

# change

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 1 | 2021



# Unser Profil

## DIE BERTELSMANN STIFTUNG

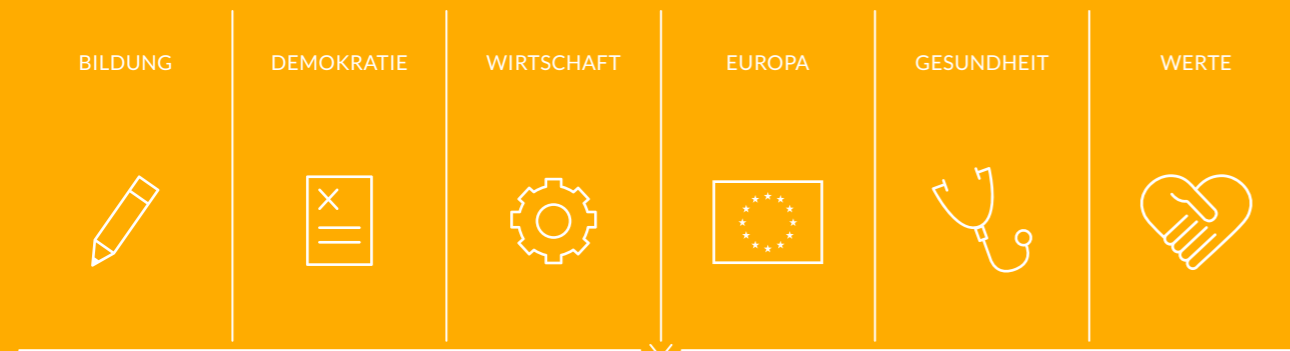
Die Bertelsmann Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn errichtet und verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Sie ist eine operative Stiftung, die alle Projekte eigenständig konzipiert, initiiert und sie bis zur Umsetzung begleitet.

## DIE STIFTUNGSORGANISATION

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



## DIE THEMEN



## 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
- Nachhaltig Wirtschaften
- NEUE STIMMEN
- Unternehmen in der Gesellschaft
- Versorgung verbessern – Patienten informieren
- Wirksame Bildungsinvestitionen
- Zukunft der Demokratie

## WEBLINKS

WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE

- [www.bertelsmann-stiftung.de/podcast](http://www.bertelsmann-stiftung.de/podcast)
- [www.facebook.com/BertelsmannStiftung](https://www.facebook.com/BertelsmannStiftung)
- [www.instagram.com/bertelsmannstiftung](https://www.instagram.com/bertelsmannstiftung)
- [www.linkedin.com/company/bertelsmann-stiftung](https://www.linkedin.com/company/bertelsmann-stiftung)
- [www.twitter.com/BertelsmannSt](https://www.twitter.com/BertelsmannSt)
- [www.xing.com/companies/bertelsmannstiftung](https://www.xing.com/companies/bertelsmannstiftung)
- [www.youtube.com/user/BertelsmannStiftung](https://www.youtube.com/user/BertelsmannStiftung)

# Lichtblicke

Dr. Malva Sucker Kai Uwe Oesterhelweg

Liebe Leser:innen,

seit mehr als einem Jahr leben wir in einer Zeit, die bisher außerhalb unserer Vorstellungskraft lag. Die Pandemie führt zu Tod, Krankheit, Einsamkeit und einschneidenden Veränderungen in allen Lebensbereichen. Doch es gibt sie, die Lichtblicke und Silberstreifen am Horizont. Wir haben zum Beispiel mit einer Konfliktforscherin und einer Soziologin über gesellschaftlichen Zusammenhalt und Gemeinsinn gesprochen. Ihre Einschätzung: Unsere Gesellschaft ist robuster, als man denken könnte. Und es gibt – zum Glück – so viele wunderbare, engagierte Menschen und Projekte, die auch in diesen Zeiten unter angepassten Umständen versuchen zu gestalten, zu helfen, zu verbessern und Probleme anzupacken.

*change* erzählt von diesen Lichtblicken, zum Beispiel von einer Initiative, die philippinische Pflegekräfte für einen Einsatz in Deutschland ausbildet. Eine Win-win-Situation, denn auf den Philippinen gibt es für junge Menschen zu wenige Jobs im Gesundheitssektor. Außerdem gibt es Erfolgsgeschichten, die schon vor Corona begannen, zum Beispiel die von Borna, einer sächsischen Kleinstadt. Ihre durch europäische Fördergelder ermöglichte positive Entwicklung ist nicht nur auf nächtlichen Satellitenbildern erkennbar, sondern zeigt sich auch am Stopp des langjährigen Bevölkerungsschwunds.

Für uns in der Bertelsmann Stiftung ist 2021 ein ganz besonderes Jahr: Unser Stifter, Reinhard Mohn, der die Bertelsmann Stiftung 1977 ins Leben rief, hätte am 29. Juni 2021 seinen 100. Geburtstag gefeiert. Wie wäre er wohl mit unserer aktuellen Situation umgegangen? Seine Tochter Brigitte Mohn, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung, erzählt uns davon, was ihr Vater ihr persönlich mit auf den Weg gegeben hat und heute auch der jungen Generation helfen kann, mutige Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen

Ihre Malva Sucker





Gütersloh  
Der Letzte macht  
das Licht aus  
Seite 50



Borna & Myszków  
Hilfe von weit oben  
Seite 32



Witten/Herdecke  
Unternehmensführung  
will gelernt sein  
Seite 42



Bonn & Manila  
„Ich berühre  
andere Leben“  
Seite 12



Marburg  
Freiheit, Wahrheit,  
Demokratie  
Seite 30



Frankfurt am Main  
& Göttingen  
Gute Nachrichten  
in der Krise?!  
Seite 22

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

- 02 UNSER PROFIL
- 03 EDITORIAL  
Lichtblicke
- 06 AUSBLICK: BRIGITTE MOHN  
Geh deinen Weg und vergiss nicht, Maß zu halten.
- 10 WERKSTATT  
The New New

- 12 BILDUNG  
„Ich berühre andere Leben“
- 20 MOTIVATION: JÖRG DRÄGER  
Ausbildungsgarantie jetzt!
- 22 WERTE  
Gute Nachrichten in der Krise?!
- 30 POETRY  
Freiheit, Wahrheit, Demokratie

- 32 EUROPA  
Hilfe von weit oben
- 42 BLICK ÜBER DEN ZAUN  
Unternehmensführung will gelernt sein
- 48 IMPULS: LIZ MOHN  
Für eine neue Aufbruchstimmung
- 50 DER LETZTE MACHT DAS LICHT AUS
- 51 PDF-AUSGABE IM ABONNEMENT

### SERVICE PIKTOGRAMME

- Autor:in
- Kontakt
- Datum
- Standort
- Fotograf:in
- Weblink
- Download
- Wetter
- Teilen
- Inhaltsverzeichnis



Für uns in der Bertelsmann Stiftung ist 2021 ein ganz besonderes Jahr: Unser Stifter, Reinhard Mohn, der die Bertelsmann Stiftung 1977 ins Leben rief, hätte am 29. Juni 2021 seinen 100. Geburtstag gefeiert. Seine Tochter Brigitte Mohn, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung, erzählt uns davon, was ihr Vater ihr persönlich mit auf den Weg gegeben hat und heute auch der jungen Generation helfen kann.

# „Geh deinen Weg und vergiss nicht, Maß zu halten“

ZUM JUBILÄUM 100 JAHRE REINHARD MOHN (1921–2009)

 Brigitte Mohn

Oft, wenn ich Menschen über meinen Vater sprechen höre, die ihn gekannt oder über ihn gelesen haben, denke ich: „In der Tat! Er war nicht nur ein erfolgreicher Unternehmer und Denker, sondern er war auch ein besonderer Mensch, der sich selbst, seine Arbeit und den unternehmerischen Erfolg in den Dienst der Gesellschaft stellte.“ Welch ein Glück hat man als Kind, wenn dieser Mensch gleichzeitig auch der eigene Vater ist. Dies empfand ich immer als Privileg. So konnte ich bis zu seinem Tode von ihm lernen und zudem in der Begleitung seiner Liebe, seines Vertrauens und der mir von ihm zugesprochenen Freiheit in einem klaren Wertegefüge aufwachsen. Schon sehr früh hat er mir gezeigt, dass es wichtig ist, den eigenen Weg zu finden, frei und unabhängig zu denken und im Sinne der Gemeinschaft zu handeln.

Ich bin dankbar für eine lange gemeinsame Wegzeit in der Familie und später im Umfeld des Unternehmens und der Bertelsmann Stiftung. Er hat mich tief geprägt mit seinem feinsinnigen Humor, seiner Reflexionsfähigkeit, komplexe Sachverhalte in Systemen zu hinterfragen und verstehbar zu machen, seiner ruhigen Art, Probleme zu lösen, und seiner großen Toleranz gegenüber anderen Menschen. Und es gab eine weitere wundervolle Seite an ihm, die des mit Schalk, Entdeckergeist und einer unbändigen Lebensfreude gesegneten Menschen. ‚Gibt es nicht‘ gab’s nicht, er war zu jedem Unfug bereit, und wir durften alles ausprobieren. Er vermittelte mir immer: Geh los und entdecke die Welt. Er war der Fels in der Brandung. Er stand. Geprägt durch eine strenge Erziehung im eigenen Elternhaus, die frühen harten Jahre im Krieg und den Aufbau des Unternehmens,

war er derjenige, der mich „mich selbst“ werden ließ. Durch Fördern und Fordern.

**„Die Entscheidung für dein Leben kannst nur du selbst treffen.“**

Dazu gehört auch die Aussage meines Vaters, die ich auch heute jedem jungen Menschen sagen möchte: „Die Entscheidung für dein Leben kannst nur du selbst treffen.“ Ich werde diese Worte nie vergessen, und je älter ich wurde, desto mehr habe ich verstanden, was er mir damit sagen wollte. Ich hätte mir keinen besseren Lehrer vorstellen können, der mich darauf vorbereitet, dass das Leben nur eine kurze Gastzeit auf dieser Welt ist, in der wir uns maximal einbringen können, wenn wir es wollen, und unsere Chancen ergreifen sollten.

Menschen wie mein Vater haben den unternehmerischen Erfolg immer als Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft gesehen, und ich bin davon überzeugt, dass gerade die junge Generation jetzt diese Chance der Gestaltung hat, ausgerichtet auf die Erfüllung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen und die Eindämmung der Konsequenzen, die wir Menschen selbst verursachen. Dies setzt voraus, dass die ältere Generation die Voraussetzungen dafür schafft, in ihren Machtansprüchen zurücktritt und einen Führungswechsel zur jüngeren Generation mit vorbereitet und begleitet. Denn die Aufgabe der Jungen ist es, die nicht mehr tragfähigen Ordnungssysteme zu verändern und die damit inhaltlich verbundenen komplexen Fragestellungen in kurzer Zeit zu lösen.

„Das Bedürfnis nach Werten ist den Menschen aller Kulturen angeboren, nur der Inhalt dieser Werte kann je nach kultureller und historischer Zugehörigkeit variieren.“

REINHARD MOHN

Kindheit, Nachkriegszeit und 40 Jahre berufliches und persönliches Engagement: Reinhard Mohn, geboren als Sohn von Heinrich Mohn und Enkel von Johannes Mohn, dem 1887 von seinem Schwiegervater Heinrich Bertelsmann die Leitung des Gütersloher Druck- und Verlagshauses Bertelsmann übertragen wurde, in fünfter Generation ein Mitglied der Gründerfamilie Bertelsmann. Links unten: Gemeinsam mit seiner Frau Liz Mohn beim Richtfest der Bertelsmann Stiftung.

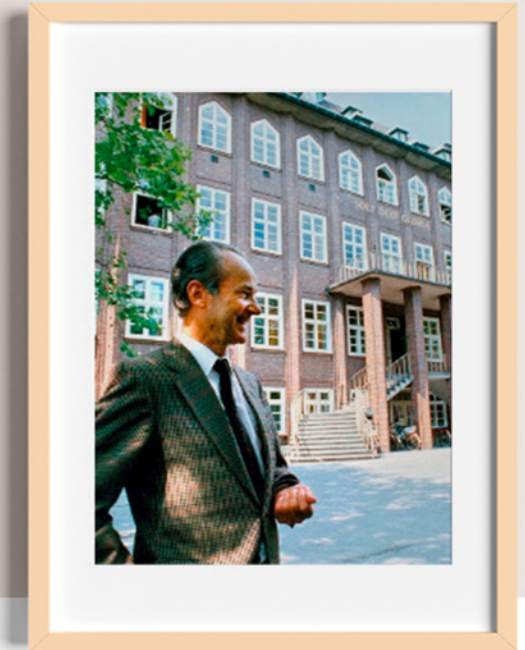
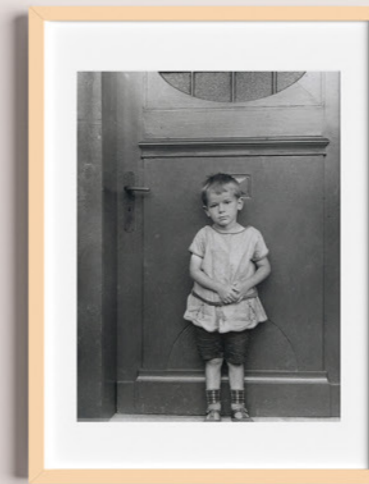
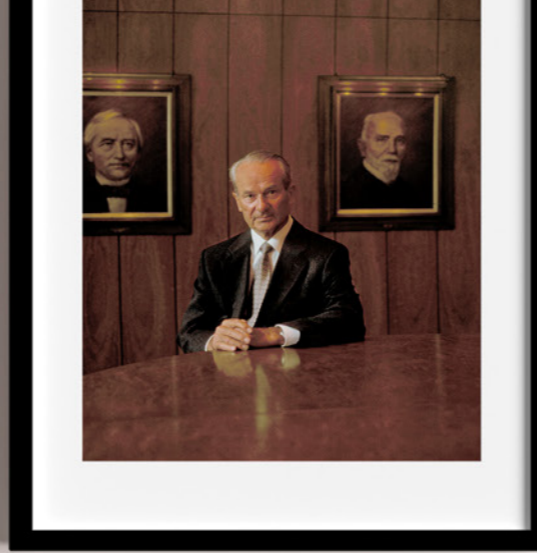
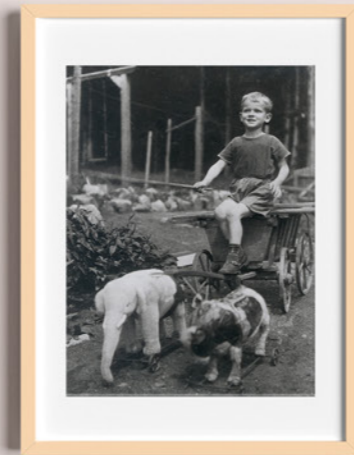
Für diesen bewusst begleiteten Wechsel muss die Politik die Rahmenbedingungen herstellen. Wenn wir vergessen, den Menschen und den Schutz des Lebens auf der Erde in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen, werden wir die Probleme des Klimawandels sowie der zunehmenden Ungleichheit zwischen Arm und Reich nicht bewältigen und die Existenzbasis unseres Lebens auf dieser Erde gefährden.

