

# *change*

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 1 | 2019



# Unser Profil

## DIE BERTELSMANN STIFTUNG

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

## DIE STIFTUNGSORGANISATION

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



Aart  
De Geus



Liz  
Mohn



Dr. Jörg  
Dräger



Dr. Brigitte  
Mohn

## DIE THEMEN

BILDUNG



DEMOKRATIE



WIRTSCHAFT



EUROPA



GESUNDHEIT



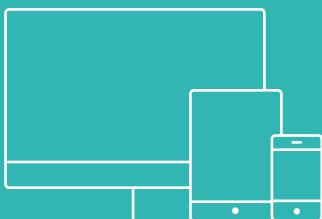
WERTE



## DIE PROGRAMME

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

## WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE



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



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



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



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



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

# Welt in Bewegung

 Dr. Andreas Knaut

 Kai Uwe Oesterhelweg

Liebe Leserinnen und Leser,

Freiheit in der Kommunikation, in der Religion, in der Wirtschaft, in der Wahl der Uni und des Arbeitsplatzes, beim Reisen ... Den Menschen in Europa wird zunehmend bewusster, was sie an ihrer Staatengemeinschaft haben – und was sie verlieren könnten. Das zeigt auch unsere Umfrage am Rande einer Veranstaltung von Pulse of Europe in Frankfurt. Diese Bewegung hat viele, oft lange passiv gebliebene Bürger auf Straßen und Plätzen dazu gebracht, für Europa aufzustehen.

Auf dem afrikanischen Kontinent wendet sich die Bevölkerung zunehmend von ihren autoritären Herrschern ab. In Gambia haben Unzufriedenheit und außenpolitischer Druck zum Machtwechsel und zu ersten Weichenstellungen in Richtung Demokratie geführt. Eine besondere Rolle spielen dabei die Frauen und die Jugend.

In den USA versuchen Städte, die vielgescholtenen Algorithmen zum Wohle ihrer Gesellschaft anzuwenden. In New York nutzen die städtischen Behörden Algorithmen, um Schulplätze und Sozialhilfe gerechter zu verteilen, die Sicherheit der Bürger zu erhöhen und dabei die Bürgerrechte zu stärken.

Das sind nur einige der spannenden Reportagen in dieser Ausgabe von change. Alle machen sie deutlich: Menschen sind es, die Veränderungen bewirken. Wie ich finde, geben sie uns Zeichen der Ermutigung und der Hoffnung. Wir sind der Zukunft nicht ausgeliefert, wie es uns Apokalyptiker gerne weismachen, sondern es liegt an uns – und ausschließlich an uns –, sie zu gestalten.

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

Ihr  
Andreas Knaut

*„Menschen sind es,  
die Veränderungen  
bewirken.“*

ANDREAS KNAUT





New York  
Die Macht der  
Nullen und Einsen  
Seite 64



Hamburg & Sizilien  
Kommunikation auf Kurs  
Seite 54

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

02 UNSER PROFIL

03 EDITORIAL

Welt in Bewegung

06 AUSBLICK

- 2getherLand Camp: Gemeinsam für faire Chancen junger Menschen
- Ort der Begegnung in Berlin

08 WERKSTATT

Demokratie & Lehrerbildung

10 EUROPA

Europa der Herzen

20 VISION: AART DE GEUS

Europa – quo vadis?

22 UMFRAGE

Wie stehen Sie zu Europa?

26 DEMOKRATIE

Ein Fenster zur Demokratie

40 GESELLSCHAFT

Im Land der Rückkehrer

52 INTERVIEW: BRIGITTE MOHN

Ländliche Regionen stärken

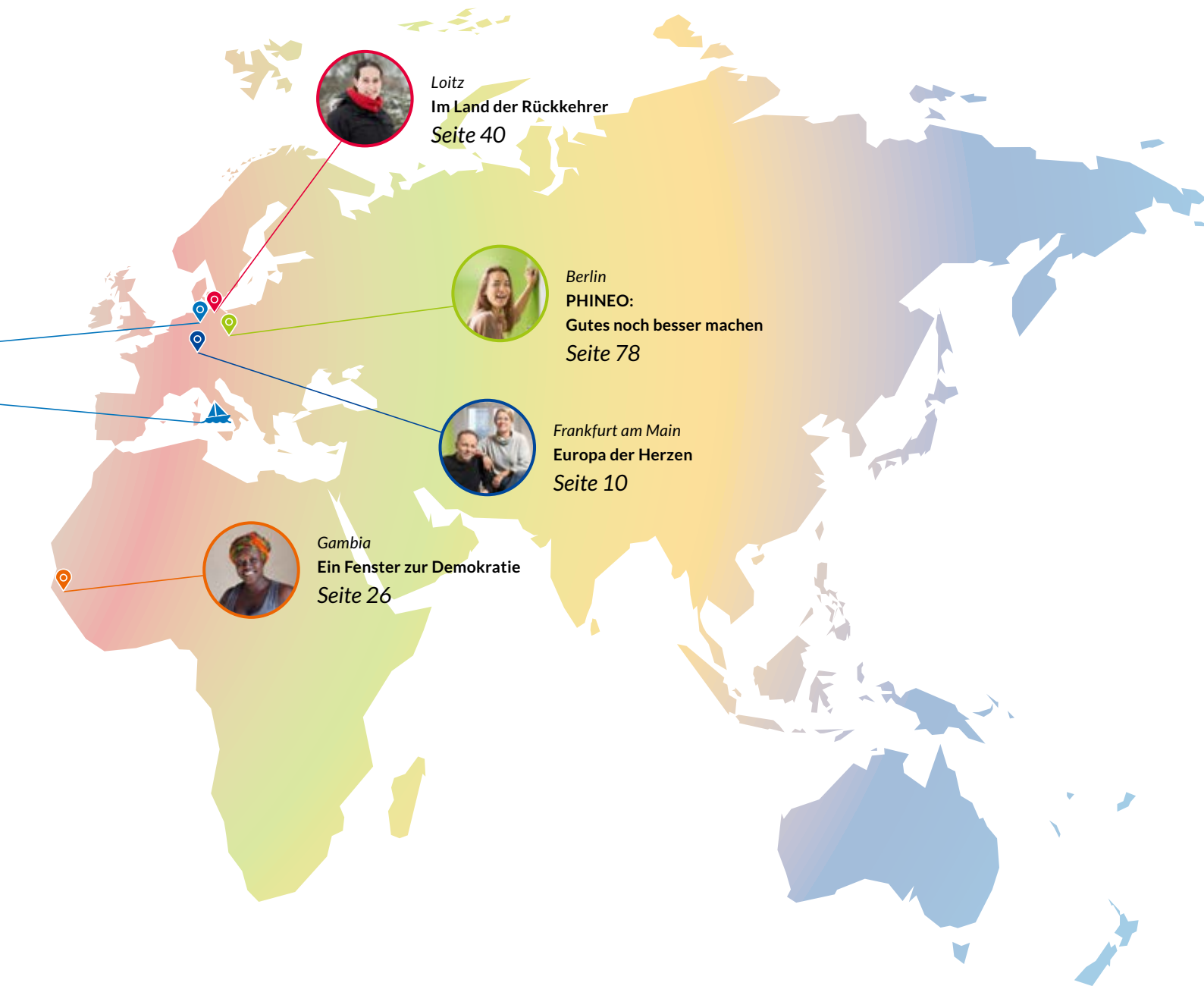
54 PRAXISCHECK

Kommunikation auf Kurs

62 IMPULS: LIZ MOHN

Verantwortung nicht aus den Händen geben!





**Loitz**  
 Im Land der Rückkehrer  
 Seite 40

**Berlin**  
 PHINEO:  
 Gutes noch besser machen  
 Seite 78

**Frankfurt am Main**  
 Europa der Herzen  
 Seite 10

**Gambia**  
 Ein Fenster zur Demokratie  
 Seite 26

64 **DIGITALISIERUNG**  
 Die Macht der Nullen und Einsen

74 **INTERVIEW: JÖRG DRÄGER**  
 Ethik und Innovation zusammendenken







76 **INFOGRAFIK**  
 Wettlauf um künstliche Intelligenz

78 **BLICK ÜBER DEN ZAUN**  
 PHINEO: Gutes noch besser machen

86 **DER LETZTE MACHT DAS LICHT AUS**

87 **IMPRESSUM/THEMENPOSTER**

**SERVICE PIKTOGRAMME**

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


# 2getherLand Camp: Gemeinsam für faire Chancen junger Menschen

 Marcel Hellmund  Werbellinsee, Brandenburg

Was brauchen Kinder und Jugendliche, um gut leben zu können? Wie und wo sollten junge Menschen mitentscheiden, wenn es um ihr Aufwachsen geht? Bis jetzt wurde über soziale Ungleichheit viel mit Wissenschaft und Politik diskutiert. Daran soll sich etwas ändern, damit auch Kinder und Jugendliche selbst zu Wort kommen und mitgestalten können. Die Bertelsmann Stiftung unterstützt deshalb eine neue Bewegung für mehr Partizipation in der Debatte um soziale Ungleichheit. In diesem Rahmen findet vom 7. bis 12. Oktober 2019 das 2getherLand Camp am Werbellinsee in Brandenburg statt, gemeinsam organisiert mit der Breuninger Stiftung, dem Deutschen Kinderschutzbund e.V., Hochschule Osnabrück, der National Coalition zur

Umsetzung der Kinderrechtskonvention, der Robert Bosch Stiftung und dem SOS-Kinderdorf e.V. Eine Woche lang können 150 Kinder, Jugendliche und Erwachsene zwischen 8 und 21 Jahren diskutieren, interessante Projekte entwickeln, kreativ sein und Spaß haben. Am Camp teilnehmen können Delegationen aus ganz Deutschland, Bewerbungsschluss ist der 31. Mai 2019.

#### Weblink:

 [www.2getherland.de](http://www.2getherland.de)

#### Kontakt:

 Sonja Mühlenfeld

 [sonja.muehlenfeld@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sonja.muehlenfeld@bertelsmann-stiftung.de)

**2GETHERLAND**  
GERMANY



Das 2getherLand Camp basiert auf einem innovativen Konzept der niederländischen Learning for Well-being Foundation für die Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit jungen Menschen. Weltweit sind weitere Camps geplant, und nicht zuletzt werden Erfahrungen mit den Partnern ausgetauscht.



BERTELSMANN STIFTUNG

# Ort der Begegnung in Berlin

 Ulrike Osthus

 Werderscher Markt, Berlin



Am Schinkelplatz, im historischen Zentrum von Berlin, entsteht ein Gebäude, das die Bertelsmann Stiftung für Veranstaltungen, Kooperationen und Partnerschaften nutzen wird.

Stiftungen sind eine tragende Säule der Zivilgesellschaft. Als Bundeshauptstadt beweist Berlin mit mehr als 900 rechtsfähigen Stiftungen deren große Bedeutung für gesellschaftliches Engagement. Mit dem Stiftungsnetzwerk Berlin und der Berliner Stiftungswoche bieten sich zusätzlich zahlreiche Angebote zur Kommunikation und Kooperation von und mit Stiftungen.



Am Schinkelplatz, mitten im historischen Zentrum von Berlin, entsteht zurzeit auch für die Bertelsmann Stiftung ein Gebäude. Das neue Haus, Teil eines Bürokomplexes direkt gegenüber dem Auswärtigen Amt, soll für Veranstaltungen, Kooperationen und

Partnerschaften genutzt werden. Neben Mitarbeitern der Bertelsmann Stiftung wird auch das Gesundheitsportal „Weisse Liste“ die Räume nutzen. Eine Dauerausstellung informiert über die Geschichte der Bertelsmann Stiftung und ihres Stifters Reinhard Mohn. Die Eröffnung ist für Ende 2019 geplant.

#### Adresse:

 Werderscher Markt 6  
10117 Berlin


#### Kontakt:

 Dr. Andreas Knaut  
 [andreas.knaut@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andreas.knaut@bertelsmann-stiftung.de)

# Demokratie

---

 Marcel Hellmund

 Ballhaus West



**IST DEMOKRATIE  
SO DEMOKRATISCH,  
DASS MAN  
SIE AUCH  
ABWÄHLEN  
KANN?**

Zum Gelingen einer Demokratie gehört maßgeblich, dass die in ihr lebenden Menschen mit ihren politischen und bürgerlichen Freiheiten umzugehen wissen und ihr Recht auf politische sowie gesellschaftliche Teilhabe aktiv ausüben. Allerdings benötigen sie dazu ein ausgebildetes Demokratieverständnis – das uns leider nicht in die Wiege gelegt ist. Deshalb ist es für den Fortbestand jeder Demokratie sehr wichtig, ihre Prinzipien, Regeln und Möglichkeiten schon Kindern und Jugendlichen möglichst früh nahezubringen. An dieser Stelle sind insbesondere die Schulen gefordert, doch den Lehrkräften fehlen häufig Kenntnisse und Instrumente, Demokratiebildung nicht nur wissenschaftlich, sondern vor allem praxisnah zu vermitteln.





## Lehrerbildung



Kein Zweifel: Gerade in der heutigen Zeit, in der antidemokratische Strömungen weltweit an Zulauf gewinnen, ist Demokratiebildung und die Vermittlung demokratischer Handlungskompetenzen von zentraler Bedeutung. Damit Lehrkräfte diese Aufgabe adäquat ausüben können, müssen sie allerdings zunächst selbst dafür geschult werden. Zu diesem Zweck sind bereits Bildungsprojekte ins Leben gerufen worden, die ihnen das notwendige Werkzeug an die Hand geben, um bei den Schülern demokratische Grundlagen zu schaffen und sie zum Beispiel dazu zu motivieren, sich konstruktiv in das demokratische Gemeinwesen einzubringen und somit wichtige Erfahrungen zu sammeln.

Die Bertelsmann Stiftung ist an zwei Projekten dieser Art beteiligt. Der Ansatz von „jungbewegt“ ist, pädagogische Fachkräfte für die Demokratieentwicklung in Schulen zu sensibilisieren und Möglichkeiten für die Umsetzung in der Praxis aufzuzeigen. „Citizenship Education – Demokratiebildung in Schulen“ ist dagegen ein sogenannter Massive Open Online Course (MOOC), mit dem jeder Interessierte seinen Lernprozess individuell, flexibel, orts- und zeitunabhängig gestalten kann. Dieser Onlinekurs ist kostenlos und vermittelt in neun Modulen Know-how, Methoden und Praxisbeispiele rund um das Thema „Demokratiebildung“.

### Weblinks:

-  [www.stundenplan-demokratie.de](http://www.stundenplan-demokratie.de)
- [www.jungbewegt.de](http://www.jungbewegt.de)
-  #CitizenEdu, @jungbewegt


### Kontakt:

-  Sigrid Meinhold-Henschel
-  [sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann-stiftung.de)

## SETZ DEMOKRATIE AUF DEINEN STUNDENPLAN.

Der kostenlose Onlinekurs für Studierende.  
Jetzt anmelden unter:  
[stundenplan-demokratie.de](http://stundenplan-demokratie.de)

| BertelsmannStiftung

 Institut für  
Didaktik der Demokratie





Europa in Bewegung:  
Traditionell tanzen die Teilnehmer  
der Frankfurter „Pulse of Europe“-  
Veranstaltungen zu Toto Cotugno's  
Europa-Hymne „Insieme: 1992“.



# Europa *der Herzen*

 Torsten Meise

 Achim Mulhaupt

 Februar 2019

 bewölkt, 4 °C

Pulse of Europe versammelt Menschen, für die Europa mehr ist als eine bürgerferne Behörde in Brüssel. Im Vorfeld der Europawahl 2019 läuft die Bewegung zu neuer Stärke auf und will die Menschen motivieren, ihre Stimme für Europa abzugeben. Auf den Wahlzetteln warten dabei neue europäische Parteien wie Volt oder Diem25, die den erstarkten Nationalisten und Antieuropäern den Wind aus den Segeln nehmen möchten.



FRANKFURT AM MAIN,  
DEUTSCHLAND

Im internationalen Bankenzentrum Frankfurt am Main entstand „Pulse of Europe“ Ende 2016 als private proeuropäische Initiative. Das Ehepaar Sabine und Daniel Röder fand schnell Mitstreiter, und so fanden die sonntäglichen Demonstrationen bald in ganz Deutschland und im angrenzenden Ausland statt.

Deutschlands ungewöhnlichste politische Bewegung der letzten Jahre begann am 26. November 2016 auf einer Parkbank am Pariser Platz in Frankfurt am Main. Es war kalt, schon dunkel, die mitgebrachte Lautsprecheranlage funktionierte nicht, und den Veranstaltern wurde gerade klar, dass sie mit dem Europaviertel in Frankfurt wohl eines der ödesten Eckchen der Mainmetropole für ihre Demonstration ausgewählt hatten. Da half auch das vor Ort gelegene Restaurant mit dem herzerwärmenden Namen „Laube Liebe Hoffnung“ nicht. Und trotzdem: Nur aufgrund einer E-Mail mit dem Aufruf zu einer proeuropäischen Kundgebung waren an diesem nasskalten Adventsabend über 200 Menschen in die urbane Leere des Europaviertels gekommen. „Das war für uns das Zeichen, dass wir weitermachen werden“, erinnern sich Sabine und Daniel Röder an die erste „Pulse of Europe“-Demonstration.

*„Das war für uns das Zeichen, dass wir weitermachen werden.“*

### Stimme der Mitte

Das Ehepaar Sabine und Daniel Röder sind die Erfinder von Pulse of Europe. „Die Idee ist tatsächlich bei uns im Wohnzimmer entstanden, als Sabine und ich zusammensaßen und die Wahlberichterstattung aus den USA geschaut haben“, erinnert sich Daniel Röder. „Es war am Tag nach der Wahl von Donald Trump, und wir waren ziemlich fassungslos.“ Beiden war klar, dass nun die Zeit da war, etwas zu tun. Die Wahlen in den Niederlanden und Frankreich standen vor der Tür, und damit die Gefahr eines – nach Brexit und Trump – weiteren politischen Unfalls. Während Pegida und Legida im Osten antieuropäischen, rassistischen und antidemokratischen Stimmen ein Forum

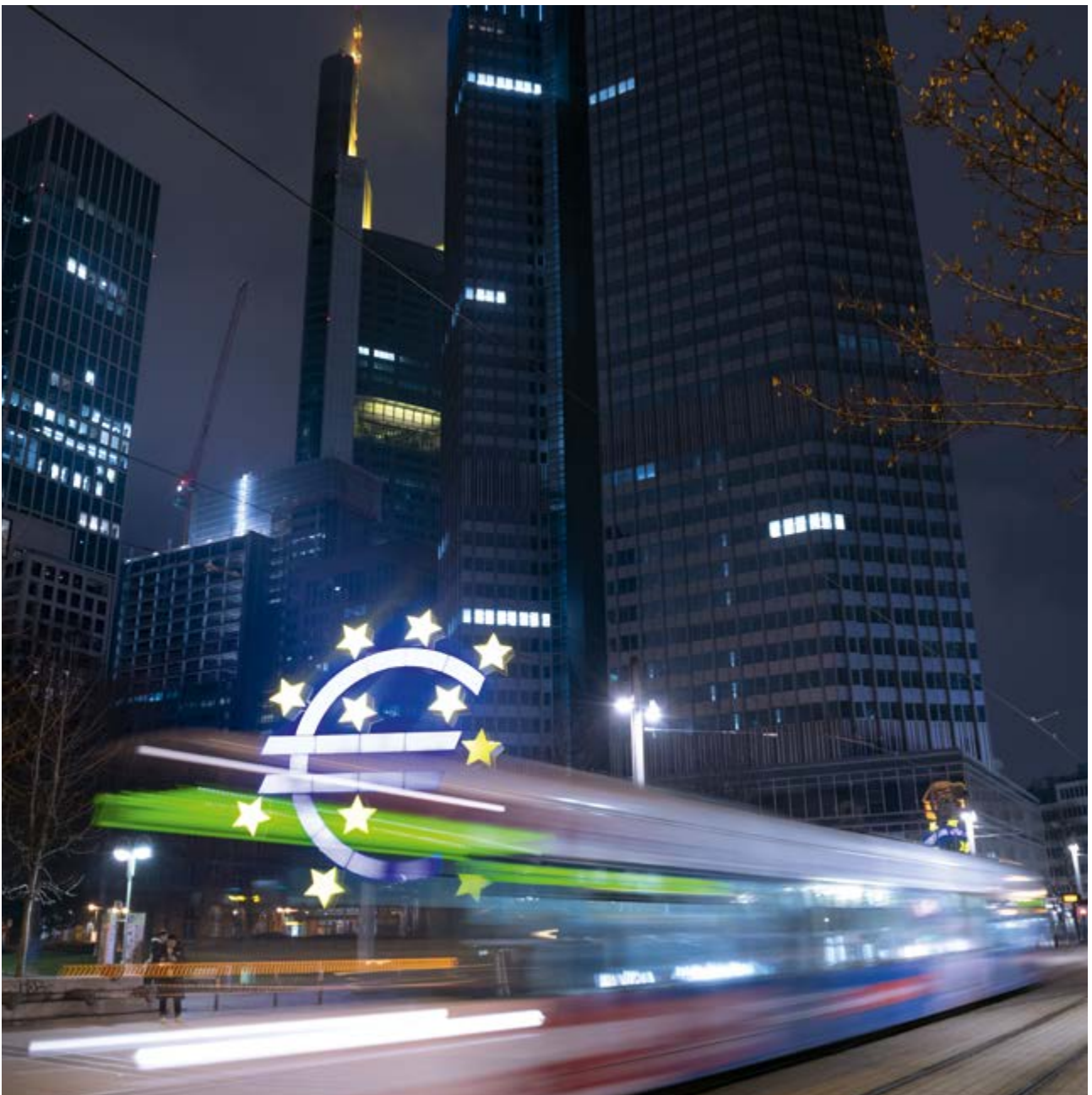
boten, fehlten den Rödern die Stimmen der gemäßigten Mitte. „Die saßen, wie wir, alle bequem zu Hause und haben nichts gemacht“, sagt Sabine Röder. „Da haben wir gesagt, die müssen wir doch einmal auf die Straße bringen.“

Weder Sabine noch Daniel Röder, beide Rechtsanwältinnen, waren jemals Mitglied einer Partei oder sonderlich politisch engagiert. Aber sie bezeichnen sich selbst als politische Menschen, und als Wirtschaftsanwältinnen in der Bankenmetropole Frankfurt besitzen sie ein dichtes Netzwerk an Freunden und Bekannten, die wiederum einflussreiche Kontakte in die Stadt und darüber hinaus haben. So erklärt sich, warum das Ehepaar in relativ kurzer Zeit eine politische Bewegung aufbauen konnte, die schnell auf andere Städte übergriff.

