

# change

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 1 | 2022



# 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.



Dr. Ralph Heck



Dr. Brigitte Mohn

## PROGRAMME



### BILDUNG UND NEXT GENERATION

Für ein gutes Aufwachsen, faire Bildungschancen und aktive Mitgestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft



### DEMOKRATIE UND ZUSAMMENHALT

Für eine zukunftsfähige Demokratie und einen starken gesellschaftlichen Zusammenhalt



### DIGITALISIERUNG UND GEMEINWOHL

Für Selbstbestimmtheit und Solidarität in einer von Algorithmen und KI geprägten Welt



### EUROPAS ZUKUNFT

Für ein souveränes und solidarisches Europa



### GESUNDHEIT

Für Innovation und Patientenzentrierung in einem solidarischen Gesundheitssystem



### NACHHALTIGE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

Für Wohlstand und Arbeit in einer nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft

## WEBLINKS

WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE



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



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



[www.instagram.com/bertelsmannstiftung](https://www.instagram.com/bertelsmannstiftung)



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



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



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



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



# Laut sein, laut bleiben!

Dr. Malva Sucker Besim Mazhiqi

Liebe Leser:innen,

der Trend ist leider eindeutig: Autokratische Staatssysteme nehmen immer weiter zu. Dies bestätigt auch der Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI), der alle zwei Jahre weltweit die Entwicklung von Demokratien und Autokratien ermittelt. Es war ein zeitlicher Zufall, dass der BTI 2022 am 23. Februar veröffentlicht wurde – ein Tag vor Beginn des Angriffskriegs von Russland in der Ukraine am 24. Februar 2022. Eine Zäsur, die uns vor Augen führt, welche Konsequenzen dieser Trend haben kann.

Der BTI stellt die Governance-Entwicklungen von 137 Staaten dieser Welt dar und damit ebenso, wie Zivilgesellschaften zum Teil unterdrückt werden. Das zeigt auch unsere Reportage aus Bulgarien. Ein Beispiel dafür, wie viel Bürger:innen erreichen können – auch wenn seitens der Machthaber versucht wird, jede Initiative gegen Korruption und für Meinungsfreiheit im Keim zu ersticken. Da wird ein Kunstschaffender in einer hoffnungsvollen Zeit zum Kulturminister und kämpft gegen diese Mechanismen, erkennt Beeinflussungen, die auch Bekannte von ihm betreffen, verliert damit gute Freunde und zieht sich doch wieder zurück. Engagements wie dieses verdienen und brauchen unsere Unterstützung und Öffentlichkeit, damit sie fruchten können. Eben auch mit Transparenz und so nachhaltig, wie es der BTI tut.

Vor diesem Hintergrund ist es daher ebenso wichtig, dass junge Menschen in funktionierenden Demokratien wie der unseren dabei gefördert werden, ihrer Meinung Gehör zu verschaffen und ihre Zukunft mitzugestalten. Das passiert etwa im 2GETHERLAND, das in diesem Jahr das Thema Kinderarmut in den Fokus stellt.

Es lohnt sich immer, etwas zu tun, auch wenn das im ersten Moment nicht so aussieht. Pluralistische Gesellschaften sind stark. Viele Menschen können etwas bewegen! Wir müssen laut bleiben!

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen

Ihre Malva Sucker





**Neue Geschichten entdecken.  
Neue Perspektiven gewinnen.**

02 UNSER PROFIL

03 EDITORIAL

Laut sein, laut bleiben!

06 AUSBLICK

Celebrating Entrepreneurship Together

08 WERKSTATT

Einspruch gegen algorithmische Ungerechtigkeiten!

10 DEMOKRATIE

Die Kraft der Vielen

18 IMPULS: RALPH HECK

Demokratie unter Druck

20 NEXT GENERATION

Unsere Meinung – Unsere Zukunft!

28 MOTIVATION: BRIGITTE MOHN  
Mehr Transparenz wagen

30 WIRTSCHAFT  
Münster auf nachhaltigen Wegen

40 ESSAY: FRÄNZI KÜHNE  
In Zukunft Tandem

42 BLICK ÜBER DEN ZAUN  
ABC – D wie Digitalisierung

50 DER LETZTE MACHT DAS LICHT AUS

51 PDF-AUSGABE IM ABONNEMENT

### DIGITALER LESESPASS

Um die Vorteile des Online-Magazins richtig auszunutzen, achten Sie auf unsere Links. Diese helfen innerhalb der Ausgabe zu navigieren, beispielsweise über das Haussymbol oben auf jeder Seite sowie über Fotos und Seitenverweise im Inhaltsverzeichnis. Verlinkungen zu weiterführenden Informationen oder zum Weiterempfehlen von Inhalten erreichen Sie über die entsprechenden Icons: Download, Kontakt, Podcast, Teilen, Video, Weblink. Lesen Sie am Laptop oder am PC, ändert sich an solchen Positionen der Cursor vom Pfeil zur Hand. Einfach draufklicken!

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

# HINTERLAND OF THINGS

Celebrating Entrepreneurship Together

1. Juni 2022

Anna-Luisa Korte

[www.conference.hinterlandofthings.com](http://www.conference.hinterlandofthings.com)

Bielefeld

Aus der Überzeugung heraus, dass der Umbau der deutschen Wirtschaft zu einer digitalen und nachhaltigen Wirtschaft nur gemeinsam gelingen kann, findet die nächste Hinterland-of-Things-Konferenz am 1. Juni 2022 unter dem Motto „Celebrating Entrepreneurship Together“ statt. Deutschland braucht den Aufbau einer neuen Generation erfolgreicher Weltmarktführer:innen genauso wie eine zukunftsgerichtete Transformation bestehender Unternehmen. Auf der von der Founders Foundation ausgerichteten Tech-Konferenz diskutieren Gründer:innen, Investor:innen und der Mittelstand, wie gemeinsam darauf hingearbeitet werden kann.

Im Loksuppen in Bielefeld treffen an diesem Tag traditionsreiche Wirtschaft und neue, hungrige Unternehmer:innen aufeinander. Das Programm der Konferenz spiegelt diese beiden Welten wider: Neben bekannten Gesichtern werden vor allem die „Erfolgsgeschichten von morgen“ kuratiert und auf der Bühne platziert. So berichteten beispielsweise Daniel Metzler, Mitgründer des Raketen-Start-ups Isar Aerospace aus München, und Hanno Renner, Mit-

gründer des Unternehmens Personio für Personalmanagement-Software, auf vorherigen Hinterland-of-Things-Konferenzen über die Entwicklungen in ihren Branchen und die Geschäftsmodelle der Zukunft, noch bevor ihre Start-ups mit einer Milliarden-Bewertung zum Unicorn gekürt und die beiden Gründer deutschlandweit bekannt wurden.

## Synergien zwischen Transformation und Disruption

Neben neuen Geschäftsmodellen bedeutet Innovation aber auch Transformation und Disruption in etablierten Wirtschaftszweigen und Unternehmen. Geschäftsführer:innen und Vertreter:innen bekannter deutscher Marken treffen in Bielefeld auf die zukünftige Generation von Mittelständler:innen: die Next Gen Mittelstand. Das Zusammentreffen dieser Welten lässt neue Synergien und Wechselwirkungen entstehen: 2020 diskutierten Dr.-Oetker-Chef Albert Christmann und Filip Dames, Mitgründer des renommierten Start-up-Investors Cherry Ventures und Investor in das Münsteraner Start-up Flaschenpost, noch die Möglichkeiten in der Zusammenarbeit von

Start-ups und traditionellen Unternehmen auf einer der Konferenz-Bühnen. Neun Monate später verkündete Dr. Oetker die Akquise des schnell wachsenden Lieferdienst-Start-ups Flaschenpost für mehr als eine Milliarde Euro.

Die 1.300 Teilnehmer:innen werden auch auf der diesjährigen Hinterland-of-Things-Konferenz wieder auf Augenhöhe Ideen austauschen. Ein Bewerbungsprozess und das limitierte Ticketkontingent ermöglichen dem diversen Teilnehmer:innenkreis einen einzigartigen familiären Network-Austausch in einer vertrauten Atmosphäre. 21 der innovativsten Tech-Start-ups aus den Bereichen „Robotik“, „Künstliche Intelligenz“, „Data Analytics“ und „Crypto“ stellen hier ihre Produkte und Geschäftsmodelle vor und treffen auf etablierte Unternehmer:innen der Region.

Zur Konferenz

## FOUNDERS FOUNDATION

Wieso sollte die nächste Generation an Tech-Unternehmen nicht aus dem vermeintlichen „deutschen Hinterland“ kommen, dem Herzen des deutschen Mittelstands? Mit dieser Überlegung initiierte die Bertelsmann Stiftung bereits vor sechs Jahren mitten in Bielefeld die Founders Foundation. Als Talentschmiede in der Flächenregion Ostwestfalen-Lippe bildet sie heute schon die nächste Generation erfolgreicher Gründer:innen im Herzen des deutschen Mittelstands aus – für ein einzigartiges B2B-Start-up-Ökosystem deutschlandweit. Eine hohe Dichte heimlicher Weltmarktführer und markenstarker Familienunternehmen trifft auf eine rasant wachsende Gründer:innenszene. Diese Nähe zwischen etablierter und neuer Wirtschaft zieht Start-ups, Investor:innen und Innovator:innen aus ganz Deutschland und darüber hinaus an. Jährlicher Ankerpunkt ist dabei die Hinterland-of-Things-Konferenz, die mittlerweile zu den wichtigsten Tech-Konferenzen in Deutschland zählt.

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

# UNDING

## Einspruch gegen algorithmische Ungerechtigkeiten!

Markus Overdiek, Lajla Fetic | www.unding.de | @\_unding

Der Einsatz von Algorithmen und künstlicher Intelligenz prägt längst unseren Alltag. Undurchsichtige Scoring-Verfahren bei Kreditvergaben, zweifelhafte Auto-Vervollständigungen bei Internetsuchen oder irreführende Navi-Routen durch Fahrradstraßen – bestehende gesellschaftliche Ungerechtigkeiten werden dabei zunehmend automatisiert. In vielen dieser Fälle passiert das oftmals, ohne dass Betroffene davon wissen. 2021 haben die Forschungs- und Advocacy-Organisation AlgorithmWatch und das Projekt „Ethik der Algorithmen“ der Bertelsmann Stiftung deshalb in einer gemeinsamen Initiative die Online-Anlaufstelle UNDING gestartet.

Über das UNDING-Portal können sich Betroffene in verschiedener Weise gegen irreführende oder diskriminierende algorithmische Entscheidungen engagieren. Wenn etwa der Fotoautomat für das biometrische Passfoto aufgrund der eigenen Hautfarbe nicht funktioniert, kann bei UNDING eine Meldung dieser automatisierten Ungerechtigkeit eingetragen werden. UNDING fungiert dann als Bot:innendienst, hakt in solchen Fällen bei Firmen und Behörden genauer nach und verschafft berechtigten Anliegen von Menschen Gehör, die durch den Einsatz von Algorithmen und künstlicher Intelligenz eine Benachteiligung erfahren. Darüber hinaus ist es möglich, an Umfragen über eigene Erfahrungen bei solchen Benachteiligungen teilzunehmen oder sich an Datenspendenkampagnen zu beteiligen.

Durch diese Beteiligungsmöglichkeiten konnten bereits nach kurzer Projektlaufzeit erste Erfolge erzielt werden: Beispielsweise wurde die Korrektur fehlerhafter Navi-Führungen durch Berliner Fahrradstraßen angestoßen. Zudem ist eine Kooperation mit der Verbraucherzentrale initiiert, über die zielgerichtet auftretende Probleme bei Verbraucher:innen aufgrund des Einsatzes von algorithmischen Systemen adressiert werden. Ähnlich wie im

Fall der Verbraucherzentrale strebt UNDING in den nächsten Monaten weitere Kooperationen an, mit deren Hilfe noch mehr Fälle automatisierter Ungerechtigkeiten angegangen werden können.

Du hast das Gefühl, durch den Einsatz von Algorithmen und künstlicher Intelligenz benachteiligt zu sein? Dann melde dich gerne über UNDING!

### ETHIK DER ALGORITHMEN

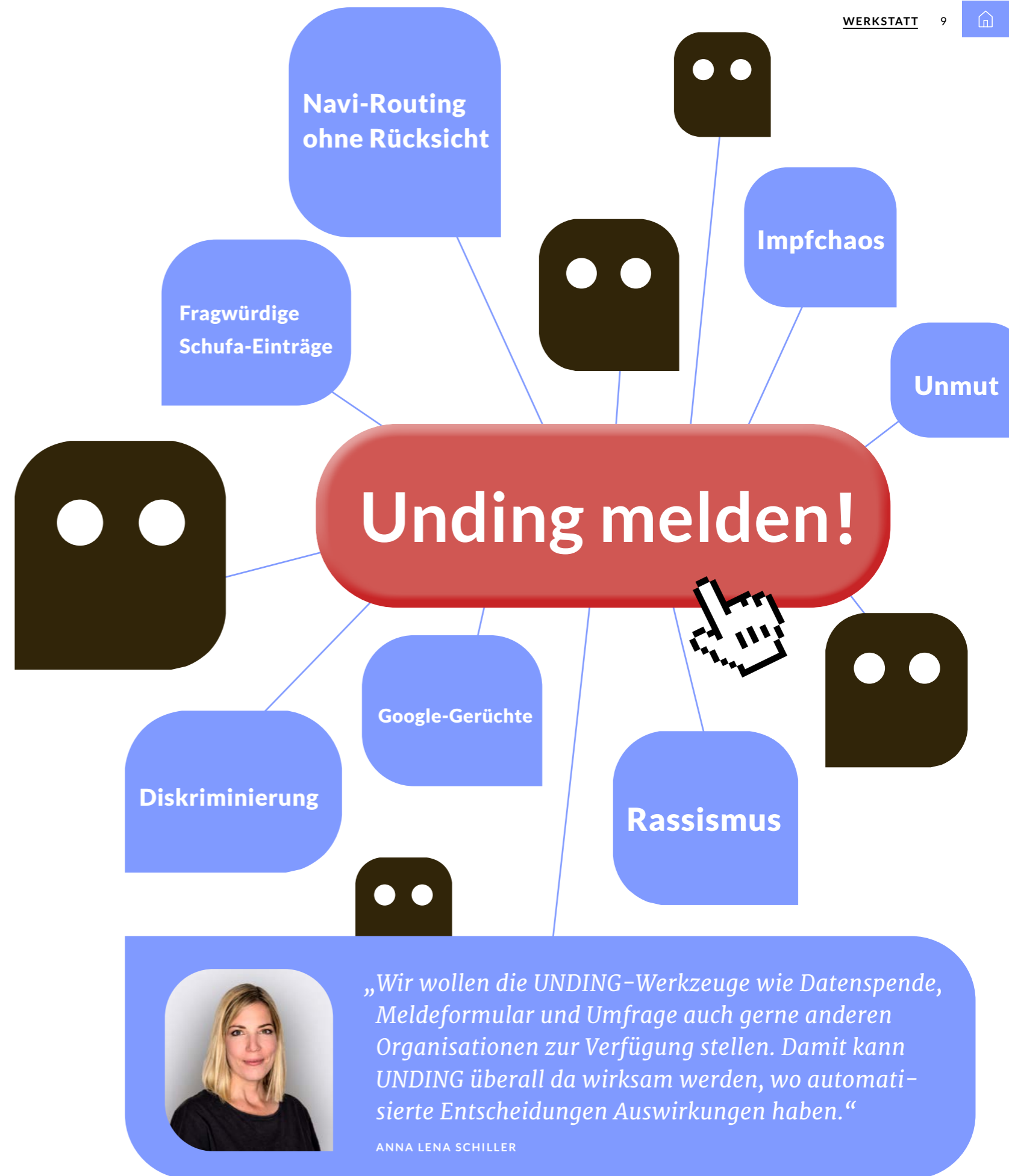
Seit 2017 beschäftigt sich die Bertelsmann Stiftung im Projekt „Ethik der Algorithmen“ mit den gesellschaftlichen Folgen algorithmischer Entscheidungsfindung. Wir setzen uns dafür ein, den digitalen Wandel in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Nicht das technisch Mögliche, sondern das gesellschaftlich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