Dies wird nur durch eine neue Form der Zusammenarbeit und der interdisziplinären Wissensverbindung und -umsetzung möglich sein. Eindringlich beschreibt Mariana Mazzucato dies in ihrem jüngst erschienenen Buch „Mission: Auf dem Weg zu einer neuen Wirtschaft“ über eine wertegeleitete Wirtschaft und Gesellschaft:

„Die Welt sieht sich heute vor einer Fülle von Aufgaben [...]. Um diesen Problemen zu begegnen, bedarf es eines Ansatzes zum Aufbau öffentlich-privater Partnerschaften, der sich vom bisherigen grundlegend unterscheidet. Dazu wiederum bedarf es eines fundamentalen Umdenkens der Rolle des Staates und der Art von Kompetenzen und Fähigkeiten, die er in seiner neuen Rolle braucht. Noch entscheidender jedoch hängt es von der Art von Kapitalismus ab, die wir wollen,

wie wir die Beziehungen zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor regeln und wie wir Regeln, Beziehungen und Investitionen so strukturieren, dass sie zum Wohle des ganzen Planeten ausfallen und dabei obendrein die Grenzen respektieren, die er uns setzt. Es geht hier [...] um die Entwicklung einer lösungsorientierten Wirtschaft, die sich auf die anspruchsvollsten unserer Ziele konzentriert – Ziele, die für den Planeten und seine Menschen auch tatsächlich zählen. Es geht hier nicht darum, das ehrgeizige Konzept des Mondflugs bzw. Moonshot als ein im einen oder anderen Silo betriebenes Steckenpferd zu beschwören. Es geht vielmehr darum, den Staat von innen her zu verändern und seine Systeme – seien es die für Gesundheit, Bildung oder Umwelt – zu stärken, während man gleichzeitig der Wirtschaft eine neue Ausrichtung gibt.“

Wir müssen neu lernen, für uns und die Gemeinschaft einzustehen. Die Beweisführung steht an, ob wir Menschen die Zukunft wirklich gestalten können und die Basis für eine nachhaltige und friedfertige Zukunft in einem globalen Wettbewerb der Systeme für die nächsten Generationen aufbauen und weiterentwickeln wollen. Dazu bedarf es einer gemeinsamen Zukunftsvision und einer klaren Haltung, gepaart mit einer hohen Disziplin, geboren aus einer



intrinsischen Motivation und einem eigenen, definierten und hohen Leistungsanspruch. Wachstum muss immer mit gesellschaftlicher Verantwortung und Gemeinwohlorientierung kombiniert werden.

Ich wünsche den nächsten Generationen, dass sie den Wert des Lebens erkennen, ihn achten und dafür eintreten werden. Chancen erkennen und begreifen – im Sinne aller. Wie es mein Vater vorgelebt hat. Es lohnt.

## DR. BRIGITTE MOHN

Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

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

[brigitte.mohn@bertelsmann-stiftung.de](mailto:brigitte.mohn@bertelsmann-stiftung.de)  
[linkedin.com/in/brigitte-mohn](https://www.linkedin.com/in/brigitte-mohn)

## REINHARD MOHN

Gründer der Bertelsmann Stiftung

Der Leitgedanke, wonach Unternehmer auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen müssen, hat das Leben Reinhard Mohns geprägt. Er übernahm Verantwortung für das Familienunternehmen Bertelsmann, das er nach dem Krieg wieder aufbaute und das heute zur Weltspitze der internationalen Medienunternehmen gehört. Mit Mut zu unternehmerischem Risiko, Weitsicht und wirtschaftlichem Sachverstand schuf er ein Lebenswerk. Gemeinsam mit seiner Frau Liz Mohn setzte er sich dafür ein, dass der „Leistungsbeitrag für die Gesellschaft“ zu den Unternehmenszielen gehört.

Bei der Gründung der Bertelsmann Stiftung 1977 spielten gesellschafts- und unternehmenspolitische Überlegungen eine gleichberechtigte Rolle. Die Stiftung setzt das gesellschafts- politische, kulturelle und soziale Engagement fort und sichert die Unternehmenskontinuität. Dass die gemeinnützige Stiftung zur größten Eigentümerin des Unternehmens wird, war in seiner Überzeugung begründet, dass sich große Vermögen der Sozialverpflichtung des Eigentums unterzuordnen haben.

# The New New

Markus Overdiek Anna Niedhart / Rainbow Unicorn #thenewnew

## Digitale Zukunft für uns alle

Ein kritisches Kartenspiel, das dazu anregen soll, technologische Absurditäten zu hinterfragen. Eine digitale Plattform, die Opfern von häuslicher Gewalt Hilfe anbietet. Oder ein kollaboratives Online-Portal, das die Datenlage über wenig dokumentierte Krankheitsbilder von BIPOCs (Black, Indigenous, and People of Color) verbessern möchte. Dies sind nur drei von insgesamt zwölf Projekten, die durch das neue „The New New“-Stipendium gefördert werden.

Dieses Stipendium ist eine Initiative des Projekts „Ethik der Algorithmen“ der Bertelsmann Stiftung und des gemeinnützigen Superrr Labs in Kooperation mit der Allianz Kulturstiftung und dem Goethe-Institut. Es soll die intensive Arbeit an inklusiven und vielfältigen digitalen Zukunftsvisionen ermöglichen und dazu beitragen, dass im Digitalen die Ansichten und Bedürfnisse von bislang wenig beachteten Gruppen mehr Berücksichtigung finden. Nur so kann der digitale Wandel Teilhabechancen für alle erhöhen und nachhaltig das Gemeinwohl fördern.

Die zwölf Projekte aus neun europäischen Ländern beweisen eindrucksvoll, mit welcher großen Bandbreite an Inhalten, Formaten und Medien sich die Stipendiat:innen der Frage annehmen, wie wir unsere digitale Zukunft möglichst positiv gestalten können. Auf der Grundlage von fast 300 Bewerbungen aus gut 30 Ländern wurden sie anhand mehrerer Kriterien von einem divers besetzten Beirat ausgewählt. Gemein ist dabei allen Geförderten, dass sie unterrepräsentierte Perspektiven im Digital-Diskurs stärken wollen. Dafür erhalten die Projekte seit Mitte März ein halbes Jahr lang eine monatliche Förderung in Höhe von 1.000 Euro. Die Stipendiat:innen nehmen zudem an professionellen Coachings und Workshops teil und bekommen regelmäßiges Feedback sowie Unterstützung bei der Netzwerkarbeit und Partner:innensuche.

Seit 2017 beschäftigt sich die Bertelsmann Stiftung im Projekt „Ethik der Algorithmen“ mit den gesellschaftlichen Folgen algorithmischer Entscheidungsfindung. Wir setzen uns dafür ein, den digitalen Wandel in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Nicht das technisch Mögliche, sondern das gesellschaftlich Sinnvolle muss Leitbild sein.

[www.algorithmenethik.de](http://www.algorithmenethik.de)  
[ralph.mueller-eisel@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ralph.mueller-eisel@bertelsmann-stiftung.de)

Jetzt auch zu hören:  
 Zukunft gestalten – Der Podcast der Bertelsmann Stiftung  
 Folge #01: Künstliche Intelligenz und menschliche Vernunft



Mehr Einblicke in die Fellowship-Projekte gibt's hier:

<https://thenewnew.space>  
 @algoethik

# „Ich berühre andere Leben.“

Katja Guttman

Jan Voth

April 2021

sonnig, 31°C | 12°C



MANILA, PHILIPPINEN



BONN, DEUTSCHLAND

Der Mangel an qualifiziertem Pflegepersonal in Deutschland ist groß, auf den Philippinen gibt es dagegen zu wenige Jobs in der Gesundheitsbranche. Hier setzt die „transnationale Ausbildungspartnerschaft“ an. Diese Initiative der Bertelsmann Stiftung und der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH bildet philippinische Pflegekräfte für ihren Einsatz in Deutschland weiter – mit medizinischem Equipment, Praxismodulen und Deutschkursen.

Als Pfleger in Deutschland arbeiten: Das war für Emmanuel Mantilla die perfekte Entscheidung. Der 31-jährige Philippiner ist im Schichtdienst auf der Intensivstation des Bonner Uniklinikums im Einsatz.





Oben: Die Stadt Baliuag mit rund 150.000 Einwohnern bildet das Zentrum für Handel, Verkehr und Bildung im Norden der philippinischen Provinz Bulacan, eine Stunde von Manila entfernt. Unten: Die Baliuag University wurde 1925 als unabhängige private Hochschule gegründet. Neben den Pflegeberufen können sich Studierende dort auch in Business-Management, Computerwissenschaften und Tourismus ausbilden lassen.

Ein zarter, aber entschiedener Griff hat Georgies Leben verändert. Es passierte in einem Krankenhaus der philippinischen Stadt Makati City. Georgie wollte eigentlich nur ihre große Schwester besuchen, die dort auf der Säuglingsstation arbeitet. Dann beugte sie sich aber über ein neugeborenes Baby: Es fasste nach ihrem Finger und ließ nicht mehr los. In dem Moment wusste Georgie Suzanne Flores ganz genau, was sie wollte: Krankenschwester werden. „Ich berühre andere Leben. Das ist ein erfüllender Beruf“, sagt die 20-Jährige. Sie trägt zwar noch eine feste Zahnspange, verfolgt ihr berufliches Ziel aber sehr entschlossen. Seit ihrem Highschool-Abschluss vor drei Jahren studiert Georgie „Nursing“ an der Baliuag University auf den Philippinen, eine Stunde nördlich von der Hauptstadt Manila entfernt.

*„Ich berühre andere Leben.  
Das ist ein erfüllender Beruf.“*

Ihr Know-how – und ihre Leidenschaft für Pflege – wird die junge Frau ab 2023 auch in Deutschland einsetzen können. Denn sie wurde von ihrer Universität für die „transnationale Ausbildungspartnerschaft“ mit Deutschland ausgewählt. Die Initiative für die Ausbildungskooperation in der Pflege zwischen Deutschland und den Philippinen wurde von der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen, für die Ausführung ist die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH verantwortlich. Die Idee: Einerseits den Mangel an Pflegekräften in den Krankenhäusern hierzulande ausgleichen, andererseits gut ausgebildeten Fachkräften auf dem übersättigten Arbeitsmarkt der Philippinen die Chance auf einen besser bezahlten Job in Deutschland bieten und drittens ein transnationales Netzwerk zwischen den Ländern bauen – eine Win-win-Situation.

„Für mich ist das ein ganz besonderes Projekt, weil wir nicht nur einfach Pflegekräfte nach Deutschland schicken, sondern weil wir sie auch mit zusätzlichem Wissen und Fähigkeiten ausstatten, die sie auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig machen“, sagt Raymond Pascubillo, Projektmanager der GIZ in Manila, den alle „Mon“ nennen. Mon weiß, wovon

er spricht, denn er hat selbst früher im Krankenhaus gearbeitet. Die meisten Pflegeausbildungen auf den Philippinen orientierten sich fast ausschließlich am US-amerikanischen System, erklärt er. Wenn Philippiner:innen zum Arbeiten ins Ausland gehen, dann meistens in die USA, in den Nahen Osten, nach Australien oder Neuseeland. „Wir eröffnen ihnen damit auch den Markt in Europa“, so Mon. Wegen der schlechten Bedingungen zu Hause arbeiten derzeit geschätzt 2,2 Millionen Philippiner:innen in anderen Ländern. Es gibt sogar ein eigenes Ministerium, das sich um ihre Belange kümmert: die „Philippine Overseas Employment Administration“ (POEA).



**2,2 Mio**  
PHILIPPINER:INNEN ARBEITEN DERZEIT IM AUSLAND

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## MIGRATION FAIR GESTALTEN

Deutschland braucht Einwanderung wegen des demografischen Wandels, der zu Fachkräftemangel führt. Migration – so der Projektansatz – kann zum Vorteil aller Beteiligten gestaltet werden: für Deutschland als Aufnahmeland, für die Herkunftsländer und für die Migrant:innen selbst. Zusammen mit der GIZ und dem Bundesgesundheitsministerium engagieren wir uns für eine Ausbildungspartnerschaft mit den Philippinen im Pflegebereich.

[bertelsmann-stiftung.de/migration-fair-gestalten](https://bertelsmann-stiftung.de/migration-fair-gestalten)

@FaireMigration





Neben der Unschärfe beim Sehen, sollen auch das eingeschränkte Sichtfeld und die veränderte Farbwahrnehmung nachempfunden werden.

Wie fühlt es sich im Alter an? Schwerfälliger Gang, verminderte Seh- und Greifmöglichkeiten: Mit dem Simulationsanzug können junge Pflegekräfte die Jahre am eigenen Körper erleben.

### Vorbereitung mit deutscher Unterstützung

Modernstes medizinisches Equipment steht in Deutschland bereits bereit. Sobald wieder Flüge möglich sind, werden Ausbildungsleiter:innen vom Uniklinikum Bonn damit an die Baliuag University reisen und die jungen Kandidat:innen vor Ort in monatelangen Kursen auf ihre Aufgaben vorbereiten. Mit im Gepäck sind lebensgroße Puppen, die echte Tränen weinen und „Kinder“ gebären können. Besonders wichtig ist auch der Alterssimulationsanzug GERT, in den Student:innen schlüpfen können, um alterstypische Erkrankungen und Beschwerden simuliert am eigenen Körper zu erleben. Denn der Einsatz in der Altenpflege wird in Deutschland zu ihren essenziellen Aufgabengebieten gehören.



„Das Basiswissen ist natürlich dasselbe, aber es gibt fundamentale kulturelle Unterschiede: Hierzulande sind wir zum Beispiel gewohnt, den Patient:innen selbst Spritzen zu setzen. Das dürfen Pflegekräfte in Deutschland nur, wenn die Tätigkeit von Ärzt:innen delegiert und sorgfältig dokumentiert wird“, erklärt GIZ-Projektmanager Mon. Diese Art von Wissen und Kulturbewusstsein sei ein wichtiges Instrument, das die Pflegekräfte brauchen.

