehen sie zum Deutschunterricht, sie teilen sich zu zweit eine kleine Wohnung und bekamen Fahrräder, um die Gegend zu erkunden.

Infos: [www.emsachse.de](http://www.emsachse.de)

**Nachgefragt**

**Preisgekrönte Trasse**

In „change“ erzählen wir viele aktuelle Geschichten - hier fragen wir nach, wie sie weitergegangen sind



Für die Ausgabe „Aktiv zusammen leben“ (change 3/2008) mit dem Schwerpunkt Engagement besuchten wir die Wuppertalbewegung. Mehr als 2.000 Bürger, die eine alte Bahntrasse zu einem sechs Meter breiten und 20 Kilometer langen Weg ausbauen.

Damals war gerade mal ein kleines Teilstück eröffnet. Und heute? Kann die einst alte, zugewucherte Wuppertaler Nordbahntrasse von Fußgängern, Fahrradfahrern und streckenweise sogar mit einer alten Draisine genutzt werden. „Im Mai 2010 haben wir die ersten 2,5 Kilometer gebaut“, erklärt Dr. Carsten Gerhardt, der den Verein 2006 mit 20 anderen Bürgern gegründet und mehr als 2.000 Menschen aktiviert hat. „Danach nahm die Stadt Wuppertal die Bauherrenschaft an sich - und weitere 2,5 Kilometer wurden fertiggestellt.“ Inzwischen ist die Nordbahntrasse zu einem Freizeiterlebnis geworden, das stetig wächst und die Bürger der Stadt verbindet. Zahlreiche Auszeichnungen bekam der Verein bis heute. Und: Das eine oder andere recht außergewöhnliche Bauwerk schmückt die Trasse auch. Eines der Highlights ist die im September 2011 fertiggestellte Lego-Brücke (siehe großes Bild), für die die Wuppertalbewegung aktuell den „Förderpreis des Deutschen Fassadenpreises“ erhielt.

Weitere Infos: [www.wuppertalbewegung.de](http://www.wuppertalbewegung.de)

**Kommunikat1on**  
am Rande des Geschehens

Nicht nur über Kurioses während der Heft-Produktionen konnten wir berichten - auch die ein oder andere Erfolgsstory war dabei.

1/2008, Seite 26

### Die Bertelsmann Stiftung startet den „Religionsmonitor“

Ein neues Online-Tool untersucht die Rolle der Religion in unserer Gesellschaft. Heute analysiert der Religionsmonitor Konflikte und Chancen durch religiöse und weltanschauliche Vielfalt in unserer Gesellschaft.

2/2008, Seite 60

### Neues Suchportal in Sachen Gesundheit

*change* berichtet, wie Patienten bei der Suche nach einem passenden Krankenhaus online durch [www.weisse-liste.de](http://www.weisse-liste.de) unterstützt werden. Heute hilft die Weisse Liste auch bei der Suche nach einem Arzt und nach einem Pflegeheim oder Pflegedienst.

1/2010, Seite 29

### Der Sprung des Tigers

Bereits 2010 befasst sich *change* mit dem Thema Digitalisierung und stellt als Vorbild Estland vor – 2017 zeichnet die Bertelsmann Stiftung den ehemaligen Staatspräsidenten Estlands für seine Vordenker-Rolle mit dem Reinhard Mohn Preis aus.



## Seit zehn Jahren ein Gespür für **Innovat1onen**

Genau wie die Bertelsmann Stiftung selbst geht *change* neuen gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends nach. In unseren Reportagen berichteten wir häufig über Themen, die erst später Eingang in die breite öffentliche Diskussion fanden.

3/2012, Seite 18

### **Engagement für andere - und für sich!**

*change* porträtiert Menschen, die sich auf unterschiedliche Weise engagieren und für die Zivilgesellschaft einsetzen. Heute ist jeder zweite Bundesbürger Mitglied in einer von mehr als 600.000 gemeinnützigen Organisationen.

3/2013, Seite 18

### **Vielfalt der Pflege**

*change* beschreibt die großen Herausforderungen durch den demographischen Wandel und stellt beispielhafte Angebote und Modelle für die Pflege vor. Mit dem „Pflegerport 2030“ analysiert die Bertelsmann Stiftung den steigenden Pflegebedarf und unterstützt die Kommunen mit Daten und Prognosen in ihrer Planung.

4/2014, Seite 16

### **Lebenswerte Kommunen**

*change* stellt Beispiele aus allen Teilen Deutschlands vor, die zeigen, wie Kommunen mit Ideen und Chancen die großen Herausforderungen des demographischen Wandels bewältigen. [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)

4/2015, Seite 28

### **Musik, die verbindet**

*change* zeigt Beispiele für die verbindende Kraft der Musik und deren Potenzial zur Förderung von Chancengerechtigkeit, Toleranz und Persönlichkeitsentwicklung.

1/2016, Seite 14

### **Teil der Gesellschaft werden**

*change* berichtet über Beispiele gelungener Integration Geflüchteter in das Erwerbsleben. Inzwischen gibt es das von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit entwickelte computergestützte Testverfahren MYSKILLS, das hilft, die beruflichen Kompetenzen von Flüchtlingen einzuschätzen.

1/2017, Seite 24

### **Ganz schön smart**

Die Reportage in Amsterdam zeigt, wie sich die Metropolregion schrittweise zur „Smart City“ wandelt – und mit ihr die Einwohner. Das Projekt „Smart Country“ der Bertelsmann Stiftung erforscht, wie intelligente Technik und Vernetzung die Teilhabe aller Menschen in Stadt und Region sichern kann.

1/2018, Seite 10

### **Heimat für 138 Nationen**

*change* besucht die belgische Stadt Mechelen und erkundet, wie dort die Integration gelingt. Die Bertelsmann Stiftung befasst sich mit der Frage, wie sich das Zusammenleben in Vielfalt aktiv gestalten lässt, und berichtet im Blog <http://blog.vielfaltleben.de/> über ihre Projektarbeit.



Kleines Team – großer Output: Vier Redakteure, drei Gestalter, eine Projektmanagerin kümmern sich um die Print-Ausgaben und das Online-Magazin.

# Vis10nen, getragen von unseren Autoren

In jeder Ausgabe von *change* werfen prominente nationale und internationale Autoren ihren ganz persönlichen, literarischen und visionären Blick auf die Themen der Bertelsmann Stiftung. Stellvertretend für alle 20 Autoren, die in den vergangenen zehn Jahren für *change* geschrieben haben, nennen wir hier eine Auswahl unserer Kolumnisten.





**2/2008: Hatice Akyün, Wo das Geld auf der Straße liegt**

1969 im anatolischen Dorf Akpınar Köyü geboren, zog 1972 mit ihrer Familie nach Deutschland. Mit „Einmal Hans mit scharfer Soße“ gelang ihr ein Bestseller. Es folgte „Ali zum Dessert“. Heute hält sie Vorträge und moderiert Diskussionen rund um das Thema Integration, Migration und Diversität.

**3/2009: Merle Hilbk, Punk in der Kolchose**

1969 in Düsseldorf geboren. Nach ihrem Studium lernte die Redakteurin ihre Verwandtschaft in Russland kennen. Von dieser handeln auch ihre Bücher, z. B. „Sibirski Punk“ und „Die Chaussee der Enthusiasten“.

**1/2010: Jan Weiler, Arbeit muss man anerkennen**

1967 in Düsseldorf geboren, schreibt Romane, Kolumnen, Drehbücher und Hörspiele. Bekannt wurde er durch seine Bücher „Maria, ihm schmeckt's nicht“ oder „Das Pubertier“ sowie durch seine Kolumnenserie „Mein Leben als Mensch“, die erst im „Stern“, dann in der „Welt am Sonntag“ erschien.

**3/2010: Daniel Alarcón, Hier ist gut!**

1977 in Lima (Peru) geboren, lebt in Oakland (USA). Seine Kurzgeschichten erschienen u. a. im „New Yorker“ und wurden für den PEN-Hemingway Award nominiert. Sein Debütroman „Lost City Radio“ wurde in zahlreiche Sprachen übersetzt und erschien 2008 auf Deutsch.

**4/2011: Feridun Zaimoglu, Den Finger im Ohr**

1964 im anatolischen Bolu geboren. Er studierte Kunst und

Medizin in Kiel, wo er seither als Schriftsteller, Drehbuchautor und Journalist arbeitet. Sein bekanntestes Buch ist „Ruß“.

**1-4/2012: Yared Dibaba, Herr Dibaba, Sie als Deutscher**

1969 in Äthiopien geboren, lebt in Hamburg und spricht fließend Plattdeutsch. Er moderierte die NDR-Reihe „Die Welt op Platt“, die NDR-Talkshow und „Tietjen und Dibaba“. Mit seinem Bruder Benjamin macht er gemeinsam Musik als „Yared und die Schlickrutscher“.

**1-4/2013: Wladimir Kaminer, Herr Kaminer, Sie als Deutscher**

1967 in Moskau geboren, lebt seit 1990 in Berlin. Er wurde mit Bestsellern wie „Russendisko“, „Meine kaukasische Schwiegermutter“ oder „Onkel Wanja kommt“ bekannt. Sein aktuelles Buch ist „Ausgerechnet Deutschland: Geschichten unserer neuen Nachbarn“.

**1-4/2014: Horst Evers, Blick über den Zaun**

1967 in Diepholz geboren, lebt in Berlin. Er wurde mit Büchern wie „Für Eile fehlt mir die Zeit“ oder „Früher war mehr Weihnachten“ bekannt und u. a. mit dem Deutschen Kabarettpreis und dem Deutschen Kleinkunstpreis ausgezeichnet. Aktuell ist er mit seinem Bühnenprogramm „Früher war ich älter“ auf Tour.

**1/2015-4/2016: Fritz Eckenga, Blick über den Zaun**

1955 in Bochum geboren, lebt in Dortmund. Er schrieb zwei Jahre regelmäßig die Kolumne für *change* unter dem Motto „Blick über den Zaun“. In diesem Jubiläumsheft blickt er darauf zurück (S. 56).

# Ovat10nen

unserer Leserinnen und Leser

Von Menschen für Menschen – so machen wir *change*. Daher freuen wir uns über Anerkennung und Reaktionen unserer Leser. Einige haben wir hier anlässlich unseres Jubiläums zusammengestellt.