www.algorithmenethik.de  
@algoethik

### ALGORITHMWATCH

AlgorithmWatch ist eine gemeinnützige Forschungs- und Advocacy-Organisation mit dem Ziel, Systeme automatisierter Entscheidungsfindung (ADM) und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft zu beobachten und zu analysieren. Seit ihrer Gründung im Jahr 2017 wird AlgorithmWatch von der Bertelsmann Stiftung unterstützt, u. a. im Rahmen gemeinsamer Projekte wie dem Automating Society Report oder UNDING.

www.algorithmwatch.org | ALGORITHM WATCH  
@algorithmwatch



„Wir wollen die UNDING-Werkzeuge wie Datenspende, Meldeformular und Umfrage auch gerne anderen Organisationen zur Verfügung stellen. Damit kann UNDING überall da wirksam werden, wo automatisierte Entscheidungen Auswirkungen haben.“

ANNA LENA SCHILLER



# Die Kraft *der Vielen*

Keno Verseck Anton Chalakov März 2022 bewölkt, 10°C

In den letzten Jahren sind die Menschen in Bulgarien immer wieder auf die Straßen gegangen, um gegen Korruption oder Amtsmissbrauch zu protestieren. Besonders in der Hauptstadt Sofia kommen dazu oft mehrere Tausend Menschen zusammen, wie hier im Juli 2020.

In Bulgarien läuteten im Sommer 2020 Massenproteste von Bürger:innen das Ende eines Jahrzehnts korrupter Herrschaft des Premiers Bojko Borissow ein. Ausgelöst wurden die Proteste auch durch Aktivitäten von Nicht-regierungsorganisationen. Das südosteuropäische Land ist ein leuchtendes Beispiel dafür, was die Zivilgesellschaft bewirken kann.



SOFIA, BULGARIEN

Der Künstler Welislaw Minekow (rechts oben) war Mitorganisator der andauernden Proteste im Sommer und Herbst 2020. In Sofia fanden die Proteste häufig im sogenannten Dreieck der Macht statt (unten) – dem Bereich zwischen den Gebäuden des Staatspräsidiums, der Nationalversammlung und des Ministerrats.

Das „Kleine Stadion“ ist ein unauffälliges Sofioter Kiez-Lokal etwas außerhalb des Stadtzentrums. Vor dem Eingang hängt eine kleine Tafel mit den Gerichten des Tages, mehr nicht. Man muss eine Treppe hinabsteigen und kommt in niedrige, verrauchte Kellerräume. Die Wände sind blassgelb gestrichen, die Tische mit Wachstüchern gedeckt.

Im Raum ganz hinten sitzt der Bildhauer Welislaw Minekow mit zwei Freunden. Im vergangenen Jahr war er für mehrere Monate Kulturminister einer Interimsregierung. Er verschaffte sich bei vielen Menschen im Land Ansehen, weil er im Ministerium mit Filz und Korruption aufräumte. „Schade, dass er nicht Premierminister ist“, sagen seine beiden Freunde, „er wäre der Richtige und der Beste.“ Minekow lächelt über diese Worte und murmelt etwas Abwehrendes.

### „Das giftige Trio“

Der Bildhauer ist in der bulgarischen Kunstszene schon lange eine bekannte Größe. Doch seit zwei Jahren kennt ihn das ganze Land. Der 63-Jährige war einer der Anführer:innen der Massenproteste im Sommer und Herbst 2020. Damals gingen Hunderttausende Menschen überall in Bulgarien monatelang gegen den Regierungschef Bojko Borissow auf die Straße. Borissow amtierte zu dieser Zeit mit kurzer Unterbrechung bereits ein Jahrzehnt als Ministerpräsident und hatte ein Klientensystem errichtet, das von Machtmissbrauch, Korruptionsaffären und einer gesteuerten Justiz geprägt war.

Minekow und zwei Mitstreiter organisierten in der Hauptstadt Sofia allabendliche Proteste. Borissow nannte die drei abfällig „das giftige Trio“. Wenige Monate später, im Frühjahr 2021, wurden der Premier und seine national-konservative Partei „Bürger für eine europäische Entwicklung Bulgariens“ (GERB) abgewählt. Seit Ende 2021 amtiert in Bulgarien eine Reformregierung, getragen von einer Vier-Parteien-Koalition. Dieses Kabinett ist auch ein Ergebnis der zivilen Proteste.

Bulgarien ist nicht das einzige Land, das jüngst mit großen zivilen Protesten europaweit auf sich aufmerksam machte. Nahezu in allen Ländern Mittel- und Südosteuropas gingen in den vergangenen

Jahren Menschen auf die Straße, um mehr Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und gute Regierungsführung einzufordern.

Das ist auch eine Beobachtung im Bertelsmann Transformation Index 2022. Der BTI stellt weltweit eine Entwicklung hin zu mehr Autoritarismus fest, hebt aber die positive Rolle der Zivilgesellschaften in einigen Regionen hervor, darunter in Mittel- und Südosteuropa. „Zivilgesellschaften stellen häufig die letzte und härteste Bastion dar, um sich, unter teils hohen Opfern, gegen Autokratisierung zu stemmen“, konstatiert der BTI 2022. „Sie sind erfolgreich in der Anprangerung von Korruption und Amtsmissbrauch und haben beispielsweise in Bulgarien, Rumänien, der Slowakei und Tschechien einen politischen Wandel einläuten können.“

### Durch Zufall Protestführer

Auch Welislaw Minekow hat bei seinem Einsatz gegen Autokratie, Korruption und Amtsmissbrauch persönliche Opfer gebracht. Nicht erst im Sommer 2020. Der Bildhauer konnte nach dem Ende seines Studiums an der Nationalen Kunstakademie in Sofia 1986 zwei weitere Jahre in Hamburg studieren. Das war kurz vor Beginn der Umbruchzeit in den Ost-

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 Expert:innen 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.

[hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de)

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

BTI 2022



„Der Regierungschef hat sich in der Zeit kaum blicken lassen in Sofia, er hatte Angst vor uns, dem Volk.“

WELISLAW MINEKOW





## INFORMATIONEN

**BULGARIEN**

Die Republik Bulgarien liegt im Osten der Balkanhalbinsel. Hier leben knapp 6,5 Millionen Menschen auf einer Fläche von ca. 111.000 km<sup>2</sup>, was ungefähr der zusammengekommenen Größe von Bayern und Baden-Württemberg entspricht. Das Land ist von einer rückläufigen Bevölkerungsentwicklung betroffen, vor 10 Jahren betrug die Bevölkerungszahl noch knapp 7,4 Millionen.

Das politische System von Bulgarien war in den letzten Jahren von vielen wechselnden Regierungskonstellationen geprägt. 2021 fanden insgesamt drei Parlamentswahlen statt, da es den Parteien zunächst nicht gelang, eine Regierung zu bilden. Letztendlich gewann die neugegründete und pro-westliche Partei „Wir setzen den Wandel fort“, die seitdem in einer Vier-Parteien-Koalition regiert.

Im neuen Bertelsmann Transformationsindex 2022 belegt Bulgarien hinsichtlich der Demokratiequalität den 25. Platz unter den 137 untersuchten Transformationsländern.

 Bulgarien im BTI

blockländern. Für viele Menschen im Osten Europas schien der Westen damals ein Traum. Minekow hätte in Deutschland bleiben können. Doch er wählte Bulgarien. Ein Land, das in den 1990er Jahren in extremer Verarmung versank.

An einem kalten Frühjahrstag sitzt Minekow in seinem Atelier in einem alten Fabrikgebäude im Südosten Sofias. Der hohe Raum ist voller Skulpturen, Werkzeuge, Arbeitsmaterialien und Bücher, an den Wänden hängen Plakate und Fotografien mit den Werken des Bildhauers. Ein gusseiserner, mit Holz befeuerter Ofen heizt das Atelier, weil Minekow die Kosten für die Zentralheizung nicht bezahlen kann.

„Ich hatte schon immer eine klare Haltung und einen offenen Mund“, erklärt der Künstler auf die Frage, wie er dazu kam, sich politischen Protesten anzuschließen. Manchmal hatte das gefährliche Folgen: Er entging schon Angriffen von Schlägertrupps. Im Juli 2019 wurde sein Auto angezündet. Die Fälle wurden nie aufgeklärt.

Zu einem Anführer der Proteste im Sommer 2020 wurde Minekow eher zufällig. Anfang Juli desselben Jahres waren im bulgarischen Präsidentschaftsbüros zweier Mitarbeiter des bulgarischen Staatspräsidenten Rumen Radew durchsucht worden. Radew hatte sich als Kritiker der weitverbreiteten Korruption profiliert. Nach der Durchsuchungsaktion, die in Bulgarien weithin als willkürlich empfunden wurde, rief Minekow auf Facebook zu einer Protestversammlung auf. Er erwartete einige Dutzend Teilnehmer:innen. Es kamen Tausende.

Es war der Augenblick, in dem sich Minekow und seine beiden Mitstreiter, der Anwalt Nikolaj Hadshigenow und der PR-Experte Arman Babikjan, zusammaten – jene drei, die später „das giftige Trio“ genannt wurden. Sie organisierten über 100 Tage lang tägliche Protestaktionen. Minekow kommt ins Schwärmen, wenn er darüber spricht. „Es gab überall in Bulgarien und sogar im Ausland Proteste“, erzählt der Künstler. „Der Regierungschef hat sich in der Zeit kaum blicken lassen in Sofia, er hatte Angst vor uns, dem Volk.“

**Bivol und AKF decken Missstände auf**

Bulgarien hat solche Proteste, mal kleiner, mal größer, in den vergangenen Jahren immer wieder erlebt. Ausgelöst wurden sie häufig durch Veröffentlichungen zivilgesellschaftlicher Organisationen über Missstände im Land. Zu den beiden wichtigsten

gehören dabei das Investigativportal Bivol und der Antikorruptionsfonds (AKF).

Bivol, zu Deutsch „Stier“, ist eine Art Watchdog-Portal, das Fälle von Amtsmissbrauch und Korruption auf höchster politischer Ebene und im Staatsapparat aufdeckt. Bivol wurde 2010 von dem Journalisten Assen Jordanow gegründet, hat nur wenige Mitarbeiter:innen und lebt ausschließlich von privaten Spenden. Dennoch hat das Portal mit seinen Enthüllungen im Laufe des vergangenen Jahrzehnts eine überragende Rolle in der bulgarischen Öffentlichkeit und Politik gespielt. Beispielsweise mit Berichten darüber, wie EU-Gelder in Bulgarien missbraucht wurden oder Regierungspolitiker:innen die Justiz beeinflussten – dies führte mehrfach zu politischen Krisen im Land und beschäftigte auch EU-Gremien.

Der Bivol-Gründer Assen Jordanow ist studierter Philologe und wurde nach dem Sturz der Diktatur Journalist. Schon in den 1990er Jahren machte er sich in der Branche einen Namen mit investigativen Berichten. „Alle Zeitungen, bei denen ich gearbeitet habe“, scherzt Jordanow, „wurden irgendwann von Oligarchen gekauft.“

**„Ich werde weitermachen, solange es mich gibt.“**

Deshalb sind Schmutzkampagnen politisch gesteuert Medien gegen Bivol in Bulgarien an der Tagesordnung. Jordanow selbst wurde mehrfach von Unbekannten überfallen. Aber er sagt: „Einschüchtern oder kaufen kann man mich nicht. Ich werde weitermachen, solange es mich gibt.“

So hartnäckig der Bivol-Gründer an seiner Arbeit festhält, so pessimistisch beurteilt er ihre Wirkung. „Leider hat sich Bulgarien nicht tief an der Wurzel geändert“, sagt Jordanow. „Es gab bisher nur kosmetische Änderungen. Deshalb bin ich auch gegenüber der neuen Regierung skeptisch.“

Ähnlich sehen es auch die Mitarbeiter:innen des Antikorruptionsfonds. Der AKF ist eine ungewöhnliche Nichtregierungsorganisation, in der Journalist:innen, Jurist:innen, ehemalige Staatsanwälte:innen und Polizeiermittler:innen die Arbeit der Regierung und staatlicher Institutionen systematisch unter die Lupe nehmen, vom Wahlmonitoring bis zur Prüfung staatlicher Ausgaben. Mitbegründet hat den AKF 2014 der Journalist Nikolaj Stajkow. „Die Glaubwür-



digkeit des Journalismus war und ist in Bulgarien sehr gering, denn die meisten Medien sind politisch abhängig“, sagt er. „Daher die Idee zu einer solchen Organisation.“

Der bisher erfolgreichste Fall, den der AKF aufdeckte, war 2019 das sogenannte Apartment Gate. Dabei kam heraus, dass zahlreiche Regierungs- und hohe Staatsbeamte:innen Luxuswohnungen in Sofia weit unter Marktpreis erworben hatten. Viele von ihnen traten von ihren Ämtern zurück. Strafrechtliche Konsequenzen hatten die Fälle nicht.