Ab Mitte Januar 2017 traf sich Pulse of Europe wöchentlich in Frankfurt, ab jetzt auf dem Goetheplatz zu Füßen des Dichter-Denkmal. Mit den Totocotugno-Song „Insieme: 1992“ und dessen zentraler Textzeile „unite, unite, Europe“ fand die sonntägliche Veranstaltung ihre Hymne und die Bewegung ihren gemeinsamen, emotionalen Sound. Mit dem Anspruch strikter Überparteilichkeit begann der Puls schnell auch in anderen deutschen Städten zu schlagen. Ihre Idee, ein Gegengewicht zu den rechtsnationalen und europafeindlichen Kräften zu schaffen, traf auf ein enormes Echo. „Das war ein Gefühl, als hätten wir ein Ventil geöffnet“, erinnert sich Sabine Röder.

Auch wenn Pulse of Europe schnell einen harten Kern von Mitstreitern fand und sich in kürzester Zeit eine kleine Organisation aufbauen konnte, für die Familie Röder veränderte sich das bisherige Leben komplett. „Das hat uns tatsächlich überrollt und einiges abge-





*„Die saßen, wie wir, alle bequem zu Hause und haben nichts gemacht. Da haben wir gesagt, die müssen wir doch einmal auf die Straße bringen.“*

SABINE RÖDER





Mit einer E-Mail an Freunde und Bekannte legten Sabine und Daniel Röder den Grundstein zu Pulse of Europe.

fordert“, so Daniel Röder, „ich hatte in dieser ersten Phase 30 Anrufe pro Tag und 100 E-Mails, alleine an meine private Adresse. Hinzu kamen die Anfragen über die offiziellen Kanäle des Vereins.“ Von Frankfurt aus sorgte Pulse of Europe dafür, dass bundesweit Strukturen entstanden, Aktionen abgestimmt und Veranstaltungen durchgeführt wurden, die einer gemeinsamen Linie folgten.

### Europa vor der Spaltung

Bereits im Frühjahr 2017 erlebte Pulse of Europe seinen frühen Höhepunkt. Die sonst so stille bürgerliche Mitte hatte sich dazu bewegen lassen, „für etwas“ auf die Straße zu gehen, nämlich die Idee eines gemeinsamen Europas. Bis zu 7.000 Menschen kamen zu einzelnen Veranstaltungen, die meisten in Berlin, Frankfurt und Köln. 2019 könnte erneut ein Jahr werden, in der eine Welle proeuropäischer Kundgebungen über die Marktplätze der Republik fegt. Denn die Befürchtung, das Fundament des gemeinsamen Europas könne schneller erodieren, als allen Beteiligten lieb sein kann, ist so real wie nie.

Und es ist nicht nur die Visegrád-Koalition der europakritischen Regierungen Polens, Tschechiens, der Slowakei und Ungarns, die Sorgen bereitet. Der Zerfall des politischen Systems Großbritanniens im Angesicht des selbst herbeigeführten Brexit spiegelt sich in fast allen europäischen Demokratien wider. Die europakritische Rechte gewinnt in vielen Ländern an Boden und zerfrisst sie von innen. „Wir erleben eine Spaltung von politischen Systemen und sogar eine Spaltung von Parteien und Parteienlandschaften in allen EU-Mitgliedsstaaten“, sagt die Europaexpertin Ulrike Guérot. „Wir haben Brexit gegen Remain, Macron gegen Marine Le Pen oder Pulse of Europe gegen Pegida“, so Guérot. Als Ergebnis der Europawahl könne nicht nur eine Blockade im EU-Parlament herauskommen, sondern langfristig ein komplettes Politikversagen in Europa.

### Zweifel an der Wirkung

Kann eine proeuropäische Bewegung wie Pulse of Europe im Angesicht dieses düsteren Szenarios überhaupt noch etwas bewirken? Ulrike Guérot hat hier starke Zweifel, auch wenn sie die Kundgebungen begrüßt. „Die Mehrheit weiß nicht genau, was sie will, außer etwas zu erhalten. Aber etwas erhalten, während andere die Absicht des Zerstörens haben, das reicht nicht. Und das ist das Problem von Pulse of Europe“, analysiert die Politikwissenschaftlerin. Sie vermisst die Weiterentwicklung der Initiative, die Formulierung konkreter politischer Forderungen.

Eine Kritik, die auch Joachim Fritz-Vannahme teilt. Der frühere Zeit-Journalist ist Europa-Experte der Bertelsmann Stiftung und hat einen wichtigen Teil seines Berufslebens in Brüssel verbracht. „Das sind private Initiativen auf lokaler Ebene, aber da ist nichts, was am Ende eine soziale Bewegung ausmacht, das ist vielmehr Sympathisantentum im guten Wortsinne“, so sein Urteil. „Da bekennen sich Pro-Europäer zu Europa, aber dieser Akt hat ja kein zweites Kapitel“, ist Fritz-Vannahme skeptisch. Am Ende werde bei Pulse of Europe nicht klar, welche Schritte man von den handelnden Politikern erwarte, damit es in Europa demnächst einmal wieder besser läuft.

### Neue Unübersichtlichkeit

Man sieht Daniel Röder an, wie er sich ärgert, wenn er mit solchen kritischen Stimmen zu Pulse of Europe konfrontiert wird. Aus seiner Perspektive stellt Pulse of Europe durchaus Forderungen auf und motiviert die Parteien dazu, konkrete Positionen zu beziehen. „Unser Ziel ist aber ein anderes, nämlich den Europagedanken einfach zu spüren, ihn sichtbar zu machen, weil dieses Gefühl für Europa verlorengegangen ist.“

Röder wiederum macht ein kleines Fragezeichen hinter das „European Balcony Project“ vom November 2018,

Demonstrationstag auf dem Goetheplatz in Frankfurt am Main. Ein großer Teil der ehrenamtlichen Pulse-Helfer ist seit den Anfangstagen dabei. Viele Teilnehmer kommen seit Jahren regelmäßig zu den sonntäglichen Veranstaltungen.

bei dem ein von Ulrike Guérot und Robert Menasse verfasstes Manifest von Balkonen in ganz Europa verlesen und so symbolisch eine Europäische Republik ausgerufen wurde. „Wer zum jetzigen Zeitpunkt die Europäische Republik ausruft, könnte ungewollt sogar den Rechtspopulisten in die Karten spielen. Ich glaube, dass das viele Menschen überfordert, zumal es überhaupt gar keinen Konsens für so eine Idee gibt“, so Röder.

„Eine Europäische Republik ist zu weit entfernt von der Realität“, attestiert auch Fritz-Vannahme, „selbst die Vereinigten Staaten von Europa zu fordern, wie es mal im Parteiprogramm der CDU stand, hat heute überhaupt keinen Sinn mehr. Die Abstände in Europa lassen sich durch Ideen alleine nicht mehr überbrücken.“

### Mehr Aufbruch für Europa

Echt nett, aber weitgehend wirkungslos – so könnte man das Fazit der Kritiker nach drei Jahren Pulse of Europe zusammenfassen. Für Sabine und Daniel Röder ist dies keineswegs der Fall. Die beiden Gründer sehen ihre Bewegung vielmehr als großen Erfolg. „Dass wir zu Podiumsdiskussionen eingeladen werden, mit Schülern über Europa sprechen können, dass wir so etwas etablieren konnten wie die Haus-Parlamente, wo Menschen in ihren Wohnungen über Europa diskutieren, das wäre doch ohne die Demonstrationen gar nicht passiert“, sagt Sabine Röder und ergänzt: „Dass wir jetzt nicht über 52 Wochen im Jahr jeden Sonntag Großdemos machen können, das ist doch klar.“

Vor der Europawahl 2019 konnte Pulse of Europe bundesweit in mehr als einhundert Städten rund 1.000 Veranstaltungen auf die Beine stellen. Alleine in Frankfurt waren es zwanzig Demonstrationen. Hinzu kommen einige Veranstaltungen im europäischen Ausland, doch bislang ist Pulse of Europe immer noch eine vor allem deutsche Erscheinung. Gleichzeitig werden im Umfeld der Euro-Demonstranten aber auch andere Bewegungen sichtbar. Zum Beispiel die neue Partei Volt, die fast gleichzeitig mit den

ersten Großveranstaltungen von Pulse of Europe im März 2017 gegründet wurde. Volt muss sich zwar aus rechtlichen Gründen immer noch in jedem einzelnen Land registrieren, definiert sich jedoch als explizit paneuropäische Partei.

### Zivilgesellschaft versus Parteipolitik

„Als zivilgesellschaftliche Bewegung macht Pulse of Europe eine großartige Arbeit“, konstatiert Damian Boeselager, der deutsche Spitzenkandidat und Mitbegründer von Volt. Für ihn reicht diese Form des Engagements jedoch nicht aus. „Wenn wir Probleme wirklich ernst nehmen, dann müssen wir in die Politik gehen und versuchen, einen politischen Willen zu bilden“, beschreibt er seine Motivation. Einen Gegensatz, gar eine Konkurrenz zwischen seiner Partei und Pulse of Europe sieht er nicht, eher eine klare Arbeitsteilung. „Der Vorteil von Pulse ist, dass sie sich nie parteipolitisch verortet haben und deswegen Leute jedweder Couleur anziehen, sie sind ein niedrigschwelliges proeuropäisches Engagement“, so Boeselager. Volt jedoch will im Europäischen Parlament mitmischen und hier konkrete, sachorientierte Lösungen forcieren. „Wir sehen uns nicht rechts oder links, aber wir sehen überall in Europa gute Politikansätze, auf die man aufbauen kann“, formuliert er das Credo der Partei, die sich vor allem an eine junge Wählerschaft wendet.

Ebenfalls neu auf dem Wahlzettel der kommenden Europawahl wird Diem25 stehen, eine weitere grenzübergreifende Bewegung, in der sich „Grüne, radikale und liberale Linke“ zusammengefunden haben, „um die EU zu reparieren“, so die Selbstbeschreibung. Mit dem früheren griechischen Finanzminister Yanis Varoufakis verfügt die Partei über ein europaweit bekanntes Gesicht. Das Programm ist klar auf eine Reform der EU-Institutionen ausgerichtet. Diese, so Diem25, seien ursprünglich entwickelt worden, um nur der Industrie Vorteile zu verschaffen. Jetzt sei es an der Zeit, dass sie vollständig transparent und „den Bürgern rechen-schaftspflichtig werden“.









Im Vorfeld der Europawahlen erwartet Daniel Röder großes Medieninteresse und hohe Teilnehmerzahlen bei den Demonstrationen.

---



PROJEKTE DER BERTELSMANN STIFTUNG

---



## EUPINIONS

Diese unabhängige Plattform erhebt, analysiert und kommentiert Einstellungen der europäischen Öffentlichkeit zu politischen Themen und Megatrends. Vier Mal jährlich befragt das Projekt europäische Bürger in allen EU-Staaten in 22 Sprachen.

### Weblinks:

 [www.eupinions.eu](http://www.eupinions.eu)  
 @eupinions

### Kontakt:

 Isabell Hoffmann  
 [isabell.hoffmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:isabell.hoffmann@bertelsmann-stiftung.de)

---





## DEMOKRATIE UND PARTIZIPATION IN EUROPA

Das Projekt arbeitet zusammen mit den europäischen Institutionen daran, wie die europäische Demokratie partizipativer und vielfältiger funktionieren kann und ihre Legitimität steigt.

### Weblink:

 [www.bertelsmann-stiftung.de/demokratie-partizipation-in-europa](http://www.bertelsmann-stiftung.de/demokratie-partizipation-in-europa)

### Kontakt:

 Anna Renkamp  
 [anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de)  
 Dr. Dominik Hierlemann  
 [dominik.hierlemann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:dominik.hierlemann@bertelsmann-stiftung.de)

---

*„Wir waren keine typischen Aktivisten oder Demonstrationsgänger, aber jetzt sind wir es, wir engagieren uns jetzt auch bei anderen Themen.“*

DANIEL RÖDER


Muss man wirklich eine neue Partei gründen, um etwas für Europa zu tun? Für Daniel Röder, der auf der Bühne von Pulse of Europe wie ein gestandener Politprofi agiert, kommt es keinesfalls infrage, „in die Politik zu gehen“. Für ihn ist Pulse of Europe genau der richtige Weg, sich gegen die Zerstörung Europas zu engagieren. „Die Ursachen für die Krise Europas liegen in der Mitte der Gesellschaft, und genau das ist unser Anliegen“, analysiert er. Deswegen glaubt er auch nur bedingt an die Wirkung der neuen politischen Parteien. „Wenn ich jetzt mal die nächsten fünf Jahre anschau, dann ist das Nahziel: das Überleben der EU zu sichern. Das kann aber nur gelingen, wenn die Mitte der Gesellschaft dieses europäische Projekt als wichtig empfindet und durch Handeln trägt.“ Was auch für die Röders nicht heißt, dass in Europa alles gut ist. Doch sie wollen versuchen, Europa wieder zu einem emotional positiv besetzten Thema zu machen, um darauf aufbauend einen breit angelegten Dialog in Gang zu setzen. Sie selbst hat das Engagement für Pulse of Europe auf jeden Fall verändert. „Wir waren keine typischen Aktivisten oder Demonstrationsgänger, aber jetzt sind wir es, wir engagieren uns jetzt auch bei anderen Themen.“ Für beide ist Pulse of Europe zu einem zweiten Job geworden und zu einer Aufgabe, die weit über das hinausgeht, was sie sich vor drei Jahren in ihrem Wohnzimmer vorstellen konnten.

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

# Europa – quo vadis?

---

 Aart De Geus

 Besim Mazhiqi

*„Wir brauchen Mut, Hoffnung und Tatkraft der jungen, aber auch die Erfahrung und Geschichte der älteren Generation.“*

AART DE GEUS

---



---

**AART DE GEUS**

---

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

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

**Kontakt:**

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

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

---





Europa steht im Schicksalsjahr 2019 vor enormen Herausforderungen. Die Finanz- und Staatsschuldenkrise liegt nun schon zehn Jahre zurück, aber die Europäische Zentralbank muss immer noch all ihre Möglichkeiten ausspielen, um schwächelnde Staaten zu unterstützen und den Märkten Sicherheit zu geben. Die Eurozone bleibt unverändert „unfinished business“. Der fiskalische Rettungsschirm des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) funktioniert zwar gut, aber nicht nur Italien zeigt, dass manche neue Regierung im eigenen Land gegen diesen agitiert und ihn solcherart hintertreibt. „Unfinished business“ auch hinsichtlich der uneingeschränkten Mobilität im Schengen-Raum. Die Ankunft zahlreicher Flüchtlinge in den letzten Jahren hat die institutionelle Schwäche offengelegt, Sicherheit und Migration an den europäischen Außengrenzen angemessen zu handhaben.

Die Briten verlassen aller Voraussicht nach die Europäische Union, und das – wie eine Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt – mit weitreichenden Konsequenzen für die Menschen und die Wirtschaft. Am Ende werden alle Verlierer sein, vor allem die Menschen und Regionen im Vereinigten Königreich, die für den Brexit gestimmt haben.

### Gesamteuropäische Herausforderung

Eine weitere umfassende, gesamteuropäische Herausforderung bedeutet die Erosion demokratischer Institutionen und Werte. In vielen Ländern verlieren die klassischen Volksparteien massiv an Rückhalt. In Polen und Ungarn sind sogar grundlegende Freiheiten und eine unabhängige Rechtsprechung in Gefahr.

Prinzipiell ist selbstverständlich nichts gegen eine gesunde Kritik am politischen Status quo einzuwenden. Gefährlich wird es jedoch, wenn sich unter der Flagge des „Anti-Establishment“ Populisten sammeln, die sich als alleinige Repräsentanten des Volkes begreifen und Meinungsvielfalt generell ablehnen. Unsere Sustainable Governance Indicators zeigen, dass Standards für Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in 26 von 41 untersuchten Staaten der OECD 2018 abgenommen haben. Heute wird nicht mehr „Wir sind das Volk“ gerufen, um alle anderen mitzunehmen, sondern um Minderheiten und Andersdenkende auszugrenzen. Daher gilt nach wie vor Emmanuel Macrons Feststellung: „La réponse n'est pas la démocratie autoritaire mais l'autorité de la démocratie.“ (Die Antwort ist nicht die autoritäre Demokratie, sondern die Autorität der Demokratie.)

Bei den anstehenden Europawahlen wird die Wahlbeteiligung zwar wahrscheinlich deutlich steigen. Aber die große Frage ist: Wer wird profitieren? Wahlanalysen der anerkannten London School of Economics kommen zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit uneingeschränkt pro-europäischer Parteien außerordentlich knapp sein könnte. Populisten und Nationalisten werden im neuen Europäischen Parlament eine gewichtige Stimme haben. Staaten mit populistisch-nationalistischen Regierungen werden europakritische Kommissare in den Europäischen Rat entsenden und so die ohnehin komplexen Entscheidungsprozesse in Europa belasten.

### Europa muss unser Weg im 21. Jahrhundert sein

Wer täglich die Nachrichten aus aller Welt verfolgt, versteht: Europa als Machtblock ist und bleibt auch im 21. Jahrhundert unverzichtbar. Selbst das größte europäische Land ist global ein Zwerg. Europa braucht Einheit in Vielfalt, kann und muss Brücken bauen zwischen unterschiedlichen Ländern, Meinungen und Religionen. Europa muss unser Weg im 21. Jahrhundert bleiben, wenn wir Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung gestalten wollen.

Aber natürlich bleibt Europa „unfinished business“, gibt es Fehlentwicklungen, die wir angehen sollten. Nicht alle Aufgaben, die die Gründerväter und -mütter der EU zugeschrieben haben, muss heute Brüssel noch zentral erledigen. Andere Aufgaben hingegen, wie die Verteidigung und der Schutz der Außengrenze, gehören in die Hände einer starken europäischen Regierung und nicht in die Hände von 28 Nationalstaaten.






Auch wenn viele Bürger die konkrete Arbeit der EU kritisch sehen, können wir insgesamt auf den Rückhalt der EU-Bürger zählen: Unsere eupinions-Studie 2018 zeigt, dass 66 Prozent der Befragten sich wünschen, dass ihr Land EU-Mitglied bleibt. 68 Prozent meinen, dass ihr Land von der EU-Mitgliedschaft profitiert hat. Immerhin unverändert befürwortet mehr als die Hälfte der Europäer mehr europäische Integration im Bereich Sicherheit und Klimawandel.

Diese Ergebnisse machen Mut. Wir brauchen Mut, Hoffnung und Tatkraft der jungen, aber auch die Erfahrung und Geschichte der älteren Generation, um Europa zukunftsfähig zu gestalten. Lassen Sie uns dafür kämpfen.



# Wie stehen Sie zu *Europa*?

---

 Torsten Meise  Achim Mulhaupt  Februar 2019  Frankfurt am Main  bewölkt, 4°C

Diese Frage haben wir Passanten am Rande einer Veranstaltung von Pulse of Europe in Frankfurt gestellt. Die Antworten zeigten: Europa steht für Demokratie, Menschenrechte, Frieden, Reisen ohne Grenzen, die Möglichkeit, in einem anderen Land zu studieren oder zu arbeiten ... Den Menschen wird zunehmend bewusster, was sie an ihrer Staatengemeinschaft haben – und was sie verlieren könnten.