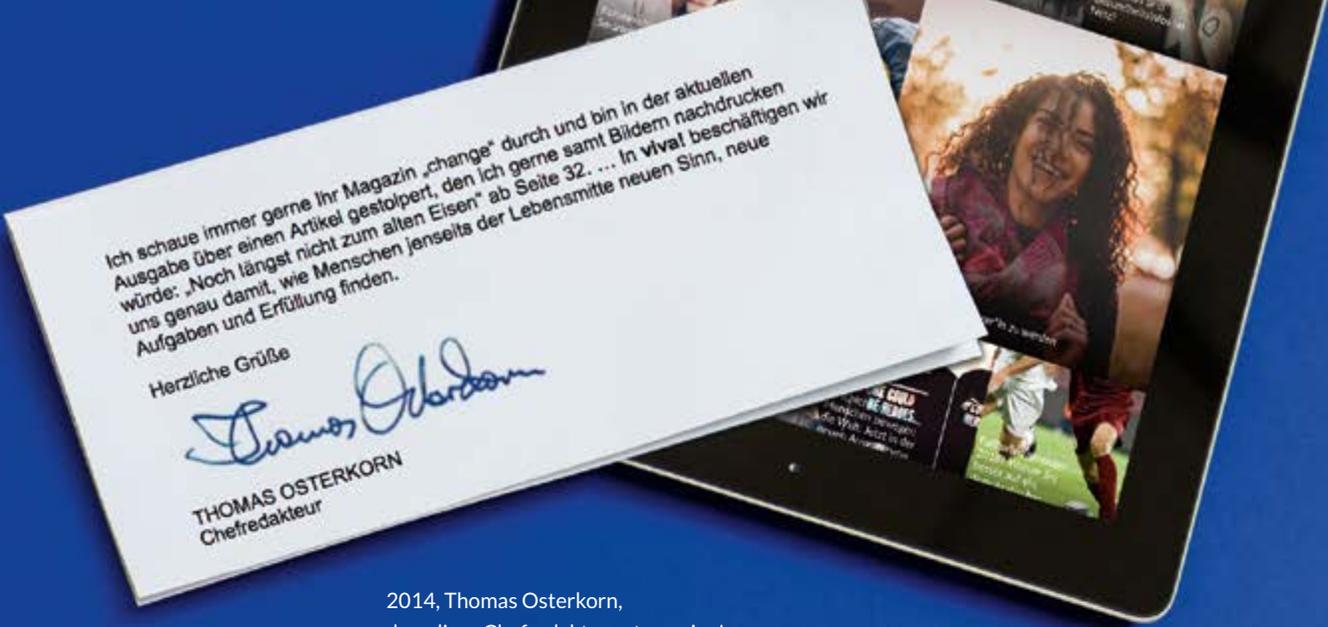
„Ich möchte mich spontan für die abwechslungsreiche Lektüre bedanken, die Ihre Redaktion mir heute mit der neuen Ausgabe von *change* gemacht hat. Mein Rückflug wurde kurzfristig wegen technischer Probleme gestrichen. Zweieinhalb Stunden Wartezeit. Meine Assistentin hatte mir zum Glück das Magazin der Bertelsmann Stiftung in die Postmappe gepackt. Mit Begeisterung habe ich die sehr interessanten Berichte und die hervorragenden Interviews mit Menschen, die wirklich etwas zu sagen haben, zum Thema Globalisierung, gelesen. Danke, dass Sie meine Wartezeit auf so angenehme Weise verkürzt haben.“

2010, Frank Behrendt, damaliger CEO Germany, Ketchum Pleon GmbH

„Mit großem Interesse haben wir auch diese Ausgabe von *change* gelesen. Insbesondere der Artikel über Griechenland Neue Demut von Ferry Batzoglou war eine ausgesprochen gut gelungene Überraschung. Bitte nehmen Sie unseren besten Dank und unsere Anerkennung für die Veröffentlichung dieses hervorragend formulierten, voll von Emotionen, aber dennoch objektiven Artikels.“

2014, Phedon G. Codjambopoulo, damaliger Vizepräsident, Deutsch-Hellenische Wirtschaftsvereinigung





2014, Thomas Osterkorn,  
damaliger Chefredakteur stern-viva!

„Die Vielfalt der hervorragend medial aufbereiteten Themen verbunden mit dem Wissensgewinn für den Leser machen *change* zu einem der wertvollsten Stiftungsmagazine, das ich kenne! Glückwunsch!“

2018, Ellen Ringier, Schweizer Verlegerin und Präsidentin der „Stiftung Eltern sein“, Herausgeberin des Schweizer Elternmagazins Fritz+Fränzi

Beim internationalen Druckschriften-Wettbewerb Berliner Type 2018 wurde das *change*-Magazin mit dem Diplom Text ausgezeichnet.

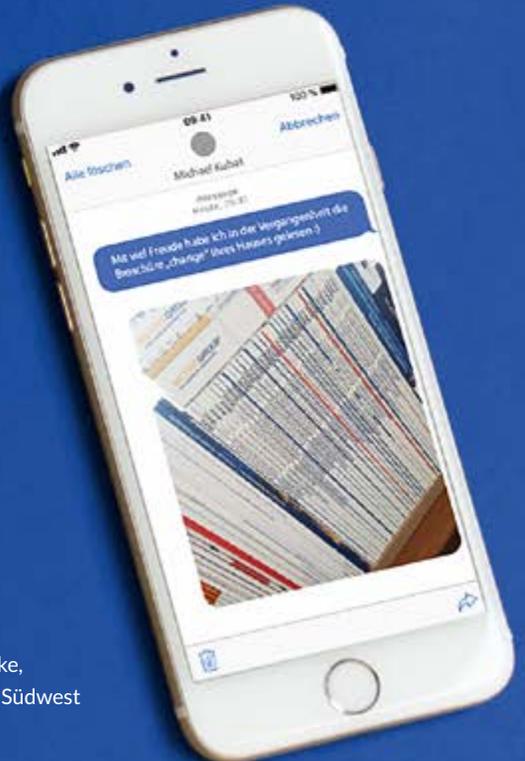


**BERLINER  
TYPE  
Diplom**

2018, Michael Kubat,  
Wirtschaftsförderung Stadt Büren



2018, Martin Reinicke,  
Pressesprecher IKK Südwest



## Alles im Kasten?

Sie wollen auch in den kommenden Jahren keine Ausgabe verpassen? Dann bestellen Sie das Magazin im kostenlosen Abo. Telefonisch unter 05241/81-81149 oder per E-Mail unter [change@bertelsmann-stiftung.de](mailto:change@bertelsmann-stiftung.de)

Weitere Informationen finden Sie unter [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

Jetzt kostenlos  
abonnieren!



*Vielen Dank  
für Ihre Treue!*

---

*Stoßen Sie mit uns an!*



## Heimat nicht kleinmachen



Fritz Eckenga



Angelika Nießner

Die Redakteure dieses Magazins hatten vor vier Jahren die schöne Idee, regelmäßig einen „Blick über den Zaun“ zu werfen. Besser: Werfen zu lassen. Leser, die sich seinerzeit in *change* umsahen, werden schnell gemerkt haben, dass diese von ganz unterschiedlichen Autoren bediente Kolumne nur ein Angebot und eine Aufforderung unter vielen war, den eigenen Blick auf die Welt zu vervollständigen. *change* hat im vergangenen Jahr für alle sichtbar das Aussehen verändert. „Blick über den Zaun“ ist aber nach wie vor die in vier Wörter gegossene programmatische Leitlinie.

Freundlicherweise wurde auch ich einige Male gebeten, über den Zaun zu schauen und einem interessierten Publikum meine Aus-, An- und Einsichten zu schildern. Die verlockenden Angebote habe ich, schon aus Eigennutz, immer gerne angenommen. Kann ja nie schaden, mal den Hintern hochzukriegen und sich

vom eigenen Fleck weg zu bewegen. Ist auch gar nicht besonders aufwändig. Mal gucken, was „die Anderen“ so treiben, setzt eigentlich nichts weiter voraus als eine gesunde Portion Neugier und die Bereitschaft, für eine Weile den Standort, eventuell auch den Standpunkt zu wechseln. Erweitert ganz bestimmt den eigenen Horizont. Ist die Aussicht richtig gut, entdeckt man vielleicht sogar etwas, das einem so sympathisch ist, dass man sich fürs eigene Leben was abschauen kann.

Selbstverständlich gibt es keine Garantie auf Bellevue. Das Inspizieren unbekannter Territorien hat manchmal etwas vom Erstbesuch der Sanitäreinrichtungen eines beliebigen Camping Municipal an der Costa Brava an einem 15. August um 12:30 Uhr. Man bekommt auch schon mal etwas nicht so Erbauliches auf die Augen. Ohne hinzuschauen, hätte man es aber gar nicht erst erfahren. Die Wortschatztruhe meiner westfälischen

Vorfahren hält für diesen Vorgang folgende Handlungsanweisung vorrätig: „Kuck’ dir das gefälligst an. Mehr wie klüger werden kannze nich’!“ Obwohl ich der überlieferten Instruktion immer wieder gefolgt bin, bilde ich mir jetzt bestimmt nicht ein, die allumfassende Weisheit gepachtet und den großen allgemeingültigen Überblick zu haben. Soweit ich das jedoch von meinen diversen Beobachtungspunkten aus sehe, wächst bedauerlicherweise die Zahl der Menschen, die keinen gesteigerten Wert darauf legen, über den Zaun zu blicken und sich ein eigenes Bild vom Darüber hinaus zu machen.

Der Fachhandel ist darauf eingerichtet. Und zwar in allen Preisklassen. Der Profi-Baumarkt um die Ecke haut für Selbstversiegler gewohnt zuverlässig „Solange der Vorrat reicht: Blickdichte Holzzäune aus witterungsfestem PVC in Kirschbaumoptik für 89 €/qm“ raus. Die Vollverschalung des eigenen Daseins boomt. Sie dient vorgeblich dem Schutz der Privatsphäre. Wer aber als Beobachter zu lange an diesen wahlweise an „Klicklaminat aufrecht“, „Granitbruch in Käfighaltung“ und „JVA Castrop-Rauxel mediterran“ gemahnenden Sehbehinderungen entlanggeht, kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass der von diversen politischen Heimatschützern gebetsmühlenartig in den öffentlichen Raum trompetete Appell „Wir müssen die Außengrenzen sichern!“ in der unmittelbaren Nachbarschaft nicht folgenlos verhallt ist. Damit kann man offensichtlich gar nicht nah genug anfangen. Bei einigen jedenfalls verläuft die Außengrenze scheinbar schon deckungsgleich mit der Grundstücksgrenze. Eine sonderbare Form von Heimatschutz ist das, die das Ideal von der eingeschlossenen Gesellschaft propagiert. Man pflegt die Heimat doch nicht, indem man sie so klein wie möglich macht.

Vielleicht sollte ich in meine Beobachtungen aber auch nicht so viel hineininterpretieren. Sachlich und Ironie-frei will ich deswegen nur feststellen: Über diese Zäune kann ich weder drüber- noch durchblicken. Andererseits aber will da jemand wohl auch nicht rausschauen.

*„Steigt mal auf die Leiter und werft einen Blick über den Zaun. Könnte sein, dass ihr eine Lichtung seht.“*

Wäre es nicht so unhöflich, öffentlich Mitleid zu heucheln, möchte man den Eingezäunten lauthals zurufen: „Leute, das könntet ihr preiswerter haben. Eine von innen verspiegelte Sonnenbrille tut’s doch auch. Oder, wenn ihr euch nicht dauernd selbst in die Augen schauen wollt, nagelt euch einfach das gute alte Brett vor den Kopf. Gib’ts bestimmt auch aus witterungsfestem PVC in Kirschbaumoptik. Habe aber noch einen besseren Vorschlag: Steigt mal auf die Leiter und werft einen Blick über den Zaun. Könnte sein, dass ihr eine Lichtung seht.“



## FRITZ ECKENGA

Fritz Eckenga wurde 1955 in Bochum geboren und lebt in Dortmund. Der Kabarettist wurde mit Büchern wie „Du bist Deutschland? Ich bin einkaufen“, „Fremdenverkehr mit Einheimischen“ oder „Draußen rauchen ist Mord am ungeborenen Baum“ bekannt. Eckenga spielt Solo-Programme, schreibt Theaterstücke und Hörspiele und ist regelmäßig im WDR und weiteren ARD-Hörfunkprogrammen zu hören. Sein neues Bühnenprogramm hat den Titel „Nehmen Sie das bitte persönlich“.