Nikolaj Stajkow und die Rechtsanwältin Lora Georgiewa haben beide an Apartment Gate mitgearbeitet. „Wir gehen in solchen Fällen in zweierlei Hinsicht vor“, erzählen sie. „Zum einen veröffentlichen wir für die Allgemeinheit sehr leicht verständliche Informationen, meistens kurze Videos. Zum anderen schicken wir umfangreiche Dossiers an die Staatsanwaltschaft. Leider bekommen wir meistens nur knappe oder keine Antworten, auch Ermittlungen werden meistens nicht begonnen.“

### Bulgarisches Demokratiedefizit

Zivilgesellschaft zwischen Mobilisierungskraft und Machtlosigkeit. So könnte man die Befindlichkeit vieler Bürgeraktivist:innen in Bulgarien beschreiben. Und so ähnlich empfindet es auch Elitsa Markowa. Die studierte Expertin für internationale Beziehungen ist seit über zwei Jahrzehnten in bulgarischen Zivilorganisationen tätig. Derzeit arbeitet sie als Projektkoordinatorin beim Open Society Institute (OSI) in Sofia. „Wir haben eine sehr lebendige und vielfältige Zivilgesellschaft“, sagt sie. „Allerdings wurde sie von den vorherigen Machthabern ausschließlich konfrontativ behandelt. Wir waren keine Partner.“

Als viel gravierender empfindet Markowa jedoch ein anderes Problem. In der bulgarischen Zivilgesellschaft sei sehr viel fachliche Kompetenz konzentriert, denn viele gut ausgebildete Menschen zögen es vor, in Strukturen zu arbeiten, in denen sie sich unabhängig und frei entfalten können. In staatlichen und öffentlichen Institutionen sei dies häufig nicht oder nur eingeschränkt der Fall. „Dieser Mangel an Kompetenz in der Verwaltung und im öffentlichen

Dienst stellt ein ernsthaftes Demokratiedefizit dar“, sagt Markowa.

Solche Beobachtungen macht sie nicht nur als Mitarbeiterin einer Zivilorganisation, sondern auch in einer anderen Rolle: der als langjährige Bulgarien-Gutachterin für den Bertelsmann Transformation Index. „An den Länderberichten für den BTI zu arbeiten, ist für mich eine sehr gute Möglichkeit zu verstehen, was in diesem Land geschieht“, sagt sie.

Zusammen mit ihrem Kollegen Bojan Sachariew, ebenfalls OSI-Mitarbeiter, wertet sie für die Berichte zahlreiche politische, soziale und ökonomische Daten zu Bulgarien aus und konsultiert einheimische Expert:innen, bevor ein Entwurf an die BTI-Koordinator:innen gesendet wird. „Es ist ein langer Prozess“, sagt Markowa, „denn der BTI unterscheidet sich von anderen Indizes wie Freedom House oder Nations in Transit, weil er nicht nur Informationen zu einem einzigen Schlüsselbegriff wie Demokratie oder Korruption abbildet, sondern viel tiefer in die Strukturen des Landes geht.“

### Als Minister gegen Korruption

Auch Welislaw Minekow hat sich nach der Amtszeit als Kulturminister im vergangenen Jahr in die Rolle eines aufmerksamen Beobachters zurückgezogen – vorerst. „Als Interimsminister habe ich sehr viele Unterlagen über Amtsmissbrauch und Unregelmäßigkeiten in meinem Ministerium an die Kommission für Korruptionsbekämpfung gegeben“, erzählt der Bildhauer. „Leider bis heute ohne Folgen.“

Wie war es für ihn persönlich, plötzlich ganz oben in der Politik zu sein? Und warum wollte er nicht weitermachen als Kulturminister? „Es war eine sehr anstrengende Zeit“, sagt Minekow. „Ich habe ununterbrochen gearbeitet, ständig im Parlament gesprochen...“ Er macht eine Pause und sagt dann: „Ich habe auch viele gute Bekannte und Freunde verloren.“

Als Minister habe er in den Unterlagen gesehen, dass befreundete Künstler:innen für geringfügige Aktivitäten oder Projekte zu Unrecht große Summen aus dem Staatshaushalt bekommen hätten. Er habe all das stoppen lassen. „Ich kann mit solchen Leuten nicht befreundet sein“, sagt er.

Reportage mit anderen teilen



„An den Länderberichten für den BTI zu arbeiten, ist für mich eine sehr gute Möglichkeit zu verstehen, was in diesem Land geschieht.“

ELITSA MARKOWA



„Es gab bisher nur kosmetische Änderungen. Deshalb bin ich auch gegenüber der neuen Regierung skeptisch.“

ASSEN JORDANOW

Elitsa Markowa (oben) pflegt als BTI-Berichterstatterin einen kritischen Blick auf die Entwicklungen in ihrer Heimat. Assen Jordanow (unten) wird immer wieder von hohen Justizbeamten verklagt, weil er als Journalist über ihre Verstrickung in Korruption berichtet.

# Demokratie unter Druck

Dr. Ralph Heck Besim Mazhiqi

„Es ist sinnvoll, sich in diesen Zeiten einen fundierten, faktenbasierten Überblick zu verschaffen.“

DR. RALPH HECK



Seit dem russischen Angriff auf die Ukraine ist die Welt eine andere geworden. Nicht nur in der Außen- und Sicherheitspolitik ist von einer „Zeitenwende“ die Rede. Was hat nach dieser Zäsur noch Bestand? Was ist die Richtschnur? Und wie wirkt sich neben dem Krieg die Pandemie auf die Politik vieler Regierungen in der ganzen Welt aus?

Es ist sinnvoll, sich in diesen Zeiten einen fundierten, faktenbasierten Überblick zu verschaffen. Der Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI) kann dabei eine wichtige Hilfe sein. Dank seiner umfangreichen Erkenntnisse zu 137 Ländern bietet er Orientierung. Er hilft seit fast 20 Jahren, Trends in der Weltpolitik zu erkennen und Entwicklungen einzuordnen – weit über den Tag hinaus. Die wesentliche Erkenntnis der aktuellsten BTI-Erhebung: Erstmals übersteigt die Zahl der Autokratien die der Demokratien. Von den 137 untersuchten Ländern sind nur noch 67 Demokratien, die Zahl der Autokratien ist auf 70 gestiegen. Eine schleichende Autokratisierung hatte sich schon länger abgezeichnet: In den vergangenen zehn Jahren hat nahezu jede fünfte Demokratie an Qualität eingebüßt, darunter regional bedeutsame und einst stabile Demokratien.

Seit 2004 stellt der Transformationsindex die Regierungsqualität ins Zentrum seiner Analyse. Die Basis dafür sind die Expertisen von rund 300 Länder- und Regionalgutachter:innen, die eine Sammlung von datenbasierten Informationen entstehen lassen. Wie wichtig der Fokus auf die Regierungsqualität ist, hat sich in den zurückliegenden beiden Jahren noch einmal eindringlich bestätigt. Regierungen in aller Welt waren durch die COVID-19-Pandemie einem enormen Stresstest unterzogen. Sie waren herausgefordert, evidenzbasiert und flexibel vorzugehen, maßvoll und vorausschauend zu agieren und sich lernfähig und vertrauenswürdig zu zeigen. Nur wenige Regierungen haben diesen Stresstest überzeugend bestanden.

Die Pandemie ist keineswegs der einzige Hätetest. Neben der dramatischen Kriegssituation in der Ukraine sind die Digitalisierung der Gesellschaft zum Gemeinwohl wie auch die Nachhaltigkeit unseres wirtschaftlichen Wirkens Herausforderungen für die Demokratie. Die Erkenntnisse des BTI sind hier nützlich, denn die Analyse hebt die positiven Beispiele hervor. Ganz im Sinne unseres Stifters Reinhard Mohn ist es das Ziel, mit der Darstellung von gelungenem Krisenmanagement politische Lernprozesse durch internationalen Vergleich zu unterstützen. Letztlich kann es durch diese Lernprozesse gelingen, Demokratien zu stärken,

die weltweit unter Druck geraten sind, und dem Trend zur Autokratie Einhalt zu gebieten.

„Die Bertelsmann Stiftung will einen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit von freien und fairen Gesellschaften leisten.“

Die Bertelsmann Stiftung stellt sich dieser Herausforderung. In ihrem Programm „Demokratie und Zusammenhalt“ entwickelt sie Vorschläge, wie Demokratien sich partizipativer ausrichten und zivilgesellschaftliche Beteiligungsmöglichkeiten sowie soziale Kohäsion stärken können. In ihrem Programm „Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft“ werden Strategien erarbeitet, um Wohlstand und Arbeit in einer sich transformierenden Wirtschaft und Gesellschaft verantwortlich und inklusiv zu sichern. Die Daten und Analysen des BTI fließen in diese Arbeiten ein. Die Bertelsmann Stiftung will damit einen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit von freien und fairen Gesellschaften leisten.

Dass es sich lohnt, sich für die Demokratie starkzumachen, verdeutlicht die geeinte Reaktion auf den Angriff der russischen Armee auf die Ukraine. Demokratien können sich auf gemeinsame Werte und gemeinsame Stärken besinnen und entsprechend handeln.

Keine Entwicklung ist unumkehrbar. Auch nicht die zum Schlechten. In zwei Jahren erscheint der nächste Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung. Möglicherweise kann er dann Daten über ein erneutes Erstarren der Demokratien liefern.

## DR. RALPH HECK

Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

Ralph Heck, der aus dem deutschsprachigen Teil Belgiens stammt, studierte Wirtschaftsingenieurwesen. Er war zunächst beim Internationalen Währungsfonds tätig, danach arbeitete Ralph Heck bis 2017 bei der Unternehmensberatung McKinsey und ist seitdem in diversen Aufsichtsräten tätig. Seit 2012 war Ralph Heck Mitglied im Kuratorium der Bertelsmann Stiftung. Im August 2020 wurde er Vorstandsvorsitzender der Stiftung, in der er auch die Programme Demokratie und Zusammenhalt, Digitalisierung und Gemeinwohl, Europas Zukunft und Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft verantwortet.

 ralph.heck@bertelsmann-stiftung.de



Wer weiß besser, was Jugendliche bedrückt, aufregt und nervt, als die Jugendlichen selbst? Benachteiligungen durch Armut zum Beispiel. Auch Meret Cormann hat genau im Blick, was sie verändern will. Sie gehört in diesem Jahr zu den JETs – dem Jugend-Experten-Team vom 2GETHERLAND der Bertelsmann Stiftung.

# Unsere Meinung – Unsere Zukunft!

Katja Guttmann Besim Mazhiqi März 2022 Gütersloh sonnig, 12 °C

**Das 2GETHERLAND 2022 der Bertelsmann Stiftung bringt Kinder und Jugendliche aus verschiedenen sozialen Hintergründen im Mai eine Woche lang in der Nähe von Berlin zusammen. Benachteiligungen durch Armut ist das große Thema. Sie haben sehr viel zu sagen, wenn wir sie einbinden und zuhören.**

2GETHERLAND – das klingt wie der Titel eines futuristischen Videospiele. Um Zukunft geht es dabei durchaus. Aber im Camp der Bertelsmann Stiftung wird nicht in Fantasiewelten gezockt, sondern die Realität fokussiert. Und das funktioniert so: Rund 150 bis 200 in Deutschland lebende Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit vollkommen unterschiedlichen sozialen Hintergründen leben eine Woche lang zusammen. Sie lernen, sensibel zu werden für die Probleme der anderen, und entwickeln neue Ideen, um Ausgrenzungen in ihrem Umfeld auszuloten. Sie dürfen deutlich sagen, was sie als unfair empfinden, können sich konkret Ratschläge holen und sich selbst austesten: beim Selbstbehauptungstraining, beim Storytelling in der Blackbox oder auch ganz traditionell beim Gitarrespielen am Lagerfeuer.

## Etwas verändern

„Ich habe da wahrscheinlich mehr über das Menschsein gelernt als in meiner ganzen Schullaufbahn“, sagt der 16-jährige Lukas Thiehoff aus dem nordrhein-westfälischen Dorsten bei Recklinghausen, der beim letzten Mal dabei war. Seine Augen unter dem dunklen Wuschelkopf leuchten, wenn er sich daran erinnert, wie „geflasht“ er damals war. Als behütetes Kind aus einem Akademiker:innen-Haushalt – so beschreibt er sich selbst – habe er bis dahin den „unfairen Vorteil“ gehabt, wenig mit sozialen Problemen konfrontiert worden zu sein. Das Camp habe das geändert: Die Freundschaften aus dieser Woche bestehen auch nach drei Jahren weiter, mit einigen schreibt und chattet er jetzt noch. „Mal eine Woche komplett frei von diesen ganzen Vorurteilen zu sein und zu merken: Wir gehören alle zusammen. Das ist unschlagbar!“, sagt er. „Menschen sind in der Lage, so zu leben – egal wie wir aussehen oder welche sexuelle Orientierung wir haben oder wo wir herkommen.“

In diesem Jahr gehört Lukas beim 2GETHERLAND zum JET – dem Jugend-Experten-Team. Das sind rund 15 ausgewählte Teilnehmer:innen im Alter von 13 bis 21 Jahren, die im Vorfeld zusammen mit den Organisator:innen der Bertelsmann Stiftung Themen diskutieren und Workshops entwickeln. Nach einer coronabedingten Pause findet Anfang Mai das 2GETHERLAND sechs Tage lang am Werbellinsee in der Nähe von Berlin statt. Das übergreifende Thema

Die Wellenlänge stimmt einfach, sagt Lukas Thiehoff (rechts oben), der beim letzten Camp dabei war – trotz unterschiedlicher Altersgruppen, sozialer Hintergründe oder Migrations-Erfahrungen. Aber da Vorurteile komplett beiseitegeschoben werden, ist die Zusammenarbeit im Camp stets auf Augenhöhe (unten).

sind die Auswirkungen von Armut auf Kinder und Jugendliche. In einem reichen Land wie Deutschland betrifft das erschreckenderweise rund 25 Prozent.

Was macht die Mitglieder des JETs zu Expert:innen? Manchmal sind sie selbst betroffen, ganz oft haben sie genau hingeschaut, und immer wollen sie etwas verändern. Denn sie ärgern sich über Ungerechtigkeiten in ihren Schulen, Freundeskreisen und Gemeinden.