„WIR BRAUCHEN EIN EUROPA,  
DAS ZUSAMMENSTEHT UND SEINE  
WERTE HOCHHÄLT.“



„Ich habe bei einer internationalen Firma gearbeitet und war viele Jahre in Europa unterwegs. Ich habe bei der Einführung des Euro viele Menschen kennengelernt, manche waren dafür, manche dagegen, das hat mich schon beeindruckt. Europa ist für mich der Gegenpol zu Amerika und China, deswegen brauchen wir ein Europa, das zusammensteht und seine Werte hochhält.“

HARRY SZAMEITAT, RENTNER

„ICH FINDE ES TOLL,  
OHNE GRENZEN ZU LEBEN.“



„Ich bin halb Italienerin, halb Deutsche, also schon von daher totale Europäerin. Ich finde es toll, ohne Grenzen zu leben. Die EU ist vielleicht ein behäbiger Apparat, aber das sind andere ja auch. Mehr Rechte für Europa finde ich ein zweischneidiges Schwert, weil die Leute noch nationalistischer werden könnten, wenn ihnen EU-Entscheidungen nicht passen.“

CLAUDIA CARBONE, LEHRERIN

„ICH KANN NICHT VERSTEHEN, DASS  
DIE MENSCHEN IHRE GRENZEN  
WIEDERHABEN MÖCHTEN.“



„Ich kann nicht verstehen, dass die Menschen ihre Grenzen wiederhaben möchten, das ist doch gerade der positive Punkt an Europa. Ich war zwar keine Erasmus-Studentin, aber ich kann mir auf jeden Fall vorstellen, einmal in einem anderen Land zu arbeiten. Dafür ist Europa natürlich toll.“

CARINA HAAK, ARCHITEKTIN

## „WIR MÜSSEN EUROPA IN JEDER GENERATION NEU ERWERBEN.“

„Ich bin mit einer Französin verheiratet und von Grund auf davon überzeugt, dass Europa ein Friedensprojekt ist. Wir müssen Europa in jeder Generation neu erwerben. Ich bin in Frankreich in eine Demonstration der Gelbwesten geraten und war entsetzt. Ich lasse jetzt blaue Westen mit gelben Europasternen auf dem Rücken herstellen. Die Eurowesten sollen dabei helfen, dass meine Kinder auch noch in Frieden leben können.“

RUDOLF LACHER, UNTERNEHMER



## „ICH MÖCHTE MICH FREI DURCH EUROPA BEWEGEN.“

„Ich war letztes Jahr für eine Zeit in Schottland an der Uni und hätte das dieses Jahr gerne wieder getan. Aber jetzt geht es nicht mehr, weil niemand weiß, wie es mit und nach dem Brexit weitergeht. Ich möchte mich frei durch Europa bewegen, damit bin ich aufgewachsen, und das soll so bleiben.“

CARLA BENDER, STUDENTIN



## „WIR MÜSSEN UNS DAFÜR EINSETZEN, DASS ES IN EUROPA SO LÄUFT, WIE WIR UNS DAS FÜR DIE ZUKUNFT WÜNSCHEN.“

„Ich finde es schade, dass so wenige junge Menschen bei einer Veranstaltung wie Pulse of Europe sind. So etwas wie der Brexit ist ja auch ein Generationenkonflikt, die jüngere Generation muss ausbaden, was eine ältere Generation entschieden hat. Wir müssen uns dafür einsetzen, dass es in Europa so läuft, wie wir uns das für die Zukunft wünschen. Da muss man sich informieren, aber auch zeigen, dass man dahintersteht.“

MARIE SCHNELL, STUDENTIN





„WIR SIND FÜR EUROPA, WEIL ES  
EINE FRIEDENSICHERNDE MACHT IST.“



„Wir sind seit Anfang 2017 bei fast jeder Veranstaltung von Pulse of Europe. Wir sind für Europa, weil es eine friedensichernde Macht ist. Dass es zu Großbritannien demnächst wieder Zollschranken geben soll, das kann man sich doch gar nicht vorstellen. Europa hat auch extrem problematische Seiten, aber es kann nur bewahrt werden, wenn wir es gut reformieren.“

CLAUDIA BADY, HEILPRAKTIKERIN,  
UND ERICH RUHL-BADY, FACHJOURNALIST

„ALLES, FÜR DAS WIR  
EUROPÄER STEHEN,  
KÖNNEN WIR NUR  
ZUSAMMEN ERREICHEN.“



„Ich bin großer Fan der EU, glaube aber auch, dass da viel verändert werden müsste. Eine Stärkung des Parlaments wäre schön. Vor allem in Europa nehme ich wahr, dass die Leute vergessen, wie wichtig es ist, dass Staaten kooperieren. Die Menschen neigen immer mehr dazu, sich abzuschotten. Aber alles, für das wir Europäer stehen, Demokratie oder Menschenrechte, das können wir nur zusammen erreichen.“

NICO CHARRIER, STUDENT

# Ein Fenster zur *Demokratie*

 Ulfert Engelkes

 Ulfert Engelkes

 Januar 2019

 sonnig, 27°C

Seit Ende 2016 ist Gambia als jüngste Demokratie Afrikas auf einem schwierigen Weg. Veränderungen und Verbesserungen lassen auf sich warten. Sichtbares Zeichen der neuen Zeit ist die neu gewonnene Meinungsfreiheit. Aber das ist zu wenig, sagen die Menschen, die sich mit ihren Visionen für eine demokratische und sozial gerechte Gesellschaft einsetzen.



GAMBIA, AFRIKA





Soma Njie im Tonstudio von Rapper Killa Ace. Neben ihrer Arbeit für Fashion Weekend Gambia engagiert sich die gelernte Juristin auch für eine Kampagne der Verfassungskommission.

*„Wenn man Veränderungen haben möchte, dann muss man mitmachen. Wenn du nicht Teil der Lösung bist, bist du Teil des Problems.“*

SOMA NJIE

Mit Fashion Weekend Gambia berät Soma Njie junge Modemacher wie Fatou Drameh Jallow, um ihnen den Sprung auf den internationalen Markt zu ermöglichen.







Soma Njie mit Fotografin und Grafik-Designerin Lena Grey-Johnson (rechts) von Fashion Weekend Gambia. Die Modenschau wird 2019 bereits zum achten Mal stattfinden.



Soma Njie setzt die Kopfhörer ab und schaut durch die blinden Scheiben der Tonkabine auf den jungen Mann hinter dem Mischpult. „Das war wunderbar“, sagt Ali Baba Cham. Ali ist einer der bekanntesten Rapper in Gambia. Künstlername: Killa Ace. Soma hat gerade etwas Zeit und singt Background-Vocals ein für seinen neuen Song „Get Involved“ (Mischt euch ein). Der eingängige Song, ein Mix aus Englisch und sieben lokalen Sprachen, ist eine Auftragsproduktion für Gambias Verfassungskommission CRC, die bis Ende 2019 Vorschläge für eine neue Verfassung machen soll. Mit Veranstaltungen im ganzen Land wird die Bevölkerung an dem Prozess beteiligt. „Get Involved“ soll helfen, dass sich auch Jugendliche für den demokratischen Wandel in Gambia engagieren. „Wenn man Veränderungen haben möchte“, sagt Soma Njie, „dann muss man mitmachen. Wenn du nicht Teil der Lösung bist, bist du Teil des Problems.“

**„Wir als Bürger müssen die Dinge selber in die Hand nehmen.“**

Alis Tonstudio ist nur ein Brettverschlag in der Ecke der kleinen Werbeagentur, in der die gelernte Juristin Soma Njie arbeitet – zusammen mit einem Filme-

macher und der Fotografin und Grafik-Designerin Lena Grey-Johnson. Lena und Soma gehören zu den Machern der Modenschau „Fashion Weekend Gambia“ (FWG), auf der einmal im Jahr junge gambische Designer ihre Arbeit präsentieren, in der Hoffnung, mit ihrem kreativen und bunten „Afropean“-Stil den Sprung auf den internationalen Markt zu schaffen. „Wir wollen jungen Menschen helfen, ihre Träume zu verwirklichen. Unser Ziel ist es, eine nachhaltige Mode-Industrie aufzubauen und damit auch die gambische Wirtschaft in Schwung zu bringen“, sagt Soma Njie. „Auf die Regierung zu warten, bringt nichts. Wir als Bürger müssen die Dinge selber in die Hand nehmen.“

Fatou Drameh Jallow ist eine der Designerinnen, die von Soma Njie und FWG mit Beratung und Workshops unterstützt werden, um ihr Mode-Label „Tara Designs“ aufzubauen. Mit einer Nähmaschine hat Fatou vor 15 Jahren in ihrem kleinen Laden abseits der Hauptstraße angefangen. Heute beschäftigt sie fünf Schneider und beliefert Kunden im In- und Ausland.

Die wirtschaftliche Situation Gambias ist schlecht. Das Land ist praktisch bankrott und auf internationale Hilfe angewiesen. Korruption ist weiterhin ein großes Problem. Der Zustand vieler Straßen ist eine

Nach ihrem Studium in London ist Soma Njie vor fünf Jahren zu ihren Wurzeln zurückgekehrt, um sich aktiv für den demokratischen Wandel in Gambia zu engagieren.







Katastrophe. Langsames Internet – wenn überhaupt – und tägliche Stromausfälle lähmen die Wirtschaft und nerven die Bevölkerung. Aber auf den friedlichen Übergang von einem diktatorischen Regime zu einer demokratischen Gesellschaft sind sie stolz in Gambia. „Uns ist bewusst, dass wir Glück hatten und kein Schuss gefallen ist“, sagt Soma Njie. „Nach zwei Jahren merken wir jetzt, dass demokratischer Wandel ein langsamer und zermürbender Prozess ist. Wir müssen erst lernen, in einer Demokratie zu leben und die Meinungen von anderen zu respektieren. Aber wir sind auch ein Beispiel für die Welt, wie friedlicher Wandel funktionieren kann.“

**„Wir müssen erst lernen, in einer Demokratie zu leben und die Meinungen von anderen zu respektieren.“**

Die 39-Jährige hat einen britischen Pass, ist in Gambia und Großbritannien aufgewachsen, hat in London studiert und gearbeitet. Vor fünf Jahren ist sie zu ihren Eltern nach Gambia zurückgekehrt. Hier sind ihre Wurzeln. Ihr Einkommen ist gering, zwar besser als der Durchschnitt, aber kein Vergleich zu London. Trotzdem: Weil die Lebenshaltungskosten niedrig sind, kann sie sich hier mehr leisten als früher in Europa. Sie schätzt den Zusammenhalt unter Familie und Freunden. „Ich glaube an Gambia, ein unbeschriebenes Blatt mit großem Potenzial. Hier kann ich Dinge verändern und etwas tun, das größer ist als ich selbst“, sagt sie. In ihrer Freizeit arbeitet Soma ehrenamtlich in einem Verein mit, der sich im Kampf gegen Krebs engagiert. „Ich bin glücklicher hier.“

Solo Sambou prüft zum zweiten Mal, ob das Abschleppseil fest genug verknotet ist. „Dat hält jetzt“, ist er sich sicher. Sein Deutsch verrät, dass der Auto-mechaniker lange im Ruhrgebiet gelebt hat. Jetzt muss er den modernen Geländewagen eines Kunden, der in Gambias Hauptstadt Banjul mitten auf der Straße vor dem Gebäude der Nationalversammlung liegengeblie-

Solo Sambou hat lange im Ruhrgebiet gelebt und sich nun mit dem Bau einer modernen Autowerkstatt im Fischerdorf Tanji seinen Traum verwirklicht. Er hat fünf Arbeitsplätze geschaffen und unterstützt Jugendliche aus seinem Heimatdorf. Die ersten vier Auszubildenden werden 2019 mit seiner Hilfe ihre Ausbildung zum Kfz-Mechaniker abschließen.

ben ist, in seine Werkstatt abschleppen – 30 Kilometer durch dichten Verkehr bis in das Fischerdorf Tanji. „Die miserable Diesel-Qualität hier ist ein Problem für die Motoren“, sagt er. „Nach zwei Jahren sind diese modernen Autos alle kaputt.“ Schlecht für seine Kunden, gut für das Geschäft des 49-Jährigen.

2013 hat er seine Werkstatt eröffnet: drei Hebebühnen, Werkzeug, moderne Diagnose-Software. In einer Ecke der Halle liegen Dutzende Motoren als Ersatzteillager, an den Wänden hängen die typischen Foto-Kalender – alles fast wie in einer deutschen Werkstatt. Solo Sambou hat in Deutschland eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker gemacht und über 15 Jahre dort gearbeitet. Seine deutsche Frau und das gemeinsame Kind leben in Bochum. Fast sechs

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---





## TRANSFORMATIONSINDEX BTI

Der Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI) vergleicht die Qualität von Demokratie, Marktwirtschaft und Regierungsführung in 137 Entwicklungs- und Transformationsländern. Grundlage für regionale Trendanalysen und Länderbewertungen sind detaillierte Berichte von mehr als 250 Experten international führender Universitäten und Think-Tanks. Der BTI ist der einzige international vergleichende Index, der die Qualität von Regierungshandeln mit selbst erhobenen Daten misst und eine umfassende Analyse von politischen Gestaltungsleistungen in Transformationsprozessen bietet. Der BTI 2020 erscheint im Februar 2020.

### Weblinks:

 [www.bti-project.org](http://www.bti-project.org)  
 [@bti\\_project](https://twitter.com/bti_project)

### Kontakt:

 Dr. Hauke Hartmann  
 [hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de)  
 Sabine Donner  
 [sabine.donner@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sabine.donner@bertelsmann-stiftung.de)

---











Gambia ist hoch verschuldet und eines der ärmsten Länder der Welt. Viele Gambier sind auf finanzielle Unterstützung von Verwandten im Ausland angewiesen. Die meisten Straßen in der Hauptstadt Banjul sind sandige Schlaglochpisten und müssen saniert werden. Mit Veranstaltungen im ganzen Land wird die Bevölkerung am demokratischen Veränderungsprozess beteiligt.

Monate im Jahr arbeitet Solo in Gambia. „Meiner Frau gefällt das nicht. Aber es war mein Traum, hier eine Werkstatt zu haben“, erzählt er. „Ich hätte auch in Deutschland bleiben können. Aber ich habe mich entschieden, meinem Land etwas zurückzugeben.“

### Hoffnung und eine Chance, etwas zu lernen

Mit einer aufgeschnittenen Plastikflasche entleeren die Azubis Babucar und Lamin einen ausgebauten Tank. Der Tank muss gereinigt werden, damit der große Pick-up wieder fährt. Schlechter Diesel – das selbe Problem. Solo Sambou hat fünf Arbeitsplätze geschaffen, vier Mechaniker und eine Sekretärin eingestellt. „Ich zahle pünktlich und gut“, sagt Solo. „Gut“ bedeutet: 100 Euro Monatsgehalt für einen Mechaniker, das Doppelte für den Vorarbeiter. Wenn Solo in Deutschland ist, schafft das Team die Arbeit alleine, zusammen mit den vier Auszubildenden. Die jungen Männer zwischen 18 und 25 Jahren kommen aus dem Dorf Mara Kissa. Dort engagiert sich Solo Sambou für den Kindergarten eines deutschen Vereins. Der Verein hat die Auszubildenden früher im Kindergarten betreut, ihnen später das Schulgeld bezahlt und jetzt ihre Ausbildung am gambischen Berufsbildungsinstitut. Die Praxis lernen sie nachmittags in Solos Werkstatt. Er hat ihnen ein einfaches Häuschen auf seinem Grundstück gebaut, wo sie wohnen können. Und für ihr Essen sorgt Solo auch – die Kosten übernimmt der deutsche Verein. „Ich gebe diesen jungen Leuten Hoffnung und eine Chance, etwas zu lernen und später für sich selbst sorgen zu können. Darauf bin ich stolz“, sagt Solo Sambou.

Er selbst stammt aus armen Verhältnissen. Viel Geld verdient er auch mit seiner Werkstatt nicht. „Vermögen ist mir nicht wichtig“, sagt er. „Ich will ein normales, vernünftiges Leben haben. Hier musst du jeden Tag kämpfen und aus wenig viel machen.“ Und er will seinen Auszubildenden ein Stück deutsche Arbeitskultur mit auf den Weg geben, Pünktlichkeit und Sorgfalt. „Die Einstellung zur Arbeit muss sich ändern hier. Viele haben null Respekt. Keiner

übernimmt Verantwortung.“ Und das fordert er auch von der neuen Regierung: „Der Präsident und seine Minister müssen Vorbilder sein. Sie müssen uns zeigen, dass sie für uns arbeiten.“ Den Machtwechsel und die Jahre davor hat er selbst miterlebt. „Manchmal denke ich, wir unterschätzen das, wie es früher war. Änderungen brauchen Zeit. Wir müssen Geduld haben und zusammenarbeiten.“ Am Nachmittag ist dann auch der Fehler am Geländewagen aus Banjul gefunden und behoben. Am Ende war es doch nicht der schlechte Diesel, sondern ein Wackelkontakt an einer Sicherung.

---

## INFORMATIONEN

---

### GAMBIA

Gambia ist der kleinste Flächenstaat des afrikanischen Kontinents. Das westafrikanische Land hat einen schmalen Küstenstreifen am Atlantik, wird ansonsten aber komplett vom Senegal umschlossen. In Gambia leben 2,1 Millionen Einwohner, Tendenz stark steigend, fast zwei Drittel der Bevölkerung sind jünger als 24 Jahre. Die Jugendarbeitslosigkeit ist hoch, die Armutsrate liegt bei knapp 40 Prozent, Migration und Urbanisierung entvölkern viele Dörfer. Nach dem Sturz von Diktator Yahya Jammeh erbte die neue demokratische Führung unter Präsident Adama Barrow nach Aussage des Länderberichts im Bertelsmann Transformation Index BTI „ein im Wesentlichen bankrotttes Land mit schwachen Institutionen“. Aber es gibt auch positive Entwicklungen: Der wichtige Tourismussektor erholt sich langsam, und europäische Entwicklungshilfe fließt wieder.

Im BTI 2020 wird Gambia neben anderen afrikanischen Ländern mit niedriger Bevölkerungszahl wie Äquatorialguinea, Dschibuti, Eswatini (bis 2018 Swasiland), Gabun und Guinea-Bissau erstmals untersucht.

#### Weblinks:

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

 [@bti\\_project](https://twitter.com/bti_project)

---

Fatoumata Jallow-Tambajang war die treibende Kraft hinter dem Oppositionsbündnis, das 2016 den damaligen Machthaber Yahya Jammeh an der Wahlurne besiegte.

### Für Menschenrechte und Demokratie

Fatoumata Jallow-Tambajang zeigt auf die schon leicht vergilbten Fotos an der Wand in ihrem Wohnzimmer. „Das bin ich mit meiner Freundin Amina, stellvertretende UN-Generalsekretärin.“ Andere Fotos zeigen sie als gambische Gesundheitsministerin 1995 und als Vizepräsidentin 2018, bei einem Besuch in Mekka, ihren verstorbenen Mann, als Gewinnerin des New African Woman Awards 2017.

Fatoumata Jallow-Tambajang ist eine furchtlose Menschenrechtsaktivistin und Vorkämpferin für die Rechte der afrikanischen Frauen. Sie hat in Dakar und Nizza studiert, 24 Jahre für das UN-Entwicklungsprogramm gearbeitet, zusammen mit Frauenorganisationen zum Ende des Bürgerkriegs in Liberia beigetragen. „Ich bin nicht als Politikerin geboren, eher zufällig zur Politik gekommen“, sagt Fatoumata Jallow-Tambajang. „Eigentlich bin ich Humanistin und Expertin für internationale Entwicklung. Aber in der Welt von heute muss man vielseitig sein.“ Ihr Meisterstück war ihre Beteiligung am demokratischen Machtwechsel in Gambia. Sie initiierte und moderierte die Verhandlungen über ein Bündnis von sieben Oppositionsparteien, das den exzentrischen Machthaber Yahya Jammeh bei den Präsidentschaftswahlen Ende 2016 besiegte und schließlich ins Exil zwang. „Es war Zeit, uns als Volk zusammenzuschließen, um den Diktator zu besiegen“, sagt Fatoumata Jallow-Tambajang. „Glücklicherweise hatten wir Erfolg.“ Es waren vor allem die Frauen in den Städten und auf dem Land, die für diesen Erfolg verantwortlich waren – davon ist Fatoumata Jallow-Tambajang überzeugt. „Und ich als Frau wollte beweisen, dass Frauen dasselbe schaffen können wie Männer. In meinem Leben wollte ich immer etwas bewegen. Das war der Antrieb meiner Mission, etwas für mein Land zu tun.“ In der Regierung des „New Gambia“ war Fatoumata Jallow-Tambajang bis zu einer Kabinettsumbildung Mitte 2018 Frauenministerin und bekleidete das Amt der Vizepräsidentin.

### Aktiv für die Rechte der Frauen

Wie viele Gambier kennt Fatoumata Jallow-Tambajang ihr genaues Alter nicht. In den 50er-Jahren wurden

Geburtsurkunden nicht immer ausgestellt, besonders nicht für Mädchen. Ihre Tochter, das jüngste ihrer acht Kinder, wird dieses Jahr 27. „Wenn ich zurückrechne, schätze ich, dass ich dieses Jahr 66 werde“, sagt sie. Die alte Dame kümmert sich nach dem Ausscheiden aus der Regierung um die Zukunft ihrer Kinder, plant ein Buch über ihr bewegtes Leben, engagiert sich aktiv für die Rechte der Frauen und als zweite Vorsitzende der Koalition für den Fortbestand des Bündnisses, das den friedlichen Machtwechsel ermöglichte. Sie unterstützt den Reformprozess des neuen Präsidenten und mischt sich ein mit Rat und Tat, wenn sie gefragt wird. Frieden und Stabilität sind jetzt das wichtigste, sagt sie. Und Gerechtigkeit: „Es gibt keinen Frieden ohne Gerechtigkeit. Man muss die Wahrheit herausfinden und die Menschen entschädigen, die unter den 22 Jahren der Diktatur besonders gelitten haben.“

**„Wenn man das Fenster zur Demokratie geöffnet hat, kann man es nicht mehr schließen.“**

Der Präsident hat eine Wahrheits- und Versöhnungskommission eingesetzt, die inzwischen mit der Aufarbeitung der Menschenrechtsverletzungen des Jammeh-Regimes begonnen hat. Ihr Motto: „Never again“. Niemals wieder – daran arbeiten Soma Njie, Solo Sambou und Fatoumata Jallow-Tambajang, jeder auf seine Weise. Und sie haben große Hoffnung. Für Baba Galleh Jallow, Historiker und Geschäftsführer der Wahrheitskommission, ist diese Hoffnung schon zu einer Gewissheit für Gambia geworden: „Wenn man das Fenster zur Demokratie geöffnet hat, kann man es nicht mehr schließen.“

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

**Text und Fotos stammen von Ulfert Engelkes.**

Er kennt Gambia seit vielen Jahren und ist engagiert im Verein Projekthilfe Gambia e.V., der u. a. eine Modellklinik und einen Kindergarten betreibt, alles finanziert durch Spenden.