### Weblink:

 [www.eckenga.com](http://www.eckenga.com)

# Hausbesuch in Hillerød



Benjamin Dierks



Valeska Achenbach



Juli 2018



heiter, 24°C

Dänemark stellt sein Gesundheitswesen auf den Kopf: Statt vielen kleinen gibt es künftig wenige große Krankenhäuser. Durch digitalen Fortschritt und moderne Ausstattung will das Land die Versorgung der alternden Bevölkerung effizient und finanzierbar machen und den Patienten entgegenkommen — wenn nötig bis zu ihnen nach Hause.



HILLERØD, DÄNEMARK



Die Zukunft der dänischen Gesundheitsversorgung: Nicht die Patienten warten im Krankenhaus auf ihre Behandlung, sondern die Krankenschwester Marie Lavesen wartet an der Haustür ihrer Patientin darauf, dass sie ihr öffnet. Nur wer schwer krank ist, soll künftig in dänischen Krankenhäusern behandelt werden. Alle anderen werden zu Hause oder in lokalen Gesundheitshäusern betreut.

Marie Lavesen fährt mit ihrem privaten Auto zu ihren Hausbesuchen (o. I.). Ihr Patient Michael Bryder hat vor kurzem eine neue Lunge erhalten und misst mit Lavesens Hilfe sein Lungenvolumen (u. I.). Mit seiner kranken Lunge konnte er kaum noch atmen. Nun sind seine Werte fast wieder auf Normalmaß.

„Wikinger“, sagt Michael Bryder. Wenn er wieder mal kurz davor ist, den Mut zu verlieren, dann denkt er an die Wikinger. Er ballt seine schmale Hand zur Faust und reckt sie in die Höhe – aber langsam, er muss sich vorsehen wegen der Lunge. Schwarze Sporthose, weites T-Shirt, das dunkelblonde Haar ergraut und schütter in der Mitte. Die rauhbeinigen Wikinger kommen nicht gerade in den Sinn bei seinem Anblick. Aber ihre Stärke, ihren eisernen Willen, die möge er, sagt Bryder. Aufstehen, weitergehen, kämpfen.

Bryder musste oft an die Wikinger denken in den letzten Jahren: Als sich sein kräftigster Atemzug irgendwann nur noch so anfühlte, als ziehe er Luft durch einen Strohhalm ein. Oder als seine Tochter ihn mit einem tapferen Lächeln im Krankenhaus besuchte, dann aber in Ohnmacht fiel, sobald sie ihn sah. Oder als ihm zu Hause auf dem Weg vom Bett zum Bad mal wieder die Luft ausblieb. Dabei ist der Flur keine zwei Meter lang in seiner kleinen Wohnung im norddänischen Hillerød. Als er da stand und nach Luft japste, da ließ er den Blick zu dem Wikingerschwert wandern, das er sich an die Wand gehängt hat: mit dem Hammer geschmiedet, wie das Original vor 1.000 Jahren, fast einen Meter lang, gut ein Kilo schwer. Wer mit solch einer Waffe in den Kampf zieht, gibt nicht einfach auf, nur weil ihm die Luft wegbleibt. Dann richtete Michael Bryder sich wieder auf und wagte den nächsten Schritt.

Er leidet seit Jahren an der schweren chronisch-obstruktiven Lungenkrankheit, kurz COPD, eine Folge des Rauchens und eines Gendefekts, der seine Lunge besonders angreifbar macht. Heute hat der Mittfünfziger nach langer Zeit wieder Hoffnung, dass er sich durchkämpfen kann wie einst die Wikinger. Das liegt aber nicht nur an den dänischen Urahnern, sondern auch an Marie Lavesen. Die Krankenschwester aus dem Nordseeland-Krankenhaus in Hillerød, eine gute halbe Autostunde von Kopenhagen entfernt, sitzt Bryder an seinem Sofatisch gegenüber und hält seine Hand. Die

braunen Haare hat sie zu einem Zopf gebunden. Wenn sie auf Hausbesuch ist, trägt sie keinen Kittel, sondern ihre Alltagskleidung: eine weiße Leinenbluse, Jeans und braune Turnschuhe. Ihre wachen Augen ruhen auf der Anzeige eines Pulsmessers, den sie Bryder an den Daumen geklemmt hat. Sie notiert die Werte. Gute Werte, wenn man seine Geschichte bedenkt.

Lavesen besucht Bryder regelmäßig zu Hause. Mit Ärzten und anderen Krankenschwestern hat sie das Captain-Projekt gegründet. Das Ziel: So viele Patienten wie möglich sollen zu Hause versorgt werden, statt im Krankenhaus liegen zu müssen. Denn Studien zeigen, dass Menschen besser genesen, wenn sie im vertrauten Umfeld sind. Außerdem kostet ihre Behandlung weit weniger, wenn sie kein Krankenhausbett belegen – das dann obendrein für dringendere Fälle frei bleibt.

### Dänemarks Ziel: Weniger Krankenhäuser, dafür hochmodern, bestens ausgestattet und hocheffizient

Marie Lavesen und ihr Team treiben damit eine Reform voran, die das dänische Gesundheitssystem bereits jetzt grundlegend umkrempelt. Vor gut zehn Jahren schon brachte die Regierung in Kopenhagen auf den Weg, was in Deutschland erst jetzt zaghaft angestoßen wird: einen Umbau der Krankenhauslandschaft, der die Versorgung der alternden Bevölkerung sichert und finanzierbar macht. Weniger Krankenhäuser soll es geben, dafür sollen sie hochmodern, bestens ausgerüstet und effizient sein – sogenannte Superkliniken, eine davon in Hillerød. Das bisherige Krankenhaus wird dann geschlossen. Statt einst 40 Kliniken mit Notaufnahme soll es für die 5,7 Millionen Dänen nur noch 16 Krankenhäuser geben, wenn die Reform beendet ist. Jedes ist dann für rund 300.000 Einwohner zuständig. Zum Vergleich: In Deutschland gibt es rund 1.950 Krankenhäuser. Und die Nationale Akademie der Wissenschaften kam vor zwei Jahren zu dem Schluss, dass ein Großteil verzichtbar wäre, wenn dafür wenige hundert Klinikzentren entstünden.



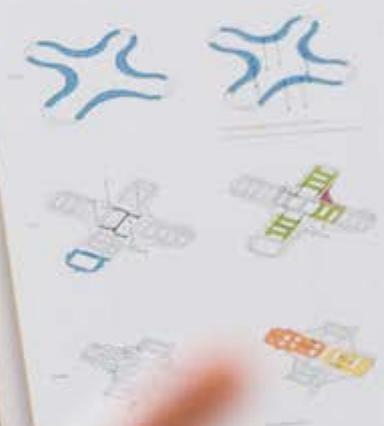
*„Wenn du schwer krank bist, bedeuten diese Hausbesuche alles.“*

MICHAEL BRYDER



Henrik Schodts ist Planungschef des Krankenhauses Hillerød. Das Modell zeigt, wie das „Neue Nordseeland-Krankenhaus“, eines der 16 Superkrankenhäuser Dänemarks, aussehen wird.





Zukunftssicher: Die Studien im Büro des Planungsdirektors Henrik Schødts zeigen das „Neue Nordseeland-Krankenhaus“. Form und Fassade sind einzigartig, obwohl es sich im Inneren aus Standardmodulen zusammensetzt. Das Gebäude kann daher angepasst werden, falls sich die Anforderungen zu einem späteren Zeitpunkt noch ändern.

Weniger Klinikbetten bedeuten auch, dass nur im Krankenhaus liegen muss, wer akut Hilfe braucht und nicht anders behandelt werden kann. Schon heute bleiben Dänen im Schnitt nur rund 3,7 Tage im Krankenhaus, Deutsche etwa doppelt so lange. Und Dänemark will die Verweildauer weiter senken. Wer wie Michael Bryder zwar dauerhaft behandelt und beobachtet werden, dafür aber nicht im Krankenhaus liegen muss, kann zu Hause bleiben.

### Ein digitales Tagebuch für die Patienten

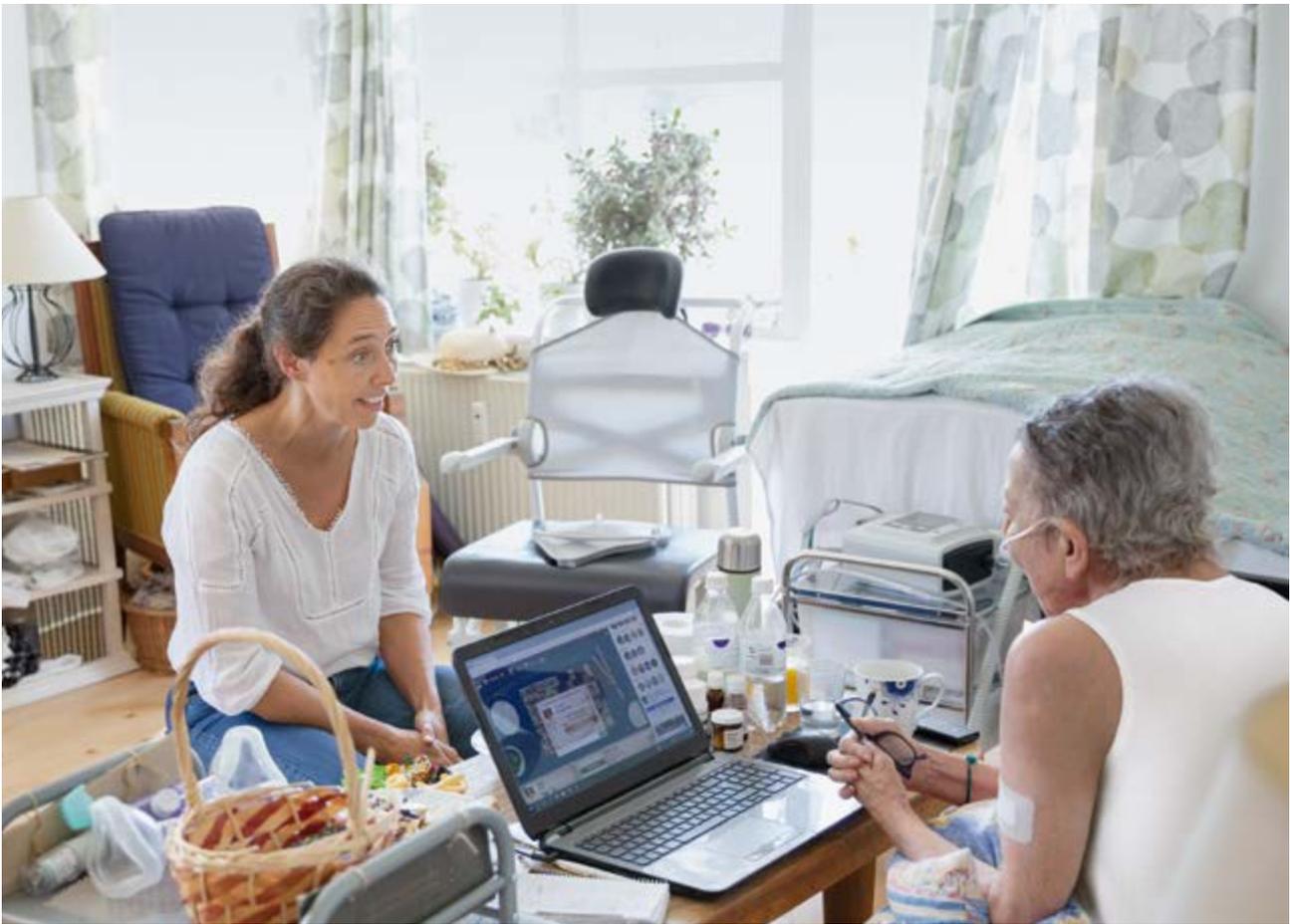
Die Arbeit von Marie Lavesen wird dadurch zu einem wesentlichen Bestandteil der Gesundheitsversorgung. „Wenn du schwer krank bist, bedeuten diese Hausbesuche alles“, sagt Lavesens Patient Bryder. Er wollte trotz Krankheit sein Leben leben, zu Hause war ihm das möglich. „Michael machte immer wieder kleine Ausflüge, obwohl er wusste, dass er sich danach erst einmal zwei Wochen im Bett erholen muss“, berichtet Marie Lavesen. Vor sechs Wochen wurde Bryder unverhofft eine neue Lunge eingesetzt. Nun sind seine Werte fast wieder normal, aber er muss bangen, ob der Körper das fremde Organ annimmt. Rund ein Fünftel der Patienten mit neuer Lunge sterben, meist in den ersten Wochen nach der Transplantation.