#### Sich vernetzen

So wie Jolina Schlass aus der Nähe von Magdeburg in Sachsen-Anhalt. „Wenn man mit 13 oder 14 Jahren anfängt, sich über die Welt Gedanken zu machen, und merkt, dass auch Erwachsene manchmal sehr unweise sind oder ganz falsche Entscheidungen treffen, dann guckt man: Wie kann ich meine Meinung einbringen? Alle um mich herum meckern, aber das führt ja zu nichts. Ich wollte nicht meckern, ich wollte etwas machen“, sagt die heute 19-Jährige mit langen blonden Haaren und Brille. Sie engagiert sich nun schon seit Jahren politisch, gründete selbst einen Jugendbeirat und studiert derzeit Journalismus in Magdeburg.

*„Wie kann ich meine Meinung einbringen? Alle um mich herum meckern, aber das führt ja zu nichts. Ich wollte nicht meckern, ich wollte etwas machen.“*

Jolina war während ihrer Schulzeit geschockt, dass manche Mitschüler:innen putzen gehen mussten, um sich ab der zehnten Klasse das Busgeld zur Schule leisten zu können. Denn Gardelegen in der Altmark, wo sie aufwuchs, ist die drittgrößte Flächenstadt Deutschlands. Kleine Ortschaften oder auch einzelne Gehöfte in 50 Kilometer Umkreis sind eingemeindet, was bedeutet, dass manche ihrer Mitschüler:innen

teilweise einen sehr langen Schulweg hatten. Eltern aus der strukturschwachen Gegend können es sich aber oft nicht leisten, das monatliche Fahrgeld von 120 Euro pro Kind zu zahlen. Für viele von Jolinas Mitschüler:innen hieß das: Weiterführende Schulen wie das Gymnasium sind aus finanziellen Gründen ausgeschlossen. „Da mussten wir als Jugendbeirat im Stadtrat durchprügeln, dass alle dieselben Chancen haben. Die Fahrkostenerstattung, das war schon ein richtiger Kampf“, sagt die junge Frau.

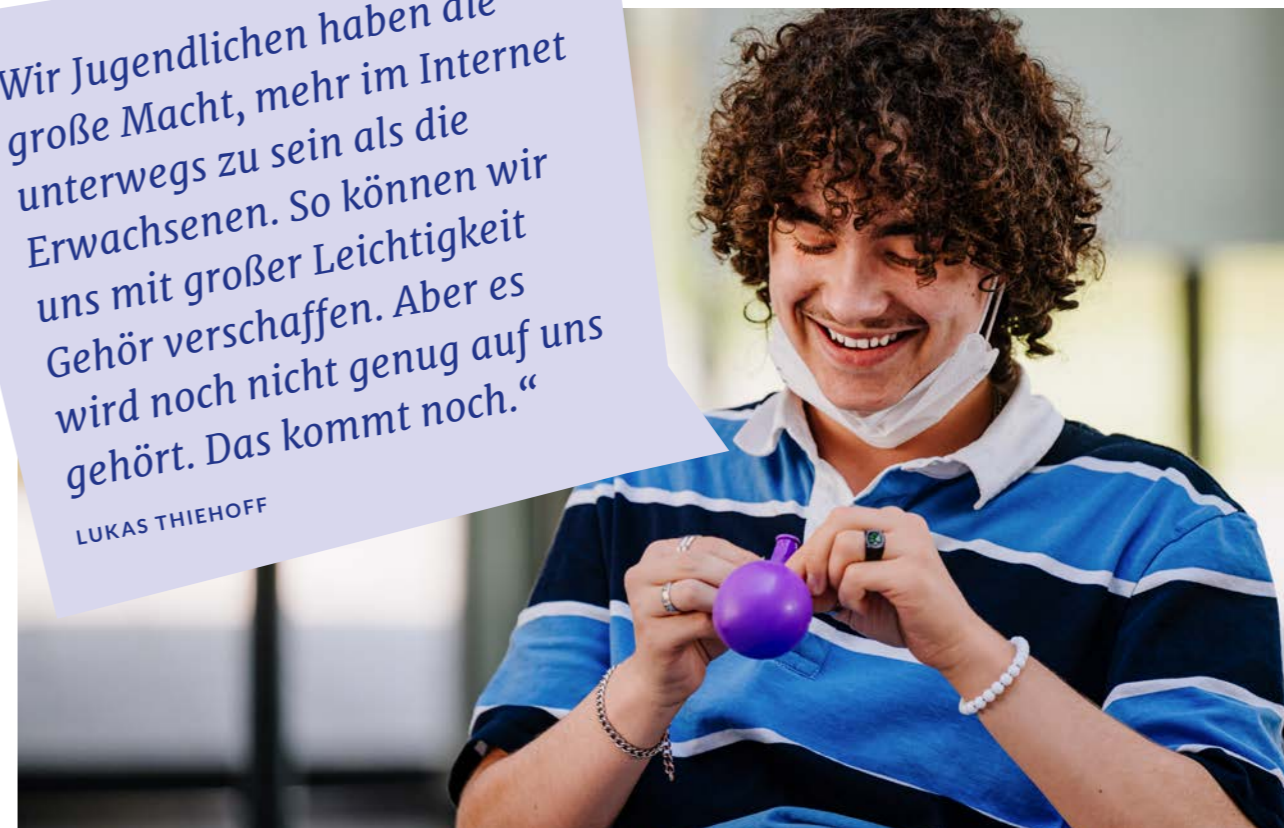
Die ersten Erfolge – Jolinas Jugendbeirat wurde auch für den Einsatz beim Projekt Stolpersteine ausgezeichnet – bestärken sie darin, sich weiter zu engagieren: Mehr Jugendbeteiligung und Wählen ab 16 sind ihre großen Themen. Auf das 2GETHERLAND freut sie sich sehr: „Durch die Arbeit mit der Bertelsmann Stiftung habe ich mich persönlich noch besser vernetzen können, auch mit Leuten aus anderen Bundesländern, die ähnlich engagiert sind – was mir weiterhilft und mich inspiriert.“

#### Jugendlichen zuhören

Sude Baydar weiß, wie sich Armut anfühlt: Sie kommt selbst aus einer sozial benachteiligten Familie aus der Nähe von Tübingen in Baden-Württemberg. Die 17-Jährige hat noch drei Geschwister, geht in die elfte Klasse und möchte studieren. Derzeit bekommt sie das Stipendium „Talent im Land“, das in ihrem Bundesland für faire Bildungschancen vergeben wird. „Ich finde es einfach sehr schade, dass soziale Benachteiligungen die Jugendzeit vermasseln oder zumindest erschweren kann. Und das in einem Land wie Deutschland, das Solidarität so sehr schätzt. Das finde ich unfair“, sagt das dunkelhaarige Mädchen in ihrer ganz ruhigen Art. Ihr sei mit der Zeit bewusst geworden, dass sie eine Rolle einnehmen möchte, die das verändert. Und das gehe am besten, wenn sie sich bei Projekten wie 2GETHERLAND engagiere: „In den Köpfen von Jugendlichen stecken viele kreative Ideen, die das Ganze vorantreiben können. Deswegen ist es

„Wir Jugendlichen haben die große Macht, mehr im Internet unterwegs zu sein als die Erwachsenen. So können wir uns mit großer Leichtigkeit Gehör verschaffen. Aber es wird noch nicht genug auf uns gehört. Das kommt noch.“

LUKAS THIEHOFF



wichtig, ihnen zuzuhören. Denn das ist ja in gewisser Weise auch ein Profit, wenn sich Erwachsene mit Jugendlichen austauschen.“

*„In den Köpfen von Jugendlichen stecken viele kreative Ideen, die das Ganze vorantreiben können. Deswegen ist es wichtig, ihnen zuzuhören.“*

Vor allem stört Sude, dass Kinder aus benachteiligten Familien keine Chance bekommen, auszuchecken, was außer Schulleistungen noch in ihnen stecken könnte. Auf dem Bolzplatz Fußball spielen geht gerade noch, aber vielleicht wären manche Jugendliche auch wirklich gut darin, zu jonglieren, zu zeichnen oder Theater zu spielen. Aber da fehlen manchmal

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## FAMILIE UND BILDUNG: POLITIK VOM KIND AUS DENKEN

Kinder und Jugendliche sind Expert:innen in eigener Sache. Deshalb sollten sie selbst gefragt werden, was sie für ein gutes Leben brauchen. Das macht das Projekt „Familie und Bildung“ in Workshops, die das JugendExpert:innenTeam (JEx-Team) mit anderen jungen Menschen durchführt. Darüber hinaus entwickelt es mit wissenschaftlichen Partner:innen Ideen zu einer regelmäßigen Bedarfserhebung junger Menschen, deren Ergebnisse in eine wirksame Politik gegen Kinderarmut einfließen sollten. Denn Kinderarmut zu vermeiden ist eine Grundvoraussetzung, um allen jungen Menschen Teilhabe und gutes Aufwachsen zu ermöglichen. Daher wird gemeinsam mit Influencer:innen gefordert: „#StopptKinderarmut“!

[antje.funcke@bertelsmann-stiftung.de](mailto:antje.funcke@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de/familie-und-bildung](http://www.bertelsmann-stiftung.de/familie-und-bildung)

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

die Vorbilder, die Anleitung, die Zeit und oft das Geld. Deshalb bereitet Sude zusammen mit Carlotta Rohde aus Kiel, Schleswig-Holstein, einen „Selbstfindungsworkshop“ für das Camp vor.

### Neues ausprobieren

„Wir versuchen, Teilnehmer:innen zu ermutigen, neue Sachen auszuprobieren, und eventuell auch unentdeckte Talente aus ihnen herauszukitzeln“, erklärt die 15-jährige Carlotta, die in die zehnte Klasse des Regionalen Berufsbildungszentrums Wirtschaft (RBZ) geht, einer Berufsschule mit Abiturabschluss. Sie selbst habe schon früh unterschwellig mitbekommen, dass nicht alle die gleichen Chancen haben. Etwa als es darum ging, Laptops für Präsentationen in der Klasse mitzubringen – und die Finanzierung eines Computers für manche Mitschüler:innen außer Frage stand, während andere es sich nicht leisten konnten. Oder auch das: „Treffen wir uns heute Nachmittag?“ „Nein, geht nicht, ich muss auf meine kleinen Geschwister aufpassen, weil meine (alleinerziehende) Mutter bei der Arbeit ist.“ Carlotta, die eine Karriere als Physiotherapeutin anstrebt, will lernen, noch offener und bewusster dafür zu werden, wie schlecht es manchen Menschen geht. Und sie will ihr Wissen und ihre Sensibilität nicht für sich behalten. „Ich möchte das auch anderen beibringen, dass sie das nicht so streng sein sollen und dumme Sprüche wie ‚Kein Wunder, dass du dir das nicht leisten kannst‘ vermeiden“, sagt sie.

Ähnlich geht es auch Jonathan Bauer. Der 15-Jährige wohnt im baden-württembergischen Rheinfelden im Dreiländereck zwischen Deutschland, der Schweiz und Österreich. Jahrelang litt er selbst darunter, gemobbt zu werden. Deshalb ist das auch ein Thema, das ihm am Herzen liegt. „Ich möchte nicht, dass es anderen Menschen so ergeht wie mir. Ich möchte meine Erfahrungen mit ihnen teilen können und sagen: ‚Okay, so habe ich darauf reagiert‘“, erklärt er. In seiner Schule hat er gemeinsam mit Freund:innen ein „buntes Brett“ gegründet, wo sich Mobbingopfer Hilfe holen können und gemeinsame Freizeitaktivitäten angeboten werden. Dabei hat er gemerkt, dass man zusammen viel mehr erreichen kann: „Ich kann ein bisschen was mitbestimmen an der Gesellschaft,