*„Es gibt keinen Frieden  
ohne Gerechtigkeit.“*

FATOUMATA JALLOW-TAMBAJANG



## Gambia: Demokratie, die Zweite

Ein Kommentar von Dr. Charlotte Heyl

Niemand hatte damit gerechnet, dass Präsident Yahya Jammeh die Wahl verlieren und einfach gehen würde. Denn im Vorfeld des Urnengangs vom Dezember 2016 deutete wenig auf einen demokratischen Machtwechsel hin. Der ehemalige Putschist Jammeh hatte wichtige Institutionen wie die Wahlkommission mit treuen Anhängern besetzt, die Gesetze zu seinen Gunsten geändert und den wichtigsten Oppositionspolitiker Ousainou Darboe hinter Gitter gebracht. Zudem besaß er große Anreize, in seinem Amt zu bleiben, denn es erlaubte ihm, sich in erheblichem Maße persönlich zu bereichern, und schützte ihn vor Strafe für die vielfache Anordnung von Folter und politischen Morden: Zumal er mit seinen 51 Jahren noch einige Lebensjahre vor sich hatte.

### Druck durch widerstandsfähige Opposition

Dass der Machtwechsel gelingen konnte, hatte sowohl innen- als auch außenpolitische Gründe. Innerhalb des Landes hatten die Oppositionsparteien Adama Barrow als gemeinsamen Präsidentschaftskandidaten aufgestellt. Die Opposition hatte sich entschlossen, trotz der massiven politischen Repressionen an der Wahl teilzunehmen, weil sie an eine Wechselstimmung im Land glaubte. Die Unzufriedenheit mit Jammeh in der Bevölkerung hatte zugenommen, da dringend benötigte wirtschaftliche Fortschritte auf sich warten ließen und politische Repressionen weiter zugenommen hatten. Zudem setzte der Präsident in seiner Rhetorik auf ethnische Spaltung, obwohl Gambias verschiedene Bevölkerungsgruppen traditionell friedlich zusammenleben. Eine neue Bestimmung versetzte Jammeh den finalen Stoß.

**Dr. Charlotte Heyl** ist seit 2011 wissenschaftliche Mitarbeiterin am GIGA Institut für Afrika-Studien in Hamburg. In ihrer Forschung befasst sie sich mit Demokratisierung, Verfassungsgerichten und Wahlen in Afrika. Für die Bertelsmann Stiftung ist sie für das Projekt Bertelsmann Transformation Index BTI als stellvertretende Regional Koordinatorin für West- und Zentralafrika tätig.

Sie erlaubte das Auszählen der Wahlstimmen direkt in den Wahllokalen und erschwerte damit einen Wahlbetrug auf den letzten Metern.

Jammeh weigerte sich nach anfänglicher Einsicht dennoch, seine Wahlniederlage anzuerkennen, und reagierte erst auf deutlichen außenpolitischen Druck. Denn die Mitglieder der westafrikanischen Wirtschaftsgemeinschaft ECOWAS waren sich selten so einig, einen demokratischen Machtwechsel durchzusetzen. Nach zähen Verhandlungen und dem Einmarsch von ECOWAS-Truppen bestieg Jammeh letztlich ein Flugzeug in Richtung Äquatorialguinea. In seinem Gepäck hatte er einige Millionen US-Dollar aus der Staatskasse und mehrere Luxuslimousinen.

### Wiederaufbau der Demokratie

Der neue Präsident Adama Barrow steht vor der gewaltigen Aufgabe, ein demokratisches Staatswesen aufzubauen. Es ist jedoch nicht die erste Begegnung Gambias mit der Demokratie. Ende der 1980er-Jahre zählte Gambia zu den wenigen vergleichsweise demokratischen Ländern Afrikas. Unter dem ersten Präsidenten Dawda Jawara hatten regelmäßig Mehrparteienwahlen stattgefunden, auch wenn diese von fragwürdiger demokratischer Qualität waren. Dafür kamen





die Gambier damals in den Genuss weitgehender bürgerlicher Freiheiten, die sich unter anderem in einer vielstimmigen Presselandschaft widerspiegeln. Nach dem Putsch durch den jungen Leutnant Jammeh wurden demokratische Institutionen allerdings ausgehöhlt und politische Freiheiten stark eingeschränkt. So waren unabhängige Medien massiver staatlicher Kontrolle und Repressionen ausgesetzt. Im Jahr 2004 wurde zum Beispiel der Herausgeber einer unabhängigen Zeitung ermordet. Der Machtwechsel von 2016 hat aber den Mediensektor belebt. Eine Vielzahl von neuen Zeitungen, Fernseh- und Radiosendern wurden seitdem gegründet. Diese erfreuen sich weitgehender Meinungsfreiheit, leiden allerdings unter starken finanziellen Einschränkungen.

### Wichtige Rolle der Justiz

Das schwierige institutionelle Erbe lässt sich am Beispiel der Justiz illustrieren. Unter Jammeh war der Oberste Gerichtshof hauptsächlich mit ausländischen Richtern vor allem aus Nigeria und Sierra Leone besetzt. Diese Richter tagten selten und standen im Verdacht, von Jammeh stark beeinflusst zu sein. Barrow hat erste Neuerungen bereits eingeleitet und seit seinem Amtsantritt lediglich Richter gambischer Herkunft an das Gericht berufen. Diese müssen jedoch noch unter Beweis stellen, dass sie im Zweifelsfall auch bereit sind, gegen die Interessen des Präsidenten zu entscheiden. Die Verfassungskommission kann weitere Weichen stellen, indem sie zusätzliche Maßnahmen vorschlägt, die die Unabhängigkeit der Justiz stärken.

Es liegt auch an Barrow, ein Zeichen zu setzen, dass er bereit ist, seine Macht wieder abzugeben. Denn er ist erst der dritte Präsident, der das Land seit seiner Unabhängigkeit im Jahr 1965 regiert. Seine Vorgänger blieben 29 bzw. 22 Jahre an der Macht. Unmittelbar nach seiner Wahl kündigte Barrow an, dass er lediglich für eine Übergangszeit von drei Jahren regieren und eine präsidentielle Amtszeitbeschränkung einführen wolle. Damit würde er im Sinne seiner Landsleute handeln, denn laut einer Befragung von Afrobarometer möchten 85 Prozent der Gambier, dass ein Präsident nur für zwei Amtszeiten regieren kann.

Mehr als zwei Drittel der Gambier halten die Demokratie für die beste Regierungsform. Für die Festigung der jungen Demokratie ist laut Transformationsindex BTI auch das regionale Umfeld günstig. So sind nicht nur die Beziehungen zum einzigen und eminent wichtigen Nachbarn Senegal, einer seit Jahren stabilen Demokratie, seit dem Wahlsieg Barrows ausgezeichnet. Insgesamt weist der BTI Westafrika als eine fast komplett demokratisch geprägte Region aus, in der insbesondere die politischen Beteiligungsrechte hochgehalten werden.

Allerdings wird die neue Demokratie Gambias beweisen müssen, dass sie Antworten für die massiven wirtschaftlichen Probleme des Landes findet. Gambia gehört laut den Vereinten Nationen zu den 20 ärmsten Staaten der Welt. Die wirtschaftliche Entwicklung wird vor allem die Jugend davon überzeugen müssen, dass ihre Zukunft in Gambia liegt.


#### Weblink:

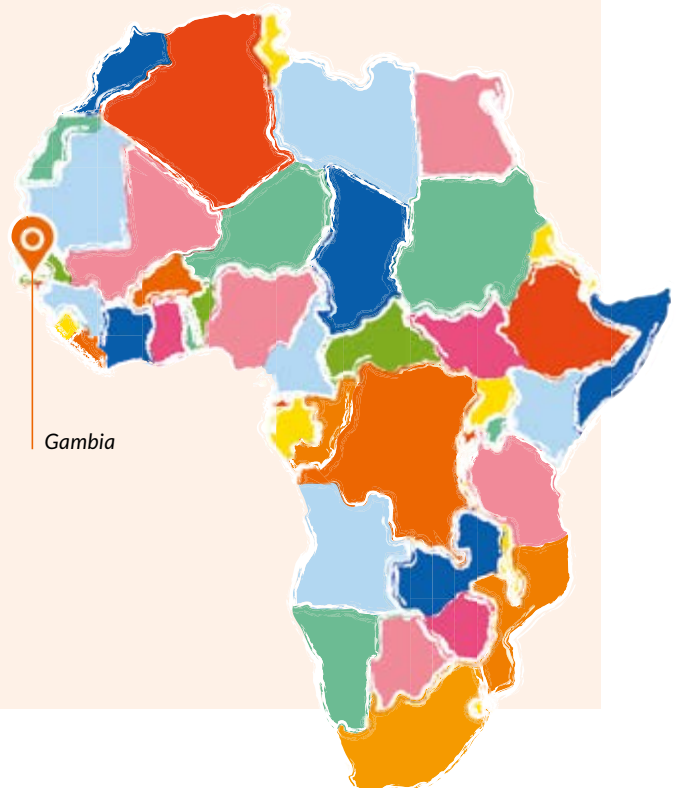
[www.giga-hamburg.de/de/team/hey1](http://www.giga-hamburg.de/de/team/hey1)

#### Kontakt:

 Charlotte Heyl

 [charlotte.hey1@giga-hamburg.de](mailto:charlotte.hey1@giga-hamburg.de)

 @CharlotteHeyl



Das Lebenswerte erkennt man häufig erst beim genaueren Hinschauen: Rebekka Preuß und ihre Familie freuen sich, nach Loitz zu ziehen.





# Im Land der Rückkehrer

 Anja Tiedge  Valeska Achenbach  Januar 2019  Loitz, Deutschland  bewölkt, -1°C

Immer weniger Einwohner, kaum Arbeit, keine Perspektive: So sah es in der ländlichen Region rund um die vorpommersche Kleinstadt Loitz noch bis vor wenigen Jahren aus. Doch statt sich zu beschweren, stemmen sich die Bewohner gegen die Landflucht. Mit Erfolg.

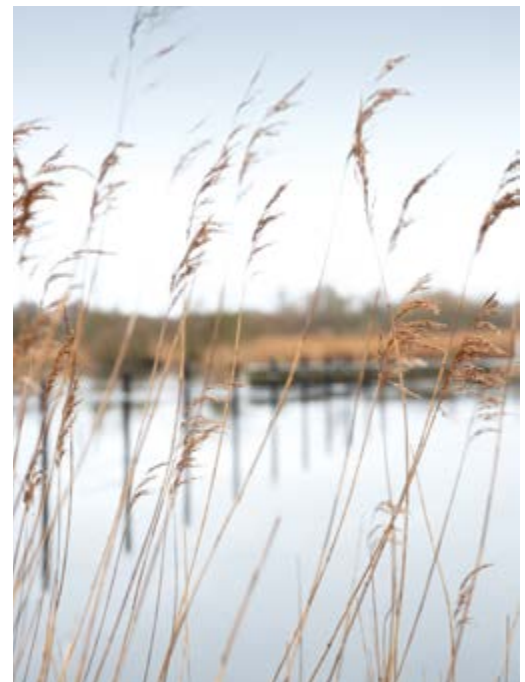


LOITZ, DEUTSCHLAND



*„Ich wollte, dass die Kinder ländlich aufwachsen.“*

REBEKKA PREUSS



Auf dem Weg zur Zukunftsstadt: In Loitz setzen sich viele Einwohner für eine lebenswerte Zukunft ein. Unter ihnen sind die Ärztin Rebekka Preuß und ihre Familie (oben rechts) sowie Karin Heymann (Bild in der Mitte, links) und ihre Kollegen vom „KulturKonsum“.



„Oh Gott, wo bin ich denn hier gelandet?“ Als Rebekka Preuß zum ersten Mal durch Loitz spaziert, ist sie entsetzt. Graue, leer stehende Häuser säumen die Hauptstraße, viele ohne Scheiben, einige ohne Dach. Von den Fassaden verlassener Geschäfte bröckelt der Putz. Die Schaufenster, zugeklebt mit Zeitungspapier, wirken wie verblasste Erinnerungen an ihre einstigen Mieter. „Ich dachte, hier ist die Zeit stehen geblieben“, erinnert sich Preuß. „Das kannte ich aus Süddeutschland nicht.“

Wenige Wochen zuvor war die junge Mutter von Baden-Württemberg nach Greifswald gekommen, um Medizin zu studieren. Sie war mit ihrem zweiten Kind schwanger; ihr Partner war kurz zuvor verstorben. „Die Uni ist in Greifswald, aber als Wohnort kam die Stadt für mich nicht infrage. Ich wollte, dass die Kinder ländlich aufwachsen.“ Loitz, eine Kleinstadt 25 Kilometer südwestlich von Greifswald, hätte sich angeboten. Aber leben und arbeiten inmitten dieser trostlosen Kulisse? Für Rebekka Preuß damals unvorstellbar.

### **Nun doch Loitz – nur zehn Jahre später**

Heute, zehn Jahre später, steht die 32-jährige Ärztin gemeinsam mit ihrem Mann Christoph (45) und den Söhnen Erik (12), Malte (9) und Albert (3) in ebener Straße, die sie damals so abschreckend fand, und zeigt auf ein graues, verfallenes Haus. „Hier vorne wollen wir wohnen, im hinteren Teil ist Platz für die Arztpraxis“, sagt sie und blättert durch einen Stapel von Schwarz-Weiß-Bildern, die das Haus in seinem ursprünglichen Zustand zeigen. „Es gehörte früher zu den schönsten Häusern der Stadt. Die Sanierung wird aufwendig, aber ein anderes Gebäude kam für uns nicht infrage.“

Preuß freut sich darauf, nach Loitz zu ziehen. Ein Grund für ihren Sinneswandel ist ihr Mann Christoph, der hier aufgewachsen ist und für den „Loitz glitzert“, wie er sagt, „selbst an Orten, die viele auf den ersten Blick vielleicht hässlich finden.“ Oft erschließe sich die Schönheit nämlich erst bei genauerem Hinsehen. Auch Rebekka Preuß weiß die Lebensqualität der Kleinstadt mit ihren gut 4.000 Einwohnern inzwischen zu schätzen. „Wir haben hier alles, was wir brauchen, vor der Haustür. Unser Haus liegt direkt im Zentrum, aber es fühlt sich an, als seien wir mitten in

der Natur.“ Hinter ihrem künftigen Zuhause erstreckt sich eine knapp 4.000 Quadratmeter große Wiese, auf dem Grundstück nebenan grasen Ziegen. Nicht weit dahinter fließt die Peene, die aufgrund ihrer dicht bewachsenen Ufer und der Freizeitmöglichkeiten auch „Amazonas des Nordens“ genannt wird.

„Ich fühle mich sehr wohl hier“, sagt Preuß. „Aber ich weiß auch, dass wir Bewohner aktiv werden müssen, um diese Lebensqualität zu erhalten und zu verbessern.“ Denn während Deutschlands Städte boomten, veröden ländliche Regionen. Besonders jüngere Menschen und Familien zieht es in Ballungsgebiete. Durch die Landflucht fehlt es an Ärzten, Kindergärten, Geschäften – was wiederum weitere Bewohner veranlasst, in die Stadt zu ziehen. Preuß will diese Spirale in Loitz stoppen. Deshalb will sie sich hier als Ärztin niederlassen und engagiert sich in Vereinen dafür, die Region vor allem für Familien noch attraktiver zu machen.

### **Nicht klagen, sondern machen**

Damit ist sie nicht allein: In Loitz und seinen zwei umliegenden Gemeinden, dem Amt Peenetal/Loitz, setzen sich viele der insgesamt rund 6.000 Einwohner für eine nachhaltige und lebenswerte Zukunft der ländlichen Region ein. Statt über Landflucht und Leerstand zu klagen, entwickeln sie gemeinsam Ideen, um aus Loitz einen begehrten Wohn-, Arbeits- und Urlaubsort zu machen. Sie holen Kreative nach Loitz, erwecken leer stehende Häuser mit Tanzaktionen zum Leben oder entwickeln eine Website für regionale Produkte und Dienstleistungen.

Das spricht sich herum: Beim Wettbewerb „Zukunftsstadt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) hat es das Amt Peenetal/Loitz aufgrund seiner Ideen im Kampf gegen den Abschwung der ländlichen Region bereits in die dritte Runde geschafft – gemeinsam mit nur sechs weiteren Städten bundesweit. Zu Beginn des Wettbewerbs 2015 waren noch 160 Orte im Rennen. „Das Ganze hat eine gewisse Eigendynamik“, sagt Rebekka Preuß. „Mit dem Erfolg steigt die Motivation, noch mehr im Ort zu bewegen.“ Denn nicht zuletzt ist mit dem Wettbewerb auch eine finanzielle Förderung verbunden: Insgesamt stellt das BMBF für die Gewinner mehr als zehn Millionen Euro zur Verfügung.

Preuß selbst engagiert sich unter anderem in der Arbeitsgruppe „Dorfentwicklung“, die etwa einen Einkaufsführer für regionale Produkte erstellt. Im Vergleich zu Süddeutschland seien die Menschen hier im Norden anfangs zwar zögerlicher, wenn es um Veränderungen gehe. „Nach einer Weile schließen sie sich aber gern an und machen mit“, sagt sie und zeigt auf ein saniertes Gebäude auf der anderen Straßenseite, mit dunkelgrüner Fassade und leuchtend rotem Dach. Es beherbergt den KulturKonsum, die Räumlichkeiten des Loitzer Heimatvereins. „Jedes Mal, wenn ich zu Treffen gehe, sind mehr Leute da.“

Der KulturKonsum dient als Treffpunkt für die Einwohner der Stadt und der umliegenden Gemeinden. Ortsansässige Künstler stellen Gemälde und Fotos aus, Musiker aus ganz Deutschland geben im alten Kaufmannshof hinter dem Haus Konzerte, im Sommer finden hier Grillfeste statt. Die Aktionen der umtriebigen Loitzer sprechen sich herum: 2018 hatte der KulturKonsum 4.500 Gäste aus Loitz, Greifswald und ganz Deutschland, rund 1.000 mehr als im Vorjahr. „Die positive Resonanz spornt uns an, noch mehr Ideen umzusetzen“, sagt Karin Heymann (62), die Leiterin des Heimatvereins.

---

#### PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## KOMMUNEN DER ZUKUNFT

Gesellschaftliche Herausforderungen werden vor Ort gelöst. Mit dem Projekt „Kommunen der Zukunft“ setzt sich die Bertelsmann Stiftung für aktivierende Kommunen ein, die gemeinsam mit Bürgern, Zivilgesellschaft, Wirtschaft sowie Politik und Verwaltung die eigenen Chancen identifizieren und die gemeinsame Zukunft in enger Kooperation gestalten. Die zukunftsfähige Steuerung von Kommunen braucht einen Wechsel von Perspektive und Mentalität bei allen Beteiligten.

#### Weblinks:

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

 <https://blog.wegweiser-kommune.de>

#### Kontakt:

 Kirsten Witte

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

---

## Umschwung in der Einkaufsmetropole

Sie ist in Loitz aufgewachsen und hat die Höhen und Tiefen der jüngeren Ortsgeschichte miterlebt: Zu DDR-Zeiten galt Loitz als Einkaufsmetropole, die für ihre vielen Fachgeschäfte bekannt war. „Damals war in jedem zweiten Haus ein Laden. Es gab Bäcker, Schuster, Optiker – für DDR-Verhältnisse hatten wir eine große Auswahl. Die Leute sind aus Greifswald und Stralsund zum Einkaufen hergekommen“, erinnert sich Heymann. Die Wende brachte auch für Loitz den großen Umschwung: Die größten Arbeitgeber im Ort, das Dübel- und Holzwerk sowie die Stärkefabrik, in der auch Heymann viele Jahre gearbeitet hatte, stellten ihren Betrieb ein. Mit den Arbeitsplätzen schwanden die Einwohner. „Die Jugend bekam keine Lehrstellen mehr, viele zogen in den Westen.“ Loitz drohte auszubluten.

„Der Weckruf kam 2012 in Form einer Studie, die uns ein Experte vorstellte“, sagt Michael Sack, der von 2010 bis 2018 Bürgermeister in Loitz war. Die Prognose besagte, dass die Region bei gleichbleibender Entwicklung bis 2030 ein Drittel ihrer Einwohner verlieren würde. „Da war klar: Wir müssen was tun, um junge Menschen und Familien in Loitz zu halten und zurückzugewinnen. Gleichzeitig müssen wir uns auf eine ältere Bevölkerungsstruktur einstellen“, so Sack, der inzwischen als Landrat im Kreis Vorpommern-Greifswald arbeitet, zu dem auch das Amt Peenetal/Loitz gehört.