Neben fachlichem Wissen wurde bei der Auswahl für das Programm auch die Persönlichkeit getestet. Georgie erzählt amüsiert, dass sie während des Vorstellungsgesprächs gefragt wurde, was ganzheitliche Medizin

#### KOOPERATIONSPROJEKT

### TRANSNATIONALE AUSBILDUNGSPARTNERSCHAFT

Die transnationale Ausbildungspartnerschaft der Bertelsmann Stiftung und der GIZ entwickelt den Ansatz der Ausbildungskooperation weiter, über den bereits viele Pflegekräfte aus den Philippinen nach Deutschland gekommen sind. In das Studium an den philippinischen Pilotuniversitäten werden, unter intensiver Beteiligung des Universitätsklinikums Bonn als Fachpartner, Inhalte der deutschen Ausbildung integriert. Die Pflegekräfte werden dadurch noch besser auf den Alltag in den Pflegeeinrichtungen in Deutschland vorbereitet – mit Vorteilen für alle Beteiligten.

 najim.azahaf@bertelsmann-stiftung.de  
 margarete.post@giz.de



Studieren unter Palmen: Aber die Räume der Baliuag University sind mit modernsten Computern ausgestattet. Die Hochschule verspricht die Ausbildung zu „professionellen, global wettbewerbsfähigen Pflegekräften“.

sei. Na klar, kein Problem, das wusste sie. Aber dann sollte sie beschreiben, wie sie einer blinden Person die Farbe Gelb erklären würde. „Ich sagte, ich würde das mit Geschmack machen, zum Beispiel mit einer Banane oder einer Ananas. Oder sie raus in die Sonne führen und über die Wärme auf der Haut die Farbe beschreiben“, so Georgie. Ein bisschen stolz wirkt sie, dass ihr das eingefallen ist. Die Auswahlkommission jedenfalls scheint es überzeugt zu haben.

### Als Unterstützung: die beste Freundin

Georgie plant ihr Deutschland-Abenteuer gemeinsam mit Alyssa Mae Mempin. Sie ist nicht nur ihre Kommilitonin, sondern auch ihre Freundin. „Nein, nicht nur Freundin – allerbeste Freundin“, korrigiert sie Alyssa. Mit ihrer Brille und dem langen Pferdeschwanz wirkt die 20-Jährige etwas ruhiger als die quirlige Georgie. Die beiden sind während des Gesprächs mit anderen sehr professionell, reden sich gegenseitig mit „Miss Mempin“ und „Miss Flores“ an und reichen sich elegant die Themen weiter. Dann fallen sie sich wieder wie ein altes Ehepaar ins Wort und vollenden gegenseitig ihre Sätze. „Wir sind sehr dankbar und glücklich, beide Teil des Programms zu sein“, strahlt Alyssa.

Sie selbst habe nicht mal als Kind Angst vor Ärzt:innen gehabt, obwohl sie wegen ihrer Asthma-Anfälle oft in Praxen sitzen musste. „Ich wusste, dass ich eines Tages selbst diese weiße Uniform tragen würde“, sagt Alyssa mit entwaffnender Selbstverständlichkeit. Vor allem seit sie im Oktober zusehen musste, wie ihr geliebter Großvater an Krebs starb, ist sie davon überzeugt: „Ich will alles dafür tun, dass Patient:innen keine Schmerzen haben.“ Wenn gerade keine Pandemie wäre, würde sie statt Videounterricht im Regierungskrankenhaus der Stadt stehen, Wunden versorgen, Medikamente verabreichen oder Infusionen legen.

Die beiden jungen Frauen hoffen, dass sie in Deutschland an die gleiche Klinik kommen („So Gott will!“), und träumen davon, eine gemeinsame Wohnung zu beziehen, ausnahmsweise mal weit weg von ihren Familien. Georgie würde dann das Kochen übernehmen, verspricht sie, zum Frühstück gäbe es die typische philippinische Spezialität Tapsilog mit gebratenem Knoblauchreis und Ei, die mit den Fingern gegessen wird. Alyssa will das Aufräumen und Putzen übernehmen – das Zusammenwohnen haben die Freundinnen schon detailliert geplant.

„Du musst nicht immer Ja sagen, wenn es eigentlich gar nicht mehr geht.“

EMMANUEL MANTILLA



Emmanuel Mantilla fühlt sich bestens aufgehoben unter seinen deutschen Kolleginnen und Kollegen. „Sie haben mir den Anfang leicht gemacht“, sagt er.

Die Vorfreude überwiegt, auch wenn Alyssa wahrscheinlich ihre sechs Hunde und 15 Katzen zu Hause zurücklassen muss, auch ihren Lieblingshund Ellie. Sie fühlten sich bei der GIZ in „guten Händen“, betonen die beiden, denn die Organisation werde ihnen auch außerhalb des Berufs helfen, in Deutschland anzukommen, zum Beispiel bei den Einreisepapieren, dem Visum und der Wohnungssuche.

Bei der Auswahl für die „transnationale Ausbildungspartnerschaft“ hätten sie neben der entsprechenden Motivation vor allem nach Kandidat:innen mit Geduld und Kommunikationsfähigkeit gesucht, sagt Jolita Atienza – genannt Tata –, Senior Coordinator von der GIZ in Manila. Das sei wichtig, um mindestens einen Kulturschock abzufedern. „Wie Sie vielleicht wissen, sind wir Asiat:innen ein bisschen schüchtern und

zurückhaltend. Deshalb müssen wir daran arbeiten, weil die Deutschen eher geradeheraus sind“, schmunzelt Tata.

#### Nein sagen muss man lernen

„Sie sind mutig“, sagt Emmanuel Mantilla, der schon in Deutschland lebt, über die beiden jungen Frauen. Er selbst habe auch nach vier Jahren noch mit den Kulturunterschieden zu kämpfen. Der 31-jährige Philippiner stammt aus der Nähe von General Santos, ganz im Süden des Inselstaates, und arbeitet am Uniklinikum Bonn. Er ist im Schichtdienst auf der Intensivstation eingesetzt, betreut vor allem viele Koma-Patient:innen. Er habe sich von Anfang an wohlgefühlt unter den deutschen Kolleg:innen, sagt er. Auch wenn er noch lernen musste, wie die Beatmungsmaschine funktioniert, denn die hatte es

in dem Regierungskrankenhaus, in dem er zu Hause arbeitete, nicht gegeben.

Was ihm bis heute schwerfällt: Nein zu sagen, wenn die Arbeitsbelastung zu groß wird. „Auf den Philippinen sind wir freundlich, machen Kompromisse und sagen immer Ja. Das finden meine deutschen Kolleg:innen nicht gut. Sie sagen dann: Emmanuel, du musst nicht immer Ja sagen, wenn es eigentlich gar nicht mehr geht“, lacht er. Grenzen ziehen sei aber nicht einfach, gibt er zu. Genau wie die vier Jahreszeiten zu ertragen oder das viele Brot, das in Deutschland gegessen wird. Er vermisst seine Reisgerichte.

Heimweh habe er trotzdem noch nie gehabt, so Emmanuel. Er fliegt einmal im Jahr nach Hause, „das langt“. In Bonn ist er in der philippinischen Gemeinde gut eingebunden, dort geht er in die Kirche und trifft sich danach mit Familien. Er ist sehr froh über die Entscheidung, nach Deutschland zu ziehen, auch rein beruflich. „Im Krankenhaus auf den Philippinen waren wir zwei oder drei Pflegekräfte für bis zu 70 Patient:innen. Hier ist das ausgewogener“, sagt er. Nur ein kleines Problem hat er: Sein Deutsch ist immer noch nicht so gut, wie er es gerne hätte: „Ich muss die Leute mit Dialekt immer bitten, langsam und hochdeutsch zu sprechen.“

Georgie und Alyssa sind bereits mit Volldampf dabei, ihre Sprachkenntnisse auszubauen. Jeden Samstag haben sie einen achttündigen Deutsch-Kurs bei Berlitz, auch Teil der „transnationalen Ausbildungspartnerschaft“. Wegen der Pandemie sind sie natürlich per Videokonferenz zugeschaltet. Ihre ersten kurzen deutschen Sätze wie „Guten Tag!“ und „Wie geht es Ihnen?“ klingen schon gut. Wenn es zu schnell gehe, müssten sie ab und zu den Google-Translator einsetzen, verraten sie mit einem Augenzwinkern. Mit den beiden Berlitz-Lehrer:innen mache das Deutschlernen aber Spaß, sagen sie. „Melissa redet mit uns, als ob wir beste Freundinnen wären. Ich habe mich bisher kein einziges Mal gelangweilt“, so Alyssa.

Die beiden Freundinnen freuten sich sehr auf die neuen gemeinsamen Erfahrungen, die sie in Deutschland machen werden, sagen sie – auch wenn das Bild ihres zukünftigen Gastlandes noch ein wenig verschwommen sei. „Ich habe meine ganze Kindheit davon geträumt, mal in einen Flieger zu steigen. Immer dachte ich: Das wird der Flug sein, mit dem die Geschichte meines Lebens beginnt“, sagt Alyssa ganz feierlich.

[Reportage mit anderen teilen](#)

Georgie Suzanne Flores (links) und Alyssa Mae Mempin: Die beiden jungen Frauen aus Baliuag wollen zusammen ins Abenteuer Deutschland aufbrechen.



„Für gute berufliche Bildung sind viele in Verantwortung.“

JÖRG DRÄGER



Wie geht es den Jugendlichen in der aktuellen Situation? Wir haben nachgefragt.

ZUM VIDEO



## Ausbildungsgarantie jetzt!

Jörg Dräger Besim Mazhiqi

Verunsichert, verloren, ausgebremst: Die Corona-Krise trifft besonders die jungen Menschen, die voller Tatendrang einen neuen, einen selbstbestimmten Lebensabschnitt in Angriff nehmen wollen. Mit dem Abschlusszeugnis in der Tasche möchten viele im Herbst eine Ausbildung beginnen. Doch der Ausbildungsmarkt steuert auf seine vielleicht größte Krise seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs zu. Eine Krise, die der Staat durch eine Ausbildungsgarantie auffangen könnte. In Österreich funktioniert das System seit Jahren. Deutschland könnte von seinem Nachbarn lernen.

Die Situation am Ausbildungsmarkt hat viele Jugendliche verunsichert: Laut unserer Jugendbefragung vom April (2021) sehen mehr als zwei Drittel von ihnen durch Corona schlechtere Chancen auf einen Ausbildungsplatz. Tatsächlich sind die Zahlen alarmierend: Im vergangenen, ersten Corona-Jahr ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge um 11 Prozent auf 467.485 gesunken. Zum ersten Mal überhaupt lag damit die Zahl unter einer halben Million. Gleichzeitig suchten mehr als 78.000 Jugendliche ohne Erfolg eine Ausbildungsstelle – das sind über 4.500 mehr als im Vorjahr.

VERGLEICH 2020 UND 2019:  
NEU ABGESCHLOSSENE AUSBILDUNGSVERTRÄGE

**-11%** 

VON 525.038 AUF NUR NOCH 467.485 GESUNKEN

Und das dicke Ende kommt erst noch. Denn im vergangenen Jahr haben viele Jugendliche gar nicht erst versucht, eine Ausbildungsstelle zu bekommen. Sie haben lieber ein Schuljahr drangehängt, um eventuell einen höherwertigen Abschluss zu erreichen oder weil sie sich erst gar keine Chance auf einen Ausbildungsplatz ausgerechnet hatten. Wir schieben also eine kräftige Bugwelle vor uns her. Und die wird diesen Sommer aufschlagen.

Das ist für die Jugendlichen bitter – und für die Wirtschaft angesichts des weiter bestehenden Fachkräftemangels problematisch. Ein passendes Instrument in einer solchen Situation ist schon bei unserem Nachbarn erprobt. Eine staatliche Ausbildungsgarantie wie in Österreich bietet Jugendlichen Perspektiven und hilft den Unternehmen.



Die Wirtschaft in Österreich unterstützt die Ausbildungsgarantie und hat sie sogar mitentwickelt. Daher bleiben kaum Jugendliche auf der Strecke. Das Prinzip ist einfach: Jugendliche, die bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz leer ausgegangen sind, können mit einer öffentlich finanzierten Ausbildung beginnen. Dies befreit insbesondere die kleineren Betriebe von dem mitunter schwierigen ersten Ausbildungsjahr. Parallel wird die Vermittlung in eine betriebliche Ausbildung angestrebt, die in mehr als der Hälfte der Fälle spätestens nach dem ersten Jahr gelingt. Die Unternehmen können dadurch auf bereits vorqualifizierte junge Menschen zugreifen.

Für gute berufliche Bildung sind viele in Verantwortung. Die Jugendlichen, die qualifiziert sind und sich um einen Ausbildungsplatz bemühen, die Wirtschaft, die genügend Ausbildungsplätze anbietet, aber eben auch der Staat, der mit einer Ausbildungsgarantie die Lücken füllen kann. Eine solche Garantie lindert nicht nur den Fachkräftemangel, sondern bietet den Jugendlichen faire Perspektiven, eine Chance auf Ausbildung und damit auf qualifizierte Beschäftigung.

### DR. JÖRG DRÄGER

Jörg Dräger ist promovierter Physiker und war von 2001 bis 2008 Senator für Wissenschaft und Forschung der Freien und Hansestadt Hamburg.

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.

 joerg.draeger@bertelsmann-stiftung.de  
 @joergdraeger

Nicole Deitelhoff vor Wolkenkratzer-Kulisse, Natalie Grimm vor dörflichem Fachwerk.  
Corona bringt Weltbilder ins Wanken: Das Urbane ist zurzeit kein Fluchtpunkt, es verlockt das Land.



# Gute Nachrichten *in der Krise?!*

Jo Berlien Sabina Paries März 2021 Frankfurt & Göttingen sonnig, 8°C

**Wir haben die Frankfurter Konfliktforscherin Prof. Dr. Nicole Deitelhoff und die Göttinger Soziologin Dr. Natalie Grimm interviewt und mit ihnen über den gesellschaftlichen Zusammenhalt gesprochen. Wie steht es um die Solidarität und den Gemeinschaftssinn in unserem Land? Was haben 15 Monate des Ausnahmezustands verändert? Was gibt uns Hoffnung? Ein Zwischenstand.**

Gute Nachrichten aus der Krise? Aber ja! Die Gesellschaft in Deutschland erweist sich als robust. „Lieber streite ich nochmals zwölf Monate mit Corona-Leugner:innen, bevor ich gar nicht mehr streiten darf“, sagt die Konfliktforscherin Deitelhoff. „Es ist doch gut, dass wir die Demokratie wieder kritisch auf den Prüfstand stellen. Dass wir uns ernsthaft Gedanken machen, was sie uns bedeutet.“

Und die Soziologin Grimm ist froh, dass die Krise strukturelle Defizite offenlegt: „Endlich! Die skandalösen Zustände in der Fleischindustrie wurden über Jahre hinweg ignoriert. Dringlicher als jede politische Agenda macht die Krise klar: Gesellschaft ist gestaltbar, Ungleichheit veränderbar! Politik muss Versprechen einlösen und Pflegekräfte besser entlohnen. Und die Kassierer:innen wertschätzen, die in Zeiten von Kontaktbeschränkungen an der Corona-Front sitzen.“ Wer verhindern wolle, dass die Gesellschaft auseinanderdriftet, müsse Abgrenzung, Entfremdung und Missverstehen unter sozialen Gruppen vorbeugen und für ein Klima sorgen, in dem milieuübergreifend geredet, gearbeitet, gefeiert wird.