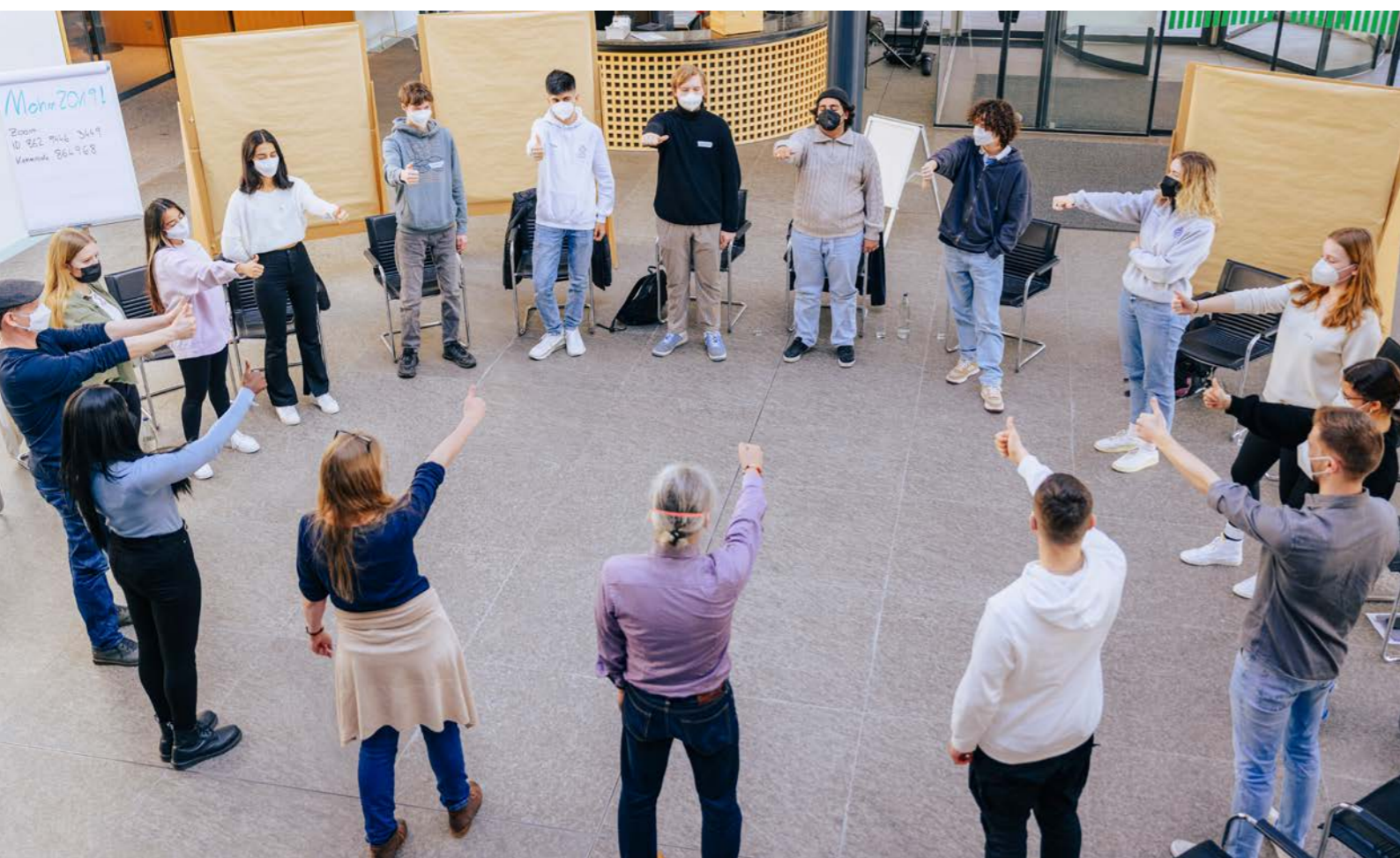
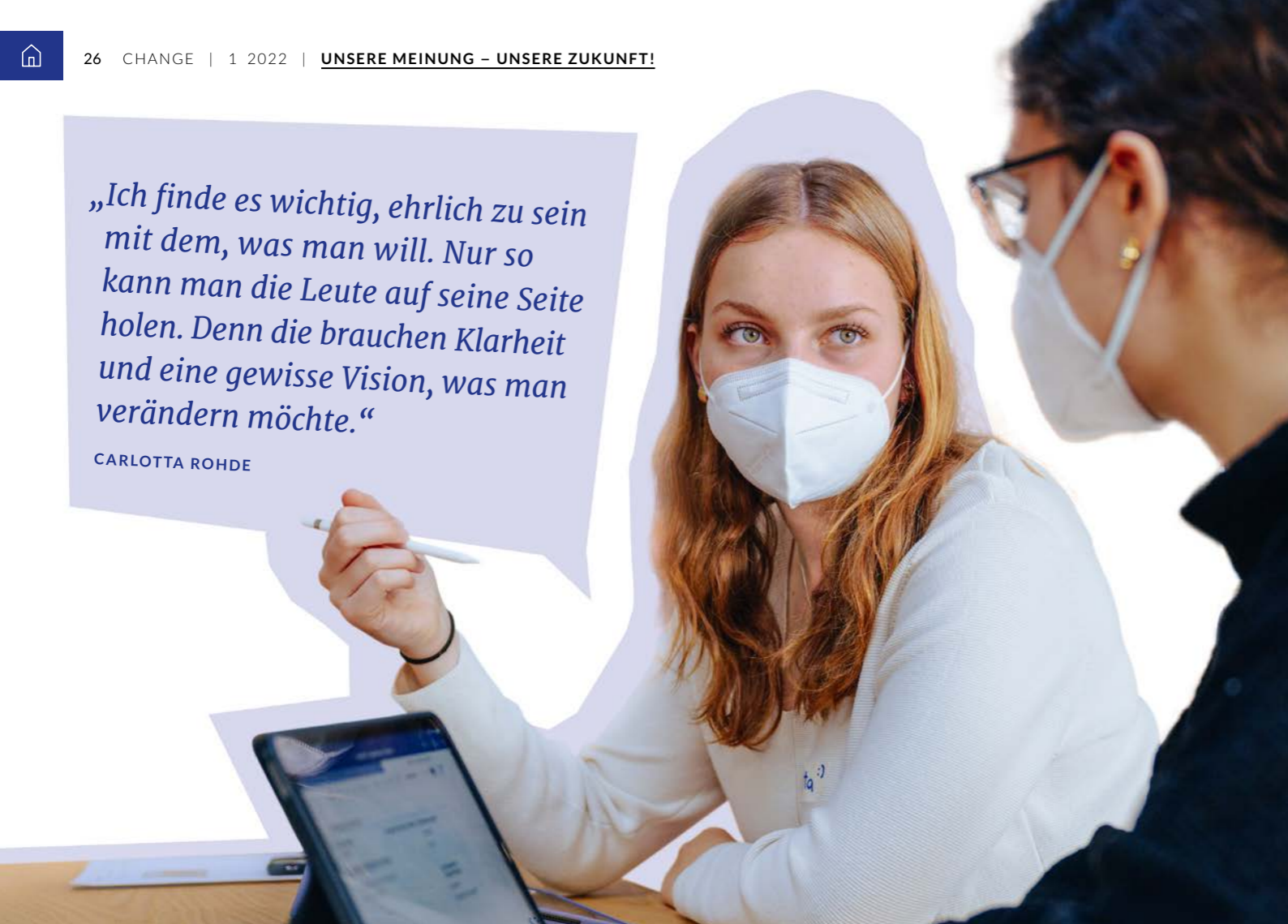
# J E T



Kreativ gemeinsam knifflige Situationen lösen: Die Corona-Pandemie hat viele Jugendliche ausgebremst. Sude Baydar (zweite von links) zum Beispiel hatte für die 11. Klasse ein Stipendium für die USA. Das wird sie nicht nachholen können, wenn sie rechtzeitig Abitur machen will. Sorgen um Studium oder Weiterbildung machen sich fast alle.

„Ich finde es wichtig, ehrlich zu sein mit dem, was man will. Nur so kann man die Leute auf seine Seite holen. Denn die brauchen Klarheit und eine gewisse Vision, was man verändern möchte.“

CARLOTTA ROHDE



Carlotta Rohde (links oben) bereitet einen Selbstfindungs-Workshop (links unten) zum 2GETHERLAND vor. Dabei lernt sie auch selbst dazu, nämlich aus sich rauszugehen. „Wir sind schließlich die Generation von morgen und verantwortlich für die Zukunft“, sagt sie.



ich habe eine gewisse Stimme“, sagt er sehr selbstbewusst. Aber er erhofft sich von der Politik noch viel mehr Gehör: „Natürlich haben wir Jugendlichen nicht so viel Erfahrung wie die Erwachsenen. Aber wir leben halt noch sehr lange und unsere Generation betreffen halt sehr, sehr viele Maßnahmen.“

„*Natürlich haben wir Jugendlichen nicht so viel Erfahrung wie die Erwachsenen. Aber wir leben halt noch sehr lange und unsere Generation betreffen halt sehr, sehr viele Maßnahmen.*“

„Ehrlich sein mit dem, was man will“

Aber selbst wenn sich Jugendliche mancher Probleme deutlich bewusst sind: Es ist nicht immer einfach, sogar im eigenen Freundeskreis Veränderungen zu erreichen. Lukas aus Dorsten ist beim Thema Rassismus sehr selbstkritisch: Es sei erschreckend, mit welcher Leichtigkeit auf dem Schulhof grenzwertige Witze fallen, erzählt er. Manchmal müsse er unwillkürlich lachen und denke danach sofort: Das will ich eigentlich nicht, das ist nicht gut. Dann merke er, wie tief der Alltagsrassismus selbst in seiner Generation verankert ist. „Ich will diese Freunde behalten. Aber ich will mit ihnen daran arbeiten, dass sie diese Witze nicht mehr machen – und das ist nicht leicht“, sagt er.

Aber genau das ist ein Ziel von 2GETHERLAND: dass die positive Energie multipliziert und weitergetragen wird. Beim letzten Camp vor drei Jahren gab es 14 verschiedene Folgeprojekte, die sich trotz Pandemie entwickelt haben: Kreativwerkstätten und Recyclingprojekte in Saalfeld, Theaterstücke für

Kinderrechte mit der Schauspielerin Hanna Schygulla als Schirmherrin, die Erarbeitung einer hessischen Kinder- und Jugendcharta für Chancengleichheit oder Emanzipationsprojekte für Mädchen am Gymnasium Dortmund. Wie das geht, hat das Camp angestoßen oder weiter auf den Weg gebracht. „Ich finde es wichtig, ehrlich zu sein mit dem, was man will. Nur so kann man die Leute auf seine Seite holen. Denn die brauchen Klarheit und eine gewisse Vision, was man verändern möchte“, sagt Carlotta.

Reportage mit anderen teilen

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG




## ACT2GETHER


Mehr als ein Viertel aller jungen Menschen hat aufgrund sozialer Ungleichheit schlechtere Chancen auf Teilhabe, Mitwirkung und gutes Aufwachsen. 2,8 Millionen Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren in Deutschland sind von Armut betroffen. Die Initiative ACT2GETHER setzt sich für faire Chancen dieser jungen Menschen ein. Gemeinsam mit vielen Partnern werden wirkungsvolle Lösungen gegen soziale Ungleichheit mit und für benachteiligte junge Menschen entwickelt.

alexa.meyer-hamme@bertelsmann-stiftung.de

www.act2gether.de

# Mehr *Transparenz* wagen

 Dr. Brigitte Mohn

 Besim Mazhiqi

*„Qualitätstransparenz ist die Voraussetzung, um gute, selbstbestimmte Entscheidungen treffen zu können.“*

DR. BRIGITTE MOHN



Welches ist das beste Krankenhaus für die anstehende Hüftoperation? Welcher Arzt hat viel Erfahrung mit Knochendichtemessungen? Welches Pflegeheim hat genügend Personal? Wer medizinische Versorgung oder Pflege benötigt, steht immer wieder vor diesen oder ähnlichen Fragen. Verlässliche und allgemein verfügbare Informationen über Gesundheitseinrichtungen sowie deren Leistungen sind der Schlüssel, damit Patientinnen und Patienten sich ein vollständiges Bild machen und die richtige Entscheidung fällen können. Doch leider ist die Qualitätsberichterstattung im deutschen Gesundheitswesen noch längst nicht da, wo sie sein müsste.

Noch immer fühlen sich rund zwei Drittel der Deutschen über die Leistungen von Krankenhäusern, Arztpraxen und Pflegeeinrichtungen nur ungenügend informiert. Das geht aus einer vor wenigen Wochen veröffentlichten Umfrage des Projekts Weisse Liste der Bertelsmann Stiftung hervor. Diese Nachricht stimmt bedenklich. Erst recht vor dem Hintergrund, dass die rund 1.800 Kliniken in Deutschland seit 2007 die Daten zu Umfang und Qualität ihrer Leistungen veröffentlichen müssen und diese damit prinzipiell zugänglich sind.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Pflege. Zwar wird auf Bundesebene derzeit ein neuer „Pflege-TÜV“ eingeführt, doch es bleiben Lücken. In einer bundesweiten Bestandsaufnahme ermittelte die Weisse Liste erst kürzlich, dass nur in sechs Bundesländern wichtige Daten zur Qualität von Pflegeeinrichtungen einsehbar sind. Dabei liegen diese Informationen vor, denn sie sind Teil der Prüfergebnisse der für die Heimaufsicht zuständigen Landesbehörden. Zur fehlenden Transparenz kommt es entweder dadurch, dass eine landesrechtliche Regelung gar nicht existiert, oder dass vorhandene Gesetze nicht in die Praxis umgesetzt werden.

Offenbar gelingt es unserem Gesundheitswesen noch viel zu selten, die verfügbaren Informationen zur Versorgungsqualität den Bürgerinnen und Bürgern passgenau bereitzustellen. Wie es besser ginge, wissen wir. Die Weisse Liste hat als unabhängige Institution beispielsweise seit ihrer Gründung 2006 verschiedene, onlinegestützte Vergleichsangebote auf Basis verfügbarer Daten eingeführt, um etwa das geeignete Krankenhaus oder ein gutes Pflegeheim zu finden. Dadurch hat sie einen großen und wissenschaftlich fundierten Erfahrungsschatz über

Methoden und Instrumente zur Patienteninformation aufgebaut, den sie mit anderen Akteuren teilt. Bei der Forderung nach mehr Transparenz geht es nicht darum, einen Kontrollzwang auf das medizinische Personal auszuüben. Mündige Patientinnen und Patienten sind auf umfassende und gesicherte Informationen angewiesen, um Arztpraxen, Kliniken und Pflegeheime miteinander vergleichen zu können und Orientierung in Gesundheitsfragen zu finden. Qualitätstransparenz ist daher die Voraussetzung, um gute, selbstbestimmte Entscheidungen treffen zu können. Zugleich kann sie Leistungserbringer dazu anspornen, ihre Arbeit zu reflektieren und zu verbessern. Zudem ist sie für Gesundheitsanbieter unabdingbar, um ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber den Beitragszahler:innen nachzukommen.

Immerhin bietet die Datenbasis in Deutschland genug Potenzial für mehr Transparenz. Täglich entstehen im Gesundheitssystem Zigtausende Datensätze, sei es durch Behandlungsberichte, Abrechnungen oder Qualitätsprüfungen. Sie ließen sich viel konsequenter und unter Einhaltung des Datenschutzes nutzen, ohne den Dokumentationsaufwand für die Einrichtungen zu erhöhen. Zudem bietet es sich an, Qualitätsinformationen in der elektronischen Patientenakte (ePA) bereitzustellen. Dafür bräuchte es eine zentrale digitale Plattform, die als Navigationshilfe für verlässliche Informationen und seriöse Anbieter fungiert. Die Qualitätsdaten in der Gesundheitsversorgung sind weder Eigentum der Ärzteschaft noch der Krankenkassen oder des Staates, sondern sie repräsentieren ein öffentliches Gut. Deshalb müssen sie der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden. Mittel und Wege sind inzwischen bekannt. Es braucht jetzt den politischen Willen und die Bereitschaft des Systems, endlich mehr Transparenz zu wagen.

## 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 Programme Bildung und Next Generation, Demokratie und Zusammenhalt, Gesundheit sowie die kommunalen Themen.

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



„Ich habe nicht aus reinem Profitstreben gegründet, sondern weil ich Bock auf eine neue Art der Mobilität hatte“, sagt Max Weldert, der die Münsteraner:innen mit „tretty“-Tretrollern mobil macht.

# Münster auf nachhaltigen Wegen

Anja Tiedge

Valeska Achenbach

März 2022

sonnig, 9°C

Sichere und vielfältige Verbindungen, individuelle und schnelle Wege, aber gleichzeitig mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit – Mobilität als Ganzes denken ist eine zentrale Herausforderung der Zukunft. In Münster engagieren sich Start-ups mit entsprechenden Ideen und fokussieren dabei weniger den eigenen Profit, sondern vielmehr ihre Beiträge zur Verkehrswende. Gelingt es, diese untereinander und mit den städtischen Aktivitäten zu koordinieren, hat nachhaltige Mobilität in Münster eine echte Chance.