Mittlerweile sind deshalb in der Kleinstadt gleich zwei Großprojekte angelaufen: Die Gemeinde hat im Zentrum fünf Grundstücke gekauft, um ein seniorenfreundliches Quartier mit barrierefreien Wohnungen und Arztpraxen zu bauen. Und aus derzeit zwei Schulstandorten soll ein großer Schulcampus werden, samt neuem barrierefreiem Hortgebäude. „Es ist schon viel passiert, und es ist noch mehr in Planung“, sagt Michael Sack. Die Wende ist geschafft: Nach langer Zeit gibt es in Loitz seit 2014 jedes Jahr mehr An- als Abmeldungen. „Wir sind eine Region geworden, in die man wieder zurückkehrt.“

## Zurück zum Gemeinschaftsgefühl

Dirk Bartz (40) ist einer dieser Rückkehrer. Er ist nahe Loitz aufgewachsen und zog vor 15 Jahren nach Schleswig-Holstein, um dort Immobilienmakler zu werden. „Hier habe ich keinen Ausbildungsplatz gefunden“, sagt er.





Treffpunkt an der Peene: Im Restaurant „Korl Loitz“ an der Marina kommen Einheimische, Touristen und Wassersportler zusammen.



Motivierter Rückkehrer: Immobilienmakler Dirk Bartz, hier in seinem Büro, findet die Arbeitsbedingungen in Loitz besser als in Hamburg oder Lübeck.





*„Die Substanz ist oft gut, aber der Käufer muss Ideen haben, was man aus dem Haus machen kann – und natürlich den Elan und das Geld, sie umzusetzen.“*

DIRK BARTZ

er Partner für:

objekte

en

immobilien

ie Immobilien

„Anfangs habe ich mich gefreut, mal rauszukommen, weil viele meiner Freunde weggezogen waren.“ Nach seiner Lehre in Bargtheide machte er sich als Makler in Lübeck und Hamburg selbstständig – und merkte schnell, dass ihn das Leben in der Großstadt überforderte. „In Lübeck, wo ich damals wohnte, war mein Fahrrad nach zehn Minuten geklaut. Nachts flogen Flaschen, ständig waren Sirenen zu hören. Das war mir alles viel zu hektisch.“ Also zog Bartz gemeinsam mit seiner kleinen Familie, die er inzwischen gegründet hatte, in ein Dorf nahe Lübeck.

Doch das Heimweh ließ auch dort nicht nach. Im Gegenteil: „Ich wurde immer unzufriedener, weil ich wenige soziale Kontakte und nur noch meine Arbeit hatte.“ Ihm fehlten die festen Freundschaften und das Gemeinschaftsgefühl, das er von zu Hause gewohnt war. Zusammen mit seiner Frau, die ebenfalls aus dem Raum Loitz stammt, und der gemeinsamen Tochter kehrte Bartz 2014 in seine vorpommersche Heimat zurück.

Heute leben sie ein paar Kilometer von Loitz entfernt; vor einigen Monaten kam ihr Sohn zur Welt. Überhaupt ist von Überalterung in ihrem Dörfchen, das zum Amt Peenetal/Loitz gehört, nichts zu spüren: „Wir haben 480 Einwohner, davon sind 62 Kinder unter zwölf Jahren“, sagt Bartz. Er genießt die Ruhe, die Natur und das Gemeinschaftsgefühl seiner

alten, neuen Heimat. „In Schleswig-Holstein war es sehr schwierig, einen Kita-Platz für unsere Tochter zu bekommen, weshalb wir zuerst auf eine teure Tagesmutter ausweichen mussten. Hier hatten wir sofort einen Platz.“ Auch die Arbeitsbedingungen seien in Loitz besser. „Natürlich liegen die Hauspreise weit unter denen von Lübeck oder Hamburg, aber ich habe hier kaum Wettbewerber.“ In großen Städten herrsche dagegen starker Konkurrenzdruck. „Da fahren alle ihre Ellenbogen aus, weil sich manchmal fünf Makler auf ein Haus bewerben.“

Am meisten verdient Bartz in Greifswald und im Hinterland der Ostseeküste, die von hier nur 30 Kilometer entfernt ist. In Loitz selbst gestaltet sich der Markt schwieriger. Die leer stehenden Häuser, von denen es noch immer Dutzende gibt, sind schwer vermittelbar. „Die Substanz ist oft gut, aber der Käufer muss Ideen haben, was man aus dem Haus machen kann – und natürlich den Elan und das Geld, sie umzusetzen.“

### **Kunst, digitale Anbindung und Mobilität**

An manchen Ecken wirkt Loitz heute wie ein lebensgroßes Vorher-nachher-Bild: Schmucke, frisch gestrichene Häuser stehen Wand an Wand mit verlassenen Gebäuden, von denen die Farbe blättert. Der Kontrast lässt erahnen, wie viel Arbeit in der Sanierung stecken muss. Inzwischen sind einige der verfallenen Häuser



## MICHAEL SACK

Michael Sack, 55, wuchs in einem Dorf nahe Loitz auf. Nach einer Lehre als Bauzeichner absolvierte er ein Studium als Diplom-Bauingenieur und arbeitete als Berufsschullehrer. Von 2010 bis Ende 2018 war Sack Bürgermeister von Loitz. Daneben leitete er die Amtsverwaltung Peenetal/Loitz und war Präsident des Kreistags Vorpommern-Greifswald. Im Oktober 2018 trat er sein Amt als Landrat des Kreises Vorpommern-Greifswald an. Sack lebt in Loitz. Er ist verheiratet und hat drei Kinder.

### Kontakt:

 [www.kreis-vg.de](http://www.kreis-vg.de)







Kreative Farbtupfer: Bunte Graffiti und Gemälde machen die leer stehenden Häuser in Loitz zu Kunstwerken.

selbst zu Hinguckern geworden: Ein Sprayer hat sie mit kunstvollen Graffiti versehen. Über abgeplätztem Putz schwebt ein Schwein an bunten Luftballons baumelnd und schenkt einer Giraffe eine Blume; neben einem zugenaagelten Fenster sitzt ein leuchtend grünes Monster am gedeckten Tisch und wartet auf Essen. Der ortsansässige Hobbysprayer fragt die Hausbesitzer um Erlaubnis, sprüht seine Werke meist über Nacht – und macht die einstigen Schandflecken so zu Kunstwerken. Bei anderen verfallenen Häusern sind die Bilder abnehmbar: Auf ihren geschlossenen Fensterläden hat der Heimatverein Leinwände mit kunstvollen Gemälden befestigt. Die bunten Bilder auf grauem Grund wirken wie Fenster in eine andere Welt.

„Wir wollen mit dem Leerstand kreativ umgehen“, sagt der einstige Bürgermeister Michael Sack, der nach wie vor in Loitz wohnt. So soll aus zwei verlassenen Häusern in der Altstadt ein Coworking Space für Freiberufler und Kreative entstehen, eine Mischung aus Büro, Werkstatt, Kneipe und Wohnraum. Die Idee: Zwei handwerklich geschickte Kreative bekommen ein Jahr Zeit und Geld, um die Häuser nach ihren Vorstellungen zu renovieren und einzurichten. Im Gegenzug erhalten sie von der Stadt ein monatliches Einkommen. „Der Trend geht weg vom hektischen Stadtleben, hin zu Work-Life-Balance und Leben in der Natur – davon hat Loitz einiges zu bieten“, sagt Sack. „Auf der anderen Seite können wir unsere Altstadt beleben. Das nenne ich eine Win-win-Situation.“

## „Die digitale Anbindung ist eins der Schlüsselthemen für die Zukunft. Gerade bei uns auf dem Land.“

Damit alle gewinnen, ist eine sehr gute digitale Anbindung unabdingbar. Vor allem im Umland von Loitz lässt die aber noch zu wünschen übrig. Dorfbewohner klagen über langsames Internet und schlechten Mobilempfang. „Wenn ich in Richtung Greifswald fahre, habe ich auf einer Strecke von zehn Kilometern keinen Empfang. Das ist für mich natürlich nervig, weil ich viel in der Gegend unterwegs bin“, sagt Makler Dirk Bartz. Der Breitbandausbau ist für die Region zwar angedacht, die Umsetzungspläne sind bisher aber noch unklar. In Loitz selbst ist die Entwicklung schon weiter. „In manchen Straßenzügen liegt die Internetgeschwindigkeit bereits bei 30 bis 50 Mbit/s. Und die Telekom baut weiter aus“, sagt Landrat Sack. „Die digitale Anbindung ist eins der Schlüsselthemen für die Zukunft. Gerade bei uns auf dem Land.“

Noch ein Thema treibt Michael Sack und viele andere Loitzer um: die Mobilität auf dem Land. Wer hier wohnt, ist auf das Auto angewiesen. Busverbindungen sind rar, vor allem auf den Dörfern und in den Ferien, wenn keine Schulbusse fahren. Ein Lösungsansatz ist der ILSE-Bus, der seit anderthalb Jahren in der Region unterwegs ist und ohne Fahrplan auskommt. Er kann bis zu einer Stunde vor der gewünschten Abfahrt telefonisch oder online bestellt werden und holt Fahrgäste werktags zwischen 8 und 18 Uhr an jeder beliebigen Bushaltestelle ab. „Den ILSE-Bus nutzen zumeist Rentner zum Einkaufen oder für Arztbesuche, aber auch Schüler und Berufstätige“, sagt Jörn Hagemeister, Einsatzleiter bei der Verkehrsgesellschaft Vorpommern-Greifswald, die den neuartigen Bus anbietet. Die Zahl der Fahrgäste steige langsam, aber stetig. „Es dauert, bis sich so etwas herumspricht.“ Dabei kostet das Angebot nur acht Prozent mehr als der normale Bus und es gibt keine Mindestpassagierzahl. „Wir sind schon wegen einer Schachtel Zigaretten 48 Kilometer gefahren“, sagt Hagemeister und lacht.

Auch Erik Preuß ist auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen. Der Sohn der jungen Ärztin Rebekka Preuß fährt jeden Tag 15 Kilometer zum nächstgelegenen Gymnasium. Trotz der Fahrerei sei das Stadtleben auf keinen Fall was für ihn. „Ich bin viel draußen, bei unseren Hunden, Hühnern und Katzen. In Greifswald hätte ich das alles nicht“, sagt der Zwölfjährige. „Deshalb bin ich glücklich, dass Mama mit uns aufs Land gezogen ist.“ Und noch etwas möchte er genauso machen wie seine Mutter: Erik will Arzt werden. „Und irgendwann übernehme ich Mamas Praxis.“

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

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## SMART COUNTRY – KOMMUNAL. DIGITAL. VERNETZT.

Nicht alle Regionen und Bevölkerungsgruppen in Deutschland profitieren gleichermaßen von den Möglichkeiten der Digitalisierung. Das Projekt der Bertelsmann Stiftung unterstützt Kommunen durch Studien und Beispiele, die digitale Transformation als Chance zu begreifen, demographische Herausforderungen zu gestalten und Regionen attraktiv zu halten.

### Weblinks:

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

[www.blog-smartcountry.de](http://www.blog-smartcountry.de)

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

### Kontakt:

 Petra Klug

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

 Carsten Große Starmann

 [carsten.grosse.starmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:carsten.grosse.starmann@bertelsmann-stiftung.de)

---





Jörn Hagemeyer im ILSE-BUS (Integrierte Leitstelle Erweiterung): Den Bus auf Bestellung nutzen überwiegend Rentner, Schüler und Berufstätige.

„Gerade ländliche  
Regionen können durch  
digitale Anwendungen  
und Services ungemein  
profitieren.“

BRIGITTE MOHN



## 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 sowie Zukunft der Zivilgesellschaft.

### Kontakt:

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





# Ländliche Regionen stärken

 Marcel Hellmund

 Jan Voth

*change | Frau Mohn, warum müssen gerade ländliche Räume in ihrer Entwicklung gestärkt werden, wenn es so viele Menschen in die Metropolen zieht?*

Nicht alle Menschen wollen in der Stadt leben. Lebensqualität und Zufriedenheit definiert jeder unterschiedlich. Für die Stärkung des ländlichen Raums sprechen viele gute Gründe, die bisher in der Politik erst wieder neu entdeckt und momentan mit der Initiative „Stärkung des ländlichen Raums“ unterstützt werden. Um die Wirtschaftskraft und die Attraktivität des ländlichen Raums zu erhalten und zu stärken, bedarf es grundlegender Infrastrukturentwicklungen und Angebote der Daseinsvorsorge. Wir beobachten aus unseren Analysen von regionalen Wanderungsdaten, dass es die Menschen zunehmend in Klein- und Mittelstädte in ländlichen Regionen zieht – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen. Regionen, die große demographische und sozioökonomische Herausforderungen zu bewältigen haben, werden ohne staatliche Unterstützung und wirtschaftliche Innovation abgehängt werden. Darauf verweist auch der Oxfordder Ökonom Paul Collier. Er zieht eine interessante Schlussfolgerung aus der Beobachtung, dass vor allem in stark zentralisierten Ländern die Hauptstädte überproportional wachsen und die ländlichen Regionen verlieren. Ein großer Fehler!

*Welche Rahmenbedingungen sind für ländliche Regionen wichtig?*

Prioritär sind Arbeitsplätze, Investitionsbedingungen für die Wirtschaft, gute Verkehrsanbindungen, bezahlbare Mieten, ausreichende Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten sowie eine gute Gesundheitsversorgung. Für Familien ist zudem das Angebot an Kita-Plätzen und Schulen wichtig, für ältere Menschen sind es auch die Unterstützungsangebote. Für viele kleinere Orte sind solche Angebote finanziell und infrastrukturell nur schwer aufrechtzuerhalten. Sie brauchen zielgerichtete Förderprogramme von der Landes- und Bundesebene. Ebenso sind sie insbesondere auf die Unterstützung einer aktiven Zivilgesellschaft angewiesen: Menschen, die sich vor Ort engagieren und wissen, wer was wann benötigt.

*Mit einem Leben auf dem Land werden nicht unbedingt Innovationen verbunden. Mit Blick auf die Digitalisierung passiert eher etwas in den „Smart Cities“.*

Städte sind in diesem Sinne effizient: Wenn sie doppelt so groß sind wie andere, verbrauchen sie nur 75 Prozent mehr Energie. Je größer sie sind, desto weniger Tankstellen, Straßen, elektrische Kabel und Wasserleitungen pro Kopf benötigen sie. Andere Kennzahlen hingegen steigen in Städten nach einer Studie des portugiesischen Physikers Luís Bettencourt „supralinear“: die Zahl der Innovationen, der Restaurants, der Schulen, der Verbrechen, der ansteckenden Krankheiten und auch die Höhe der Löhne.

Dennoch lohnt sich ein zweiter Blick: Gerade ländliche Regionen können durch digitale Anwendungen und Services ungemein profitieren. Ich denke dabei beispielsweise an gut aufeinander abgestimmte Mobilitätsangebote, die per App von Jung und Alt genutzt werden können. Oder ärztliche Sprechstunden per Skype, die es älteren Menschen ersparen, für kurze Gespräche und Überprüfungen lange Wege in Kauf nehmen zu müssen. Aber auch hier müssen die Rahmenbedingungen stimmen – Funklöcher und fehlender Zugang zu schnellem Internet erschweren innovative Lösungen im Alltag der Menschen und in der wirtschaftlichen Entwicklung.

*Was können Regionen tun, um attraktiv zu bleiben oder zu werden?*

Eine große Chance sehe ich in der Digitalisierung. Es gibt bereits Initiativen in Deutschland, die unterschiedliche digitale Anwendungen wie „Dorf-Apps“ entwickeln und testen. Sie setzen auf Kooperationen zwischen Kommunalpolitik und -verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Sie leisten dabei Unterstützung, wenn es darum geht, digitale Kompetenzen aufzubauen und so die Hürden für die Nutzung digitaler Services abzubauen. Von solchen Pionieren, wie es sie beispielsweise in der Initiative „Smart Country Side“ in Ostwestfalen-Lippe gibt, können wir alle lernen. Ganz nach dem Motto meines Vaters: Von der Welt lernen!



Arbeitsplatz an der Sonne: Auch unterwegs erledigen Maren und Matthias Wagener ihre Arbeit prompt und zuverlässig.



# Kommunikation auf Kurs

 Gero Günther  Dennis Williamson  Januar 2019  Sizilien & Hamburg  sonnig, 15 °C

**Das Büro von Maren und Matthias Wagener schwankt. Selbst jetzt, wo es fest vertäut im Hafен von Capo d'Orlando liegt. Sanfte Wellen schwappen gegen den Kunststoffumpf der „Vast“. Die Wageners sind das gewohnt. Seit vier Jahren führen die beiden ihr Unternehmen von einem Katamaran aus. Derzeit liegt ihre Wohn- und Arbeitsstätte in einem neuen Hafен an der Nordküste Siziliens.**

Noch vor wenigen Tagen haben Winterstürme auf dem Mittelmeer getobt, nun ist es ruhiger geworden. Die grauen Wolken, die am frühen Morgen wie nasse Laken über der Küste hingen, haben sich aufgelöst. Es ist 10 Uhr. Maren Wagener hat gerade einen Minztee aufgebrüht und telefoniert mit einem Kunden. Statt Schuhen trägt sie Wollsocken. Das Thermometer zeigt 15 Grad an. Der Himmel ist azurblau, in der Sonne lässt es sich gut aushalten. Von ihrem Platz im Bug der „Vast“ hat Maren einen Blick über Bootsmasten hinweg auf das steile Küstengebirge. Eine grüne Landschaft aus Kiefern, Palmen, Kakteen und Orangenbäumen, gespickt mit der einen oder anderen Bauruine. Sogar ein paar schneebedeckte Gipfel kann sie in der Ferne ausmachen. „An Tagen wie heute spüre ich genau, warum es sich gelohnt hat, unseren Traum zu verwirklichen“, sagt die 40-Jährige. „Für dieses Leben bin ich wirklich dankbar.“

Matthias Wagener tuckert währenddessen mit dem Dingi unter dem Katamaran hindurch, um das Boot zu inspizieren. „Zu tun ist eigentlich immer etwas an einem Schiff“, sagt der 50-Jährige, der mit seinem Bart und der Wollmütze perfekt in das Klischee eines Seglers passt. „Auf einem Boot zu wohnen, ist an sich schon fast ein Fulltime-Job“, meint er. Ein Job, der Improvisationstalent erfordert und mit Einschränkungen einhergeht.

## Ein Umzug, kein Ausstieg

2015 haben die Wageners ihre großzügige Wohnung in Hamburg-Altona aufgelöst und einen Großteil ihrer Habe verschenkt, um fortan auf einem 15,5 Meter langen und 7,5 Meter breiten Boot zu leben und zu arbeiten. 25 Quadratmeter schwimmende Wohnfläche haben die beiden zur Verfügung. Eine goldene Regel der Wageners besagt: „Für jedes neue Paar Jeans muss eine alte Hose weichen.“ Und Büroakten sucht man an Bord sowieso vergebens. Reduktion. Alles hat seinen festen Platz. Nur die Laptops, Tablets und Mobiltelefone verändern ständig ihren Ort. „Für uns ist dieses Leben kein Ausstieg“, betont Matthias, „sondern ein Umzug.“ Will heißen: Ihre beruflichen Aufgaben erledigen die beiden genauso prompt und zuverlässig wie früher. Strikte Bürozeiten gab es bei Vast Forward sowieso noch nie. Und das, obwohl der Erfolg der 2008 gegründeten Agentur auf schneller



Transparenz ist Maren Wagener wichtig. Ihr Unternehmen führt sie mit Freude, Sorgfalt und einer entwaffnenden Offenheit.

Kommunikation beruht. Im Auftrag anderer Agenturen erstellt Vast Forward seit 2008 digitale Kampagnenbestandteile wie Banner, Newsletter, Apps oder Websites. „Wir kriegen die Idee und das Konzept“, erklärt Maren, „und erledigen dann mithilfe von externen Programmierern die praktische Arbeit.“ „Erfüllungsgehilfen“ schlägt sie scherzhaft als Berufsbezeichnung vor. Nein, vom Ehrgeiz zerfressene Workaholics sind die Wageners ganz sicher nicht. Bescheidenheit und Humor gehören genauso zu ihren Leadership-Qualitäten wie Strukturiertheit und Disziplin. „Nichts, was wir machen, ist eine Neuerfindung“, sagt Matthias, als er sich an den großen Bildschirm setzt und die Seekarte aufruft. „Dass Remote Work, New Work und Virtual Leadership Trendthemen waren, hatten wir selbstverständlich mitgekriegt, aber geholfen hat uns das wenig.“ Oder wie Maren es ausdrückt: „Der Trick ist, nichts zu erwarten, sondern es zu gestalten.“

### Vertrauenssache „Remote Work“

Heute hat Vast Forward sieben fest angestellte Mitarbeiterinnen, die sich um 40 Kunden und bis zu 400 Projekte im Jahr kümmern. Matthias widmet sich seit 2015 ausschließlich der Firma seiner Frau, früher war er als Digital Coach für verschiedene Hamburger Top-Agenturen tätig. Anfangs gab es noch ein fixes Büro, inzwischen kommt Vast Forward komplett ohne Headquarter aus. Die sieben Projektmanagerinnen, allesamt Quereinsteigerinnen, können selbst bestimmen, wo und wann sie arbeiten. „Während der normalen Arbeitszeiten sind meine Mädels und ich aber immer erreichbar“, sagt Maren. Mobiles Internet und ganz einfache Tools wie E-Mail, Telefon oder Skype machen das Arbeiten auf Distanz möglich. „Auch auf entlegenen Inseln hat man heutzutage eine stabile LTE-Verbindung oder zumindest 3G, das ist übrigens in vielen Regionen Deutschlands nicht gegeben“, sagt Matthias. Nein, die Technik ist selten das Problem.