Fragt man Prof. Deitelhoff, ob Deutschland den Spagat zwischen Gemeinwohl und individueller Freiheit geschafft habe, sagt sie: „Das ist wie beim Sport: Der Spagat ist nur dann gelungen, wenn es kräftig wehtut. Die Politik, so mein Eindruck, hat das ganz gut hinbekommen. Sie macht es sich nicht leicht, das muss auch so sein.“

**Frau Prof. Deitelhoff, Sie untersuchen, wie Konflikte Zusammenhalt stabilisieren oder gar befördern können – welche Antworten haben Sie?**

**PROF. DR. NICOLE DEITELHOFF** | Eine banale Antwort lautet: Wir müssen Konflikte austragen. Auch wenn ein Konflikt uns zunächst auseinanderzureißen droht, werden in ihm auch immer wieder soziale Bande erneuert, sogar neu geknüpft. Verdrängen wir Konflikte, wachsen Zorn und Entfremdung. Dann sinkt das Zutrauen zueinander.

**„Verdrängen wir Konflikte, wachsen Zorn und Entfremdung. Dann sinkt das Zutrauen zueinander.“**

**Wie heftig darf man sich zoffen?**

Ein Konflikt darf nicht systematisch eine Seite demütigen oder gar im Kampf degenerieren. Wir müssen Verfahren und Institutionen haben, die uns helfen, Konflikte so zu führen, dass wir danach immer noch Respekt und Zutrauen vor- und zueinander haben, um miteinander in einer Gesellschaft leben zu wollen.

**Woran arbeiten Sie zurzeit?**

An der Lösung genau dieser Frage. Ich untersuche Konflikte bei Infrastrukturprojekten oder bei der Ansiedlung von Flüchtlingsheimen und frage: Was hat dazu geführt, dass das Vertrauen in die Institutionen des Staates stabil ist oder eher steigt? Und wann sehe ich, dass etwas Negatives passiert und das Vertrauen abgesunken ist? Welche Verfahren kamen zur Anwendung? Bei welchen Arten von Konflikten funktionieren sie?

**Studien der Bertelsmann Stiftung zeigen, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt zu Beginn der Corona-Krise gestiegen ist. Überrascht Sie das Ergebnis?**

Überhaupt nicht. Am Anfang rücken die Menschen zusammen. Die Verunsicherung ist groß. Es gibt genau zwei Bewegungen: horizontal zueinander, man rückt zusammen, und vertikal, man guckt nach oben, man erwartet, dass die Regierung tätig wird und Lösungen vorschlägt. Je länger eine Krise andauert, desto mehr lässt das nach. Die Krise wird zum Normalzustand, egoistische Motive drängen wieder nach vorne. In Krisen ohne fixen Endpunkt lässt die Solidarität mit der Zeit ebenso nach wie die Befolgung staatlicher Vorgaben.

**Eine Krise ist ein Geschenk für die Forschung, weil wie unter einem Brennglas auch gesellschaftliche Konfliktlinien deutlich werden.**

Na ja. Ich bin ja selbst betroffen (lacht). Krisen sind ein Brennglas, aber sie verzerren auch! Sie machen Phänomene größer und wirkmächtiger, als sie eigentlich sind. Das müssen wir Wissenschaftler:innen berücksichtigen, wenn wir bei Krisen Aussagen treffen – auch im Hinblick darauf, was wir dort beobachten.

**Zum Beispiel?**

Im Lockdown sehen sich Paare genötigt, neue Modelle zu finden, etwa mit Familienarbeit zurechtzukommen. Dadurch wird die Gleichberechtigung wieder stärker ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Oder: Grenzen von Demokratie. Was lässt sich sagen, was lässt sich nicht sagen? Das sind Fragen, die die Demokratie im Kern berühren. Die Anzahl an Rechtsextremist:innen generell ist weniger stark gestiegen, als viele meinen. Sie sind aber deutlich sichtbarer geworden, weil die Gewaltbereitschaft und die Qualität der Gewaltanwendung insbesondere im Kontext der sogenannten Flüchtlingskrise gestiegen sind.

**Jugendliche und junge Erwachsene gelten als Verlierer:innen der Krise. Teilen Sie die Befürchtungen?**

Die Krise hat viele Verlierer:innen, dazu gehören Kinder, Jugendliche, Heranwachsende, aber auch die Alten, die sozial Schwachen und Benachteiligten. Es ist, finde ich, ein komplett leeres Argument, eine bestimmte Gruppe herauszugreifen. Diese Gruppen sind ja auch nicht homogen: Nicht alle Kinder werden Verlierer:innen im Lockdown sein, solche, die die Ressourcen im Elternhaus haben, werden womöglich profitieren. Das lässt sich für andere Gruppen auch durchexerzieren.

**Die Krise verschärft Entwicklungen.**

Ja. In der Krise wird die Ungleichheit deutlich, die sich durch die Milieus zieht. Mit einem Blick auf die Daten sehen wir, dass etwa bei Alleinerziehenden die Antworten auf die Frage „Wie schätzen Sie den Zusammenhalt ein?“ regelmäßig systematisch negativer ausfallen. Wer zuvor schon das Gefühl hatte, am Rand der Gesellschaft zu stehen, wird es in und nach der Krise noch viel schwerer haben. Hier müssen wir ansetzen. Und nicht einzelne Gruppen zu Verlierer:innen stempeln.

**„Krisen sind ein Brennglas, aber sie verzerren auch! Sie machen Phänomene größer und wirkmächtiger, als sie eigentlich sind.“**



**Prof. Dr. Nicole Deitelhoff, 46, Politikwissenschaftlerin und Konfliktforscherin, leitet in Frankfurt am Main das Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK). Sie ist Sprecherin des Forschungsinstituts Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) und leitet dort den Ausschuss Transfer.**



Konfliktforschung, dort verortet, wo's wehtut: Bahnhofsviertel, Frankfurt/Main, wo Deutschland urban ist, dreckig, bunt. Menschen aus 84 Nationen leben hier.



Das Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) verteilt sich auf elf Standorte in zehn Bundesländern. Nicole Deitelhoff (Frankfurt/Main) arbeitet zweieinhalb Autostunden entfernt...

#### Was macht Ihnen Mut?

Dass wir überhaupt wieder über die soziale Basis von Demokratie sprechen. Dass Ungleichheit nicht mehr als etwas Unveränderbares erscheint, sondern dass wir wieder mehr darüber sprechen, wie viel Ungleichheit wir uns erlauben wollen und wo wir ansetzen können. Da ist etwas in Bewegung gekommen. Man erkennt tatsächlich ein Umdenken. Das ist etwas, was mir Mut macht.

#### Dänemark hat 2020 das Wort „Samfundssind“, „Gemeinschaftssinn“, zum Wort des Jahres gekürt. Was können wir von den Dän:innen lernen?

Enorme Ungleichheit führt zu Verwerfungen, die bis in die Psyche von Menschen gehen und über Generationen hinwegreichen. Die Dän:innen setzen sich schon sehr lange und sehr stark für Gleichheit ein. Von dieser Weitsicht können wir lernen. Der dänische Gemeinsinn baut jedoch auf dem Verständnis einer sehr homogenen Gesellschaft auf. Das Land schottet sich in Europa enorm stark gegenüber Migration und Einwanderung ab. Einwanderungsländer wie die USA und Deutschland müssen allerdings Wege finden, wie sich Integration so gestalten lässt, dass die Ankommenden und die Einheimischen verträglich miteinander leben können.

#### Die Zivilgesellschaft in Deutschland erscheint stabil. Wo drohen Konflikte, Gefahren?

Wenn man sich die Daten der Bertelsmann Stiftung anschaut: Man sieht, dass jene, die sich vorher als

**„Da ist etwas in Bewegung gekommen. Man erkennt tatsächlich ein Umdenken. Das ist etwas, was mir Mut macht.“**

PROF. DR. NICOLE DEITELHOFF

benachteiligt gesehen haben oder ökonomisch und sozial schwächer aufgestellt sind, nun auch systematisch geringere Werte aufzeigen, wenn man sie nach Zusammenhalt fragt. Darauf muss die Politik sehr genau schauen. Die Aufgabe muss sein, politisch gesprochen, niemanden zurückzulassen. Und die vollmundigen Versprechen, die man gemacht hat, etwa die Bonuszahlungen an das Pflegepersonal, die müssen eingelöst werden. Besser noch: Wir brauchen substanzielle Restrukturierungen in ganzen Arbeitsbereichen, die die Erfahrungen der Pandemie aufnehmen.

#### Im Herbst ist Bundestagswahl. Wie vermeiden wir eine Polarisierung wie in den USA?

Indem wir dafür sorgen, dass Politik Konflikte offenlegt und austrägt! Konflikte nicht verdrängen und Politik nicht als alternativlos darstellen, sondern als unsere Angelegenheit, als Angelegenheit der Bürger:innen. Dann ist schon die Hälfte der Ernte eingefahren.



... von Natalie Grimm (Göttingen). Insgesamt forschen mehr als 100 Wissenschaftler:innen am FGZ interdisziplinär und dezentral, um gesellschaftlichen Zusammenhalt besser zu verstehen.

#### Frau Dr. Grimm, was erforschen Sie zurzeit?

**DR. NATALIE GRIMM** | Wir erforschen das soziale Miteinander in der Gesellschaft und konkrete Praktiken des Zusammenhalts. Dafür haben wir in Nord und Süd, in Ost und West, auf dem Land und in Städten fünf Orte ausgewählt und führen sehr ausführliche Interviews mit Personen aus unterschiedlichen sozialen Schichten. Also mit Erwerbslosen, Studierenden sowie Richter:innen, Reinigungskräften oder Ingenieur:innen. Uns interessieren ihre Sicht der Dinge und ihre subjektiven Erfahrungen. Wir begleiten die Menschen über mehrere Jahre, befragen sie in regelmäßigen Abständen. Wir schauen auf ihre Umstände: Arbeitsplatzwechsel, Heirat, Kinder, Umzug. Wie ändern sich Wertvorstellungen und eigenes Handeln, wenn sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ändern?

#### Was haben Sie herausgefunden? Wie blicken die Menschen auf die Gesellschaft?

Das hängt stark davon ab, in welcher sozialen Position sie sich befinden. Den Zusammenhalt in Familie, Freundeskreis, im Verein erleben die Befragten als sehr stabil. Wir sehen hier viel Solidarität und auch Loyalität – zum Beispiel gegenüber Arbeitgebern in kleinen Betrieben. Man macht Überstunden und bekommt im Gegenzug einen Gehaltsvorschuss, wenn man mal knapp bei Kasse ist.

#### Und der Blick aufs Ganze?

Da sieht es anders aus. Bei vielen, die mit unsicheren Arbeits- und Lebensverhältnissen konfrontiert sind,

ist der Blick sehr auf das Eigene gerichtet. Man muss sich um sich selbst kümmern. Das erinnert an eine negative Individualisierung.

#### Wer am Existenzminimum lebt, hat keinen Kopf für Mülltrennung.

Ja. Oder die Klimakrise. Es ist nicht so, dass die Leute das leugnen würden, aber sie haben häufig andere Sorgen, wie Verschuldung, hohe Mieten, unsichere Arbeitsbedingungen. Dann bleibt wenig Platz für andere Themen und den Kontakt zu anderen Gruppen. Das kann auch zu einer Entsolidarisierung untereinander führen.

#### Mit welchen Folgen?

Seit den Hartz-Gesetzen wird die politische Aussage so wahrgenommen: Es ist nicht genug für alle da! Das führt zu Frustration, Neid, Gefühlen von Ungerechtigkeit und manchmal sogar zur Abgrenzung gegenüber anderen, die – vermeintlich – nicht so viel leisten wie man selbst und deshalb nicht so viel Unterstützung oder gar ein Bleiberecht in Deutschland verdient haben.

#### Was stärkt uns als Menschen?

Persönliche Beziehungen. Die Pandemie hat alte Spaltungslinien wieder aufgemacht. Die Anzugs- und Kostümfraktion flüchtet sich ins Homeoffice, die Blaumannfraktion muss dableiben! Das ist wirklich ein Problem. Es muss Begegnungen zwischen den Berufsgruppen geben.



„Unsere Gesellschaft ist gestaltbar, wir müssen nicht stecken bleiben.“

Dr. Natalie Grimm, 42, Soziologin, ist stellvertretende Sprecherin des Standorts Göttingen im Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).

Dorfleben mit Pferd: „Wir sind integriert“, sagt Natalie Grimm, „zu uns kommen Kinder zum Reiten.“ Der Nachbar ist nett, arbeitet in Hamburg und kennt keinen am Ort.

#### Was stärkt die Gesellschaft?

Gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Regionen. Öffentliche Güter, eine öffentliche Daseinsvorsorge, eine gute öffentliche Infrastruktur – dies muss für alle erreichbar sein. Wenn die Kassiererin merkt: Es wird anerkannt, dass ich mich einer Gefahr aussetze, ich bekomme dafür mehr Lohn, dann könnte dies eine Spaltung verhindern. Hier sind Arbeitgebende, die Politik und Gewerkschaften gefragt. In der Fleischindustrie gibt es seit Jahren Forschungen und Initiativen, die auf Missstände hinweisen. Aber niemand hat zugehört. Diese Missstände kommen endlich ans Licht. Das muss jetzt Konsequenzen haben.

#### Was hören Sie zur Corona-Krise?

Schichtübergreifend waren sehr viele unserer Interviewpartner:innen am Anfang froh, dass das Gesundheitssystem nicht kollabiert ist. Die Menschen konnten den Umgang der Politik mit der Pandemie nachvollziehen, sie fanden es gut, dass auf Expert:innen aus der Wissenschaft gehört wurde. Interessant wird es, wenn Insolvenzen, Schließungen und Entlassungen anstehen. Denn dann stehen wir vor Verteilungskonflikten.