MÜNSTER, DEUTSCHLAND





„Auf gar keinen Fall.“ Als Max Weldert seinem Freund Amir Marouf zum ersten Mal das Fahrzeug zeigt, das er gemeinsam mit ihm an Kund:innen vermieten möchte, stellt sich Marouf stur. Ein Tretroller für Erwachsene – noch dazu mit riesigen Rädern? Darauf kann man nicht ernsthaft ein Geschäftsmodell aufbauen! Doch Weldert lässt nicht locker. Er ist begeistert von dem Gefährt, das an ein überdimensioniertes Spielzeug erinnert. „Amir, du testest den jetzt“, fordert er seinen Freund auf. Marouf probiert es aus – und ist schnell von der Einfachheit und Beschleunigung des Tretrollers überzeugt. Die Idee zu tretty, dem Unternehmen für Tretroller-Sharing, ist geboren.

Heute, gut zwei Jahre später, fahren 100 tretty.kicks durch Münster, die grünen Tretroller gehören mittlerweile zum Stadtbild. Hinzugekommen sind außerdem 100 tretty.bikes und elf Lastenräder, tretty.lastas, die Nutzer:innen wie die Tretroller per App orten sowie auf- und wieder zuschließen können. Gezahlt wird ebenfalls digital, im Minutentakt oder per Tages- oder Monatspass. „Amir und mir war vor allem wichtig, dass die Fahrzeuge keinen Motor haben, denn muskelbetriebene Fortbewegung war schon immer unsere Passion, wir haben ja schon als Kinder zusammen an Fahrzeugen geschraubt“, sagt tretty-Geschäftsführer Weldert. „tretty ist für uns ein Herzensprojekt, mit dem wir vor allem nachhaltige Mobilität fördern und die Lebensqualität in Münster noch weiter verbessern wollen.“

Die Stadt und das umliegende Münsterland bieten sich für muskelbetriebene Fortbewegung an: Die Region ist überwiegend flach und gilt dank gut ausgebauter Radwege, eines autofreien Rings um Münsters Innenstadt und des größten Fahrradpark-

hauses Deutschlands als besonders fahrradfreundlich. Zudem hat sich die Stadt die Verkehrswende auf die Fahnen geschrieben: Sie will Mobilität in Zukunft sicherer, vielfältiger und besonders klimaschonend gestalten. Und über allem steht das erklärte Ziel, bis 2030 klimaneutral zu werden. Im Vergleich zu 1990 müssen dafür die Treibhausgasemissionen um 95 Prozent sinken. Eine große Herausforderung, bei der innovative Ideen und Ansätze nachhaltig denkender Start-ups wie tretty unabdingbar sind.

#### Pendler:innen bevorzugen das Auto

Dies weiß auch Münsters Stadtbaurat Robin Denstorff und spinnt den Faden weiter: „Mobilität muss Spaß machen. Die Zeit, die ich auf dem Weg von A nach B verbringe, soll nicht verloren sein – und möglichst kurz.“ Die Schwierigkeit dabei sind weite Wege: Münster ist mit einer Fläche von gut 300 Quadratkilometern fast so groß wie München, hat aber nur ein Fünftel der Einwohner:innen, die sich sowohl auf die Innenstadt als auch auf umliegende Dörfer und Bauernschaften verteilen. Fahrten aus dem Umland in die Stadt machen einen wesentlichen Teil des Verkehrs aus – und die finden bevorzugt mit dem Pkw statt. Vier von fünf Personen nutzen das eigene Auto, um zwischen Münster und dem Umland zu pendeln. Mit der Vision, klimaneutral zu werden, passt das nicht zusammen.

Stadtbaurat Denstorff will daher noch mehr Menschen für das Fahrradfahren begeistern und Fahrradstraßen ausbauen. Dabei dürfe man andere Verkehrsmittel aber nicht aus dem Blick verlieren: „Wir werden die Verkehrswende nicht erreichen, wenn wir nur ein Fahrzeug fördern. Vielfalt und Vernetzung verschiedener Mobilitätsformen sind für mich die wesentlichen Erfolgsfaktoren.“



## MÜNSTER



4 von 5 Personen pendeln zwischen Münster und Umland mit dem Auto



302 km<sup>2</sup> Fläche  
314.000 Menschen  
(Stand 2019)



Für Münsters Stadtbaurat Robin Denstorff ist die Wahl des Verkehrsmittels eine Frage des Lebensgefühls. „Fahrradfahren ist das Cabrio-fahren des 21. Jahrhunderts“, sagt er. Von der Mobilitätswende verspricht er sich ein besseres Leben – und maximale Verkehrssicherheit: Die Stadt verfolgt die „Vision Zero“, die das Ziel hat, Unfälle, Verletzungen oder gar Tote im Straßenverkehr zu verhindern.



Mit dem Pilotprojekt LOOPmünster zeigt sich die Stadt experimentierfreudig: Die klimafreundlichen Kleinbusse können per App gebucht werden und kosten inklusive 90-Minuten-Ticket nur 2,20 Euro.

Zum Beispiel mithilfe des Fahrservices LOOPmünster, den die Stadt gemeinsam mit den Stadtwerken gerade in einem Pilotprojekt testet. Die Idee: Kleinbusse kommen auf Bestellung zur nächsten Haltestelle oder Straßenecke und bringen die Passagier:innen zum gewünschten Zielort. Sie sind ohne feste Fahrpläne und Linienwege unterwegs, eine Tour kostet so viel wie eine Busfahrt. Gebucht werden die barrierefreien Fahrzeuge, deren Design an die berühmten Londoner Taxis angelehnt ist und die fast ausschließlich mit Ökostrom unterwegs sind, per App auf dem Smartphone. Da die Buchungen für bis zu sechs Fahrgäst:innen gebündelt werden, können sich kurze Wartezeiten oder kleinere Umwege ergeben.

„Für den Bus gibt es keine Alternative, er bleibt das Rückgrat der Stadt“, sagt Frank Gäfgen, Mobilitätsgeschäftsführer der Stadtwerke Münster. Die großen Linienbusse verbinden das Umland mit der Innenstadt, sind aber vergleichsweise langsam, da sie sich durch Wohngebiete schlängeln und an vielen Haltestellen stoppen. „Unsere Vision ist es, dass sie direkter und schneller auf den Hauptachsen unterwegs sind. Um die

umliegenden Wohnviertel besser anzubinden, sind dann aber andere Verkehrsformen gefragt – so wie LOOPmünster.“ Seit Beginn des Projekts im September 2020 haben zehn LOOPmünster-Busse im Süden der Stadt mehr als 250.000 Fahrgäst:innen befördert. Das sind fast genauso viele, wie in der Machbarkeitsstudie für das Projekt vorausgesagt wurde – obwohl Corona bei der Planung noch kein Thema war und wegen der Pandemie nur drei Viertel der Passagier:innen befördert werden durften. „Ein voller Erfolg“, freut sich Gäfgen.

#### Entscheidungen mit Mut zur Lücke

Für den 50-Jährigen ist aber auch klar: LOOPmünster ist ein Pilotprojekt und als solches noch lange nicht perfekt. Es sind immer wieder Anpassungen nötig, etwa als sich nach einigen Monaten herausstellte, dass Passagier:innen die Kleinbusse als Ersatz für den Linienbus nutzten, den sie gerade verpasst hatten. Die App wurde daraufhin umprogrammiert: Bietet ein Linienbus die bessere Verbindung, ist LOOPmünster nicht buchbar. „Wir sind bewusst mit 80 Prozent der Leistungen an den Start gegangen und haben uns



**She Drives Mobility**  
Der Podcast von Katja Diehl beschäftigt sich mit den Schwerpunkten Mobilität der Zukunft, Neuem Arbeiten und Diversität.

Jetzt Reinhören!



„Das Auto wird immer eine Rolle spielen, etwa für Menschen mit körperlichen Einschränkungen“, sagt Verkehrsexpertin Katja Diehl. „Aber wir müssen ihren Bestand abbauen. Viele Autos stehen im öffentlichen Raum, der allen gehören sollte.“

im laufenden Betrieb Raum zum Nachbessern gegeben – sonst hätten wir noch lange planen können“, sagt Gäfgen.

Für solche Entscheidungen braucht es Mut, nicht zuletzt, weil in dem Projekt viel Geld steckt: Das Land Nordrhein-Westfalen förderte den Nahverkehr auf Bestellung mit fünf Millionen Euro, von der Stadt Münster gab es drei Millionen Euro. „Bei neuen Mobilitätsformen wie LOOPmünster ist immer eine der ersten Fragen: ‚Rechnet sich das?‘ Das ist ein Problem“, sagt Mobilitätsexpertin Katja Diehl. „Beim Autoverkehr rechnet es sich auch nicht. Die Gesellschaft trägt 141 Milliarden Euro Folgekosten im Jahr, ohne dass das hinterfragt wird.“ Für Diehl ist klar: Mobilität muss demokratisch gestaltet sein, damit alle am Leben teilnehmen können – auch Menschen auf dem Land, die keinen Führerschein machen können oder wollen. „Jeder sollte das Recht haben, ein Leben ohne eigenes Auto führen zu können. Dazu brauchen wir auch auf dem Land einen flächendeckenden Nahverkehr und sichere Radwege.“

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## INNOVATIONS- UND GRÜNDUNGSDYNAMIK STÄRKEN

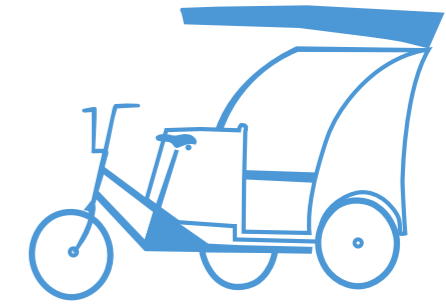
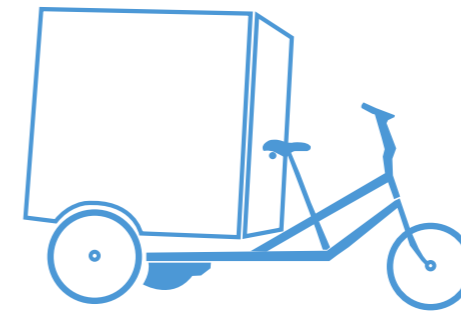
Das Ziel des Projektes ist es, das Innovations- und Gründungsgeschehen in Deutschland zu stärken, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zum Wandel hin zu einer „Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft“ beizutragen. Die Schwerpunkte liegen dabei auf einer missionsorientierten Innovationspolitik, betrieblichem Innovationspotenzial und einem inklusivem und nachhaltigen Gründungsgeschehen. Insbesondere sollen Rahmenbedingungen für Gründer:innen mit sozialen und ökologischen Zielen, wie beispielsweise der Bereitstellung von Lösungen für eine nachhaltige Mobilität, verbessert werden.

 [cornelia.nyssing@bertelsmann-stiftung.de](mailto:cornelia.nyssing@bertelsmann-stiftung.de)

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



„Münsters Cargo-Held:innen“ nennen sich die Leezen Heroes selbst. 65 Fahrer:innen umfahren mit den E-Lastenrädern Staus und Baustellen einfach, müssen nicht lange nach einem Parkplatz suchen – und sind in der Innenstadt deshalb oft schneller als Kleintransporter unterwegs.



Münster sei dabei auf einem guten Weg. „Die Stadt hat eine Vision und die Stadtwerke stärken diese mit ihren Dienstleistungen“, berichtet Diehl. Die enge Kooperation bringe alle voran. Das sei nicht immer der Fall: „Das Problem vieler Kommunen ist, dass die Verantwortlichen nur auf sich schauen und dabei aus dem Blick verlieren, was für die Gemeinschaft das Beste ist.“ Doch das Zusammenspiel vieler Akteur:innen und Verkehrsformen sei für die Mobilitätswende wichtig: „Was wir benötigen, liegt wie viele bunte Bausteine vor uns – wir müssen uns nur die Mühe machen, sie zu sortieren und neu zusammenzustecken.“ Ob Bus, Bahn, Carsharing-Auto, Fahrrad, LOOPmünster oder Tretroller: Der Umstieg auf klimaschonende Mobilität gelingt nur, wenn die verschiedenen Verkehrsmittel eng miteinander vernetzt sind und der Wechsel zwischen den Verkehrsträgern komfortabel und einfach ist.

#### Waren- und Patient:innentransport per Leeze

Nachhaltige Mobilität zu nutzen, um damit effizienter und entspannter ans Ziel zu kommen: Auch Florian Voß lebt dieses Prinzip – und verdient damit seinen Lebensunterhalt. Der 33-Jährige gründete vor vier Jahren das Unternehmen Leezen Heroes, das mit E-Lastenrädern bis zu 300 Kilogramm wiegende Waren durch Münster fährt und dadurch Kleintransporter ersetzt. Seine Kund:innen sind zumeist Unternehmen, die ihre Produkte an Endkund:innen ausliefern: Apotheken, Supermärkte, Bäcker, Modegeschäfte. „Warum sollte ich das Auto nehmen, wenn es mit dem Fahrrad viel schneller und umweltbewusster geht – und ich noch dazu keinen Parkplatz suchen muss?“, erklärt Voß die simple Idee hinter der Auslieferung per Leeze, wie das Fahrrad im Münsteraner Dialekt genannt wird.

Mittlerweile hat er 65 Angestellte, zum Unternehmen gehört auch eine Rikscha-Sparte. In den dreirädrigen Gefährten transportieren seine Beschäftigten Patient:innen der Universitätsklinik Münster zu

ihren Behandlungsorten, im Sommer bietet er zudem Stadtrundfahrten für Tourist:innen an oder die Rikschas dienen beim Münster-„Tatort“ als Kamerafahrrad. „Dank der Patient:innentransporte ist unser Rikscha-Geschäft auch in den Corona-Jahren nicht eingebrochen“, sagt Voß. Im Gegenteil: Sowohl die Rikscha- als auch die Cargo-Sparte wuchsen während der Pandemie um jeweils 40 Prozent.

Hinzu kommen sieben Corona-Testzentren, die Voß betreibt und deren Logistik seine Mitarbeiter:innen organisieren, denn die PCR-Tests werden selbstverständlich per Lastenrad zum Labor transportiert. „Mit den Testzentren verdienen wir gutes Geld, das wir in die Zukunft des Unternehmens investieren.“ Denn auch das gehört für ihn zur Nachhaltigkeit: ein Unternehmen aufzubauen, das am Markt besteht, sich selbst tragen kann und Arbeitsplätze schafft. „Am Ende muss es sich rechnen und auch seine gesellschaftlichen Aufgaben erfüllen.“

Auch für Marko Vogt ist es sehr wichtig, Unternehmertum mit Nachhaltigkeit zu verbinden. Der 42-jährige Wirtschaftsingenieur lebt in Münster und betreibt hier seine Firma SolarBlick, die Windparks entwickelt und großflächige Solaranlagen baut. Im Sommer 2021 erarbeitete der begeisterte Radfahrer zusammen mit zwei Geschäftspartnern eine neuartige Idee: Sie wollen Solardächer für Radwege bauen. Der dadurch erzeugte Strom könnte ins lokale Netz eingespeist werden und dazu dienen, die Radwege zu beleuchten oder E-Bikes aufzuladen. Für die Umsetzung des Projekts gründete Vogt eigens eine Firma namens Solaroute; ein erster Prototyp für den Solar-Radweg soll in Kürze in der Schweiz entstehen.