Marie Lavesen reicht Bryder ein etwa handygroßes Messgerät mit einem Mundstück. Im Stehen soll er in das Gerät pusten, um sein Lungenvolumen zu messen. Als er ansetzt, baut Marie Lavesen sich neben ihm auf wie eine Sporttrainerin. „Puste, puste, puste, puste!“, feuert sie ihn an, als bestreite er einen Wettkampf. Danach befragt sie ihn ausgiebig nach seinem Befinden. Alle Antworten und alle Daten, die Marie Lavesen beim Hausbesuch von Michael Bryder misst, trägt sie in ihrem Büro im Krankenhaus in eine digitale Patientendatei ein. Wie in einem Tagebuch schreibt sie die Werte und ihre Eindrücke von Bryders Entwicklung nieder. Die Einträge können auch alle Ärzte und anderen Krankenschwestern lesen, die an der Behandlung Bryders beteiligt sind. Auch das macht eine ambitionierte Krankenhausreform erst möglich in

Dänemark: Das Land ist bei der Digitalisierung seines Gesundheitssektors so weit wie kaum ein anderes in Europa – geschweige denn Deutschland.

Ein paar Schritte von Lavesens Büro entfernt prallen die alte und die neue Welt aufeinander: Eine hohe Eingangshalle aus hellem Backstein führt in den historischen Teil des Krankenhauses von Hillerød, an beiden Seiten wuchtige Steintreppen. In den alten Krankenhausfluren sitzt heute die Verwaltung. Durch die bodentiefen Fensterbögen fällt der Blick auf einen Betonkasten aus den 70er Jahren, das heutige Hauptgebäude der Klinik. „Lange wurde einfach immer nur angebaut, wenn mal wieder Platz benötigt wurde“, sagt Henrik Schødts. „Damit ist jetzt Schluss.“ Er lehnt sich auf ein ganz in Weiß gehaltenes Modell der Schweizer Architekten Herzog & de Meuron, die auch die Hamburger Elbphilharmonie gebaut haben. Schødts ist Anfang 40, groß, hager, schmale dunkle Hose, gestutzter Vollbart, das Hemd gerade knittig genug, damit es nicht zu sehr nach Büro aussieht. Er wirkt eher wie ein Werber als wie der Planungschef einer Klinik. Seine Aufgabe ist es, in den kommenden zwei Jahren eines der modernsten Krankenhäuser Europas hochzuziehen. Die geschwungene Form des Modells folgt grob dem Umriss eines vierblättrigen Kleeblatts. Das neue Krankenhaus entsteht auf freier Fläche vor der Stadt. Vier Stockwerke soll es hoch sein, überzogen von einem großen Dachgarten.

Das „Neue Nordseeland-Krankenhaus“ in Hillerød ist das letzte der 16 Superkrankenhäuser, die in Dänemark entstehen. Schødts sieht sich deshalb besonders in der Pflicht, die Erfahrungen der anderen zu berücksichtigen und Fehler zu vermeiden. „Der Gesundheitssektor ist sehr konservativ“, sagt er. Das sei gut, wenn es um die Wahrung hoher Standards gehe. Aber auch beim Bau und beim Betrieb von Krankenhäusern werde immer wieder nach denselben Schemata verfahren. Damit will Schødts brechen. Sein Krankenhaus soll nicht wie ein Krankenhaus aussehen. Der Blick in die Natur war ihm wichtig.



Zu Hause eingerichtet: Wenn Marie Lavesen mit Jette Flachs spricht, beschränkt sie sich aufs Wesentliche. Für lange Besuche fehlt der 67 Jahre alten Patientin die Kraft.

Die medizinischen Abteilungen sollen nicht getrennt voneinander residieren, sondern integriert werden. Feste Büros wird es nicht mehr geben. Smartphone-Apps und Videokonferenzen mit Ärzten sollen Patienten auf ihre Behandlung vorbereiten. Überall in den neuen Krankenhäusern Dänemarks wird mit digitalen Konzepten, mit Home-Care und Telemedizin experimentiert. Was auffällt: Oft stoßen Krankenschwestern wie Marie Lavesen die neuen Projekte an, weil sie die Bedürfnisse von Patienten besonders gut kennen. Flache Hierarchien und die Einbindung der Pflegerinnen machen es möglich. So zum Beispiel in Odense: Dort können Frühgeborene die Klinik mit ihren Eltern dank telemedizinischer Überwachung frühzeitig verlassen und zu Hause zu Kräften kommen. In Kopenhagen hat eine Krankenschwester einen Rucksack entworfen, mit dem Patienten sich frei bewegen können, während sie eine Infusion erhalten. Was all dem zugrunde liegt: Dänemark hat bereits seit 15 Jahren eine digitale Patientenakte,

mit der Ärzte, Krankenschwestern und Patienten kommunizieren und immer den Zustand ihrer Patienten abfragen können.

### Ermächtigung der Patienten: Die digitale Akte

„Man kann ein noch so modernes Krankenhaus – wenn es sich nicht mit der Arztpraxis auf der anderen Straßenseite austauschen kann, bringt das nichts“, sagt Morten Elbaek Petersen, Chef von Sundhed.dk, so heißt das dänische Online-Register, das 2003 freigeschaltet wurde. Sundhed bedeutet schlicht Gesundheit. Jeder Däne hat darin von Geburt an eine digitale Patientenakte. Auf die Akte können alle zugreifen, die an der Behandlung beteiligt sind: Ärzte, Krankenschwestern – und auch der Patient selbst. „Das ist durch Digitalisierung erst möglich geworden: Wir ermächtigen den Patienten, dass er sich selbst seiner Krankheit annimmt“, sagt Morten Elbaek Petersen. „Jetzt ist er nicht mehr nur Patient. Er hat die Daten, kann seine eigene Krankheitsgeschichte lesen, bevor



Glückssymbol als Vorbild: Mit etwas Fantasie lässt sich im Umriss des „Neuen Nordseeland-Krankenhauses“ die Form eines vierblättrigen Kleeblatts erkennen. Die Natur ringsum und der Dachgarten im Innern sollen den Patienten Erholung bieten.

er zum Arzt geht. Und er kann sich in Handbüchern über die Krankheit informieren. Unsere Daten zeigen, dass wir bessere Behandlungsergebnisse erzielen, seitdem die Patienten stärker Anteil nehmen.“

Die Einbeziehung von Patienten in ihre Behandlung ist auch aus Sicht deutscher Experten ein wesentlicher Vorteil digitaler Patientenakten. „Wir kommen dadurch zu einer ganz anderen Dimension der Patienten-Arzt-Zusammenarbeit“, sagt Peter Haas, Professor für Medizinische Informatik an der Fachhochschule Dortmund. Haas beschäftigt sich seit über zehn Jahren mit elektronischen Patientenakten und hat dazu verschiedene Versuchsprojekte geleitet.

**„Wir kommen dadurch zu einer ganz anderen Dimension der Patienten-Arzt-Zusammenarbeit.“**

„Wir haben gemerkt, dass Ärzte es begrüßen, wenn der Patient bei gewissen Indikationen Tagebuch führt.“ Beim gemeinsamen Termin könnten Arzt und Patient nicht nur die Befunde des Arztes, sondern auch die Tagebucheinträge berücksichtigen. Das beteilige die Patienten an Entscheidungen und schaffe Transparenz. Weiterer Vorteil der digitalen Akte: Viele Behandlungsfehler können verhindert werden.

„Denken Sie an die Notaufnahme alter Menschen, die gestürzt sind und nichts erzählen können“, sagt Haas. „Mit dieser retrospektiven Informationstransparenz über die Situation eines Menschen kann man ganz erheblich die Patientensicherheit verbessern.“

Die Einführung einer digitalen Patientenakte wird seit vielen Jahren auch in Deutschland diskutiert, wird aber im Widerstreit der Akteure immer weiter verzögert. Im Juni haben zahlreiche Krankenkassen eine Gesundheitsakte vorgestellt, die per App auf dem Smartphone oder dem Tablet zu bedienen ist. Die Techniker Krankenkasse und die AOK entwickeln eigene Dienste. Das Bundesgesundheitsministerium hat gerade ein Gesetz entworfen, das die Krankenkassen verpflichtet, bis spätestens 1. Januar 2021 ihren Versicherten eine Patientenakte zur Verfügung zu stellen, die nicht nur mit der Versichertenkarte, sondern auch über andere Nachweisverfahren auf mobilen Anwendungen zugänglich sein soll.

Informatikprofessor Peter Haas verliert zunehmend die Hoffnung, dass es zu einer umfassenden Gesundheitsakte kommt. „Man verstrickt sich in Deutschland immer weiter in technische und datenschutzrechtliche Diskussionen und verliert eigentlich den Nutzen, den Wertebeitrag dieses Instruments aus dem Auge“, sagt er. Bevor überhaupt klar sei,

welchen Zweck die Datei erfüllen soll, werde heftig darüber gestritten, wer von wo auf die Akte zugreifen darf. Es helfe auch nicht, dass verschiedene Krankenkassen unterschiedliche Entwürfe vorlegen, sagt Haas. „Die Gefahr ist, dass es zu minimalistischen und umständlichen Lösungen führt: Deutschland hat dann auch eine Patientenakte, aber weder Ärzte noch Patienten wollen sie richtig nutzen.“

Allerdings hat auch Dänemark erlebt, dass Skepsis angebracht ist. Vor vier Jahren berichtete der öffentlich-rechtliche Radiosender DR von Fällen, in denen das zentrale staatliche Gesundheitsregister DAMD, auf das die Plattform Sundhed.dk zugreift, widerrechtliche und irreführende Informationen über Geschlechtskrankheiten, Angstzustände und persönliche Probleme von Patienten gespeichert hatte. Viele Regionen löschten daraufhin große Teile der Datensätze.