Matthias Wagener während einer Inspektionsrunde: „Digitalisierung – die Profis sprechen meist von einer Veränderung der Wirtschaft und Industrie. Und dann gibt es die Digitalisierung als veränderte Kommunikation, die unser aller Leben betrifft.“

*„Auch auf entlegenen Inseln hat man heutzutage eine stabile LTE-Verbindung oder zumindest 3G.“*

Wenn die Kommunikation mal ruckele, habe das eher mit menschlichen Faktoren zu tun. „Wir kommunizieren ja zu 90 Prozent schriftlich“, sagt Maren, „da kommt es unweigerlich zu Missverständnissen.“ Die Wageners legen deshalb großen Wert darauf, ihre Mitarbeiterinnen im sorgsamem Verfassen und Lesen von E-Mails zu schulen. „Und manchmal muss man eben einfach anrufen und nachfragen.“ Apropos. In der hell getäfelten Kajüte, die Wohn- und Esszimmer, Küche, Cockpit und Büro in einem ist, schnarrt jetzt einer der Rechner. Per Videocall meldet sich Mitarbeiterin Yvonne Richter aus Leipzig. Ein fröhliches

## BETRIEBLICHE ARBEITSWELT IN DER DIGITALISIERUNG

Die globalen Megatrends Digitalisierung und Demographie wirken rasant und intensiv auf unsere Arbeitswelt. Für die wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen und politischen Herausforderungen muss ein neues Bewusstsein entwickelt werden. Das Projekt der Bertelsmann Stiftung möchte Berufstätige und Unternehmen bei diesem Transformationsprozess unterstützen und eine Plattform bieten, um über Handlungsansätze zu diskutieren.

### Weblinks:

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

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

### Kontakt:

[Dr. Ole Wintermann](mailto:ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de)

[ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de)



Gesicht erscheint auf dem Bildschirm. Die 36-Jährige ist gerade umgezogen und zeigt ihre neue Wohnung. „Wow, schön hast du es da“, findet Maren. Der Umgangston ist freundlich und entspannt. Darauf legen die Wageners großen Wert. „It’s trust, baby, not control“, lautet der Leitsatz des Unternehmens. Ohne gegenseitiges Vertrauen, davon sind Maren und Matthias überzeugt, kann Remote Work nicht funktionieren. Das findet auch Yvonne, die als Projektmanagerin für Vast Forward weitgehend selbstständig agiert. „Wir arbeiten mit definierten Leitplanken“, erzählt sie. „Aber wie ich mein Projekt ausgestalte, liegt stark in meiner Hand.“

Kleine Teams und flache Hierarchien begünstigen schnelles und effizientes Arbeiten. „In Großkonzernen sind die Wege oft lang“, sagt Yvonne aus eigener Erfahrung. „Das zieht sich hin wie Kaugummi.“ Bei Vast Forward werde dagegen prompt reagiert und in Notfällen sofort nach flexiblen Lösungen gesucht.

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## CREATING CORPORATE CULTURES

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung unterstützt Führungskräfte durch Executive Trainings bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Mit den Formaten „Women and Cultural Change“ und „Zukunftsfähige Führung“ werden „Next Leaders“ adressiert. Im jährlichen Camp Q, dem Leadership Camp für Querdenker, werden zudem Impulse zur Führung der Zukunft vermittelt.

### Weblinks:

[www.creating-corporate-cultures.org](http://www.creating-corporate-cultures.org) | [www.campq.de](http://www.campq.de)  
[@creatcorpultur](https://twitter.com/creatcorpultur)

### Kontakt:

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

---



Traumkulisse: Der Hafen von Capo d'Orlando ist noch ganz neu und bietet perfekte Bedingungen für eine Überwinterung. Mehrere Monate lag die Vast Forward im Norden Siziliens vor Anker.



*„Ich wollte mir selber die Freiheit nehmen, keine festen Arbeitszeiten zu haben. Und damit stand fest, dass ich das-selbe auch meinen Angestellten bieten wollte.“*

MAREN WAGENER

Natürlich, so die Projektleiterin, erfordere das unabhängige Arbeiten Disziplin. Aber es lässt eben auch viel Spielraum. Sie kann beispielsweise ihren Sohn zwischendurch aus der Schule abholen oder den Laptop auch im Schwimmbad aufklappen. „Da kommt mir unsere offene Arbeitsweise total entgegen.“ Klar gebe es auch No-Gos. „Wenn im Café die Kaffeemühlen laufen, darf ich natürlich keinen superwichtigen

Call tätigen“, sagt sie und lacht. Ihre Arbeitsweise bezeichnet sie als „schöne Herausforderung“: „Langweilig wird mir jedenfalls nie.“

„Ich wollte mir selber die Freiheit nehmen, keine festen Arbeitszeiten zu haben. Und damit stand fest, dass ich dasselbe auch meinen Angestellten bieten wollte“, erklärt Maren. Und es ist kein Zufall, dass alle Festangestellten in ihrem Unternehmen Frauen sind. „Die Mädels, mit denen ich arbeite, sind zum größten Teil Mütter“, sagt Maren. „Sie sind dabei, weil sie unser Arbeitsmodell lieben.“ Männer hingegen „wollen früher oder später Teamleiter oder Account Director werden. Aber bei unseren kleinteiligen Projekten gibt es solche klassischen Karrieren nicht.“

### Erfolg ist nicht alles

Während Matthias seine Mails beantwortet, schält Maren jetzt Kartoffeln. Schnippelt Knoblauch, Zwiebeln und Tomaten. Auch das Kochen erledigt die

## „Der Trick ist, nichts zu erwarten, sondern es zu gestalten.“

MAREN WAGENER

Unternehmerin mit Hingabe. Nach wenigen Minuten wird der Salat auf Deck serviert. „Gutes Essen ist uns wichtig“, sagt Maren. Und so gehören Wirte, Köche und Lebensmittelhändler zu den ersten Einheimischen, die die Wageners in einem neuen Hafen kennenlernen. Bewusstes Kochen und Essen bilden Konstanten im Leben der Wageners. Stabilität in einem Leben in ständiger Bewegung.

„Wir haben verschiedene Rituale entwickelt“, sagt Matthias. „Morgens beginnt der Tag mit lauwarmen Zitronen, dann machen wir eine Stunde Sport, gefolgt von einer Tasse Kaffee.“ Jeden Mittwoch versammelt sich das weit verstreute Team per Videocall zur Yoga-Stunde mit einer Lehrerin, und mehrmals im Jahr bekommen die beiden Besuch von den Mitarbeiterinnen. Sogar das gesamte Team samt Programmierern hat sich schon zum gemeinsamen Segeln getroffen. Ganz analog, mit Kopfsprung und Lagerfeuer.

Was Maren und Matthias in Zukunft noch verbessern wollen? „Letztes Jahr“, sagt Maren, „haben wir zu viel gearbeitet. Wir haben weder das Paddle Board aufgebaut noch die Taucherbrille ausgepackt.“ 2019 wollen die Wageners das besser hinbekommen. Verantwortung und Aufgaben abgeben ist die Devise. „Und dazu gehört zwangsläufig, dass du auch einen Teil des Erfolgs abgibst“, sagt Matthias. „Viele Topmanager kassieren die Lorbeeren, die ihre Mitarbeiter verdient haben.“ Maren und Matthias wollen es anders machen. Bescheidener und achtsamer, aber gleichzeitig auch mutiger und radikaler als viele andere Start-ups.

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

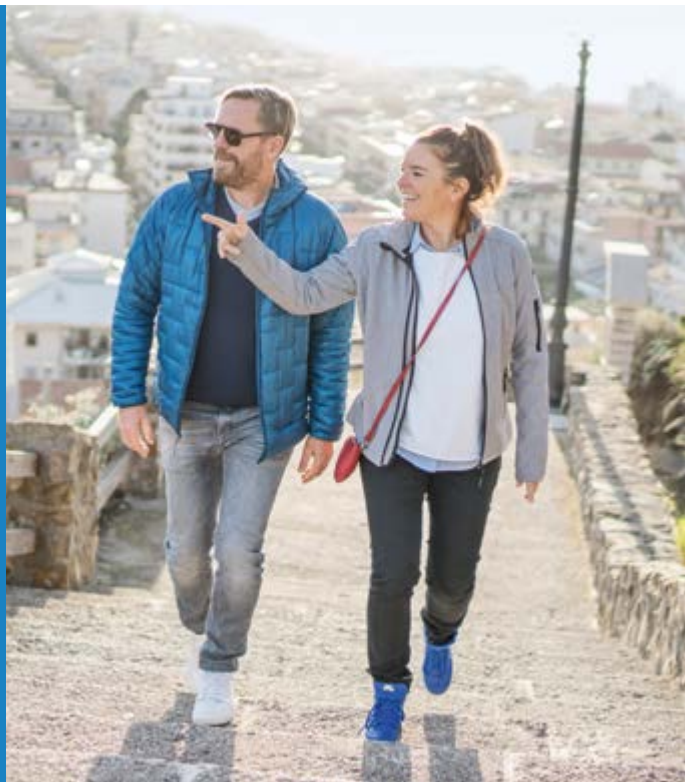


### MAREN & MATTHIAS WAGENER

Das Ehepaar Wagener lebt seit 2015 auf einem Segelschiff und erkundet die Weltmeere. Dennoch führen sie seit 2008 erfolgreich die Firma Vast Forward mit sieben festen Angestellten und einem großen Netzwerk aus Konzeptionern, Textern, Grafikern, Programmierern und 3D-Spezialisten. Das Unternehmen ist ein Service-Partner für Werbe-, Kreativ- und Digital-Agenturen. Maren und Matthias Wagener teilen ihre Erfahrungen als Remote Worker und im Virtual Leadership sowie als Woman in Tech auf Konferenzen und in Workshops.

#### Kontakt:

✉ [moi@vast-forward.com](mailto:moi@vast-forward.com)





## Flexible Arbeit, feste Rituale

Ein Kommentar von Yvonne Richter



Update von Yvonne Richter per Videocall: Mit einfachen Tools wie Skype, E-Mail und Telefon bleiben die Wageners mit ihren Angestellten im Dauerkontakt.

### Lebens- und Arbeitsbedingungen

Ich hab einen kleinen Sohn, der sieben ist. Der ist letztes Jahr in die Schule gekommen. Ich bin alleinerziehend, und da steht einiges an: Schule abholen, Kinderarzt oder Schwimmkurs. Der ist übrigens freitags 14:30 Uhr. Wie praktisch. Das wäre bei einem Nine-to-five-Job einfach nicht gegangen. Aber so hole ich meinen Sohn einfach aus der Schule ab und klappe den Laptop im Schwimmbad auf. Es ist ja fast überall möglich zu arbeiten. Sogar auf einem Boot.

Natürlich sitze ich zu Hause nicht im Kostümchen rum und hab manchmal nur Socken an. Trotzdem sollte man gewisse Rituale beibehalten, um strukturiert durch den Tag zu kommen.

*„Wenn man vom Typ her Macher ist, bildet diese Arbeitsweise eine gute Basis, um sich auszutoben.“*

Wenn man vom Typ her Macher ist, bildet diese Arbeitsweise eine gute Basis, um sich auszutoben. Mein Umfeld reagiert ganz unterschiedlich. Es gibt beides. Eine gute Freundin von mir arbeitet im Logistik-Bereich selbst auch remote. Die ist superhappy. Zweifache Mutter und sie kann Full-time tätig sein.

Ich kenne aber auch Leute, die sagen: „Oh, nee!“ Mein Freund beispielsweise. Wenn der nach Hause kommt, legt er seinen Laptop hin, wechselt aus dem Anzug in die legeren Klamotten, und dann ist die Arbeit vorbei. Man muss einfach der Typ für Homeoffice und Remote Work sein. Disziplin ist ein gutes Stichwort. Sonst trinkt man den ganzen Tag Kaffee und schaut Netflix. Andererseits muss man aber auch wissen, wann Schluss ist. Und dann einen Cut machen.

Yvonne Richter, Projektmanagerin und verantwortlich für PR/Communication, arbeitet schon 2008 für Vast Forward in Hamburg und seit 2017 remote von Leipzig aus.

*„Wie können wir  
die Digitalisierung  
als Chance nutzen  
und ihre Risiken  
begrenzen?“*

LIZ MOHN





# Verantwortung nicht aus den Händen geben!

 Liz Mohn  Jan Voth

In Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung stellen sich grundlegende Fragen zur Zukunft der Arbeit: Wie können wir die aktuellen Veränderungen in den Unternehmen und in der Gesellschaft positiv für uns gestalten? Wie können wir die Digitalisierung als Chance nutzen und ihre Risiken begrenzen? Wie können wir bei diesem Wandel den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen?

Die digitale Revolution verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben, enorm. Sie schreitet immer schneller voran. Der Weg vom Fax zum Smartphone geschah in weniger als 30 Jahren. Chinas populäre Handy-App „WeChat“ hatte nach nur sieben Jahren über eine Milliarde Nutzer – und täglich werden es mehr.

Solche Innovationen brechen etablierte Märkte auf. Sie verändern die Spielregeln der weltweiten Wirtschaft grundlegend. Firmen wie Google, Facebook, Alibaba und Amazon verdrängen kleinere, aber etablierte Unternehmen vom Markt. Gerade hier ist der deutsche Mittelstand gefordert. Er ist weltweit Spitzenreiter der Innovationen und das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Wenn traditionelle Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen sie ihre Geschäftsmodelle permanent anpassen.

Dies stellt die Mitarbeiter und Führungskräfte vor große Herausforderungen. Wir leben und arbeiten heute internationaler, vernetzter, flexibler und damit oft schneller als je zuvor. Zu dieser Entwicklung trägt die künstliche Intelligenz entscheidend bei. Sie ersetzt Menschen in vielen Bereichen des täglichen Lebens. Es werden in Zukunft viele Berufe verschwinden – aber auch neue entstehen. Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger.

Sind wir uns in Zeiten der Digitalisierung darüber im Klaren, was künstliche Intelligenz wirklich heißt? Maschinen werden künftig selbst Maschinen bauen. Am Ende sind die Maschinen besser als die Menschen. Fortschritt in Technik und Wirtschaft muss zu Fortschritt für alle führen. Sonst verlieren die Menschen das Vertrauen in unser Wirtschaftssystem.

Auch Führung muss neu gedacht werden. Die klassische Arbeitswelt steht auf dem Prüfstand. Viele Menschen haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Sie betrachten neue Technologien als Bedrohung. Manche fürchten, durch die Schnelligkeit der Veränderungen in der Welt abgehängt zu werden. Sie sehen, wie andere Länder in Asien aufholen. China und Singapur haben uns gezeigt, wie schnell Wohlstand erreicht werden kann.

Keiner von uns war sich zu Beginn der Globalisierung bewusst, was „global“ in der Umsetzung wirklich bedeutet. Ebenso sind viele Fragen der Digitalisierung noch nicht beantwortet. Für mich ist besonders der Bereich der Ethik und der Gesetze wichtig – aus der Ethik müssen internationale Gesetze werden. Welche Werte liegen der Veränderung in den Gesellschaften zugrunde? Wer trägt am Ende die Verantwortung? Und wer kontrolliert die künstliche Intelligenz? Kontrolliert der Mensch die Maschine oder umgekehrt?

Ich sage: Wir können viel delegieren. Doch die Verantwortung dürfen wir nicht aus den Händen geben!



LIZ MOHN

Stellv. Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

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

**Kontakt:**

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

# Die Macht der *Nullen und Einsen*

 Katja Guttman

 David Hills

 Februar 2019

 bewölkt, -1 °C

Ob Schulplatzvergabe, Festlegung von Kauttionen oder Routen der Müllabfuhr: In New York wird vieles nicht mehr von Menschen, sondern (un-)sichtbar von Maschinen gesteuert. Wenn ein Algorithmus in das Leben von Bürgern eingreift und selbstständig entscheidet, werden viele Fragen aufgeworfen.



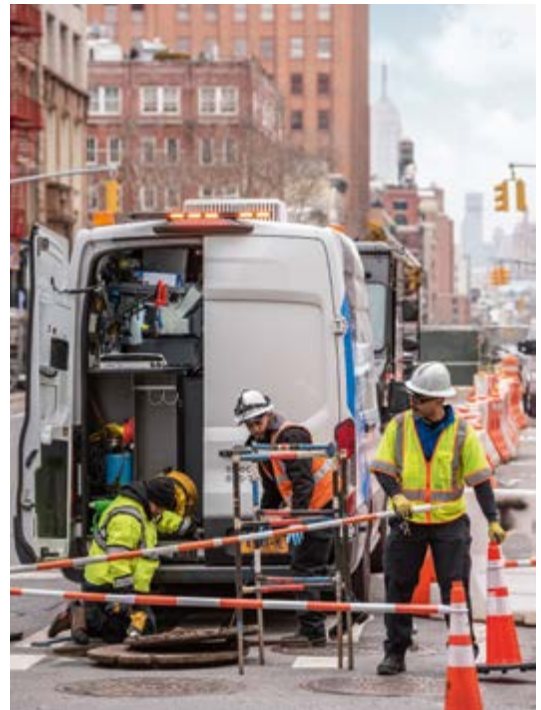
NEW YORK, USA



Passanten am Bryant Park, unweit vom New Yorker Times Square. Der Alltag in der Metropole wird stärker von Algorithmen bestimmt, als den meisten Bewohnern bewusst ist. Dennoch ist New York Vorreiter in den Diskussionen über automatisierte Entscheidungssysteme.







Welche Feuerwehrrationen geschlossen werden, wie oft die Müllabfuhr vorbeikommt und wo Straßenarbeiten dringend notwendig sind: Städtische Serviceleistungen werden in New York zunehmend per Algorithmus bestimmt.



Die LaGuardia High School ist eine der begehrtesten weiterführenden Schulen in New York. Trotz ausgeklügelter computerbasierter Verteilung ist Diskriminierung bei der Schulplatzvergabe nicht ausgeschlossen. Kritiker stellen in Frage, auf welcher Datenbasis Beurteilungen erfolgen.

New York wird von Nullen und Einsen regiert: Wie oft der Müll abgeholt wird, auf welche Highschool ein Kind geht, wo ein Polizeirevier verstärkt wird oder Gebäudeinspektoren hingeschickt werden, welcher Sozialhilfeempfänger Essensmarken bekommt, wie hoch die Gerichtskautions sein muss, bevor jemand freikommt – all diese Bereiche des täglichen Lebens werden in der US-amerikanischen Metropole mithilfe von Algorithmen gesteuert.

Das Konzept hinter dem Einsatz dieser sogenannten „automatisierten Entscheidungssysteme“: Die Stadt New York will bei allen Dienstleistungen eine schnelle und faire Behandlung jedes Bewohners gewähren. Eine durchaus noble Idee. Denn theoretisch ist ein Algorithmus erst mal nichts anderes als ein Rechenvorgang nach einem bestimmten sich wiederholenden Schema, entworfen zur Lösung von oft kniffligen Problemen. Ein Computerprogramm, das eine Flut an Daten erfasst und in kühle Nullen und Einsen umsetzt, soll die Gefahr eliminieren, einen Bürger aus rassistischen oder sexistischen Gründen zu benachteiligen. Keinem Sachbearbeiter könnte dann vorgeworfen werden, eine willkürliche Entscheidung für einen Sozialhilfeempfänger getroffen zu haben. Das Ziel: Diskriminierung ausschließen.

### Algorithmen statt Lotterie

Als Paradebeispiel für einen gut funktionierenden Algorithmus wird die Vergabe von öffentlichen Highschool-Plätzen in New York gefeiert. Es gibt rund 500 dieser weiterführenden Schulen in der Stadt, allerdings sind nur rund 60 besonders begehrte Spezialschulen, beispielsweise die Fiorello H. La Guardia High School of Music & Art and Performing Arts für die Förderung von kreativer Begabung. Bis in die 1990er-Jahre hinein verlief die Vergabe nach einem Lotterieverfahren äußerst chaotisch: Nur ein Bruchteil der Schüler kamen an die Schule ihrer Wahl, viele wurden mehrfach platziert, andere wild in der Stadt verteilt. Heute wird dafür ein „Modell mathe-

matischer Präzision und Eleganz“ verwendet, wie es die „New York Times“ bezeichnete. Kein Wunder: Konzipiert hat den Algorithmus für das New Yorker Schulamt der Wirtschaftsökonom und Nobelpreisträger Alvin E. Roth gemeinsam mit seinen Kollegen Atila Abdulkadiroglu und Parag Pathak – Experten in Spieltheorie und Marktgestaltung. Die Chancen für die Schüler, an eine der zwölf selbstgewählten Lieblingschulen zu kommen, liegen heute bei 96 Prozent.