#### Verkehrs- und Energiewende vereinen

Die Idee zum Solardach kam Vogt an einem regnerischen Tag, an dem er mit dem Fahrrad zur Arbeit fuhr. „Warum können wir versiegelte Flächen wie Radwege nicht zur Erzeugung grüner Energie nutzen

Geschützt vor Wind und Wetter: So soll das Solardach für Radwege der Firma Solarroute aussehen. Die Module sind in 15 verschiedenen Farben erhältlich; für die Radfahrer:innen bleibt ein Drittel der Sicht auf die Umgebung frei.



und gleichzeitig den Fahrkomfort für die Radfahrer:innen erhöhen?“, fragte er sich. Die Photovoltaik-Module, für die das Team bereits zwei Designpreise gewonnen hat, sollen den Radweg wie ein Tunnel umspannen. Dadurch sind Radler:innen vor Wind und Wetter geschützt – und gleichzeitig wird eine Menge Strom produziert. „Auf 300 Metern erzeugen wir den Strom für 110 Haushalte“, erklärt Vogt. Das Projekt, sagt er, bringe Verkehrs- und Energiewende zusammen. „Nachhaltigkeit ist die Hauptmotivation für meine unternehmerische Tätigkeit. Ich möchte die Welt für meine Kinder besser gestalten.“

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## NEXT GENERATION UND NACHHALTIGE WIRTSCHAFT

Wir wollen die Innovationskraft junger Menschen zur Gestaltung einer nachhaltigen Wirtschaft fördern und mehr Teilhabe ermöglichen, damit junge Menschen von Betroffenen zu Lösungspartner:innen werden. Gemeinsam mit jungen Menschen wollen wir nachhaltiges Unternehmertum und regionale Innovationsökosysteme stärken.

 tobias.buerger@bertelsmann-stiftung.de

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

Seinem Nachwuchs eine lebenswerte Zukunft ermöglichen: Das möchte auch tretty-Gründer Max Weldert. Neben seiner Rolle als Geschäftsführer des Tretroller-Sharing-Unternehmens arbeitet der frisch gebackene Vater als Start-up-Coach an der Uni Münster. Sein Freund und Geschäftspartner Amir Marouf ist hauptberuflich als Zahnarzt tätig. Beide führen tretty nebenbei. Ihre Jobs für das Unternehmen an den Nagel zu hängen, ist für die beiden 28-Jährigen momentan keine Option. Dennoch: tretty will wachsen, zum Beispiel mit einer Geschäftskund:innensparte, in der Unternehmen eine eigene Tretroller-Flotte leasen und ihren Mitarbeiter:innen zur Verfügung stellen.

Für Weldert wäre es auch denkbar, weitere Fahrzeuge anzubieten – idealerweise solche, die nicht auf einen Akku angewiesen sind. Allerdings würde er diesmal davon absehen, das Fahrzeug selbst zu konstruieren, wie es beim Tretroller der Fall war. Gemeinsam mit einem befreundeten Ingenieur designte er alles selbst, vom Rahmen über die Laufräder bis hin zu den Schrauben. Aufwand und Kosten für die Eigenentwicklung hätten sie komplett unterschätzt. Trotzdem: „Unsere Vision von klimafreundlicher, flexibler, komfortabler und sicherer Mobilität für alle mit unserem Fahrzeug zu unterstützen und Münster dadurch noch lebenswerter zu machen, macht mich schon stolz.“

Reportage mit anderen teilen 

„Nachhaltigkeit ist die Hauptmotivation für meine unternehmerische Tätigkeit. Ich möchte die Welt für meine Kinder besser gestalten.“

MARKO VOGT



Marko Vogt will mit seinem Unternehmen Solarroute Energie- und Verkehrswende zusammenbringen. „In Deutschland gibt es 7.000 Kilometer Radwege. Warum sollten wir sie nicht für die Erzeugung grüner Energie nutzen?“

# In Zukunft Tandem

Fränzi Kühne Tom Wagner



Veränderung braucht Pioniere: 2018 begann der Softwarekonzern SAP, Managementpositionen explizit so auszuschreiben, dass sie von zwei Führungskräften als Team besetzt werden können. Auch bei Konzernen wie Daimler, Unilever oder Beiersdorf ist es möglich, Führungsstellen als Job-Sharing-Team auszuführen. Was als Teil der „New Work“-Diskussion um die Zukunft und die Veränderung der Arbeit theoretisch diskutiert wird, wird hier praktisch erfahrbar. Das Dogma des Vollzeitjobs löst sich auf, die individuelle Teilzeit verliert ihr Karrierekiller-Image, und die Work-Life-Balance der Führungskräfte wird verbessert. Jeweils abhängig von der konkreten Ausprägung wird auch das autoritäre Führungsmodell vergangener Jahre hinterfragt. Hier wird „New Work“ also gelebt – und dennoch ist Job-Sharing bislang eine Randerscheinung in deutschen Unternehmen. Das ist schade, denn das Konzept hat nicht nur das Potenzial, den etwas auf der Stelle tretenden New-Work-Diskurs um konkrete Praxiserfahrungen zu bereichern. Job-Sharing ist für alle Beteiligten ein Gewinn.

Es geht dabei um mehr als nur um „Teilzeit auf Managementebene“. Job-Sharing bringt unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven in eine Position. Gerade in Zeiten neuer Herausforderungen führt eine solche Vielfalt häufig zu besseren und mutigeren Lösungen. Die geteilte Verantwortung macht krisenfester, der gemeinsame Erfahrungsschatz hält Wissen im Unternehmen, geteilte Führungsverantwortung hält Strukturen schlank. Ob als langfristig angelegtes Konstrukt oder als temporäre Lösung im Rahmen einer Nachfolgeregelung: Job-Sharing fördert Austausch und erweitert so die Möglichkeiten einzelner Führungskräfte.

Wie so viele gewinnbringende Veränderungen erfordert Job-Sharing zunächst Investitionen. Wie bei so vielen gewinnbringenden Veränderungen liegt darin

wohl auch die Scheu vor der breiteren Anwendung. So wird eine Job-Sharing-Stelle nicht einfach halbiert, da gemeinsame Abstimmungs- und Austauschräume für die Teilenden geschaffen werden müssen. Auch das Recruiting wird anspruchsvoller: Es müssen gleich zwei Menschen gefunden werden, die außerdem noch zueinander passen sollen. Bei der erstmaligen Einführung von Job-Sharing-Stellen ist es außerdem ratsam, die Beteiligten zu schulen. Das sind Aufwände, die zunächst nur teurer erscheinen als ein „Never change a running system“.

Doch während sich die Kosten addieren, multiplizieren sich die positiven Effekte. Davon bin nicht nur ich überzeugt, sondern auch mein Freund und Kollege Boontham Temaismithi sowie der CEO der edding AG, Per Ledermann. Seit März 2022 besetzen Boontham und ich die Position des Chief Digital Officers des Unternehmens. Es ist für alle Beteiligten ein Experiment, doch wir sind voll Zuversicht. „Letztendlich ist die Sache ganz einfach“, erzählte unser neuer Chef kürzlich im Interview: „Wir haben zwei großartige Leute für uns gewonnen, die ohne das Tandem-Modell nicht gekommen wären.“ Für Per überwiegt klar der Vorteil, zwei Erfahrungsschätze zum Preis von, nun gut, etwas mehr als einem zu bekommen. Darüber hinaus sollte auch die Signalwirkung ins Unternehmen nicht unterschätzt werden: Karriere braucht nicht unbedingt Vollzeit, die Bedürfnisse der Menschen sind wichtiger als traditionelle Dogmen, Austausch geht über Hierarchie, und Veränderung ist möglich und erwünscht.

Ich bin ein durch und durch optimistischer Mensch, aber natürlich kann all dies auch schiefgehen. SAP wagte 2019 zwar das Co-CEO-Experiment, doch nach wenigen Monaten trennte sich der Konzern von Jennifer Morgan und macht Christian Klein zum alleinigen Chef. Die beginnende Corona-Krise, so hieß es, würde „eine starke, eindeutige Führungsverantwortung“ erfordern. Mir erscheint das absurd und etwas hasenfüßig. Gerade die Corona-Krise, deren Einschränkungen zu einem erstaunlichen Digitalisierungsschub führten, hätte in meinen Augen die Gelegenheit geboten, die Doppelspitze zum Erfolg zu machen. Viel hat sich in den letzten zwei Jahren verändert, viele einzelne Aspekte des „New Work“ sind Teil des Arbeitsalltags geworden. Die Zukunft der Arbeit braucht jedoch langfristig mehr als Krisenlösungen. Mit Mut zum Experiment schaffen wir Erfolgsgeschichten. Und die Freude darüber wird größer, wenn man sie teilt.

Fränzi Kühne, geboren 1983 in Berlin, ist Gründerin, Aufsichtsrätin und seit März 2022 zusammen mit Boontham Temaismithi Tandem-Vorständin der edding AG. Sie engagiert sich als Stiftungsrätin der AllBright-Stiftung für mehr Frauen und Diversität in Führungspositionen und gibt als Speakerin und Autorin Impulse zu den Themen New Work, Digitalisierung und Unternehmertum.

Essay mit anderen teilen 



Unterrichtsentwicklung für und mit Lehrkräften (links); rechts die Umsetzung: Auch in der Grundschule wird nicht mehr 45 Minuten lang streng im Klassenverband gelernt. Schüler:innen lernen individuell, in der Gruppe, zu zweit, allein. Buch und Tablet gehören gleichermaßen zu den offenen Lernformen.

# // A B C – D wie *Digitalisierung*



Jo Berlin    Sabina Paries    März 2022    Gütersloh    sonnig, 8°C

Im Kreis Gütersloh hat vor fünf Jahren eine der bundesweit größten Kooperationen zur Digitalisierung von Schulen begonnen. Unterricht wird hier neu gedacht. Und eingeübt. Ein Besuch bei den Koordinatoren des Projekts „Schule und digitale Bildung“.

Kinder und Jugendliche sollen eigene Wege finden, um sich im Unterricht Wissen anzueignen. Lehrkräfte wandeln sich von Wissensvermittler:innen zu Lernbegleiter:innen. Das ist der Plan des Kooperationsprojektes.

Wie das konkret aussehen kann, lässt sich an der Grundschule Laukshof in der Gemeinde Steinhagen, Kreis Gütersloh, betrachten. Wir besuchen eine zweite Klasse. Lauter lebhaftige Kinder. Ihre bunten Tablets haben das Format von Schiefertafeln von vor 100 Jahren, vermutlich war die Neugier auf das Medium „Tafel“ damals kaum weniger groß. Den Unterschied also macht nicht die Technik, nicht das Tablet. Fundamental anders sind die Ungleichzeitigkeit, das geordnete Nebeneinander im Klassenzimmer: Der Frontalunterricht ist aufgebrochen. Gelernt wird in Grüppchen, zu zweit oder allein. Mit Buch, mit Tablet, an der digitalen Tafel oder auf dem Flur, auf

einem der bunten Sofas, wo konzentriertes Arbeiten besser möglich ist als in der Klasse. Das läuft, auch und gerade in der Grundschule.

Digitalisierung bedeutet eben nicht, Arbeitsblätter digital zu bearbeiten, die man bislang mit dem Füller ausgefüllt hat, wird der Geschäftsführer des Zentrums für digitale Bildung und Schule (ZdB) Christian Ebel später sagen.

## # Pragmatik statt Digitaleuphorie

Szenenwechsel. Von der Gütersloher City aus sind es mit dem Fahrrad zehn Minuten zum Zentrum für digitale Bildung und Schule. Inmitten eines weitläufigen, parkähnlichen Geländes hat sich das ZdB in einem früheren Schulhaus eingemietet. Die symbolische Verortung mag man als Rückversicherung, als Plädoyer für die Pädagogik deuten: Hier arbeiten keine Techniker:innen, sondern Pädagog:innen.

Die Geschäftsführer Rüdiger Bockhorst und Christian Ebel sind auch Koordinatoren und Projektmanager, Moderatoren, Vermittler sowie geduldige, in Diplomatie geschulte und mit Engelszungen gesegnete Kooperations- und Verhandlungspartner. Anfangs mussten sie den Verdacht ausräumen, im ZdB säßen Digitalisierungseuphoriker:innen. „Sind wir gar nicht. Wir sind Pragmatiker:innen“, sagt Ebel. „Wir wollen ja nichts verkaufen, sondern uns für die Bildung der Kinder in der Region starkmachen!“



Die Digitalisierung verändert das Lernen – und auch die Lehre. Bei der Schulung im ZdB in Gütersloh lernen Grundschullehrer:innen eine komplexe und zeitgemäße Wissensvermittlung. Tools sind nur Unterstützung. Eigenverantwortliches und kreatives Lernen ist gefragt.

Das ZdB will dabei helfen, dass die Schulen und Schulträger in der Region systematisch im digitalen Wandel unterstützt werden. Das heißt beispielsweise, sich in der Kommune auf Standards für Hard- und Software zu einigen, damit die in den Medienkonzepten der Schulen beschriebenen pädagogischen Ziele erreicht werden können. Das ZdB möchte dazu beitragen, dass die Lehrkräfte gemeinsam den Unterricht neu konzipieren, umsetzen und reflektieren. Nur so kann es gelingen, besser zu verstehen, was Kinder und Jugendliche heute für ihr Lernen brauchen.