Und ganz einheitlich läuft die Digitalisierung in Dänemark ebenfalls nicht: Wenn Krankenschwester Marie Lavesen ihre Patientenakten pflegt, benutzt sie nicht Sundhed.dk, sondern die „Sundhedsplattform“, ein neues System, das die Region Hovestaden, die Hauptstadtregion um Kopenhagen, vor einem Jahr eingeführt hat. Ärzte, Klinikpersonal und Patienten könnten damit besser kommunizieren als bisher, berichtet Marie Lavesen. Aber sie beklagt auch Nachteile: Die neue Plattform ist nur in der Region Hovestaden zu bedienen. Wechselt ein Patient in eine andere Region, besteht dasselbe Problem wie zu analogen Zeiten. Außerdem wurde die Plattform in den USA entwickelt und offenbar kaum angepasst. In den USA ist es anders als in Dänemark üblich, dass Patienten nach der Behandlung eine Rechnung erhalten. Sie werde nun nach jedem Eintrag gefragt, wohin die Rechnung geschickt werden soll, berichtet Marie Lavesen und schüttelt den Kopf.

Trotz digitalen Fortschritts, E-Health und Telemedizin geht für Lavesen ohnehin nichts über den persönlichen Kontakt. Sie wirft ihren Rucksack in den Kofferraum ihres Kleinwagens und macht sich auf den Weg zu ihrer nächsten Patientin. Die 67 Jahre alte Jette Flachs

empfängt sie im Unterhemd auf dem Sofa. Ihr graues Haar hat sie nach hinten gestrichen. Die ehemalige Kindergärtnerin leidet ebenfalls an der chronisch-obstruktiven Lungenerkrankung. Sie kann sich kaum noch bewegen. Über eine Atemsonde erhält sie Sauerstoff. Sie hat sich eingerichtet an ihrem Platz. Vor ihr steht ein Laptop, der Fernseher läuft. Wenn Lavesen bei ihr ist, beschränken die beiden Frauen sich aufs Wesentliche. Lange Besuche strengen Flachs zu sehr an. Sie fühle sich schlechter, berichtet sie. Marie Lavesen fragt sie, ob sie in ein Hospiz ziehen will, aber Jette Flachs winkt ab. Ihre Wohnung will sie nicht verlassen. Lavesen weiß, wie wichtig ihren Patienten ihre eigenen vier Wände sind. „Es kann überraschend sein, wie viel Lebensmut auch schwer kranke Patienten noch haben“, sagt sie, als sie aus dem Haus tritt. „Sie finden diesen kleinen Fleck in ihrem Leben, der es behaglich und lebenswert macht. Und unsere Aufgabe ist es, ihn zu bewahren.“

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

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## DER DIGITALE PATIENT

Die Digitalisierung verändert die Gesundheitsversorgung. Mit dem Projekt „Der digitale Patient“ trägt die Bertelsmann Stiftung dazu bei, dass neue technologische Ansätze in den Dienst der Gesundheit gestellt werden. Wir entwickeln Strategien und Konzepte etwa für die Einführung von elektronischen Patientenakten oder den Transfer von Innovationen in den Versorgungsalltag. Das Ziel: der größtmögliche Nutzen für Patienten und Gesellschaft.

### Weblinks:

 [www.der-digitale-patient.de](http://www.der-digitale-patient.de)

 <https://blog.der-digitale-patient.de>

### Kontakt:

 Timo Thranberend

 [timo.thranberend@bertelsmann-stiftung.de](mailto:timo.thranberend@bertelsmann-stiftung.de)

---

*„Sie finden diesen kleinen Fleck in ihrem Leben, der es behaglich und lebenswert macht. Und unsere Aufgabe ist es, ihn zu bewahren.“*

MARIE LAVESEN

Gut dokumentiert: Nach ihren Hausbesuchen kehrt die Krankenschwester Marie Lavesen zurück in ihr Büro im Krankenhaus von Hillerød und schreibt alle neuen Informationen über ihre Patienten in einer digitalen Patientenakte nieder. Dadurch können Ärzte und andere Pflegerinnen sich vor der nächsten Behandlung auf den neuesten Stand bringen.



# Digitaler und gesünder werden



Dr. Brigitte Mohn



Jan Voth

## Die Möglichkeiten digitaler Innovationen im Gesundheitswesen müssen vorurteilsfrei geprüft werden – zum Wohl der Patienten, fordert Brigitte Mohn.

Jedes Jahr sterben in Deutschland tausende Menschen an den Wechselwirkungen von Medikamenten. Da muss man sich die Frage stellen, wie so etwas vermieden werden kann. Eine Lösung kann die bessere Vernetzung sein – zwischen Ärzten, Krankenhäusern und Patienten. Diese Vernetzung kann dafür sorgen, dass wichtige Informationen besser ausgetauscht werden.

Für unsere Studie „#SmartHealthSystems“ haben wir uns in anderen Ländern umgeschaut. In Schweden, Dänemark und Estland werden 99 Prozent aller Rezepte elektronisch verschickt und verarbeitet, in Estland haben 97 Prozent aller Bürger eine elektronische Patientenakte. In Deutschland hingegen werden die allermeisten Informationen noch auf Papier übermittelt. Das führt zu Mehrfachuntersuchungen, langen Wegen, hohen Kosten und viel Zeitverlust. Es fehlt ein klarer Fahrplan für die Einführung von digitalen Innovationen.

Dabei sind die positiven Effekte von Digitalisierung im Gesundheitswesen anerkannt. Telemedizin ist geeignet, Versorgungslücken auf dem Land zu schließen, z. B. können Patienten Ärzte per Video kontaktieren, kleine Krankenhäuser können Schlaganfall-Experten in Telekonsultationen hinzuziehen. Patienten haben durch das Internet Zugang zu Informationen; Apps helfen ihnen, selbstbestimmter mit ihrer Gesundheit umzugehen.

Natürlich müssen wir uns auch die möglichen „Nebenwirkungen“ von Digitalisierung anschauen. Wir müssen fragen, wie der digitale Wandel möglicherweise den Arztberuf verändert, wie wir erreichen können, dass alle Patienten, auch ältere, am digitalen Wandel teilhaben können, wie wir Verunsicherung auf Patientenseite, Überdiagnostik oder Überbehandlung verhindern können. Mit einer umfassenden elektronischen

Patientenakte, in der alle Diagnosen, Behandlungen und Verordnungen dokumentiert sind, wäre jeder Arzt sofort im Bilde. Und wir müssen regeln, wer Herr der Daten ist. Das muss aus unserer Sicht der Patient selbst sein. Denn Datenschutz ist in Deutschland ein hohes Gut. Zu Recht. Die Menschen müssen nicht nur die Geräte bedienen können, sondern auch souverän mit ihren Daten umgehen können und verstehen, was Digitalisierung insgesamt mit ihnen macht.

Unsere Studie „#SmartHealthSystems“ fragt deshalb, wie andere Länder ihr Gesundheitswesen erfolgreich digitalisieren und was Deutschland davon lernen kann. Verglichen werden insgesamt 17 Länder. Wir wollen dazu beitragen, dass unser System von den Erfahrungen anderer Länder lernen kann. Aber wir wollen auch zeigen, wo es aktuell noch Defizite gibt.

[www.change-magazin.de](http://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](mailto:brigitte.mohn@bertelsmann-stiftung.de)

*„Die Menschen müssen verstehen, was Digitalisierung mit ihnen macht.“*



Dr. Brigitte Mohn, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung, hat eine Studie initiiert, die untersucht, wie erfolgreich andere Länder ihr Gesundheitswesen digitalisieren und was Deutschland davon lernen kann.



Beim Programm „Lehrkräfte Plus“ geht es mitunter spielerisch zu. Teilnehmerin Rufaida Mahmoud (links) und ihre Mitstreiter freuen sich über einen Punkt beim Tafel-Tabu.

# Das neue Klassenzimmer

 Anja Tiedge  Achim Mulhaupt  Juli 2018  Bielefeld & Bochum  sonnig, 28°C

**Studium, Lehramtsabschluss, ein fester Job im Heimatland – doch in Deutschland eine Stelle als Lehrer zu bekommen, ist für Geflüchtete fast unmöglich. Das Programm „Lehrkräfte Plus“ will das ändern. Ein Besuch bei Menschen, die ihre Flucht als Chance begreifen.**