#### Was wünschen Sie sich von der Politik?

Ehrlichkeit! Dass Politiker:innen ihre Grenzen erkennen und das auch sagen! Die Pandemie ist ein Beispiel dafür, dass es Dinge gibt, auf die man erst mal keine Antwort haben kann. Zweitens: Umverteilung in Bezug auf sozialen Zusammenhalt. Was auf keinen Fall passieren darf: dass die ökonomischen Folgen auf dem Rücken der unteren Schichten ausgetragen werden.

#### Sie sind von der Stadt aufs Dorf gezogen. Auf dem Dorf hilft man einander. Gilt das heute noch?

Ja! Voriges Jahr gab es eine große Überschwemmung. Das ganze Dorf hat zusammengehalten, über Tage hinweg wurde allen, die es besonders schwer getroffen hat, geholfen. Und zwar Tag und Nacht und ohne dass man einander gekannt hätte. Das hat mich beeindruckt. Was gewiss hilft: Wir sind nicht die Städter, die aufs Land ziehen, um täglich in die Stadt zu pendeln, und mit dem Dorf nichts zu tun haben.

#### In der Großstadt prallen Milieus aufeinander. Kennen Sie Beispiele für milieuübergreifende Solidarität?

Das ist eine unserer Forschungsfragen: Gibt es noch Überschneidungen von sozialen Kreisen? Erst dann kann übergreifende Solidarität entstehen. In Göttingen wurde ein ehemaliges Gewerkschaftshaus besetzt, heute wohnen Studierende dort gemeinsam mit Geflüchteten, es gibt Beratungsstellen. Das Haus

ist ein politischer Ort, an dem sich das linksalternative und das migrantische Milieu überschneiden.

#### Welche sozialen Bindungen sind wichtig?

Familien, Kolleg:innen, der Betrieb als Sozialort. Solidarität kann hier erlebt und gelebt werden. Das sind Bindungen, die brüchig werden, wenn es zur Fragmentierung von Belegschaften kommt.

#### Was macht Ihnen Hoffnung?

Dass Gesellschaft gestaltbar ist. Wir können neu entscheiden, welche Arbeit uns wie viel wert ist. Wir können entscheiden, was die systemrelevanten Berufe sind. Wer verdient mehr Lohn? Es ist gestaltbar, wir müssen nicht stecken bleiben. Wenn es eine gerechtere Verteilung von Löhnen gibt und es gelingt, Lebensverhältnisse anzugleichen, kann ich mir gut vorstellen, dass es mit dem Zusammenhalt wieder besser klappt.

➔ Interview mit anderen teilen

#### PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG

### GESELLSCHAFTLICHER ZUSAMMENHALT

Wir messen den gesellschaftlichen Zusammenhalt und liefern so ein besseres Verständnis aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen. Dazu gehört auch das Erforschen des sozialen Wandels während der Corona-Pandemie. Wir aktivieren die Potenziale zur Stärkung des Zusammenhalts vor Ort und bringen Partner zusammen, um das Miteinander im Gemeinwesen positiv zu gestalten.

🌐 [www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de](http://www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de)

📧 [kai.unzicker@bertelsmann-stiftung.de](mailto:kai.unzicker@bertelsmann-stiftung.de)

🐦 @ZusammenhaltBST

Jetzt auch in unseren Podcast Reinhören



### RELIGIONSMONITOR

Wir untersuchen die Bedeutung von Religion, Werten und Vielfalt für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Unsere Studien tragen zu einem besseren Verständnis des Verhaltens der Menschen in der Corona-Pandemie bei. Zudem bringen wir Akteur:innen aus Religionsgemeinschaften, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zusammen und entwickeln neue Ansätze für ein gelingendes Zusammenleben.

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

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

📌 Studie: Zwischen individueller Freiheit und Gemeinwohl

# Fragen nach

 Dominique Macri

In Zeiten fröhlich eingefärbter, appetitlich portionierter Zusammenhänge habe ich mir erlaubt, ein wenig lyrische Prosa zwischen die Zeilen zu legen. Lassen Sie sich auf eine gemeinsame Suche mit mir ein. Nehmen Sie sich die Zeit zum Lesen. Fühlen Sie mit, denken Sie nach, hören Sie zu.

## Wahrheit

Solange ich fragen kann und denken, hielt ich dies für selbstverständlich: Menschen streben nach Frieden, Bindung, Erkenntnis. Nun aber. Wo Visionen der Aufklärung uns allen zugänglich: Wissen allerorts abrufbar. Unendlich vielfältig. Nun. Wird dieses Netz, das unsere Köpfe verbindet, postfaktisch überschwemmt. Mit einfältigen Bildern: Macht, Hunger, Rauschen. Alle Sinne gebunden. Zwischen Titten, Gurken, Katzen – Finten und Lunten. Wahrheit verliert an Bedeutung. Was man über uns sagt.

Es zählt nur die einzig luftleere Frage. Wie viele sehen: Mich. Jeden Tag. Reichweite schreibt Wahrheit. Klicks fressen Verstand. In Traffic und Trending Topics gebannt.

Wo alles in Frage fällt, braucht es Vertrauen. Wie Atem und Seele, mehr als alles andere. Wohlstand für alle war niemals denkbarer als jetzt. Wo uns das eine nur trennt: die Koordinaten. Unseres Eintritts in diese Welt.

Europa mag langsam sein, apathisch, dröge. Doch wir fanden nie vorher fruchtbarere Böden. Die uns Räume öffnen. Unsere Würde schützen. Die uns anstrengen, fordern, beflügeln und nützen.

## Freiheit

Astrid Lindgren sagte: „Freiheit bedeutet, Dinge anders zu machen.“ Anders träumen, wünschen, glauben, lachen. Und wenn es dann klopft im Morgengrauen: Nicht türmen zu müssen. Nicht um mein Leben zu bangen. Nur arglos den verlorenen Freund empfangen. Den die Nebel heimsuchten, der sein Bett bloß nicht fand.

Ich darf alles schreiben, singen und malen. Solange ich die Würde und Haut eines anderen nicht kränke. Nur dies schränkt mich ein. Lenkt und bindet mir Hände. Die Grenzen einer Freiheit bewahren uns vor ihrem Verlust. Meine Entfaltung darf Deine Flügel nie stutzen.

Um ihretwillen: Rannten wir haltlos durch erfrierende Felder. Rissen uns barfuß an Mauern die Sohlen und Hände wund. Fielen durch Wälder. Wider die wachenden Türme. Jedes Wagnis ein Wort. Gedankenstürme. Barrikaden. Wir waren so mutig. Unsere Innenräume zersetzt. An Stimme, Leib und Lichtern verletzt. Schrien uns heiser. Liebten uns wund. Nichts war uns heiliger als dieser unbezwingbare Bund.

Dieses Netz, das uns träge, langsam, fehlerhaft trägt. Ist noch immer das Beste, das ein Mensch je erlebt.

## Demokratie

Meine Mutter erzählte mir davon. Und ich denke, sie kann es wissen. Mehr als die Kinder dieses Landes bettete sie ihre Träume in Stacheldrahtkissen. Geheime Welten, verwanzte Kinderzimmer. Denunzianten hinter Fenstern, die Herzen vereiteln. Sie sagt Demokratie und meint Würde, meint Vielfalt, Sicherheit. In analogen und virtuellen Räumen. Ohne Kompass, Gewissheit, populistische Zäune.

Trotz der Echos, Kammern, durch die wir jungfräulich wandern. Wir haben kein Recht auf Freiheit in diesem Land. Wir kämpften dafür in den Schuhen der Väter, den Ideen unserer Mütter. Die immer neue Schlupflöcher und Netze knüpften. Demokratie hieß niemals Mehrheitsdiktat. Sie fußt auf Individuen und ihren Rechten im Staat.

Was es braucht: Autonome Wesen, die gemeinsam entscheiden. Nur wo dies scheitert, hilft uns die Mehrheit. Wir brauchen demokratisch legitimierte Räume. Jenseits nationaler Staaten. Die Repräsentanz einer Weltbürgerschaft, Subsidiarität als treibende Kraft.

Wir brauchen Plattformen. Analog, digital. Statt algorithmisch verengter Blasen. Die Meinungsbildung, Entscheidungen trüben, weil wir nur hören, was wir präferieren. Liquid Democracy. Versammelt unter Cyberbäumen, die niemandem dienen, keinem gehören. Wo keiner Daten abgreift, keiner abhört und stört.

Es braucht digitale Räume ohne kommerzielles Interesse. Die nicht Lautstärke noch Ego mit Wahrheit verwechseln. Wo wir nicht Mehrheit noch Minderheit lauter hören. Wo wir suchen, herausfordern, abwägen und träumen.

Wo man nach Arendt, Lindgren und Luxemburg: anders sein darf. Unaufhörlich Fragen zu stellen vermag. Statt dauernd zu meinen, sie längst gefunden zu haben: Die eine Wahrheit, die es doch niemals gab.

Sie spricht für sich selbst. Lass uns ihre Kehlen sein! Ihr Gefäß, ihre Stimme. Demütig, klein, viel Gestalt suchend in der besten aller Zeiten. Wir leben in einer Welt. Unwiederbringlich vereint.

Unsere Haut zu retten – vermag niemand allein.



### DOMINIQUE MACRI

Dominique Macri ist Slam-Poetin, Psychologin und Schauspielerin. 2014 gewann sie mit ihrem „Team Scheller“ die deutschsprachigen Poetry-Slam Meisterschaften. 2017 erhielt sie den Innovation Award der German Speakers Association. Sie lebt mit ihren beiden Kindern in Marburg.



Jetzt auch als Video erleben





# Hilfe von *weit oben*

Anja Tiedge

Valeska Achenbach

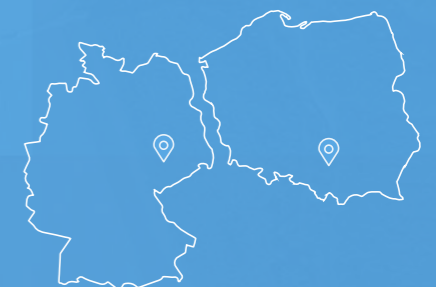
März 2021

bewölkt, 8°C

Borna aus dem All betrachtet: Satellitenbilder wie dieses geben Forscher:innen Aufschluss über die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen. Neben der Infrastruktur spielen auch Faktoren wie die Lichtemission eine wichtige Rolle.

Google Earth, Image Landsat/Copernicus

Die EU unterstützt strukturschwache Regionen mit Milliarden Fördergeldern. In Pilotregionen wie dem sächsischen Borna und dem polnischen Myszków untersucht die Bertelsmann Stiftung, welche Effekte die Mittel vor Ort haben. Dabei helfen Bilder aus dem All – und Gespräche auf der Erde.



BORNA, DEUTSCHLAND & MYSZKÓW, POLEN



**STADT IM WANDEL**  
 Dank engagierter Bürger:innen wie dem Volksplatz-Vorsitzenden André Plewnia (oben links), Oberbürgermeisterin Simone Luedtke (Mitte) und ihrer Tochter Nadja (oben rechts) ist Borna wieder aufgeblüht. EU-Fördergelder halfen dabei, Borna heller und bunter zu machen, etwa den Rathausplatz (Mitte links), die beliebte Parkanlage rund um den „Breiten Teich“ (unten links), die Grundschule Borna West (unten rechts) und die sanierte Schwimmhalle (Mitte rechts).



Viel Platz für Kultur: Der 1933 errichtete Volksplatz lag nach der Wende fünf Jahre brach, bevor sich ein eigens gegründeter Verein um die Erhaltung und Betreibung der Freilichtbühne kümmerte. Heute hat er 35 Mitglieder aller Altersklassen.

„Wow, was für eine Arena!“ André Plewnia ist fasziniert, als er das erste Mal den Volksplatz in Borna betritt. Er steht auf dem obersten Rang des Amphitheaters, in das bis zu 10.000 Menschen passen. Sein Blick geht von Dutzenden mit Gras bewachsenen Stufen im Zuschauerraum bis nach vorn zur Leinwand, die 18 Meter in die Höhe ragt. „Die ist ja riesig! Und das bei uns um die Ecke!“

Das war 1996, Plewnia war elf Jahre alt und mit seiner großen Schwester zum Volksplatz gekommen, um sich einen Film anzusehen. Er ist hier in Borna, einer sächsischen Kleinstadt 30 Kilometer südlich von Leipzig, aufgewachsen. „Mir war sofort klar, dass ich hier irgendwann mal was auf die Beine stellen will. Hat geklappt!“, sagt der 36-Jährige und lacht. Seit zwei Jahren ist er Vorsitzender des Vereins zur Erhaltung und Betreibung des Volksplatzes Borna – und von dem Areal heute mindestens so begeistert wie damals. Während er gut gelaunt erzählt, welche Künstler:innen hier in den vergangenen Jahren aufgetreten sind – Howard Carpendale, Albert Hammond, Bonnie Tyler –, schiebt er seine schwarze Schirmmütze vor und zurück. „Für eine Kommune mit 20.000 Einwohner:innen können wir darauf richtig stolz sein, finde ich.“

Welcher Aufwand hinter der Erhaltung des Geländes steckt, wissen die Konzertbesucher:innen in den wenigsten Fällen. „Wir versuchen, den Platz ehrenamtlich in Schuss zu halten und die laufenden Betriebskosten durch Veranstaltungen zu decken. Maßnahmen zur Instandsetzung können wir aber nicht allein stemmen.“ Der Verein sei auf die Unterstützung örtlicher Unternehmen ebenso angewiesen wie auf Fördergelder.