Trotzdem hat auch dieses System Tücken: Eltern sind immer wieder von den Zuteilungen überrascht und können nicht nachvollziehen, wie das Urteil über die Highschool-Anträge gefällt wurde. „Weil Schulen vielfältige eigene Kriterien anlegen, hat man keine Chance zu wissen, wo sein Kind auf der Rangliste steht“, heißt es in einer Analyse. Neben Noten und einem möglichen Schulweg können auch Daten über die Anwesenheit oder das Zuspätkommen Verwendung finden. Andere Schulen laden zu persönlichen Vorstellungsgesprächen ein, was erneutes Potenzial für Diskriminierung in sich birgt. Das Ergebnis: New York hat laut einer Studie der Universität von Los Angeles das trennendste Schulsystem von allen US-Städten. Asiaten, Weiße, Latinos und Afroamerikaner gehen selten in die gleichen Klassen.

### Auf die Daten kommt es an

Die Krux sind die Daten. „Derselbe Algorithmus kann vollkommen unterschiedliches Verhalten an den Tag legen und verschiedene Arten von Fehlern aufweisen, wenn er mit zwei unterschiedlichen Datensätzen gefüttert wird“, sagt Dr. Julia Stoyanovich, Computerwissenschaftlerin an der Universität Princeton. Vorurteile und Fehler sind bei der Erhebung der Daten nicht ausgeschlossen.

Am umstrittensten ist das bei Polizei und Justiz. „Die Algorithmen sind nur so gut wie die Daten, aus denen sie sich speisen. Und diese Daten sind nach Jahren diskriminierender Festnahmen und Verurteilungen in

den überwiegend farbigen Communitys sehr belastet“, sagt Scott Levy, Anwalt bei der Organisation „Brooklyn Defender Services“, die sich für die juristische Verteidigung von Minderheiten in der Stadt einsetzt. Seine Kollegin Young Mi Lee ist täglich konfrontiert mit den Ergebnissen von Algorithmen, mit denen auch bei geringen Delikten eine Kautions festgelegt wird – oft unverhältnismäßig und zu hoch. „Dadurch werden nur ethnische Profiling gefördert und Klischees aufrechterhalten“, kritisiert Lee.

**„Die Algorithmen sind nur so gut wie die Daten, aus denen sie sich speisen.“**

Sie weiß, wovon sie spricht, schließlich hat sie über 20 Jahre Erfahrung mit New Yorks Justizsystem. Denn ob jemand nach der Anklage freiwillig wieder vor dem Richter erscheint oder ein Fluchtrisiko darstellt, ist eine Prognose. Diese Prognose basiert auf Daten von Festnahmen. Wer wird in Brooklyn oft festgenommen? Meistens dunkelhäutige Menschen, die arm sind und in Vierteln leben, wo es – per Algorithmus – sowieso schon überdurchschnittlich viele Polizeistreifen gibt. „Einer meiner Klienten meinte: Für einen Schwarzen reicht es schon, verdächtig zu sein, wenn er nachts um ein Uhr auf der Straße steht“, so Lee.

Zu den sogenannten Risk Assessment Instruments (RAI), mit denen nach einem Punktesystem das Fluchtrisiko bestimmt wird, gehören zum Beispiel Kleinigkeiten wie kein Telefon zu besitzen oder früher schon mal nicht zu einem Gerichtstermin erschienen zu sein. „Dabei wird nicht in Betracht gezogen, dass sich manche die 2,75 Dollar für die Subway nicht leisten können oder niemanden haben, der auf die Kinder aufpasst. Meistens erscheinen sie trotzdem vor Gericht, dann halt einen Tag später. Meistens sind sie einfach zu Hause und nicht auf der Flucht“,

Young Mi Lee im Gericht von Brooklyn: Täglich kämpft die Anwältin dagegen, dass ihre Klienten durch automatisierte Entscheidungen unfair behandelt werden. Sie will den ganzen Menschen im Blick haben und nicht nur computerbasierte Risiken.

erklärt Lee. Ihre Rolle als Anwältin sieht sie differenzierter: „Als Verteidiger ziehen wir die ganze Geschichte, die Familie und die Lebensumstände des Angeklagten in Betracht und verlassen uns nicht auf einen Algorithmus.“

### Wie viel Transparenz ist notwendig?

In den kommenden fünf Jahren will das New York Police Department (NYPD) rund 45 Millionen Dollar für Technologien ausgeben, mit denen Verbrechen verhindert werden sollen („predictive policing“). Das klingt ein bisschen so wie in Steven Spielbergs Science-Fiction-Thriller „Minority Report“ mit Tom Cruise, wo per Prädiktion Morde verhindert werden sollen. Die dortige Rolle der drei Seherinnen übernimmt im richtigen Leben das Programm „PredPol“. Nach dessen Mustern schickt das NYPD zu bestimmten Tagen und Uhrzeiten verstärkt Polizeibeamte in die Viertel, um potenzielle Straftaten zu verhindern. Die Informationen über den Einsatz sind jedoch dürftig, weshalb die Kritik auch groß ist: „Vorausschauende Polizeiüberwachung sieht die Polizeiüberwachung voraus, aber keine Verbrechen“, sagt Rachel Levinson-Waldman am Brennan Center for Justice.

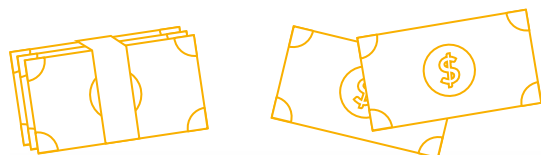
---

# 45 Mio. \$

will das NYPD in den kommenden

# 5 Jahren

für Predictive Policing ausgeben







*„Als Verteidiger ziehen wir die ganze Geschichte, die Familie und die Lebensumstände des Angeklagten in Betracht und verlassen uns nicht auf einen Algorithmus.“*

YOUNG MI LEE



Die New Yorker Polizeibehörde NYPD: Sie setzt auf moderne Technologien, mit denen zukünftige Verbrechen verhindert werden sollen. Transparenz? Fehlanzeige.

Da man die Zukunft immer nur mithilfe der Vergangenheit erklären kann, verwendet die größte Polizeimacht der Vereinigten Staaten für die futuristische Stadtsicherung historische Verbrechenstatistiken: Protokolle von Festnahmen, Dokumentationen von vermeintlichen Gang-Mitgliedern und die Ergebnisse der „Stop and Frisk“-Praxis, die das NYPD auf obersten richterlichen Beschluss einstellen musste, weil das willkürliche Anhalten und Durchsuchen von verdächtigen Personen auf den Straßen New Yorks unfairerweise auf Afroamerikaner und Latinos abzielte. Die Praxis ist verboten, aber die Daten füttern immer noch die Algorithmen, die das NYPD verwendet.

Bürgerrechtsbewegungen, Tech-Unternehmen und die Politik ringen deshalb derzeit um den richtigen Umgang mit der allgegenwärtigen, aber verborgenen Macht. „Die Nutzung dieser neuen Technologien bietet uns ohne Frage entscheidende Vorteile. Sie erleichtern den Alltag der Menschen und ermöglichen es den Behörden, effizienter zu operieren. Aber wenn wir diese Technologien anwenden und ihr Potenzial

bewundern, dann müssen wir uns auch eingestehen, dass sie negative Auswirkungen haben können, wenn sie nicht kontrolliert werden“, sagte der frühere New Yorker Stadtrat James Vacca im Oktober 2017 während der ersten Anhörung zu einem Gesetzentwurf, den er selbst initiiert hatte.

Die geplante gesetzliche Regelung in New York soll genau das bieten: Die Entscheidungen, denen Algorithmen zugrunde liegen, müssen für die Öffentlichkeit transparent, nachvollziehbar und im Grunde auch anfechtbar sein. Zu den ursprünglichen Vorschlägen gehörte, dass die Behörden ihre Quellcodes veröffentlichen müssen und New Yorker ihre eigenen Daten in einen Simulator eingeben können, um Entscheidungen, die sie direkt betreffen, vorab zu checken. So der sehr ehrgeizige Plan.

Es gab allerdings Widerstand von mehreren Seiten: Wie viel Transparenz ist gut und wie viel gefährdet die Sicherheit? Wie können Manipulationen oder Vorfallsnahmen des Systems verhindert werden? Bürgerrechtsbewegungen werfen den Tech-Unternehmen





Times Square: Bürgerrechtsbewegungen, Tech-Unternehmen und die Politik ringen derzeit darum, die richtige Balance für den Umgang mit Algorithmen im Alltag zu finden.

vor, mit ihren Quellcodes Diskriminierung aktiv zu fördern – sie fordern absolute Transparenz. Firmen wie PredPol oder KeyStat oder COMPASS wehren sich dagegen: Sie haben viel Geld in die Entwicklung dieser Programme gesteckt und argumentieren mit Unternehmensgeheimnissen und Rechten am eigenen Produkt. Die Veröffentlichung von Quellcodes wird absolut ausgeschlossen.

„Wenn die Unternehmen Geld mit den Daten unserer Bürger machen, dann müssen wir sie auch in die Verantwortung nehmen“, argumentiert der Programmierer Suman Harihareswara. „Algorithmische Transparenz sollte nicht auf einen Code beschränkt werden, über den der Anbieter dann einfach die Fahne des Geschäftsgeheimnisses schwenken kann.“

### Algorithmen im Fadenkreuz

Weil das eben alles ein extrem komplexes Thema ist, fuhr der Stadtrat erst mal einen Schritt zurück: Das New Yorker Gesetz, das im Januar 2018 verabschiedet wurde (Local Law 2018/049), setzte eine sogenannte „Automated Decision Systems (ADS) Task Force“ ein –

eine Arbeitsgruppe mit Personen aus verschiedenen akademischen Gebieten, zum Beispiel Juristen, Experten für Daten und Technologie sowie führende Mitglieder von Think-Tanks und Bürgerrechtsorganisationen.

**„Die Algorithmen, die unsere Entscheidungsfindungen unterstützen, müssen an unsere Ziele und Werte angepasst sein.“**

Diese Arbeitsgruppe hat – unterstützt von den zuständigen städtischen Behörden – die Aufgabe, den Einsatz von Algorithmen in der Stadt New York auszuloten. Bis Dezember 2019 muss die Task Force einen Bericht vorlegen, der dann in ein Gesetz gegossen werden soll. „Die Algorithmen, die unsere Entscheidungsfindungen unterstützen, müssen an unsere Ziele und Werte angepasst sein“, sagte der New Yorker Bürgermeister Bill de Blasio zum Start der Task Force im Mai vergangenen Jahres.





New York hat mit dem Gesetzentwurf für „Automatisierte Entscheidungssysteme“ eine Diskussion angestoßen, die im ganzen Land Wellen schlägt. Zachary Hecht (unten) ist davon überzeugt, dass Tech-Firmen durchaus ein Interesse daran haben, mit ihren Produkten nicht zu diskriminieren.

New York ist damit die erste Stadt in den Vereinigten Staaten, die sich mit der Macht der Algorithmen beschäftigt. „Wir haben ein Gesprächsthema angestoßen – nicht nur in New York City, sondern auch im ganzen Land“, sagt Zachary Hecht, früher in der Politikabteilung des New Yorker Rathauses. Er hatte zusammen mit Stadtrat Vacca an der Vorbereitung des Gesetzentwurfs gearbeitet. „New York hat aber einfach mehr Power, die Führung in dieser Konversation zu übernehmen, vor allem, wenn es um ethnische Fragen von Algorithmen geht“, so Hecht. New York ist schlichtweg die einflussreichste Metropole in den ganzen USA. Das Jahresbudget der Stadt liegt bei knapp 90 Milliarden Dollar. Keiner anderen Stadt der USA steht so viel Geld zur Verfügung, eigene Computersysteme zu entwickeln oder in Auftrag zu geben.

Die „ADS Task Force“ trifft sich hinter verschlossenen Türen und gibt derzeit nur dünne Informationen an die Presse heraus. „Die Arbeit geht weiter, aber wir haben Fortschritte darin gemacht, die Typen der ADS zu identifizieren, die Gegenstand für weitere Empfehlungen sind, und welche Themen die wichtigsten sind, auf die wir uns in den kommenden Monaten konzentrieren wollen“, ließ Solon Isaac Barocas, Mitglied der Arbeitsgruppe und Professor an der Elite-Universität Cornell, auf Anfrage mitteilen. Und um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, betonte er: „Die Task Force ist nicht damit beauftragt, alle Algorithmen öffentlich zugänglich zu machen.“

### Wenn Vorurteile bleiben ...

Zachary Hecht kennt beide Seiten der Diskussion. Nach seiner Arbeit im New Yorker Stadtrat wechselte er in die politische Abteilung von Tech:NYC, einer Organisation, die sich für die Belange der Tech-Industrie gegenüber der Stadt New York einsetzt.

## „Möchtest du lieber einen Menschen mit Vorurteilen oder eine Maschine mit Vorurteilen?“

ZACHARY HECHT

„Kein Unternehmen, das Services oder Produkte an die Stadt verkauft, hat eine böswillige Absicht, diskriminierend zu sein. Sie haben keine Motivation, Vorurteile zu fördern“, so Hecht. Im Gegenteil: Tech-Firmen hätten eher ein Interesse, daran mitzuarbeiten, mögliche Fehler im System auszumerzen. Und er bringt es auf den Punkt: „Möchtest du lieber einen Menschen mit Vorurteilen oder eine Maschine mit Vorurteilen? In das Gehirn eines Menschen kann man nicht schauen, um zu sehen, ob er Vorurteile hat. Aber bei einem algorithmischen Tool kann man prüfen, wie diese Entscheidung getroffen wurde, und nachjustieren. Wenn ein Algorithmus mein Leben beeinflusst, möchte ich die Möglichkeit haben zu sagen: ‚Das stimmt nicht, ich stimme dem nicht zu.‘“

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

---

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

---

## ETHIK DER ALGORITHMEN

In dem Projekt geht es darum, Algorithmen in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Ob deren Einsatz zu mehr Teilhabe für alle führt oder soziale Ungleichheit verstärkt, liegt an uns Menschen. Das Projekt sensibilisiert die Bevölkerung für die Alltagsrelevanz, strukturiert den Fachdiskurs und entwickelt Lösungen an der Schnittstelle von Technik und Gesellschaft, etwa eine Professionsethik für Programmierer.

### Weblinks:

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

 @algoethik

### Kontakt:

 Ralph Müller-Eiselt

 [ralph.mueller-eiselt@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ralph.mueller-eiselt@bertelsmann-stiftung.de)

---

# Ethik und Innovation zusammendenken

 Marcel Hellmund  Jan Voth

## *change | Herr Dräger, wo steht Deutschland im Umgang mit künstlicher Intelligenz?*

Wir hängen bisher leider ziemlich hinterher. Aber jetzt tut sich etwas in Deutschland. Die Bundesregierung hat eine KI-Strategie vorgelegt und fördert die Forschung deutlich stärker, auch der Forschungsgipfel im März hat sich ausgiebig mit künstlicher Intelligenz beschäftigt. Das reicht aber nicht. Deutschland und Europa müssen raus aus der digitalpolitischen Defensive. Wir haben weder die Marktmacht der großen amerikanischen KI-Riesen wie Google, Facebook oder Apple, noch leisten wir die gigantischen Investitionen, wie China sie gerade in diese neue Technologie steckt.

## *Wer ist denn das Vorbild? Sollte Europa sich stärker an den USA oder gar an China orientieren?*

Weder – noch! So einen Konzern wie Facebook stampft man nicht mal so eben aus dem Boden. Solche Monopolisten sind auch nicht gut für Innovation und Wettbewerb. Wir sollten stattdessen eine Vielfalt an algorithmischen Systemen und Betreibermodellen fördern. Auch China ist kein Vorbild. Deren gesellschaftliche Steuerung mithilfe von künstlicher Intelligenz ist mit dem europäischen Bild von Freiheit und Eigenverantwortung nicht vereinbar. In China ist der Staat in hohem Maße zentralisiert, und Technologie hilft der politischen Führung, das Leben der Menschen bis in den letzten Winkel auszuleuchten. Die Teilhabechancen der Menschen dort hängen davon ab, dass sie sich systemkonform verhalten. Das ist kein Vorbild, sondern ein orwellischer Albtraum. Europa braucht eine eigene Antwort auf künstliche Intelligenz, in der Ethik und Innovation zusammengedacht werden.

## *Wie kann eine solche Antwort aussehen?*

Wir müssen wettbewerbsfähiger werden und gleichzeitig das Gemeinwohl stärker berücksichtigen, insbesondere die Rechte jedes Einzelnen schützen. Dazu sollten wir uns viel stärker mit den europäischen Nachbarn abstimmen und an einer gemeinsamen Strategie arbeiten. NRW-Ministerpräsident Armin Laschet hat unlängst die Idee einer Montanunion für künstliche Intelligenz ins Spiel gebracht. Eine sehr

charmante Idee, das europäische Projekt zu beleben, wirtschaftlich, aber auch kulturell.

## *Wenn aber China und die USA uns technologisch schon so weit enteilt sind, wie soll Europa das aufholen?*

Noch ist es nicht zu spät, die Entwicklung steht ja erst ganz am Anfang. Wir werden so auch manchen Irrweg der anderen vermeiden können. Wir brauchen jetzt allerdings zügig verlässliche europaweite Standards, beispielsweise für den Zugang zu Daten, aber auch zur Durchsetzung ethischer Normen.

## *Wieso beschäftigt sich die Bertelsmann Stiftung mit Algorithmen und künstlicher Intelligenz?*

Unser Stifter Reinhard Mohn hat uns die Aufgabe aufgetragen, die Chancen jedes Einzelnen in dieser Gesellschaft zu verbessern und ihm oder ihr Teilhabe zu ermöglichen. Genau diese Perspektive wollen wir einbringen: Wer wird zum Bewerbungsgespräch eingeladen? Das entscheidet immer häufiger ein Algorithmus. Wo kontrolliert die Polizei? Das plant Software. Welche Therapie bekommt ein krebskranker Patient? Das empfiehlt Ärzten künstliche Intelligenz. Bei all diesen Fragen geht es um Teilhabechancen. Sich mit Algorithmen und künstlicher Intelligenz zu beschäftigen, ist deshalb Teil der DNA der Stiftung.

## *Wo genau setzt die Arbeit der Stiftung an?*

Wir wollen die Politik und die Gesellschaft für die Relevanz der neuen Technologien sensibilisieren. Das machen wir mit Studien, die zeigen, wie und wo bereits Algorithmen eingesetzt werden. Zudem unterstützen wir die Organisation AlgorithmWatch, die die Funktionsweise von Algorithmen nachvollzieht und diese auf Diskriminierungen untersucht. Darüber hinaus haben wir gemeinsam mit dem iRights.Lab einen Regelkatalog – die sogenannten #algorules – entwickelt, der Programmierern und Anwendern hilft, ethische Standards im Code zu verankern. Und zu guter Letzt haben Ralph Müller-Eiselt und ich gerade das Buch „Wir und die intelligenten Maschinen“ fertiggestellt, das sich an die allgemeine Öffentlichkeit richtet. Unsere Botschaft: Die Maschinen dienen dem Menschen, nicht umgekehrt.






---

## DR. JÖRG DRÄGER

---

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

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

### Kontakt:

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

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

---

„Wir und die intelligenten Maschinen“, Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt.



# Wettlauf um künstliche Intelligenz

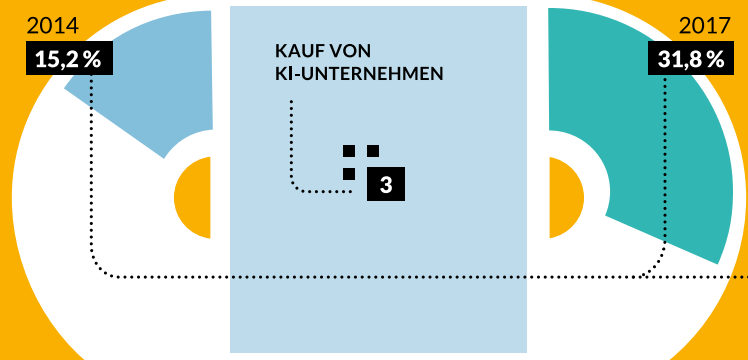
Bernhard Bartsch, Martin Gottske

Katja Gunther, Infographics Group

In den vergangenen 20 Jahren haben die USA den Bereich der Entwicklung von künstlicher Intelligenz (KI) beherrscht. Dies ändert sich jedoch gerade, da China entschlossen ist, die Führung zu übernehmen, und die USA in Sachen Förderung von Neugründungen im KI-Bereich bereits überholt hat. 2017 belief sich Chinas Anteil an der weltweiten Fördersumme für KI-Neugründungen auf 48 Prozent, der Anteil der USA auf lediglich 38 Prozent. Verschiedene andere Maßeinheiten zeigen ebenfalls, dass China viel daransetzt, den Wettlauf zu gewinnen.

**CHINA**

**\$ 2,6 MRD**



- 4 Marktanteil international an Halbleiterprodukten (2015)
- 8 Finanzierung für FPGA-Chiphersteller (2017)
- 20 Mobile Nutzer (2016)
- 13 Anzahl der KI-Experten
- 21 Prozentualer Anteil der Präsentationen bei AAAI-Konferenzen (2015)
- 23 Anteil an KI-Unternehmen weltweit (2017)

**EUROPA**

**€ 1,5 MRD**

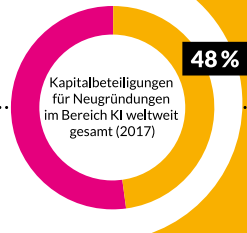
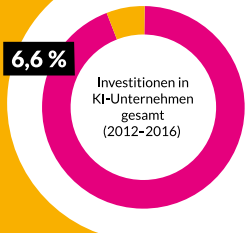
Ziel der EU: Die Europäische Kommission steigert ihre Investitionen im Bereich KI bis Ende 2020 um 70 Prozent.