*„Weshalb sind wir in Deutschland?“*

„Krieg. Terror.“

*„Nein, anders!“*

*Was hat Deutschland, was Syrien nicht hat?“*

„Flüchtlinge.“

*„Noch anders! Deutschland ist eine ...“*

„Demokratie!“

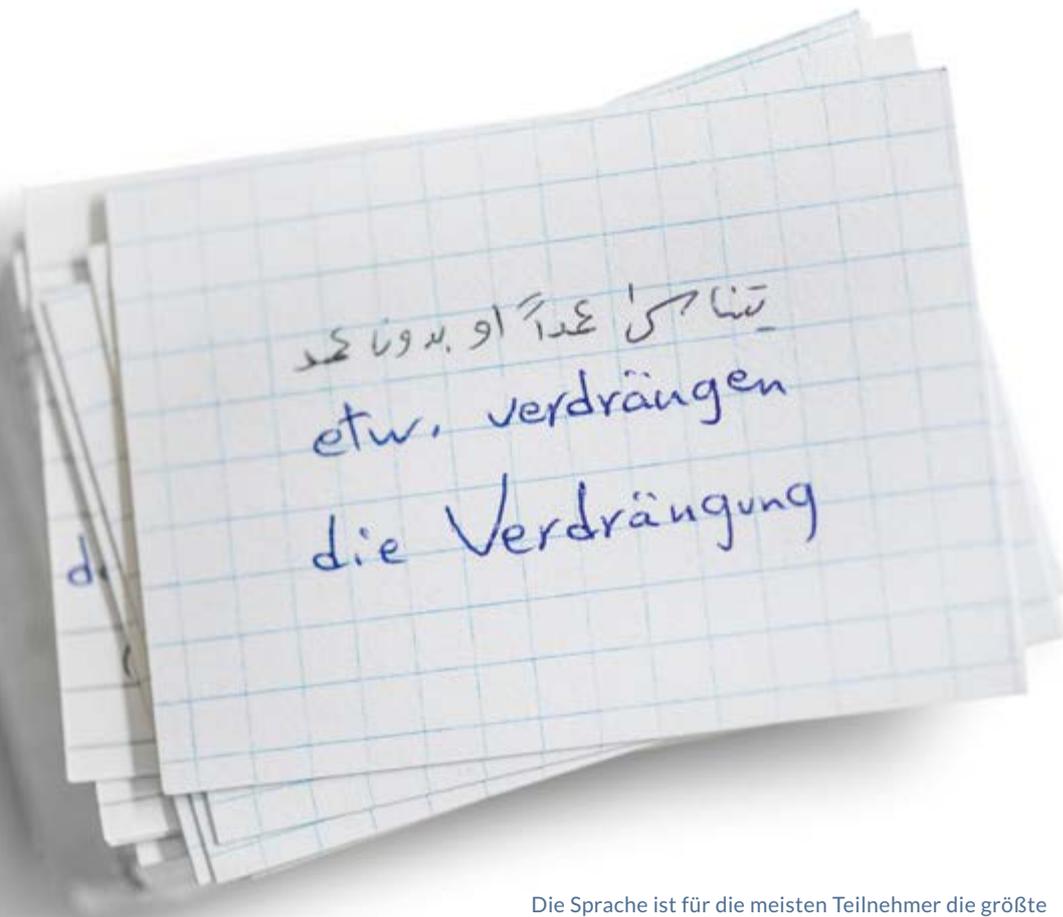
*„Ja! Richtig!“*

Rufaida Mahmoud (42) streckt die Arme nach oben und jubelt. Ihre Gruppe hat beim Tafel-Tabu einen Punkt gemacht. In dem Spiel geht es darum, in einer vorgegebenen Zeit Wörter zu erraten, die der Teampartner umschreibt. Und die gesuchten Begriffe haben es in sich: Verlaufsplan, Binnendifferenzierung, Unterrichtsziel – Fachwörter, die die Spieler brauchen, um zukünftig ihren Unterricht vorzubereiten. Was so spielerisch aussieht, haben sie sich hart erarbeitet:

Sie sind geflüchtete Lehrer, die in Deutschland in ihrem alten Beruf Fuß fassen wollen.

Das Programm „Lehrkräfte Plus“ soll das ermöglichen: Innerhalb eines Jahres werden die Teilnehmer fit gemacht, um an einer deutschen Schule zu unterrichten. Im Kurs, den die Universität Bielefeld 2017 aufgesetzt hat und den seit diesem Jahr auch die Universität Bochum anbietet, liegt der Fokus zunächst auf der Sprache: Nach einem halben Jahr Intensiv-Deutschkurs machen die Teilnehmer im zweiten Halbjahr ein Praktikum an einer Schule. Parallel nehmen sie das ganze Jahr über an Seminaren teil, in denen sie etwa das deutsche Schulsystem kennenlernen. Aber auch Didaktik und Pädagogik stehen auf dem Stundenplan.

Die Atmosphäre beim Tafel-Tabu ist gelöst. Mahmoud und ihre Mitstreiter gestikulieren wild, lachen und kämpfen um jeden Punkt. Dass sie hier, in einem Seminarraum der Uni Bielefeld, so ausgelassen beisammen sein können, war für die 24 Teilnehmer noch vor wenigen Jahren undenkbar. In ihren Heimatländern waren sie Krieg, Gewalt und Verfolgung ausgesetzt – deshalb sind sie aus Syrien, Afghanistan, Armenien, Guinea, Pakistan, Irak nach Deutschland geflüchtet.



Die Sprache ist für die meisten Teilnehmer die größte Herausforderung. Alaa Alhalabieh lernt am liebsten mit Karteikarten, auf die er deutsche Vokabeln und ihre arabische Übersetzung schreibt.

### Unterricht im Herkunftsland

„Teamarbeit gab es bei uns nicht“, sagt Rufaida Mahmoud, die in Syrien mehr als 15 Jahre Französisch und Kurdisch unterrichtet hat. „Sie war sogar verboten. Jeder Schüler hat für sich allein gelernt, es gab nur Frontalunterricht.“ Partnerarbeit finde sie generell zwar gut, aber der Unterricht in Syrien sei ruhiger verlaufen. „Es gab kaum Unterrichtsstörungen. Hier muss man zum Teil minütlich um Ruhe bitten. Das kostet Zeit und Nerven“, sagt die selbstbewusste Frau mit den roten Haaren und dem mitreißenden Lachen. Man sieht ihr nicht an, welchen schweren Weg sie hinter sich hat.

Als eine von rund 500.000 staatenlosen Kurden in Syrien wurde sie in ihrer Heimat jahrelang diskriminiert. Als noch dazu der Krieg immer näher rückte, entschied sie, gemeinsam mit ihrem Mann und den drei Töchtern das Land zu verlassen. Nach einer kräftezehrenden Flucht, bei der sie acht Monate von ihrer Familie getrennt war, durfte sie endlich nach Deutschland.

Zu „Lehrkräfte Plus“ kam Mahmoud viele Monate später – durch die Hilfe von Ehrenamtlichen und viel eigenes Engagement. „Lehrerin war immer mein Traumjob. Für mich gibt es nichts Besseres, als das weiterzugeben, was ich kann.“ Eine Stelle als Putzhilfe lehnte sie ab. „Ich wusste, dass es für mich einen Weg geben wird, wieder als Lehrerin zu arbeiten. Ich wollte all meine Energie aufwenden, diesen Weg zu finden.“

*„Lehrerin war immer mein Traumjob. Für mich gibt es nichts Besseres, als das weiterzugeben, was ich kann.“*

Doch es gibt auch Herausforderungen, zum Beispiel Mahmouds Arbeitsweg. Sie lebt mit ihrer Familie in einem Dorf bei Soest und muss täglich mit öffentlichen Verkehrsmitteln nach Bielefeld fahren. Zweieinhalb



Physiklehrer Alaa Alhalabieh fühlt sich bei „Lehrkräfte Plus“ herausgefordert, anders als in vorherigen Kursen: „Da war ich nur der junge Mann mit Migrationshintergrund.“

Stunden braucht sie pro Strecke – wenn alles pünktlich fährt. „Für mich ist das Programm eine riesige Chance, deshalb nehme ich das in Kauf“, sagt sie. Mittlerweile hat sie eine Bekannte in Bielefeld, bei der sie übernachten kann, wenn es mal wieder später wird.

*„Für mich ist das Programm eine riesige Chance.“*

#### **Lehramt und Sprachkenntnisse**

Abdrrahman Ahmi (38) brauchte anfangs sogar drei Stunden zum Kurs. Knapp drei Monate pendelte er von Fröndenberg im Kreis Unna nach Bielefeld, bevor er ein Zimmer im Studentenwohnheim nahe der Uni bekam. „Das war für mich eine große Erleichterung, weil ich mich viel besser aufs Lernen konzentrieren konnte“, sagt er. Hilfe bei der Wohnungssuche bekam er von Kristina Purrmann. Die Projektkoordinatorin von „Lehrkräfte Plus“ an der Uni Bielefeld unterstützt die Teilnehmer nicht nur im Kursalltag, sondern

auch bei Behördengängen, Bewerbungen an Schulen und Problemen mit der Unterkunft. „Es gibt unglaublich viele beteiligte Behörden, und ständig passiert etwas Unvorhergesehenes“, sagt Purrmann. „Darauf müssen sich die Teilnehmer und wir uns einstellen – dadurch bleibt’s aber auch spannend.“ Ahmi kam 2015 nach Deutschland – nach einer monatelangen, gefährlichen Flucht, bei der er dreimal verhaftet wurde. Nachdem er in Syrien vier Jahre als Englischlehrer gearbeitet hatte, sollte er zum Militärdienst eingezogen werden. „Im Krieg heißt es: töten oder getötet werden. Das wollte ich auf keinen Fall“, sagt er. Er lernte schnell Deutsch und erfüllte damit die Voraussetzungen, um bei „Lehrkräfte Plus“ mitzumachen. Zudem brauchen die Teilnehmer eine sichere Aufenthaltsperspektive in Deutschland und sie müssen in ihrem Heimatland Lehramt studiert und bereits als Lehrer gearbeitet haben.

Doch anders als in Deutschland, wo man zwei Unterrichtsfächer studieren muss, um Lehrer zu werden, haben die meisten Geflüchteten in ihren Heimat-

ländern nur ein Fach absolviert. Nach Abschluss des Programms können die Teilnehmer daher zunächst etwa als Vertretungslehrer arbeiten oder versuchen, über einen Seiteneinstieg an einer Schule unterzukommen.

### Die erste Schulklasse

Für die meisten Teilnehmer ist die Sprache dabei die größte Hürde. „Wir dürfen im Unterricht keine Deutschfehler machen, das würde den Lernprozess stören“, sagt Alaa Alhalabieh (29), der am „Lehrkräfte Plus“-Kurs in Bochum teilnimmt. Sein Ziel: Er will wieder als Physiklehrer arbeiten, so wie er es in seinem Heimatland Syrien zwei Jahre lang getan hat. Deshalb war ihm wichtig, dass er die Sprache lernt, die er im Umgang mit den Schülern braucht. „Unsere Dozenten wissen, dass wir Vorkenntnisse haben, und sprechen mit uns wie mit gebildeten Erwachsenen. In den Sprachkursen davor spielte es keine Rolle, welche Ausbildung ich habe. Da war ich nur der junge Mann mit Migrationshintergrund.“

Deshalb hatte Alhalabieh Bedenken, als er das erste Mal vor einer deutschen Klasse stand. „Ich dachte, die Eltern trauen es einem Ausländer vielleicht nicht zu, ihre Kinder zu unterrichten.“ Seine Skepsis war unbegründet. „Ich kam mit den Schülern gut zurecht, fand es aber ungewohnt, dass sie aus unterschiedlichen Ländern kommen und viele verschiedene Sprachen sprechen. Das ist für mich eine Herausforderung, denn das kenne ich aus Syrien nicht.“

Rund ein Drittel der Schüler in Deutschland hat mittlerweile einen Migrationshintergrund. Gepaart mit dem Lehrermangel wird dies geflüchteten Lehrern wie ihm, die fließend Arabisch sprechen, zugutekommen, hofft Alhalabieh. „Ich wünsche mir, dass ich irgendwann als Vollzeitlehrer arbeiten kann. Aber natürlich gibt es dafür keine Garantie. Die gibt es nie im Leben.“

### Anschluss finden

Das weiß auch Rufaida Mahmoud. „Die Dozenten haben uns vom ersten Tag an gesagt: ‚Wir öffnen eine Tür, und dann sehen wir weiter.‘“ Mahmoud hat dieses Angebot genutzt. Nun steht für sie die

nächste Tür offen: Ab Herbst wird sie zweieinhalb Tage an der Schule unterrichten, an der sie während des Programms hospitiert hat. Den Rest der Woche wird Mahmoud an vertiefenden pädagogischen Seminaren und einem weiteren Sprachkurs teilnehmen. Möglich macht dies das „Arnsberger Modell“, ein Pilotprojekt der Bezirksregierung Arnsberg, das geflüchtete Lehrer an die Schulen der Region bringen will, unter anderem die Absolventen von „Lehrkräfte Plus“.