2010 wurde der Volksplatz mithilfe von EU-Geldern instand gesetzt. Rund 280.000 Euro flossen aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in die Erneuerung der Steinstufen, der Bühne, des Geländers und der fest stehenden Filmwand, die als größte in Europa gilt. „Die EU-Mittel haben uns enorm vorangebracht – und ich meine damit nicht nur den Volksplatz“, sagt Plewnia. „Das gesamte

Stadtbild von Borna hat von den EU-Förderungen der vergangenen Jahre sehr profitiert.“

#### Europäische Gelder machen Borna bunter

Die Sanierung der örtlichen Schwimmhalle, der Neubau einer Grundschule, die Erweiterung der Bibliothek: Die Liste der Einrichtungen, die in Borna mithilfe von EFRE-Geldern instand gesetzt oder erneuert wurden, ist lang. Das macht sich auch im Stadtbild bemerkbar: In den Straßen gibt es viel Grün, und die Häuser sind überwiegend hell gestrichen. Insgesamt hat die Stadt seit 2007 14,3 Millionen Euro an EFRE-Mitteln erhalten. „Diese Gelder sind für uns unheimlich wichtig“, sagt Simone Luedtke, Oberbürgermeisterin von Borna. „Als kleinere Kommune müssen wir immer darum kämpfen, nicht abgehängt zu werden. Die EFRE-Förderung hat dabei geholfen, unsere Stadt familien- und wirtschaftsfreundlicher zu machen.“

Das ist das erklärte Ziel des Fonds: Er soll Ungleichheiten zwischen den Regionen beseitigen und den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in Europa stärken. Doch inwiefern kommen EFRE-Gelder in strukturschwachen Regionen an? Welche Effekte haben sie dort? In ihrem Projekt „Repair & Prepare 2.0“ des Programms „Europas Zukunft“ untersucht die Bertelsmann Stiftung unter anderem diese Fragen. Anhand eines komplexen Vorher-nachher-Vergleichs und umfangreichen Datenerhebungen wird analysiert, wie sich Kommunen mit Zugang zu EFRE-Fördermitteln entwickelt haben: Gibt es neue Infrastruktur wie Straßen, Gebäude oder Gewerbeflächen?



„Mir war sofort klar, dass ich hier irgendwann mal was auf die Beine stellen will.“





ANDRÉ PLEWNIA



PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

#### REPAIR & PREPARE 2.0

Im Rahmen des Programms „Europas Zukunft“ liefert das Projekt „Repair & Prepare: Strengthening Europe“ Ideen und Analysen für eine stärkere europäische Wirtschaft. Das interdisziplinär angelegte Forschungsmodul „Europa geht ein Licht auf“ evaluiert unter Verwendung von Satellitendaten, wie sich die europäische Förderpolitik (Struktur- und Regionalfonds) in den EU-Förderperioden 2007–2013 und 2014–2020 auf infrastrukturelle Veränderungen und ökonomisches Wachstum in ausgewählten Pilotregionen in Deutschland, Polen und Tschechien ausgewirkt hat. Weiterer Bestandteil sind qualitative Fallbeispiele, welche einen Blick auf die konkreten Entwicklungen der lokalwirtschaftlichen Situation vor Ort werfen.

 [www.bertelsmann-stiftung.de/repair-prepare-de](http://www.bertelsmann-stiftung.de/repair-prepare-de)  
 [katharina.gnath@bertelsmann-stiftung.de](mailto:katharina.gnath@bertelsmann-stiftung.de)  
 @BSTEuropa  
 PolicyBrief: Europa geht ein Licht auf – Wie die EU-Milliarden wirken

„Welche Effekte EFRE-Förderungen haben, wird bisher überwiegend auf Bundesland-Ebene verfolgt, vereinzelt bis auf Kreis-Ebene“, sagt Natascha Hainbach, Junior Project Manager der Bertelsmann Stiftung. „Ziel unseres Projekts ist es, die Ebenen darunter zu untersuchen, also Städte und kleinere Kommunen.“ Neben Satellitenbildern bei Tageslicht werden dabei auch Aufnahmen im Dunkeln ausgewertet, denn von der Lichtemission eines Ortes lässt sich auf dessen Wirtschaftskraft schließen: Je mehr künstliches Licht nachts von einer Gemeinde ausgeht, desto besser die wirtschaftliche Entwicklung.

### Höhen und Tiefen der Braunkohleindustrie

Auch Borna leuchtet immer heller, wie ein Vergleich der nächtlichen Satellitenbilder von 2000 und 2013 zeigt. Dass die Stadt einmal solch eine Strahlkraft entfalten würde, konnte sich Oberbürgermeisterin Simone Luedtke nicht vorstellen, als sie 1991 der Liebe wegen von Berlin nach Borna zog. „Mein erster Eindruck war ganz schlimm. Alles trist und grau“, erinnert sich die 49-Jährige. Kurz zuvor war mit dem Braunkohleabbau ein Industriezweig zusammengebrochen, der die Bornaer:innen über mehrere Generationen hinweg ernährt hatte.

Die Stadt liegt im mitteldeutschen Braunkohlerevier – und mit den fossilen Ablagerungen hielt sich die DDR am Laufen. Doch mit der Wiedervereinigung kam auch für die zahlreichen Tagebaue rund um Borna die Wende: Wegen der enormen Konsequenzen für Menschen und Umwelt wurde die Industrie binnen weniger Jahre auf wenige Tagebaue, Kraftwerke und Brikettfabriken reduziert. Die Folgen: steigende Arbeitslosigkeit und immer weniger Einwohner:innen.

„Hier war nichts mehr los. Es würde so gut wie alles stillgelegt“, erinnert sich Luedtke. Ein politisches Amt hatte die gelernte Steuerfachgehilfin, damals Anfang 20, eigentlich nicht im Sinn. Über Umwege kam sie dennoch in den Stadtrat, 2008 wurde die Linken-Politikerin schließlich zur Oberbürgermeisterin gewählt. Unter dem Eindruck der weiterhin sinkenden Bevölkerungszahl – Borna hatte zu dem Zeitpunkt im Vergleich zu 1990 ein Viertel seiner Einwohner:innen verloren – wollte die studierte Betriebswirtin kostenintensive öffentliche Einrichtungen sanieren und in neue Infrastruktur investieren. „Dafür brauchten wir dringend einen gewaltigen finanziellen Schub. Die EU-Fördermittel haben dabei sehr geholfen.“



## BORNA LEUCHTET IMMER HELLER

Nächtliche Satellitenbilder zeigen Borna's Entwicklung: Innerhalb von sechs Jahren ist die Lichtemission deutlich stärker geworden – und je mehr künstliches Licht nachts von einem Ort ausgeht, desto besser ist seine Wirtschaftskraft.

### BORNA | 2000



### BORNA | 2013



„Ich möchte auf jeden Fall hierbleiben. Wenn ich mal ein paar Tage weg bin, habe ich Heimweh nach Borna.“

NADJA LUEDTKE

Bornaerinnen durch und durch: Simone Luedtke (rechts) ist seit 13 Jahren Oberbürgermeisterin, ihre Tochter Nadja engagierte sich vier Jahre als Mitglied im Kinder- und Jugendparlament der Stadt.

### Bürger:innen diskutieren beim Stadtgespräch

Allein vier Millionen Euro an EFRE-Geldern flossen in die Sanierung der Schwimmhalle, dank der die Schulen in Borna und den umliegenden Gemeinden Schwimmen als Schulsport anbieten können. Weitere 3,5 Millionen Euro verwendete die Stadt dafür, eine Grundschule abzureißen und neu zu bauen. „Es gibt ein regelmäßiges Stadtgespräch, bei dem die Bürger:innen über die geplanten Investitionen diskutieren und eigene Ideen einbringen können“, so Luedtke. Das habe sich positiv auf die Stimmung und die Akzeptanz der Projekte ausgewirkt. „Zudem haben wir das Geld genutzt, um unsere Stadt noch lebens- und lebenswerter zu machen – und vor allem familienfreundlich.“ Mit ersten Erfolgen: Der Bevölkerungsrückgang in Borna ist vorerst gestoppt; seit einigen Jahren leben hier konstant rund 20.000 Menschen.

Luedtkes Tochter Nadja ist einer der jungen Menschen, die Borna so dringend braucht. Die 24-Jährige ist in der Stadt aufgewachsen, arbeitet in einem örtlichen Unternehmen als Gesundheits- und Krankenpflegerin und kann sich gut vorstellen, hier mit ihrem Partner eine Familie zu gründen. „Ich möchte



auf jeden Fall hierbleiben. Wenn ich mal ein paar Tage weg bin, habe ich Heimweh nach Borna“, sagt sie und lacht. Die Anbindung an größere Städte wie Leipzig sei gut, die Wohnungen vergleichsweise günstig. „Hier ist es ruhig und grün – und es gibt viele Leute in meinem Alter. Aus meinem Freundeskreis sind auch alle hiergeblieben. Die Stadt ist über die Jahre viel einladender geworden.“ Das liege natürlich an großen Projekten wie der Sanierung der Schwimmhalle. „Aber auch Details wie die Wandbilder machen einen Unterschied“, sagt Luedtke. Beim EFRE-geförderten Projekt „Historie schmückt Wände“ wurden einst graue Giebelseiten von zentral gelegenen Häusern großformatig mit historischen Postkartenmotiven bemalt. „Das macht die Stadt viel bunter.“

### Pilotregionen in Polen und Tschechien

Was sich in Borna in den vergangenen Jahren verändert hat, ist aus der Satellitenperspektive vor allem nachts an der gesteigerten Lichtemission zu erkennen. Beim Vergleich der Satellitenaufnahmen bei Tag ist der Unterschied weniger deutlich. „Wie in Borna werden Objekte in Deutschland eher saniert als neu gebaut.“, sagt Natascha Hainbach. Anders sehe es

Alte Kirche an neuem Ort: Frank Preußler vor der Emmauskirche, die 2007 dem Braunkohleabbau weichen musste und per Spezialtransport nach Borna kam. Der Bauunternehmer war Projektleiter des spektakulären Umzugs.

„So ein Projekt hat man nur einmal im Leben.“

FRANK PREUSSLER

zum Beispiel in ländlichen Regionen in Polen oder Tschechien aus. Das Projekt hat daher auch dort die Satellitendaten mehrerer Orte im Zeitverlauf verglichen und untersucht, welche Auswirkungen EU-Förderungen dort haben.



Zum Beispiel in Myszków, 600 Kilometer von Borna entfernt im Süden Polens gelegen. Ein Vergleich der Satellitenbilder von 2014 und 2019 zeigt eine deutliche Veränderung der Gemeinde: Angrenzend an die 30.000-Seelen-Stadt ist nicht nur eine Umgehungsstraße neu entstanden, sondern ein ganzes Gewerbegebiet. Für den Bau der Straße mitsamt einer neuen Brücke erhielt die Region EFRE-Fördermittel in Höhe von rund 17 Millionen Euro. In dem Industriegebiet haben sich bislang vier Unternehmen angesiedelt und insgesamt 200 Arbeitsplätze geschaffen.

„Wir sind sehr froh, dass wir die Straße bauen konnten“, sagt der Bürgermeister von Myszków, Włodzimierz Żak. „Der Schwerlasttransport hat nicht nur die Gemeindestraßen ruiniert und die Luft verunreinigt, sondern war auch gefährlich für Fußgänger:innen und Radfahrer:innen.“ Myszkóws Bevölkerung und Unternehmen waren an der Planung beteiligt; sie konnten über den Verlauf der Straße und Zufahrten zu Grundstücken und Firmen mitentscheiden. „Viele von ihnen haben seit Jahren auf den Bau der Straße gewartet. Deshalb gibt es im Großen und Ganzen eine hohe Akzeptanz – natürlich auch, weil dadurch Arbeitsplätze entstanden sind.“

### 130 Einfamilienhäuser in Planung

Auch in Borna haben die EU-Förderungen zum Aufschwung beigetragen, ist sich Frank Preußler sicher. Der Niederlassungsleiter des Bauunternehmens Florack wirkte an den Veränderungen selbst mit: Nach dem Abriss der Grundschule errichtete sein Unternehmen das Gebäude neu. Zudem ist die Firma am geplanten Bau von 130 Einfamilienhäusern in Bornas Norden beteiligt – direkt neben einem See, der durch die Renaturierung des Braunkohletagebaus entstanden ist.

Der 53-Jährige hat fast sein gesamtes Leben in Borna verbracht und die Höhen und Tiefen der jüngeren Stadtgeschichte miterlebt. Als die Braunkohleindustrie zusammenbrach, war Preußler gerade mit dem Tiefbau-Studium fertig und arbeitete in der Bauabteilung des örtlichen Braunkohlewerks. Die Veränderungen sah er als Chance und gründete in Borna die Niederlassung des mittelständischen Bauunternehmens. 25 Kolleg:innen des Braunkohlewerks

nahm er dabei mit. Heute hat die Niederlassung mehr als 50 Mitarbeiter:innen.

Der Bergbau und seine Folgen ließen Preußler auch als Bauunternehmer nie los. 2007 verantwortete er ein Projekt, das weltweit Schlagzeilen machte: Gemeinsam mit einem Unternehmen für Spezialtransporte versetzte er die Emmauskirche vom zwölf Kilometer entfernten Heuersdorf nach Borna. Das Dorf musste mitsamt seiner Kirche dem Braunkohletagebau weichen. Seither gehört die schlichte romanische Kirche aus dem 13. Jahrhundert zum Stadtbild von Borna. „Damals kamen 120 Kamerateams aus der ganzen Welt, um die Versetzung zu filmen. So ein Projekt hat man nur einmal im Leben“, berichtet Preußler.

Als „Bornaer Pflanze“, wie Preußler sich selbst nennt, kennt er die Stadt in- und auswendig. Schon als Kind hat er im Volkspark Filme wie „Die Olsenbande“ gesehen. „Die Anlage mit der riesigen Leinwand war schon damals ein Highlight“, erinnert er sich. Heute geht es den Kindern nicht anders, so auch den Freunden der Tochter von André Plewnia, dem Vorsitzenden des Volkspark-Vereins. Manchmal beneideten sie die Zwölfjährige darum, dass sie bei Veranstaltungen einen Backstage-Pass bekommt, sagt Plewnia. „Sie erklärt dann ganz nüchtern, dass das für sie total normal ist“, erzählt er und lacht. „Sie sei schließlich damit groß geworden.“

[Reportage mit anderen teilen](#)

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## WEGWEISER KOMMUNE

Für alle Kommunen Deutschlands mit mehr als 5.000 Einwohnern beinhaltet der Wegweiser Kommune Ist-Daten und Bevölkerungsprognosen. Für etwa 3.000 Städte und Gemeinden, in denen fast 90 Prozent der Bevölkerung Deutschlands leben, und knapp 300 Landkreise bietet er einen Blick auf die Entwicklung in den Politikfeldern Demografischer Wandel, Nachhaltige Entwicklung/SDGs, Finanzen, Wirtschaft + Arbeit, Bildung, Soziale Lage, Integration und Pflege. Der Wegweiser Kommune wird regelmäßig aktualisiert und weiterentwickelt sowie mit dem Relaunch im Juni 2021 als Open-Data-Portal zur Verfügung stehen.

[www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)

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

# Unternehmensführung *will gelernt sein*

Silke Hoock Besim Mazhiqi März 2021 Witten/Herdecke sonnig, 9°C

Unter dem Namen seines Stifters bildet das Reinhard-Mohn-Institut (RMI) an der Universität Witten/Herdecke nicht nur Führungskräfte aus, sondern gibt darüber hinaus maßgebliche nationale und internationale Denkanstöße für eine Weiterentwicklung der Theorie und Praxis der Unternehmensführung. Auch inmitten der Corona-Pandemie und passend zum zehnjährigen Bestehen stellt das von der Bertelsmann Stiftung geförderte Institut unter Beweis, dass es am Puls der Zeit lehrt und forscht.