**€ 20 MRD**

Die Kommission setzt darauf, dass private und öffentliche Investitionen in KI bis Ende 2020 mindestens 20 Milliarden Euro betragen.

**€ 2,4–3,2 MRD**

2016 umfassten europäische privatwirtschaftliche Investitionen in KI etwa 2,4 bis 3,2 Milliarden Euro.





FINANZIERUNG

USA

\$ 17,2 MRD

2014  
46,4 %

2017  
33,6 %

KAUF VON  
KI-UNTERNEHMEN

66

ANTEIL AN DEN LEISTUNGSFÄHIGSTEN SUPERCOMPUTERN WELTWEIT

GLOBALER ANTEIL IN %

MASSEINHEITEN FÜR VERSCHIEDENE ENTWICKLUNGSFAKTOREN IN DER KI-ENTWICKLUNG

GLOBALER ANTEIL IN %

50

Marktanteil international an Halbleiterprodukten (2015)

42

Finanzierung für FPGA-Chiphersteller (2017)

6

Mobile Nutzer (2016)

26

Anzahl der KI-Experten

49

Prozentualer Anteil der Präsentationen bei AAAI-Konferenzen (2015)

42

Anteil an KI-Unternehmen weltweit (2017)

GEWERBLICHER KI-SEKTOR

GLOBALER ANTEIL IN %

43,4 %

Investitionen in KI-Unternehmen gesamt (2012-2016)

38 %

Kapitalbeteiligungen für Neugründungen im Bereich KI weltweit gesamt (2017)

Geld lockermachen: Beraterin Dagmar Schmidt (links) und PHINEO-Mitarbeiterin Christiane von Bernstorff wollen dafür sorgen, dass privates Engagement auch in Regionen Deutschlands wächst, in denen bisher deutlich weniger für die Zivilgesellschaft gespendet wird.





# Gutes noch besser machen



Benjamin Dierks



Sebastian Pfütze



Januar 2019



Berlin



bewölkt, 3°C

**Die PHINEO gAG zeichnet gemeinnützige Organisationen aus, die besonders wirksam sind. Das hilft nicht nur ihnen, sondern auch Geldgebern, die die Zivilgesellschaft unterstützen.**

Sven Braune streckt seine Arme weit aus, wenn er beschreibt, was er und sein Team sich für dieses Jahr vorgenommen haben: den Zusammenhalt der Gesellschaft stärken. Und es sieht so aus, als wolle er sie gleich mit seinen Armen zusammenhalten, die Gesellschaft. Braune kommt in einem hellblauen T-Shirt und Turnschuhen in den Besprechungsraum. Um den Hals trägt er eine Kette aus kleinen Holzperlen, und er hat sich einen Vollbart stehen lassen. Man sieht ihm nicht auf den ersten Blick an, dass er mit seinem Team eines der wichtigsten Projekte stemmen soll, die das Analyse- und Beratungshaus PHINEO sich für dieses Jahr vorgenommen hat.

Dabei ist der junge Politikwissenschaftler das Vorhaben mit allerlei Skepsis angegangen: Muss die Gesellschaft überhaupt zusammenhalten? Ist sie so zerrissen, wie neuerdings behauptet wird? Wie lässt sich so etwas messen? Und beklagen nicht gerne rechte Stimmungsmacher einen angeblich fehlenden Zusammenhalt, weil sie Menschen ausgrenzen wollen, die ihrer Ansicht nach nicht dazugehören?

„Zusammenhalt ist nicht per se gut“, sagt Braune. Aber er will Zusammenhalt so verstehen, dass eine Gesellschaft möglichst vielen unterschiedlichen Menschen offensteht und Teilhabe ermöglicht. Dann lohne sich der Einsatz.

Einsatz bedeutet bei PHINEO: denen helfen, die anderen helfen – Ehrenamtlichen, Spendern, gemeinnützigen Organisationen oder gesellschaftlichen Initiativen. Es gibt viele Menschen in Deutschland, die Gutes tun wollen. 30 Millionen Deutsche engagieren sich ehrenamtlich. Über zwei Millionen haben ihren Vollzeitjob im gemeinnützigen Sektor, in dem jedes Jahr um die 100 Milliarden Euro ausgegeben werden – ungefähr so viel wie in der Bauwirtschaft. Aber viele der rund 60.000 gemeinnützigen Organisationen in diesem Land könnten das Gute noch besser tun, noch wirksamer. Das ist die Idee von PHINEO.

## Zertifizierte Wirksamkeit

„Organisationen sollten sich intensiver damit beschäftigen, was sie eigentlich erreichen wollen. Welche Strategie haben sie, welche Zielgruppe?“, sagt PHINEO-Chef Dr. Andreas Rickert. Die PHINEO gAG ist einst aus einem Projekt der Bertelsmann Stiftung hervorgegangen, die heute noch größter Gesellschafter ist, neben weiteren Stiftungen und Unternehmen wie Deutsche Börse, KPMG oder PwC. Seit 2009 steht

...  
ZUR ZEIT  
ZERISSEN!

GESELLSCHAFT

FEHLENDE  
ZUSAMMENHANG  
HAUT

EINSATZ  
LOHNT SICH  
- IMMER!  
😊

OFFEN!

KANN MAN  
DAS  
MESSEN?

**WIRKT!**  
geprüft & empfohlen

wirksames Projekt,  
leistungsstarke  
Organisation

UND  
ZUMER FÜR  
ALLE!

IST  
INHALT

Überblick gewinnen: Im Besprechungsraum haben die Mitarbeiter ihre Gedanken zu Fragen über den Zusammenhalt der Gesellschaft gesammelt.





Erfahrung: Sven Braune hat sich früher selbst in zivilgesellschaftlichen Organisationen engagiert. Das hilft ihm bei PHINEO, wenn er die Arbeit von Ehrenamtlichen unter die Lupe nimmt.



Vermittlerrolle: Juliane Hagedorn leitet bei PHINEO die Beratung und Organisationsentwicklung. Im Gespräch erörtert sie, wie Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater auch zivilgesellschaftlichen Organisationen helfen können.

*„Organisationen sollten sich intensiver damit beschäftigen, was sie eigentlich erreichen wollen. Welche Strategie haben sie, welche Zielgruppe?“*

DR. ANDREAS RICKERT

PHINEO als gemeinnützige Aktiengesellschaft auf eigenen Füßen. Rickert ist der Einzige der rund 60 Mitarbeiter im Büro in Berlin-Mitte, der Anzug und Krawatte trägt – kombiniert mit Turnschuhen. Als er mit PHINEO anfing, bemerkte er, dass große Geldgeber spendeten, ohne genau hinzusehen. „Viele haben sich früher darüber definiert, wie viel sie gegeben haben“, sagt Rickert. „Es geht aber nicht nur darum, dass man etwas gibt, sondern auch darum, was der Impact ist.“

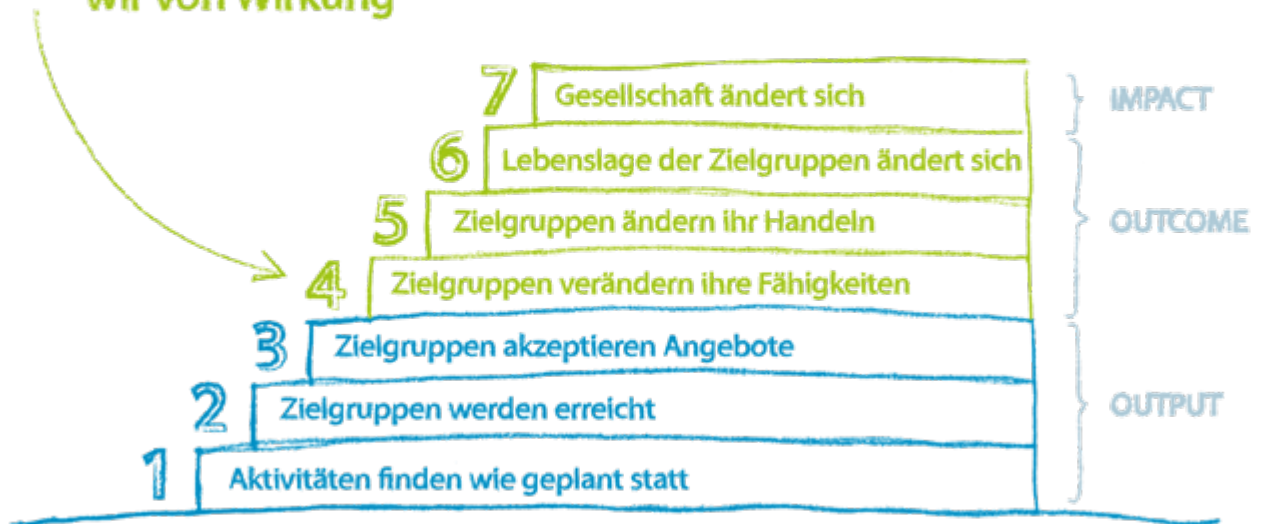
Die Frage nach der Wirkung stellte sich auch Sven Braune mit seinen Kollegen im Projekt für den Zu-

sammenhalt der Gesellschaft. Was muss passieren, damit eine Gesellschaft offen ist und starke Bindungen zulässt? Die Antwort von PHINEO: Menschen müssen Beziehungen aufbauen, sich solidarisch miteinander verhalten, auch gegenüber denen, die vermeintlich anders sind. Am besten beginnt das schon in der Kindheit und in der Jugend. „Deshalb suchen wir Projekte, die Jugendliche darin bestärken, zusammenzukommen und zu überlegen, wie sie die Gesellschaft besser machen können“, erklärt Braune.

An einer Ausschreibung im Sommer haben sich 130 Initiativen beteiligt, rund 40 wurden ausgewählt, vom Jugendparlament über Stadtentwicklungsinitiativen bis zu Antirassismus-Gruppen. Braune hat die Namen der Initiativen auf rote, gelbe und blaue Notizzettel geschrieben und sie an eine Stellwand geheftet. Mit einer Kollegin berät er, wie die einzelnen Gruppen thematisch zusammenpassen. Die besten Initiativen, die am Ende übrig bleiben, erhalten ein Siegel von PHINEO, ein Zertifikat darüber, dass sie tatsächlich das Potenzial haben zu wirken.



Ab dieser Stufe sprechen wir von Wirkung



Stufen zum Erfolg: Anhand einer „Wirkungstreppe“ überprüfen die Mitarbeiter von PHINEO, ob die von ihnen betreuten Organisationen ihre Ziele erreichen. Wenn ein Projekt die Analyse erfolgreich durchläuft, erhält es ein Spendensiegel mit einer unmissverständlichen Botschaft: „Wirkt!“



## DR. ANDREAS RICKERT

Dr. Andreas Rickert, 45, ist seit 2009 Vorstandsvorsitzender der PHINEO gAG in Berlin. Nach seiner Promotion in Molekularbiologie 2002 (Stanford) forschte er zunächst am Max-Planck-Institut und wechselte nach einem Jahr als Berater zu McKinsey. Ab 2007 arbeitete er als Direktor der Bertelsmann Stiftung, bevor er zwei Jahre später die Phineo gAG gründete. Rickert diente seither der Weltbank als Berater und sitzt seit 2017 in dem von der Bundesregierung berufenen Rat für Nachhaltige Entwicklung sowie im Aufsichtsrat der Ableton AG.

### Kontakt:

✉ [andreas.rickert@phineo.org](mailto:andreas.rickert@phineo.org)



Der Prozess der Analyse hilft spendenfinanzierten Organisationen, ihre Arbeit zu verbessern. Sowohl das Siegel wie auch PHINEOs Netzwerk sozialer Investoren geben Rückenwind beim Fundraising.

### Wo ist Geld am sinnvollsten einsetzbar?

Als PHINEO an den Start ging, war die Skepsis unter den gemeinnützigen Organisationen mitunter groß: Nun sollten auch Hilfsorganisationen kalter Marktlogik unterworfen und auf Effizienz getrimmt werden, lautete einer der Vorbehalte. Andreas Rickert, früher Berater bei McKinsey, widerspricht: „Man darf das Thema ‚Wirkung‘ nicht als ein Kontrollinstrument verstehen. Es geht nicht darum, Organisationen zu gängeln.“ Sein Credo: Gesellschaftliche Aufgaben lassen sich dann am besten lösen, wenn öffentliche Hand, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten.

### „Man darf das Thema ‚Wirkung‘ nicht als ein Kontrollinstrument verstehen.“

Rickert gesellt sich zu einigen Kollegen im Panoramabüro von PHINEO. Die breite Fensterfront gibt den Blick auf den Berliner Dom, die Spree und die Museumsinsel frei. Wenn das Wetter es zulässt, halten die Teams ihre Beratungen gern auf der großen Dachterrasse ab, im Strandkorb oder beim hölzernen Hochbeet, das einige Mitarbeiter angelegt haben. Viele der Mitarbeiter bei Phineo haben sich früher selbst bei gemeinnützigen Organisationen engagiert oder tun es noch. Wenn sie heute Non Governmental Organizations (NGOs) helfen, besser zu werden, ist es für die meisten mehr als nur ein Job.

Mittlerweile hat PHINEO auch anfängliche Kritiker überzeugt und ist in Deutschland der größte Akteur, der sich mit der Frage beschäftigt, wie Altruismus strategisch aufgebaut werden kann. 3.000 Organisationen hat PHINEO genauer unter die Lupe genommen. Ein Kursbuch, das Initiativen helfen soll, ihre eigene Wirkung zu verbessern, wurde 30.000-mal verteilt. Zudem haben Rickert und sein Team auch die Hälfte der DAX-Unternehmen und so gut wie alle namhaften

Stiftungen in Deutschland beraten. Denn sie helfen nicht nur gemeinnützigen Einrichtungen dabei, mehr Wirkung zu entfalten. Sie beraten auch Geber, wie sie ihr Geld für gemeinnützige Zwecke am sinnvollsten einsetzen. Auch öffentliche Einrichtungen berät PHINEO mittlerweile.

### Geldgeber und Abnehmer zusammenbringen

Der bislang größte Coup: Die Unternehmerin Susanne Klatten entschied sich vor drei Jahren, 100 Millionen Euro ihres Vermögens zu spenden. PHINEO wählt passende Initiativen aus und schlägt sie ihr zur Förderung vor.

„Unser Auswahlverfahren führt natürlich dazu, dass erfolgreich arbeitende Organisationen mehr Geld erhalten“, sagt Andreas Rickert. „Es führt aber auch dazu, dass der Kreis der Förderer wächst und damit mehr Geld für soziale Projekte zur Verfügung steht. Davon profitieren nicht nur die großen Namen, sondern auch kleinere Organisationen.“

Damit sichergestellt ist, dass Geld und Unterstützung die besten Abnehmer finden, herrscht in den Berliner Büros Hochbetrieb: beispielsweise in einem der Gruppenarbeitsräume, in dem sich Juliane Hagedorn mit Kollegen zusammengesetzt hat. Hagedorn leitet bei PHINEO das Beratungsgeschäft. Der neueste Auftrag: Ein großer Wirtschaftsprüfer will Hilfsorganisationen pro bono mit Rat und Tat zur Seite stehen und bei der Buchhaltung helfen. „Viele Unternehmen wissen nicht, dass ihre Expertise für die Zivilgesellschaft von großer Bedeutung sein kann“, sagt Hagedorn. Deswegen will sie dafür sorgen, dass beide Seiten zusammenkommen.

Einige der Organisationen, die PHINEO betreut, tun sich anfänglich schwer damit, Schwächen zu offenbaren. Schließlich wollen sie für potenzielle Geldgeber so attraktiv wie möglich wirken. Deshalb ist die Freude für die Mitarbeiter von PHINEO groß, wenn der Durchbruch gelingt und eine Organisation durch ihre Hilfe erkennt, was noch nicht ganz rund läuft. Es ist der Moment, in dem die Experten von PHINEO merken, dass ihr Einsatz sich gelohnt hat – weil er Wirkung zeigt. Und auf die kommt es schließlich an.

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





Protokoll an der Magnetwand:  
Stephanie Schweyer aus dem  
Beratungsteam von PHINEO  
skizziert Ergebnisse während  
einer Besprechung.



# Wir können vorausdenken!



Ulrike Osthus



Kai Uwe Oesterhelweg



## **change | In Ihrer fußballerischen Karriere war Ihre Position Stürmer. Wie stürmen Sie in der Bertelsmann Stiftung?**

**GUNVALD HERDIN** | Immer nach vorne natürlich (lacht). Ich leite hier das Projekt „MYSKILLS“, das zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit Kompetenztests für 30 Berufe entwickelt hat.

### **Was ist das Ziel dieses Projektes?**

Wir wollen es damit Menschen ohne Berufsabschluss ermöglichen, ihre praktischen Erfahrungen auf dem Weg in den Job oder die Qualifizierung zu nutzen. Dafür müssen wir deren berufliche Kompetenzen aber zunächst einmal kennen. Es gibt rund fünf Millionen Menschen in Deutschland, die als „formal geringqualifiziert“ gelten. Sie befinden sich deutlich häufiger in prekären Beschäftigungsverhältnissen oder Arbeitslosigkeit und nehmen seltener an Weiterbildungen teil als Menschen mit Berufsabschluss. Das wollen wir mit MYSKILLS ändern.

### **Wie erreichen Sie diese Zielgruppe?**

Unsere Testverfahren bieten wir in sechs Sprachen und bundesweit an rund 160 Testcentern in allen Arbeitsagenturen an. Da viele Betroffene SGB-II-Bezieher sind, können auch Jobcenter ihre Kunden zu den Arbeitsagenturen schicken, um an MYSKILLS teilzunehmen. Die Teilnahme ist kostenfrei.

### **Wie profitieren die Projektpartner Bundesagentur für Arbeit und Bertelsmann Stiftung von der gemeinsamen Zusammenarbeit?**

Wir haben den ersten Impuls zu MYSKILLS gegeben und können in der Umsetzung manchmal andere bzw.

flexiblere Wege gehen, als eine große Einrichtung das vielleicht kann. Dafür hat die Bundesagentur die Infrastruktur, was die Beratung und damit auch den Kontakt zu den potenziellen Teilnehmern angeht.

### **Was macht Ihnen Spaß an Ihrem Job?**

Dass wir in der Stiftung bei unseren Themen vorausdenken können, um Probleme zu identifizieren und konkrete Lösungen zu entwickeln. Ein operatives Projekt wie MYSKILLS lässt sich nur mit einem Team umsetzen. In MYSKILLS waren wir in der Spitze 15 Mitarbeiter. Ich darf also immer noch Mannschaftssport betreiben – wenn auch ohne Ball.

### **Spielen Sie heute noch Fußball?**

Sehr selten. Ich versuche, bei der Stiftungsfußballmannschaft dabei zu sein. Als ich im Mai 2015 hier anfang, stand der RuhrCup bevor. Das ist ein von der Stiftung Mercator in Essen organisiertes Turnier mit Mannschaften von Stiftungen aus ganz Deutschland. Unsere Mannschaft hat den Titel schon zwei Mal nach Gütersloh geholt.

### **Kontakt:**

✉ [gunvald.herdin@bertelsmann-stiftung.de](mailto:gunvald.herdin@bertelsmann-stiftung.de)

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

**Gunvald Herdin** ist seit 2015 in der Stiftung und leitet das Projekt „MYSKILLS“. Der gebürtige Kölner hat in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert und arbeitete danach als Hochschulberater am Centrum für Hochschulentwicklung (CHE Consult GmbH). Als Fußballer spielte er u. a. für die U19 und die 2. Mannschaft vom FC Schalke 04.



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich

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

### Chefredaktion

Dr. Malva Sucker

### Redaktion

Ulrike Osthus  
Marcel Hellmund

### Art Director

Heike van Meegdenburg

### Lektorat

Helga Berger

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Creative Director

Thorsten Greinus

### Design

Neele Rosa Hinken

### Bildnachweise

S. 6 yanlev – stock.adobe.com  
S. 7 Sebastian Pfütze  
S. 9 Getty Images/iStockphoto/  
NikolaVukojevic  
S. 22–25 AB Visual Arts –  
stock.adobe.com  
S. 22–25 PixelBuddha 2016  
S. 24–25 008melisa –  
stock.adobe.com  
S. 38 @GIGA/Claudia Höhne  
S. 39 Neele Rosa Hinken  
S. 48 Anke Radloff  
S. 75 GraphicBurger 2013  
S. 76–77 liuzishan –  
stock.adobe.com  
S. 80 Neele Rosa Hinken  
S. 88 Thomas Gasparini

### Lithografie

rolf neumann,  
digitale bildbearbeitung,  
Braunschweig

### Druck

Mohn Media Mohndruck GmbH

© Bertelsmann Stiftung,  
Mai 2019

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

### Kontakt

#### change

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

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

#### change online

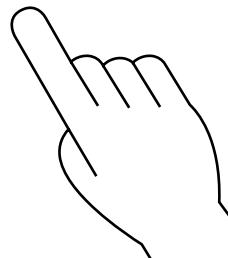
[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

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



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

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



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

# Frisch gedruckt *und online*

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