„Ich habe Schwein gehabt“, sagt Mahmoud und lacht. „Dass ich wieder in meinem Traumberuf arbeiten kann, macht mich überglücklich.“ Und irgendwann, wer weiß, kann sie vielleicht den Führerschein machen und sich ein kleines Auto leisten, damit die lange Pendelei ein Ende hat. „Das ist auch ein Traum von mir. Und wenn ich hart genug daran arbeite und positiv bleibe, kann er in Erfüllung gehen. Das weiß ich jetzt.“

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

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## LEHRKRÄFTE PLUS

Gemeinsam mit der Universität Bielefeld, der Ruhr-Universität Bochum, der Stiftung Mercator, dem Ministerium für Schule und Bildung in Nordrhein-Westfalen, den kommunalen Integrationszentren und der Bertelsmann Stiftung wird Lehrkräften mit Fluchtgeschichte die Möglichkeit eröffnet, sich für eine Tätigkeit im deutschen Schuldienst zu qualifizieren. In den ersten sechs Monaten stehen Sprachbildung und pädagogisch-fachliche Bausteine im Mittelpunkt. Im zweiten Halbjahr hospitierten die Teilnehmer, begleitet von einem Mentor, an einer Schule.

### Weblink:

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

### Kontakt:

 Angela Müncher  
 [angela.muencher@bertelsmann-stiftung.de](mailto:angela.muencher@bertelsmann-stiftung.de)  
 @VielfaltLernen

---



Abdrrahman Ahmi arbeitete in Syrien als Englischlehrer, bevor er vor vier Jahren nach Deutschland flüchtete. Anfangs pendelte er drei Stunden, um bei „Lehrkräfte Plus“ in Bielefeld teilzunehmen.

# Chance<sup>2</sup>: Lehrkräfte mit *Fluchtgeschichte*

 Dr. Jörg Dräger

 Jan Voth



Dr. Jörg Dräger, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung, unterstreicht die Bedeutung von Pilotprojekten, wie beispielsweise das Qualifizierungsprogramm für geflüchtete Pädagogen „Lehrkräfte Plus“.

Wir brauchen mehr gute Lehrkräfte. Durch sie können Schüler besser lernen, werden fachlich intensiver gefördert und stärker motiviert. Momentan herrscht jedoch Lehrermangel. Insbesondere an Grundschulen fehlen bis 2025 etwa 35.000 Lehrerinnen und Lehrer. An weiterführenden Schulen können Stellen in Mangelfächern häufig nicht besetzt werden.

Das Programm „Lehrkräfte Plus“ kommt deshalb zur rechten Zeit. Es bereitet Lehrkräfte mit Fluchtgeschichte auf eine Arbeit an deutschen Schulen vor.

In Syrien, Iran, Irak und vielen anderen Ländern haben sie vor ihrer Flucht studiert und unterrichtet. Nun verbessern sie ihr Deutsch und lernen, was für den Unterricht in ihrer neuen Heimat wichtig ist.

### **Vielfalt in Kollegien**

Mit ihnen kommt auch eine größere Vielfalt in die Lehrerzimmer, die bei Schülern längst gegeben ist: In Nordrhein-Westfalen hat jeder dritte Schüler einen Migrationshintergrund, aufseiten der Lehrer ist es nicht einmal jeder Zehnte. Lehrkräfte mit Flucht-

## „Lehrkräfte mit Fluchtgeschichte können Vorbild und Bindeglied sein.“

geschichte können Vorbild und Bindeglied sein, sie können Brücken zu Kindern und Eltern bauen, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben und deren Sprache sie sprechen. Sie kennen Hintergründe, die deutschen Lehrkräften verborgen bleiben, wissen, was es bedeutet, neu anzukommen. Und sie kennen zudem die Unterschiede des Schulsystems zwischen den Herkunftsländern und Deutschland.

Das einjährige Programm ist an den Universitäten in Bielefeld und in Bochum entwickelt worden – gefördert durch die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung Mercator sowie unterstützt durch das Schulministerium in NRW und die kommunalen Integrationszentren. Jede Uni kann 25 Teilnehmer pro Jahr qualifizieren. Die Nachfrage übersteigt das Angebot allerdings um das 10- bis 20-Fache: In Bielefeld haben sich auf die beiden Ausschreibungen rund 250 Interessenten beworben, in Bochum waren es Anfang dieses Jahres sogar 470 Personen.

### Verlässliche Fähigkeiten im Unterricht

Die erste Gruppe „Lehrkräfte Plus“ hat die Qualifizierung im Sommer abgeschlossen: Einige Teilnehmer haben direkt eine Stelle an einer Schule bekommen, andere werden ihr sprachliches Niveau weiter verbessern. Manche wollen ein zweites Unterrichtsfach studieren – anders als in den meisten Herkunftsländern setzt das deutsche Schulsystem dies in der Regel voraus. Aber auch Absolventen ohne zweites Unterrichtsfach können sich auf zeitlich befristete Vertretungsstellen bewerben oder auf länger unbesetzte Stellen.

Die Bezirksregierung Arnsberg erprobt im Nachgang zur Qualifizierung an den Universitäten ein Anschlussprogramm für „Lehrkräfte Plus“-Absolventen. Zur künftigen Integration der Lehrkräfte mit Fluchtthintergrund in das Regelsystem sollen einige zunächst eine befristete Stelle an einer Schule mit einem

reduzierten Anteil erhalten, damit sie sich parallel weiterqualifizieren können, besonders mit Blick auf ihre sprachlichen und methodisch-didaktischen Kompetenzen. Bei entsprechender Qualifikation und Bewährung können diese Lehrkräfte übernommen werden.

Noch ist „Lehrkräfte Plus“ mit seinen bis zu 50 Absolventen pro Jahr zu klein, um den Lehrermangel signifikant zu lindern und die Vielfalt in den Kollegien merklich zu erhöhen. Aber es ist ein Anfang und eine echte Chance – sowohl für die Schulen als auch für die Lehrkräfte mit Fluchtgeschichte. Perspektivisch könnte das Programm auch auf weitere interessierte Universitäten übertragen und einer größeren Zielgruppe mit Migrationshintergrund zugänglich gemacht werden. Denn es gibt immer wieder Anfragen von Lehrkräften, die keine Fluchtgeschichte haben, aber auch nicht aus der EU kommen. Diese motivierten und fähigen Lehrkräfte brauchen wir.



DR. JÖRG DRÄGER

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

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

#### Kontakt:

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

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



Jens Hughes, Mitarbeiter der Deutschen Schlaganfall-Hilfe, zeigt beim Volkslauf „Isselhorster Nacht“ Flagge für die Stiftung, der ein Teil der Anmeldegebühren zugutekommt.

# Aufklären und helfen

 Thomas Röbbke  Besim Mazhiqi  Juli 2018  Gütersloh  sonnig, 28 °C

## Die Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe engagiert sich für bessere Prävention und Therapie.

Donnerstagmorgen kurz vor acht Uhr in Gütersloh. Im Strom der Schüler Richtung Gymnasium lassen sich bereits Mitarbeiter der Deutschen Schlaganfall-Hilfe ausmachen. Die gemeinnützige Stiftung ist seit 2016 gleich neben der Schule ansässig, in einem ockerfarbenen Gebäude Baujahr 1913. Die einstige Sparkasse diente später als Stadtbücherei und wurde zuletzt vom Gymnasium genutzt. Die Stadt wollte verkaufen, die Bertelsmann Stiftung erwarb das Haus und überließ es der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe, die so aus einem Zweckbau am Ortsrand direkt ins Herz der Stadt zog.

Mit Liebe zum Detail renoviert und gleichzeitig modernisiert, ist es nicht nur Arbeits-, sondern auch Veranstaltungsort: In der ehemaligen Schalterhalle tagen etwa Stadtratsausschüsse und Parteiversammlungen. „Wir werden jetzt von den Güterslohern wahrgenommen“, freut sich Pressesprecher Mario Leisle. Das sei wichtig, um bekannt und akzeptiert zu sein: „Heute haben wir Laufkundschaft: Menschen, die einfach mal reinschauen und sich eine Broschüre mitnehmen. Manch einer hat hier als Kind Bücher ausgeliehen und ist neugierig, wie es jetzt aussieht.“ Hinter dem

säulengeschmückten Eingang sitzt Ellen Singendonk am Empfang. Als Teil des Service- und Beratungszentrums beantwortet sie die Fragen der Besucher, nimmt Anrufe entgegen und kümmert sich um die Verteilung der eingehenden Post. Seit 17 Jahren hat sie diese Funktionen inne und dabei „viele persönliche Geschichten zu hören bekommen, Schicksale, die mir nahegehen“, erzählt sie. Mit der Zeit hat sie die Fähigkeit entwickelt, beim Gang durch die Stadt Menschen zu erkennen, die mit den Folgen eines Schlaganfalls zu kämpfen haben. Rund 270.000 sind es, die allein in Deutschland pro Jahr aus ihrem gewohnten Leben gerissen werden. Bei einem Schlaganfall fallen bestimmte Gehirnfunktionen schlagartig aus, in aller Regel durch eine Mangel durchblutung. Das Risiko steigt mit dem Alter, doch 30.000 Betroffene sind jünger als 55 Jahre, sogar Kinder können einen Schlaganfall erleiden.

9 Uhr, das Kommunikationsteam trifft sich zur wöchentlichen Konferenz. Es geht um die Kick-off-Veranstaltung für den Weltschlaganfalltag, das Programm für die Tagung der Schlaganfall-Lotsen. Website, Social-Media-Aktivitäten, das „Forum Schlaganfall“, die prominente Unterstützerin Veronica Ferres und eine Risiko-Testaktion mit mehr als 1.000 Personen am Oberlandesgericht Köln sind einige weitere Themen, die konzentriert und zügig besprochen werden.



Genau wie Stifterin Liz Mohn unterstützen zahlreiche Prominente die Arbeit der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe, u. a. Moderatorin Frauke Ludowig.

10.30 Uhr. Drei Mitarbeiterinnen gehen zum Arbeiten in die Cafeteria im Keller. Sie steuern eine gemütlich gestaltete Sitzecke an, in der man sich mittags bei Mitgebrachtem trifft. Aber jetzt haben die drei die Essecke für sich allein, um sich dort „mal eben schnell und unkompliziert zusammzusetzen“, wie Vorstandreferentin Vanessa Dreibrodt sagt. Thema: Die in die Jahre gekommene Website soll neu gestaltet werden. Birgit Böttcher ist freie Mitarbeiterin und kommt jeden Donnerstag in die Stiftung, um Online-Inhalte zu besprechen. Yasmin Keller arbeitet noch keine zwei Wochen in der Stiftung. Sie ist fürs Fundraising zuständig und lässt sich heute in die Feinheiten des Internet-Auftritts einführen. Zuvor war sie Redakteurin und Social-Media-Managerin. „Ich wollte raus aus der Medienbranche und habe mich bei der Bertelsmann Stiftung initiativ beworben“, erzählt sie. Dort gab es zwar gerade keine passende Stelle, aber den Kontakt zur Deutschen Schlaganfall-Hilfe. Hier gefällt ihr, dass sie viel frei gestalten und im Team arbeiten kann. Schlaganfall sei „ein heftiges Thema, im Vorfeld habe ich schon geschluckt“, gibt die 29-Jährige

zu. „Aber es wird einem schnell klar, wie wichtig dieses Thema ist, auch zivilgesellschaftlich. Es ist schön, aufklären und die Situation für Betroffene verbessern zu können.“



Vor 25 Jahren nahm die Stiftung ihren Betrieb auf, ins Leben gerufen von Liz Mohn.