Akkurat gestapelte Wirtschaftsmagazine auf dem Schreibtisch, meterweise Fachliteratur in den Regalen und neben dem Monitor ein imposantes Mikro, bereit für den nächsten Einsatz. Es sieht nach Arbeit aus im Büro von Prof. Dr. Guido Möllering, Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts. Aber es ist anders als sonst. Denn seit der Pandemie befindet sich das Institut im digitalen Modus – ergo ist es menschenleer und still.

Und doch ist es äußerst aktiv: Gerade hat das RMI gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung seinen zweiten „Führungskräfte-Radar“ veröffentlicht, der Auskunft darüber gibt, wie die Führungsetagen deutscher Unternehmen die Herausforderungen der Pandemie bewältigen. „Sie gehen erstaunlich gut damit um. Nur eines fällt auf: Die Sorge um die kollegiale Entkopplung spielt eine große Rolle in allen Branchen“, stellt Guido Möllering fest.

Die Führungsbedingungen während der Corona-Pandemie zu erforschen, war für das RMI geradezu eine Verpflichtung. „Die Betriebswirtschaftslehre von heute muss sich verantwortungsvoll mit den großen gesellschaftlichen Herausforderungen auseinandersetzen. Unternehmensführung von heute muss nachhaltig werden. Gute Führung geht nur unter guten Bedingungen. Einer Person allein kann weder die gelungene noch die schlechte Führung zugeordnet werden“, erklärt Möllering.

## Mehr Miteinander und weniger Autorität

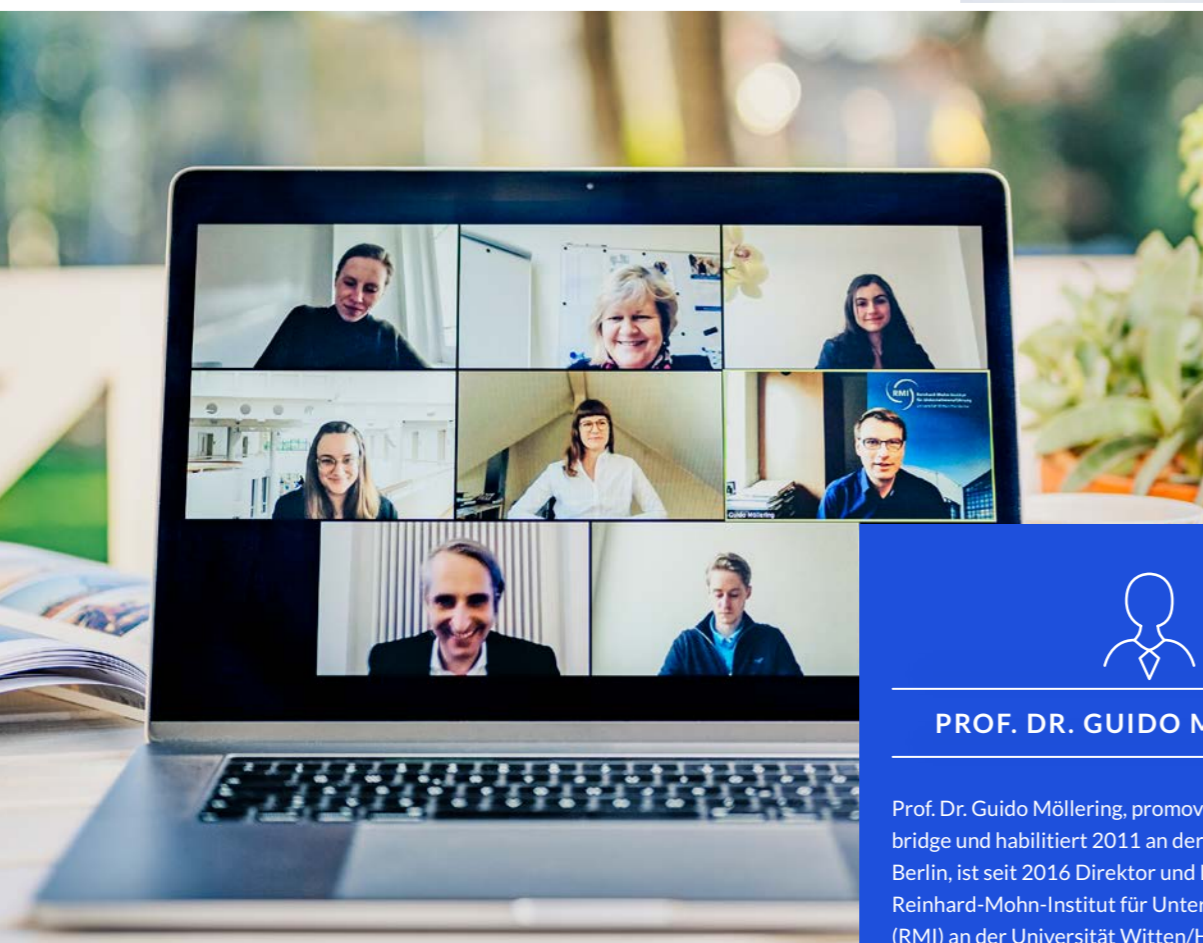
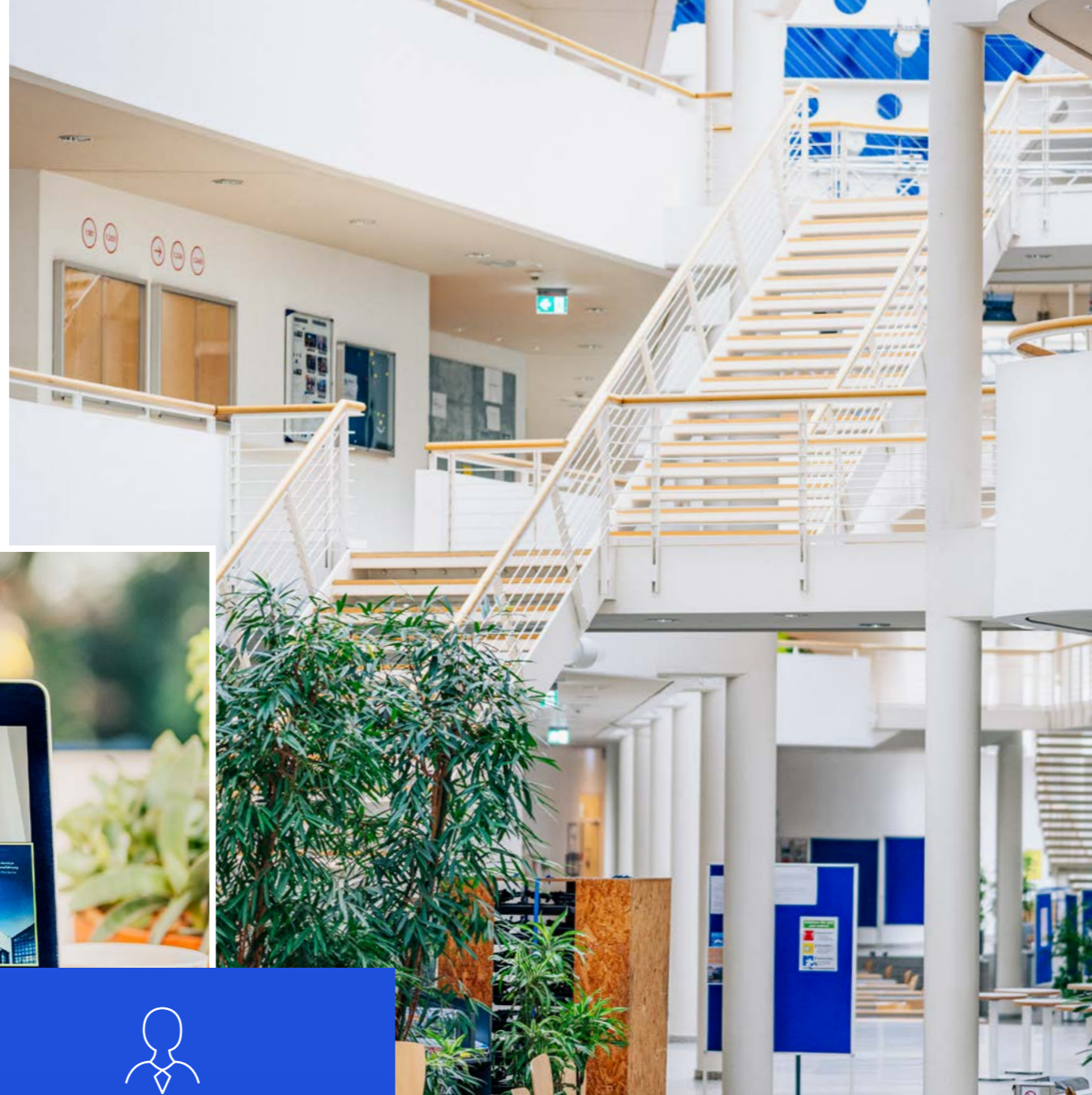
Das RMI ist Teil der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft an der Uni Witten/Herdecke. Sie bietet zwei Bachelor- und drei Masterstudiengänge, zu denen das RMI Lehrveranstaltungen beisteuert, schwerpunktmäßig in drei Management-Studiengängen. Guido Möllering ist Studiengangsverant-



Prof. Dr. Guido Möllering: Unser aktueller Führungskräfte-Radar zeigt, dass Krisenmanagement in den Organisationen positiv bewertet wird, doch in der Pandemie ist innovative Führungsarbeit gefragt. Beispielsweise funktioniert zwar die Arbeit im Homeoffice meist gut, aber gleichzeitig wächst die kollegiale Entkopplung. Führungskräfte müssen neue Maßnahmen finden, um Austauschmöglichkeiten zu fördern.

„Hier sind viele Menschen, die etwas gestalten wollen. Hier kommt man ins Tun. Hier darf man seine Gedanken äußern.“

NICOLE STELLER



### PROF. DR. GUIDO MÖLLERING

Prof. Dr. Guido Möllering, promoviert 2003 in Cambridge und habilitiert 2011 an der Freien Universität Berlin, ist seit 2016 Direktor und Lehrstuhlinhaber am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke. Zu den inhaltlichen Schwerpunkten des RMI unter seiner Leitung zählen unter anderem: Kooperative Beziehungen, Vertrauen in und zwischen Organisationen, Neue Führungs- und Arbeitsformen im digitalen Zeitalter. Seit 2018 ist er Mitglied der Jury des Wettbewerbs für Unternehmensverantwortung „Mein gutes Beispiel“.

 [guido.moellering@uni-wh.de](mailto:guido.moellering@uni-wh.de)  
 @RMI\_UWH

Eine Besprechung im Zeichen der Corona-Pandemie: Die leitenden Wissenschaftler Prof. Dr. Guido Möllering (2. Reihe r.) und Prof. Dr. Hendrik Wilhelm (unten links) haben sich längst in den neuen Modus eingefunden. Der Wissenschaft und Produktivität hat er nicht geschadet. Erst jüngst hat das Reinhard-Mohn-Institut den zweiten Führungskräfte-Radar veröffentlicht. Schwerpunkt hierbei: gute Unternehmensführung im Zeichen von Corona.

wortlicher für den „M.Sc. Strategy & Organization“ und zudem Experte für organisationales Vertrauen sowie ein international profilierter Wissenschaftler. Er möchte das Institut forschungsstark und zugleich praxisnah ausrichten und dabei neue Perspektiven auf Unternehmensführung entwickeln. Schließlich unterscheidet sich die jüngere Generation doch erheblich von der Generation der Babyboomer. „Nicht das Autoritäre, sondern das Partizipative ist bei den Jüngeren gefragt. Die wundern sich, dass ältere Mitarbeiter:innen geführt werden wollen“, berichtet Guido Möllering. Die empirischen Untersuchungen, die das Institut regelmäßig in Unternehmen durchführt, haben auch zutage gebracht, dass jüngere

Führungskräfte kritischer mit sich selbst sind und ihr Wirken hinterfragen. „Sie wollen ein gutes Auskommen, aber nicht ständig wechseln. Das Miteinander steht im Vordergrund.“

Den Studierenden, die sich bewusst für ein Studium in Witten/Herdecke und hier für das Angebot des RMI entscheiden, geht es um Praxisnähe, Berufserfahrung und um internationale Begegnungen mit anderen Studierenden. „Hier sind viele Menschen, die etwas gestalten wollen. Hier kommt man ins Tun. Hier darf man seine Gedanken äußern“, listet Nicole Steller, die aktuell am RMI ihre Bachelorarbeit schreibt, weitere Vorteile auf. Sie schätzt die Nähe zu den Lehrenden. Die Teilnehmendenzahl pro Seminar liegt typisch zwischen 15 und maximal 30.

Zudem können die zukünftigen Unternehmensführer:innen oder Berater:innen vom Netzwerk des RMI und der Universität profitieren. So werden Praktika oder Trainee-Programme auch bei weltweit operierenden Unternehmen vermittelt. Im Master gibt es ein Kick-off-Projekt, das begeistert. „Es ging sofort los, wir mussten in Zweier-Teams versuchen, ein reales Problem eines echten Unternehmens zu lösen. Das hat uns sehr motiviert und Spaß gemacht“, berichtet Christopher Koch vom „ersten echten Case“ gleich zu Beginn seines Management-Masterstudiengangs „Strategy & Organization“.

Und wer sind die jungen Frauen und Männer, die das RMI theoretisch und praxisnah auf ihre zukünftige Rolle als Führungskraft vorbereitet? Es sind Töchter und Söhne aus Unternehmerfamilien beziehungsweise potenzielle Nachfolger:innen, es sind kommende Start-up-Gründer:innen und junge Menschen, die ihre berufliche Heimat später vielleicht in NGOs, internationalen Unternehmen oder in Unternehmensberatungen sehen. Sie kommen aus dem In- und Ausland und sind dem guten Ruf der Uni und der Fakultät gefolgt. „Die Themenausrichtung des RMI war entscheidend für mich, meine Promotion hier zu machen“, sagt Leona Henry. Die 32-jährige Deutschniederländerin, die der Frage nachgeht, welche Organisationsform sich am besten eignet, um Themen wie Nachhaltigkeit und Klimawandel unternehmensübergreifend voranzubringen, hat zunächst im Nachbarland studiert. So wie Melissa Kowalski (26), die ihren Master in den Niederlanden machte und ihre Promotion zum Thema „Digitale Verantwortung in Unternehmen“ nun am RMI vorantreibt.