11 Uhr. Im 1. Stock beginnt die Vorstandssitzung. Sylvia Strothotte und Dr. Michael Brinkmeier bringen sich gegenseitig auf den aktuellen Stand und schieben die nächsten Projekte an. „Dank der westfälischen Hartnäckigkeit unserer Stifterin Liz Mohn haben sich die Stroke Units – Spezialstationen für Schlag-



Die Vorstände Sylvia Strothotte und Dr. Michael Brinkmeier vor dem Stiftungsgebäude im Herzen Güterslohs. Wann immer es das Wetter erlaubt, radeln sie zur Arbeit.

anfall-Patienten in den Krankenhäusern – etabliert, und die Sterblichkeit hat sich nahezu halbiert“, sagt Brinkmeier und ergänzt: „Wir wollen die Strukturen insgesamt weiter verbessern.“

### **„Unsere Vision ist, dass es in zehn Jahren deutschlandweit Schlaganfall-Helfer gibt.“**

Die professionellen Lotsen geben Betroffenen und ihren Angehörigen Sicherheit: „Hier ist jemand, der kennt sich aus, den kann ich jederzeit anrufen.“ Auch die in Zusammenarbeit mit der Diakonie in Gütersloh ausgebildeten ehrenamtlichen Schlaganfall-Helfer sind ein Erfolgsprojekt. „Jetzt geht es um die Frage: Wie bringen wir das stärker in die Fläche?“, sagt Michael Brinkmeier. „Denn unsere Vision ist, dass es in zehn Jahren deutschlandweit Schlaganfall-Helfer gibt.“ Die hauptberuflichen Schlaganfall-Lotsen will der Vorstand mittelfris-

tig „unter den Top 5 der Gesundheitsprojekte in Deutschland“ sehen.

Für Menschen zu arbeiten, die nicht viel Glück hatten, sei sehr erfüllend, sagt Sylvia Strothotte: „Man erfährt Demut und ein Glücksgefühl für die eigene Gesundheit, regt sich nicht mehr über Kleinigkeiten auf.“ Die Kraft, die die Betroffenen schöpfen und mit der sie sich in ihr altes Leben zurückkämpfen, beeindruckt Strothotte sehr: „Manche rufen an und berichten von ihren Erfolgen. Das sind die Momente, die uns auch beruflich viel geben.“

Nach der Mittagspause tagt das Redaktionsteam. Was gibt es Neues auf der Website und im Facebook-Auftritt, was kann folgen? Welche Artikel sind fertig, was fehlt noch, welche Themen sollen im Newsletter vorgestellt werden? Danach geht das Team Fundraising und Kommunikation zurück in „seine“ Etage, den ausgebauten Dachboden im dritten Stock. Michaela Hesker und Jens Hughes besprechen die Neuauflage einer Broschüre über Risikofaktoren. Seit 2015 ist

Vielseitig und engagiert für die Schlaganfall-Hilfe (im Uhrzeigersinn von links oben): Schulung für Schlaganfall-Lotsen im Stiftungsgebäude; Ellen Singendonk; Anja Kottmann, Jens Hughes und Mario Leisle (von links); Heike Kleinebreil (links) und Yasmin Keller; Ina Armbruster.

der 30-jährige Hughes mit an Bord. Innerhalb und außerhalb der Stiftung: Vor zwei Wochen hat er sie bei „Gütersloh läuft“ vertreten, am vergangenen Wochenende beim Volkslauf „Isselhorster Nacht“, bei dem ein Teil der Anmeldegebühren an die Deutsche Schlaganfall-Hilfe geht. Zu viert waren sie dort für die Stiftung vor Ort, mit Infostand und Fotobox – und gelaufen sind sie auch: „Das war einfach ein schönes Event, um uns in die Öffentlichkeit zu bringen.“ Hughes weiß aus erster Hand, was Betroffene durchmachen: Seine Mutter erlitt einen Schlaganfall, als er 15 Jahre alt war.

„Ich bin der Stiftungsdinosaurier“, stellt sich Hughes' Teamkollegin Michaela Hesker mit einem Augenzwinkern vor. Die gelernte Verlagskauffrau kam vor 23 Jahren zur Schlaganfall-Hilfe. Damit ist sie die Dienstälteste. An die Anfänge erinnert sie sich sehr gut: „Im vierten Jahr ist die Stiftung stark expandiert und wurde bekannter. Nach einem Bericht im ‚ARD-Ratgeber Gesundheit‘ stand mein Telefon tagelang nicht mehr still – die Redaktion hatte meine Nummer eingeblendet.“ Kurz vor ihrem 18. Geburtstag erlitt ihr Großvater kurz nacheinander zwei Schlaganfälle: „Das mussten wir damals komplett innerhalb der Familie auffangen.“ Daher kann sie sehr gut einschätzen, was die heutigen Hilfsangebote für die Betroffenen bedeuten.

In Deutschland gibt es

# 1,76 Mio.

Betroffene im Alter ab 18 Jahre.

Inzwischen ist es später Nachmittag geworden. Das Haus leert sich nach und nach. Im zweiten Stock arbeitet Dr. Markus Wagner noch an der europäischen Vernetzung der Stiftung. Die Stiftung Deutsche Schlagan-



Statistisch gesehen macht jeder

## fünfte

Bundesbürger im Verwandten- und Bekanntenkreis Erfahrungen mit dem Thema Schlaganfall

fall-Hilfe ist die zweitgrößte Organisation in der SAFE (Stroke Alliance for Europe) mit ihren 32 Mitgliedern. „Die Briten überzeugen durch ihre Größe und die feste Verankerung im staatlichen Gesundheitssystem. Kleine Organisationen wie in Polen überraschen oft damit, wie schnell dort etwas umgesetzt wird, die baltischen Länder sind weit vorne in Sachen Telematik“, erzählt Wagner. Mehrmals im Jahr kommen Vertreter der Organisationen zusammen und tauschen sich über ihre Projekte aus.

Im Büro gegenüber bereitet sich Stefan Stricker auf einen Infoabend für Interessenten an einer Schlaganfallhelfer-Fortbildung vor. „Das Angebot besteht seit 2016, kürzlich haben wir die 300. Person geschult“, berichtet er. 80 Prozent der Teilnehmer seien Frauen, „darunter viele, die selber einen Schlaganfall hatten oder einen in ihrem Umfeld miterlebt haben und nun Danke sagen möchten. Für viele ist es eine Möglichkeit, nach der Verrentung gesellschaftlich aktiv zu bleiben.“ Dann muss Stricker los zum Infoabend. Und auch für uns wird es Zeit – so ein altes Haus braucht schließlich seine Ruhezeiten.

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



# Wählen gehen!

 Ulrike Osthus  Kai Uwe Oesterhelweg

**change | Sie leiten in der Stiftung das Programm „Zukunft der Demokratie“. Hat unsere Demokratie denn eine Zukunft?**

CHRISTINA TILLMANN | Definitiv! Demokratie muss sich immer wieder neu erfinden und auf Veränderungen wie Krisen, Populismus etc. reagieren – und das erleben wir gerade.

**Was wäre denn für Sie die wichtigste Veränderung?**

Da möchte ich dem Demokratiemonitor, den wir im kommenden Jahr veröffentlichen werden, nicht vorgreifen, aber ich kann mir gut vorstellen, dass der Wunsch nach mehr direkter Mitsprache auch auf Bundesebene deutlich wird. Ein Weg dafür könnte eine Agenda-Initiative sein, mit der Bürger unserem Bundestag ein bestimmtes Thema auf die Agenda setzen können. Auch die Zukunft unserer Parteien ist zentral. Wir haben in Frankreich den Erfolg der Bewegung „En Marche“ gesehen – und wir müssen uns fragen, ob und was wir daraus lernen können.

**Was liegt Ihnen ganz persönlich am Herzen?**

Mich bewegt die Frage, wie wieder möglichst viele aus allen Gruppen der Gesellschaft an der Demokratie teilhaben können. Aktuell sehen wir, dass es Gruppen gibt, aus denen noch nicht mal mehr jeder Zweite zur Wahl geht. Das ist eine zentrale Herausforderung für die Demokratie.

**Wie kann man das erreichen?**

Auch wenn wir viel über digitale Demokratie hören, der persönliche Kontakt und die persönliche Ansprache ist wichtig. Menschen brauchen das Gefühl, dazuzugehören und mit ihrer Stimme ernst- und wahrgenommen zu werden. Gute Bürgerbeteiligung hilft, der parteineutrale Haustürbesuch vor der Wahl ebenso. Aus den USA und aus Experimenten in Deutschland wissen wir, dass ein kurzes Gespräch an der Haustür die Wahlbeteiligung um bis zu zehn Prozentpunkte steigern kann!

**Kontakt:**

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

**Christina Tillmann** ist seit 2008 in der Stiftung und leitet das Programm „Zukunft der Demokratie“. Zuvor studierte sie Verwaltungswissenschaften in Münster und Speyer, forschte in den USA und arbeitete in der Politik- und Strategieberatung. Als Ausgleich zur Arbeit macht sie gern Yoga und läuft im Wald.



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich

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

### Chefredaktion

Dr. Malva Kemnitz

### Redaktion

Ulrike Osthus  
Marcel Hellmund

### Art Director

Heike van Meegdenburg

### Lektorat

Helga Berger

### Quellenangabe

Zitat S. 86:  
Kreativwettbewerb „Wählen  
gehen!“, Zeitungs Marketing  
Gesellschaft Frankfurt a. M.

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Creative Director

Thorsten Greinus

### Design

Neele Rosa Hinken

### Bildnachweise

S. 1, adobe.stock/Koosen,  
Oliver Lang  
S. 3, 15 Thomas Gasparini  
S. 8, getty images/cultura rf/  
ian nolan  
S. 9 adobe.stock/Halfpoint  
S. 36 Kai Uwe Oesterhelweg  
S. 37 Thomas Kunsch  
S. 42, 55 Neele Rosa Hinken  
S. 54 adobe.stock/Chrupka,  
adobe.stock/Tobias Kaltenbach,  
Getty Images/iStockphoto/  
Gile68  
S. 82 Arne Weychardt, MG RTL  
D/Magaretha Olschewski

### Lithografie

rolf neumann,  
digitale bildbearbeitung,  
Braunschweig

### Druck

Mohn Media Mohndruck GmbH

© Bertelsmann Stiftung,  
November 2018

Wir bemühen uns um eine gen-  
deregerechte 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](http://www.change-magazin.de)

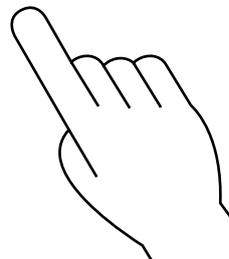


Beim Druck dieses Produkts wurde  
durch den innovativen Einsatz der  
Kraft-Wärme-Kopplung im Vergleich  
zum herkömmlichen Energieeinsatz  
bis zu 52% weniger CO<sub>2</sub> emittiert.



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

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



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



# Gibt's auch im Netz

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