## REINHARD-MOHN-INSTITUT/STIFTUNGSLEHRSTUHL

Das Reinhard-Mohn-Institut wurde 2010 als Erweiterung des bereits 1991 eingerichteten Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhls für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und gesellschaftlichen Wandel gegründet. Schon damals bewies Reinhard Mohn mit dem Engagement für diese Themen besonderen Weitblick. Zum 100. Geburtstag Reinhard Mohns am 21. Juni 2021 trägt das RMI mit einer Festschrift und Veranstaltungen bei.

### Wer kann hier studieren?

„Um es vorweg zu sagen: Hier können all diejenigen studieren, die uns im Auswahlseminar überzeugen –

ganz unabhängig von ihrem finanziellen Hintergrund“, erklärt Guido Möllering. Denn wer möchte, kann einkommensabhängige Zahlungen nach dem Studium vereinbaren: Während des Studiums fallen dann keine Beiträge an. Erst im Job wird ein vertraglich festgesetzter Prozentsatz des jeweiligen Einkommens fällig.



Das Gebäude der Universität Witten/Herdecke, in dem auch das Reinhard-Mohn-Institut untergebracht ist, ist imposant. Drinnen wie draußen besticht es durch viel Glas und helle Farben. Lehrende wie Studierende freuen sich bereits darauf, bald wieder am Campus sein zu können. Der persönliche Austausch ist allen extrem wichtig, am liebsten bei gutem Wetter im Garten.

### Einstieg in die Forschungsarbeit

Das RMI bietet den Studierenden also nicht nur spannende Seminare, wenn sie ihren Bachelor oder ihren Master machen. Vielmehr bietet es auch ein inspirierendes und kollegiales Umfeld für Promotions- oder Habilitationsvorhaben. Aus Studierenden und Examenkandidat:innen können dann wissenschaftliche Mitarbeiter:innen auf Promotionsstellen werden. Aktuell sind fünf Studierende als studentische Hilfskräfte am RMI beschäftigt und Teil des Teams.

Hierbei tragen sie auch zu einem gemeinschaftlichen Projekt der RMI-Professur für Strategische Organisation mit der Deutschen Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger (DGzRS) und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) bei. „Das Projekt befasst sich mit inter-organisationaler Teamarbeit und der Entwicklung von Schulungskonzepten für modernste Einsatzsimulatoren“, sagt der Inhaber der Professur, Prof. Dr. Hendrik Wilhelm. Unter anderem geht es darum, die Zusammenarbeit von Individuen in Teams besser zu verstehen. Als Faktor sind dabei insbesondere zwischenmenschliche Affekte zu beachten. Diese Affekte spielten auch in einer jüngst von ihm gemeinsam mit internationalen Kolleg:innen veröffentlichten Studie eine Rolle, bei der ihre Ursachen und Auswirkungen in Chirurg:innen-Teams analysiert wurden. „Uns interessiert, was Organisationen dazu befähigt, sich an verändernde Umwelten anzupassen. Das sind nicht nur formale Strukturen und Prozesse. Vielmehr schauen wir auch auf das soziale Miteinander, das Menschen in Organisationen dazu befähigt, Herausforderungen anzunehmen“, sagt Hendrik Wilhelm.

### Studienbetrieb läuft, aber das Zwischenmenschliche fehlt

Es läuft also am RMI. Das Corona-Virus wirkt sich nicht zu negativ auf Lehre und Forschung aus.

„Seminare, Sprechstunden, Hausarbeiten – alles digital möglich, weil es nötig war.“

GUIDO MÖLLERING

„Seminare, Sprechstunden, Hausarbeiten – alles digital möglich, weil es nötig war“, sagt Guido Möllering. Für die Prüfungen habe man sich auf andere Klausurformen verständigt. Zum Beispiel, dass die Studierenden 24 Stunden Zeit haben, um die Aufgaben zu Hause zu lösen. Hierbei dürfen sie gerne Quellen nutzen (Open-Book-Verfahren). Es geht also nicht um Wissensabfrage, sondern um Transferleistungen der Studierenden. „Die Prüfungsleistungen sind so deutlich fundierter“, erläutert Guido Möllering.

Die Pandemie war zudem Motor für den zweiten „Führungskräfte-Radar“. Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung hat das Reinhard-Mohn-Institut den Fragebogen auf der Grundlage früherer Erhebungen zum Thema „Führungsbedingungen“ weiterentwickelt und um Fragen zu Krisenmanagement und Homeoffice während der Corona-Pandemie erweitert. An der Studie nahmen 1.010 Führungskräfte aller Führungsebenen teil.

Im laufenden Sommersemester geht es erst mal digital weiter. Aber der Wunsch nach mehr Nähe und persönlichem Austausch ist allgegenwärtig und hört sich bei Lehrenden wie Studierenden gleich an: „Das Zwischenmenschliche fehlt uns sehr.“ Da geht es dem RMI wie den befragten Führungskräften. Guido Möllering ist auf jeden Fall zuversichtlich, dass Führungskräfte durch diese Krise noch deutlicher erkennen, was für eine gute Unternehmensführung wichtig ist, um zukunftsfähig zu sein.



# Für eine neue Aufbruchstimmung

Liz Mohn Besim Mazhqi

## 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, Unternehmen in der Gesellschaft sowie das Projekt NEUE STIMMEN.

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



Unsere Welt steht vor großen Herausforderungen. Durch die Digitalisierung befinden wir uns mitten in einer technologischen Zeitenwende, die unsere Art zu leben und zu arbeiten verändern wird. Die Globalisierung hat zwar vielen Menschen aus der Armut verholfen, aber die Ungleichheiten zwischen Nationen und innerhalb von Gesellschaften nicht verringert. Die vermehrte Rückkehr zum Nationalismus hat nicht nur die Volkswirtschaften verändert, sondern durch den Populismus in vielen Teilen der Erde die Demokratie herausgefordert. Zudem hat uns die Pandemie die Verletzlichkeit der Menschheit vor Augen geführt. Sicherlich werden wir auch in diesem Jahr mit vielen Umbrüchen und Unsicherheiten leben müssen. Keiner von uns weiß, was in den nächsten Monaten passiert – oder was morgen ist. Wir leben in einer zerrissenen Welt. Gerade deshalb brauchen wir eine neue Aufbruchstimmung in Wirtschaft und Gesellschaft.

### Lichtblicke geben Hoffnung

Ja, unsere Welt steht vor großen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Aber: Es gibt auch Lichtblicke. Zum Beispiel die Vereidigung von Joe Biden als neuer US-Präsident. Ich durfte ihn persönlich kennenlernen. Er hat eine ausgleichende und gewinnende Persönlichkeit – er ist ein Diplomat. Er versteht die Menschen und strahlt Ruhe, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit aus.

Bereits seine ersten Monate im Amt lassen uns hoffen: Hoffen darauf, dass sich die transatlantischen Beziehungen wieder verbessern. Hoffen darauf, dass man einvernehmliche Lösungen im Spannungsfeld USA – Europa – China – Russland findet. Hierbei müssen wir eine friedliche Sprache der Verständigung finden und die Welt als Ganzes verstehen. Und darauf hoffen, dass die in vielen Ländern zurückgedrängte Demokratie wieder erfolgreich fortgeschrieben wird.

**„Heute können und müssen wir entscheiden, wie wir das Morgen gestalten.“**

Heute können und müssen wir entscheiden, wie wir das Morgen gestalten. Dafür braucht es Gemeinschaft, die Kraft der Menschlichkeit und eine gemeinsame Wertebasis. Der gesellschaftliche Zusammenhalt eines Landes ist dafür ein wichtiges

Fundament. Er hilft uns, mit Hoffnung in die Zukunft zu schauen. Anfang April bestätigte eine neue Studie, dass die Zukunftsängste in der Gesellschaft zwar im zweiten Halbjahr 2020 zugenommen haben, sich der gesellschaftliche Zusammenhalt in unserem Land andererseits aber als stabil erwiesen hat.

### Herausforderungen gemeinsam angehen

Die letzten Monate haben auch gezeigt, dass wir anders arbeiten können als früher – und es weiterhin werden. Doch ein Drittel der Menschen in Deutschland, die zu Hause arbeiten, fühlt sich sozial isoliert. Dies kann schnell zu Einsamkeit und psychischen Belastungen führen. Heute wissen wir, dass Einsamkeit seelische und organische Krankheiten auslöst – mehr als zum Beispiel Übergewicht.

Gleichzeitig bestätigt der aktuelle Führungskräfte-Radar, dass ein Großteil der befragten Führungskräfte nicht das Gefühl hat, dass die Produktivität oder das Betriebsklima gelitten haben. Allerdings bleibt die Sorge um eine emotionale Entkopplung. Man braucht eben beides: das Homeoffice, aber auch die Kontakte face to face. Neue Umfrageergebnisse zeigen: Unter der Krisensituation leiden vor allem Frauen – besonders die weit mehr als zwei Millionen alleinerziehenden Frauen. Fast 50 Prozent aller Frauen in Deutschland fühlen sich durch die aktuelle Situation an ihre körperliche, psychische und emotionale Grenze gebracht. Frauen sind auch häufiger von Armut bedroht. Zudem sollten wir die Berufsgruppen wertschätzen, denen diese Optionen nicht offenstehen: Pflegekräfte, Verkaufspersonal, Sicherheitskräfte und viele mehr.

**„Was für eine Herausforderung – aber auch was für eine Chance.“**

Dies sind nur wenige Beispiele für die vielen Herausforderungen, vor denen die Welt steht. Wir müssen ihnen mit Tatkraft und Zuversicht begegnen. Es ist jetzt an der Zeit, eine neue Aufbruchstimmung in unser Land zu tragen. Wir müssen global mit- und voneinander lernen und gemeinsam handeln. Dies verlangt Rücksichtnahme, Durchhaltevermögen und gegenseitiges Verständnis. Denn dies schafft Vertrauen und lässt die Welt wieder mehr zusammenwachsen. Was für eine Herausforderung – aber auch was für eine Chance.

## Kreative Räume öffnen!

Heike Herrberg

Antoine Jerji



*change | Du bist in verschiedenen Stiftungsprojekten aktiv – was ist ihr gemeinsamer Nenner?*

ARNE-CHRISTOPH HALLE | In allen Projekten geht es um lernförderliche Lebenswelten, in denen Kinder und Jugendliche gesund aufwachsen, sich beteiligen und Verantwortung übernehmen können – und sich dabei wichtige Zukunftskompetenzen aneignen. In den Projekten zur Musikalischen Bildung arbeiten wir dabei mit einem erweiterten Musikbegriff, der über das Notenlesen und Instrumentelernen weit hinausgeht. Damit lassen sich kreative Räume öffnen, die ein besonderes Potenzial für selbstbestimmte und kollaborative Gestaltungsprozesse bieten.

*Momentan sind ja mehr Räume geschlossen als geöffnet ...*

Ja, viele soziale Zusammenhänge, in denen junge Menschen sich ausprobieren oder Autonomie und Zusammenhalt erleben können, sind von heute auf morgen weggebrochen. Dass auch Kita und Schule als soziale Lernorte lange Zeit geschlossen waren, wirkt sich auf diese Generation aus.

*Hat Corona deinen Arbeitsalltag verändert?*

Meine Arbeit hat sich nicht sehr verändert. Die technischen Bedingungen sind hervorragend, auch für die Zusammenarbeit im Team. Die langen Dienstreisen vermisse ich nicht, erlebe sogar die digitalen Sitzungen mit den Projektpartnern oft als effizienter. Für die Projektakteure vor Ort, die Fortbildner:innen, Lehrkräfte, Musikpädagog:innen, hat sich sehr viel mehr verändert. Die mussten ihren Arbeitsalltag extrem umstellen und sich viel Neues aneignen.

*Apropos Neues: Hast du in letzter Zeit neue Bücher für dich entdeckt?*


Grundsätzlich lese ich gern amerikanische Schriftsteller, wie John Fante oder auch Paul Auster. An Austers Büchern, zum Beispiel „4 3 2 1“, gefällt mir, wie sich durch schicksalhafte Begegnungen die Biografien seiner Protagonist:innen verändern. Das hat sicher auch mit meinem besonderen Interesse an Projekten zu tun, die das Leben von benachteiligten Kindern und Jugendlichen positiv beeinflussen können.

Arne-Christoph Halle arbeitet seit 2008 in der Bertelsmann Stiftung und gehört zum Team des Projekts „Musikalische Bildung“ im Programm Integration und Bildung. Er wohnt mit seiner Familie in einer ehemaligen Volksschule, hat seinen Arbeitsplatz in der früheren Turnhalle und betätigt sich bei besonderen Anlässen auch gern mal als Feuerspucker.

 arne-christoph.halle@bertelsmann-stiftung.de

# Neuer Stoff jetzt immer online.

*Sind Sie reif für digitales Lesevergnügen?  
change – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung  
gibt es ab sofort rein digital als PDF-Ausgabe.*

 Sichern Sie sich das kostenlose  
Abonnement im Online-Check-in.





# Frisch auf dem Tablet(t) serviert

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich

Dr. Malva Sucker

### Redaktion

Marcel Hellmund

### Art Director

Heike van Meegdenburg

### Lektorat

Helga Berger

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Creative Director

Thorsten Greinus

### Design

Neele Rosa Hinken  
Lukas Gerbaulet

### Lithografie

rolf neumann,  
digitale bildbearbeitung,  
Hamburg

© Bertelsmann Stiftung,  
Mai 2021

### Bildnachweise

Cover © Anna Niedhart / Rainbow Unicorn  
S. 3 © Ping198 - stock.adobe.com  
S. 6 © Veit Mette, © Envato Elements  
S. 8/9 © Envato Elements, © Wolfgang Wesener,  
© Bertelsmann SE/Corporate History  
S. 14 © Довидович Михаил - stock.adobe.com  
S. 16 © lilkin - stock.adobe.com,  
© janvier - stock.adobe.com  
S. 20 © Envato Elements  
S. 36 © spaxiax - stock.adobe.com  
S. 38 © phonlamaiphoto - stock.adobe.com  
S. 51 © Thomas Gasparini  
S. 52 © dturphoto - stock.adobe.com

### Kontakt

#### change Magazin

change@bertelsmann-stiftung.de  
Tel.: 05241/81-81149

#### Archiv

Alle bereits erschienenen Ausgaben  
sind kostenfrei erhältlich:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/change-magazin](http://www.bertelsmann-stiftung.de/change-magazin)

#### change online

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

#### change Digital-Abo

[www.b-sti.org/change](http://www.b-sti.org/change)

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.