So wie an diesem Vormittag im ZdB: Grundschullehrkräfte treffen sich zum letzten Modul eines Fortbildungsangebots zur Unterrichtsentwicklung. Die anwesenden Lehrkräfte bilden an ihren Schulen professionelle Lerngemeinschaften. Die Dozentin fragt in die Runde: „Wie viele Aufgaben lösen Kinder im Schnitt in einer Mathematik-Stunde?“ Irritiertes Schweigen. Wer behält solche Details im Blick? Aber gerade darum geht es: um die vielen Details, Lern-

stoff, der in Häppchen gereicht wird. „In Japan“, führt die Dozentin aus, „knabbern Kinder in Mathe eine Stunde lang an einer Aufgabe. In Deutschland sollen sie 20 lösen!“

Das Aufspalten einer komplexen Aufgabe in zu lösende Teilaspekte, sagt die Wissenschaft, sei nicht mehr zeitgemäß. In einem komplexen Alltag sollen auch bereits Grundschulkindern befähigt werden, komplexe Aufgaben anzugehen. „Nur dann“, sagt Rektor Ussama-Christian Absi, „ist die Anforderung wirklich real.“ Oder wie es Christian Ebel sagt: „Komplexere Lernsettings ermöglichen offenere Lernformen mit längeren Phasen selbständigen Arbeitens und Lernens. Sie befähigen Kinder, digitale Medien zu nutzen, um eigenverantwortlich kreativ zu arbeiten.“

#### # Unterricht weiterentwickeln!

„Nun endlich Unterricht weiterentwickeln!“ Christian Ebel betont es im Verlauf unseres Gesprächs immer wieder. Viereinhalb Jahre waren vor allem

## #SCHULE DIGITALE BILDUNG

Das Projekt „Schule und digitale Bildung“ wurde 2017 von einer starken Bildungsallianz initiiert: Die Partner sind die Bezirksregierung Detmold, der Kreis Gütersloh und das gemeinnützige Zentrum für digitale Bildung und Schule, kurz ZdB, das von der Bertelsmann Stiftung und der Reinhard Mohn Stiftung getragen wird. Durch das Kompetenzteam und das Bildungsbüro des Kreises Gütersloh fließen sowohl landesweite als auch kommunale personelle Ressourcen

mit in das Projekt ein. Das Ziel: die digitale Transformation der Schulen im Kreis Gütersloh – in den bestehenden Strukturen und unter Bündelung aller verfügbaren Kräfte.

[info@digitale-schule-gt.de](mailto:info@digitale-schule-gt.de)

[www.digitale-schule-gt.de](http://www.digitale-schule-gt.de)



Vertrauen schaffen und Brücken schlagen, dafür setzt sich das ZdB-Team ein (von links): Christian Ebel, Dr. Ulrike Hönsch, Christiane Meier (koordiniert die Schnittstelle zwischen dem ZdB und Schule und dem Kooperationspartner Bildungsbüro), Birte Möller-Glesemann, Petra Niebuhr-Timpe und Rüdiger Bockhorst.

die Geräteausstattung und die Technik die bestimmenden Themen – bei den Lehrkräften wie auch bei den Kommunen. „Jetzt“, so betont Ebel, „wollen wir dahin kommen, wofür unser Herz schlägt: in den Unterricht.“

**„Jetzt wollen wir dahin kommen, wofür unser Herz schlägt: in den Unterricht.“**

2017 war das Projekt „Schule und digitale Bildung“ des ZdB mit der Maßgabe gestartet: Pädagogik vor Technik! Schulleiter Absi beschäftigt sich seit 14 Jahren aus eigenem Antrieb mit dem Thema. „Es ging und geht um Schulentwicklung im Zeichen von Digitalität. Viele dachten, wir nehmen in der Schule ein paar Apps an die Hand und sind digital. Aber schnell haben viele Lehrkräfte gemerkt, dass es damit nicht getan ist.“

Irritationen und Überraschungen gab es gleich zu Beginn. So kann man von den beteiligten Kooperationspartnern etwa lernen, wie man unverhofft ein Großprojekt stemmt. „Wir hatten mit einem Interesse von vielleicht 30 Schulen und fünf Schulträgern gerechnet“, sagt Rüdiger Bockhorst vom ZdB. Interesse und Offenheit waren aber viel größer. Kurzerhand begann 2017 eines der damals bundesweit größten Digitalisierungsprojekte mit 103 Schulen und 18 Schulträgern.

Außerdem ist es vielleicht das größte Verdienst der Projektverantwortlichen, früh im Prozess beherrscht umgesteuert zu haben. Denn aufgrund des großen Ansturms drohte das Projekt bereits nach wenigen Monaten in schwieriges Fahrwasser zu geraten. Rüdiger Bockhorst hatte zuvor verschiedene Pilotprojekte besucht, der Kollege Ebel war sogar ins Silicon Valley geflogen. Doch es fand sich keine Blaupause, wie man mit vielen Schulen und ihren Trägern flächendeckend ein solches Projekt umsetzt.

Die Grundschule Laukshof in Steinhagen im Kreis Gütersloh ist Vorzeigeschule. Unterricht ist hier mitunter kreative Geschäftigkeit. Gelernt wird im Klassenzimmer, auf dem Flur, auf Sofas oder draußen. Es gibt einen digitalen Hausmeister und eine strukturelle Offenheit.

Die 103 teilnehmenden Schulen im Kreis Gütersloh werden von den 13 Kommunen, dem Kreis oder freien Trägern ausgestattet. Ein Schulträger hat unter Umständen viele Schulen und eine eigene Vorstellung, wie diese ausgestattet werden sollten. So kam es, dass sich Schulträger und Schulen im klassischen Ei-oder-Huhn-Dilemma verhakten: Bring mir ein Medienkonzept, sagte der Schulträger, dann weiß ich, wie hoch dein Bedarf und damit dein Budget ist! Nein, sagte die Schule, sag mir erst, welches Budget du mir zubilligst, dann kann ich das Medienkonzept danach ausrichten! Rüdiger Bockhorst wich vom Pädagogik-vor-Technik-Primat ab. „Wir machten einen harten Schnitt und sprachen zuerst mit den Schulträgern über deren Bedarf.“ Über die Bedingungen vor Ort, bekennt Bockhorst, „wussten wir anfangs so gut wie gar nichts.“

Um den Dialog zwischen den Schulträgern und den Schulen zu unterstützen, installierte das Projekt in den Kommunen runde Tische. Dabei ging es auch darum, die Schulträger und die Schulen in Austausch zu bringen. Idealerweise lernen am runden Tisch im Dialog beide Seiten, die Position und den Bedarf des anderen besser zu verstehen; sie begreifen, wie unterschiedlich beide sind und wie notwendig es ist, einander differenziert zu unterstützen. Und finden gemeinsam Lösungen.

### # Eine kleine Revolution

Vom Projekt der Bildungsregion Gütersloh lässt sich lernen, wie man innovativ und systematisch, mit Einsicht und Mut, Verhandlungsgeschick und Geduld Träger und Schulen in einen Diskurs bringt. Wie man gemeinsam versucht, die Grenzen innerer und äußerer Schulangelegenheiten aufzulösen und es schafft, dass sich beide Seiten gemeinsam auf den Weg machen. Wenn nun tatsächlich Bedarfe und Budgets nicht mehr

vom Schulträger verfügt, sondern auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen der Schule erarbeitet werden, kommt das einer kleinen Revolution gleich.

### Die Zwischenbilanz im Frühjahr 2022 sieht so aus:

// Bundesweit bislang einzigartig ist das Fortbildungsangebot „UEdigital“, ein Format zur Unterrichtsentwicklung. Lehrkräfte werden in der Denklage des Forschens, veränderter Lernkultur oder Diagnostik, um das Potenzial digitaler Medien auszuschöpfen.

// Lehrkräfte treiben nicht allein, sondern im Verbund Dinge voran. In professionellen Lerngemeinschaften planen sie gemeinsam Unterricht. Bislang ist es eher die Ausnahme, einander im Unterricht zu besuchen. Das soll sich ändern, weil Kolleg:innen von dem Erfahrungsaustausch stark profitieren können.

// Die runden Tische erarbeiteten in einem gemeinsamen Prozess eine lernförderliche IT-Ausstattung für die Kinder und Jugendlichen. Es wurde sichergestellt, dass die Geräte pädagogisch benötigt werden und alltagstauglich sowie rechtssicher eingesetzt werden können. Vorhandene Geräte werden inzwischen systematisch, also sinnvoll, eingesetzt. Das hilft dem Prozess ungemein.

Indes spricht sich der Erfolg herum. Benachbarte Bildungsregionen wie etwa der Kreis Steinfurt wollen nach Gütersloh kommen und sich über die Arbeit des ZdB informieren. Aber noch läuft nicht alles rund. Alle lernen dazu. Es kommt vor, dass Kommunen mit ihrem langjährigen IT-Dienstleister Probleme bekommen, weil sich die Anzahl der zu wartenden Endgeräte vervielfacht hat und der Support nicht mehr sichergestellt werden kann. Zudem braucht es verlässliche







„Die Agenda fürs 21. Jahrhundert sind die vier Ks – Kritisches Denken, Kommunikation, Kollaboration, Kreativität!“

CHRISTIAN EBEL

„Schule muss sich von Grund auf verändern. Das Digitale gibt uns neue Chancen, bei Kindern und Jugendlichen zusätzliche Kompetenzen auszubilden.“ Leiter der Grundschule Laukhof Ussama-Christian Absi im Gespräch mit ZdB-Geschäftsführer Christian Ebel. Absi befasst sich seit 14 Jahren mit der Digitalisierung.

Lösungen für den Datenschutz. Solche Themen werden in den runden Tischen diskutiert. Das ZdB hat zudem das sogenannte IT-Cluster eingeführt. Hier kommen monatlich die IT-Verantwortlichen der Kommunen zu Beratungen zusammen.

Ussama-Christian Absi hat an seiner Grundschule in Steinhagen sogar einen sogenannten Digital-Hausmeister: Der hat sein Büro im Rathaus und kommt bei Bedarf in die Schule. Muss ein Kind über längere Zeit krank zu Hause bleiben, wird es per Videoschleife in die Klasse geholt. Über die Lernplattform IServ kann auch mit den Eltern kommuniziert werden.

#### # „Nicht alles muss digital sein!“

„Wir haben digitale Whiteboards, Beamer, Tablets“, konstatiert Christian Ebel und wird lebhaft: „Wie verändert all das den Unterricht? Wenn nur Arbeitsblätter digital bearbeitet werden, ändert sich ja nichts. Die Agenda fürs 21. Jahrhundert sind die vier Ks – Kritisches Denken, Kommunikation, Kollaboration, Kreativität!“ Wenn Wissen leicht gegoogelt werden kann, wird Recherche wichtig. Wenn Wissen in Überfülle und freischwebend verfügbar ist, müssen Kinder und Jugendliche in die Lage versetzt werden, auszuwählen, zu bewerten, zu hinterfragen. Entscheidend, sagt Ebel, sei das Verständnis für Zusammenhänge.

„Wir haben digitale Whiteboards, Beamer, Tablets. Wie verändert all das den Unterricht? Wenn nur Arbeitsblätter digital bearbeitet werden, ändert sich ja nichts.“

Rektor Absi sitzt an diesem Vormittag mit in der ZdB-Runde. „Die Wissenschaft sieht großen Nachholbedarf“, bemerkt er. Und dennoch: Nicht alles muss digital sein! Wir finden heraus, wo es Sinn macht, wo die neuen kreativen Möglichkeiten liegen.“

Wichtig sei nun, dass die Fortbildung „nachhaltig im System verankert“ werde. Die Anforderungen, die Verantwortung nähmen zu: Wie viel weiß ich über meine Klasse? Wer arbeitet selbständig, wer braucht Hilfe? Buch oder Tablet? Wer ist kritisch-reflektiert, wer suchtanfällig? – Als habe das Land Nordrhein-Westfalen den Ruf aus Gütersloh gehört, hat die Landesregierung neulich eine digitale Fortbildungsoffensive ausgerufen.

Das ZdB-Projekt läuft voraussichtlich bis 2027. Bis dahin sollen die seit 2017 erarbeiteten Kernelemente – also die etablierten Strukturen und Dialogformate, aber auch bestimmte Qualifizierungsangebote für Schulen und Schulträger – fest in der Region verankert werden. Dazu erarbeiten alle Kooperationspartner – Kreis, Schulaufsicht, Kompetenzteam sowie Bildungsbüro und ZdB – konstruktiv zusammen. „Das wäre fantastisch“, sagt Rüdiger Bockhorst und lächelt. Es wären dann reiche, aber auch lehrreiche zehn Jahre gewesen. Das bringen Revolutionen mit sich.

[Reportage mit anderen teilen](#) 





Mehrdad Mehregani arbeitet seit 2016 als Projektmanager in der Bertelsmann Stiftung und gehört zum Team des Projekts „Migration fair gestalten“ im Programm „Demokratie und Zusammenhalt“. Als Migrationsexperte hilft er bei der Einordnung zentraler Fragen zum Krieg in der Ukraine.

[mehrdad.mehregani@bertelsmann-stiftung.de](mailto:mehrdad.mehregani@bertelsmann-stiftung.de)

# Triple-Win

Jonas Frederik Thomsen | Antoine Jerji

*change | Hallo Mehrdad! Was beschäftigt dich gerade?*  
MEHRDAD MEHREGANI | Mich beschäftigt gerade besonders der Krieg gegen die Ukraine. Die katastrophale Situation für die Menschen vor Ort und die unerträglichen Bilder bedrücken mich sehr. Ein Lichtblick in diesem Dunkel ist für mich aber die große Welle der Hilfsbereitschaft, die nach dem ersten Schockmoment entstanden ist. Wir erleben momentan die größte Fluchtbewegung in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg, und viele der Herausforderungen, die meine Arbeit schon länger begleiten, sind aktueller denn je.

*Du bist Teil des Projektes „Migration fair gestalten“. Was bedeutet dieses Thema für dich?*  
Unser Projektname verrät auch unser Ziel: Wir möchten Migration so gestalten, dass sie für alle Beteiligten ein Gewinn ist, also sowohl für die beteiligten Staaten als auch für die Personen selbst. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „Triple-Win“. Ich persönlich beschäftige mich seit Jahren mit der Frage, wie man die Flüchtlingspolitik in Deutschland und Europa fairer und effizienter gestalten kann, denn dazu gibt es bereits gute Ansätze. Länder wie etwa die Schweiz haben ihr Asylsystem erfolgreich überarbeitet und verfügen nun über sehr viel schnellere und fairere Verfahren.

*Wuppertal, Düsseldorf, London, Genf, Gütersloh – du hast schon an vielen Orten gelebt und gearbeitet. Wie bist du zur Stiftung gekommen?*  
Ich bin gebürtig Wuppertaler und dann zu Beginn meines Studiums nach Düsseldorf gezogen. Nach einem Praxisjahr wollte ich weiterstudieren und bin dafür zur London School of Economics gegangen, wo ich meinen Master mit den Schwerpunkten Europapolitik und Internationale Beziehungen absolviert habe. Diese Zeit war sehr bereichernd und multikulturell, und ich habe viele spannende Menschen kennengelernt. Ähnlich war es dann auch in Genf, wo ich nach dem Studium eine Zeit lang gelebt und gearbeitet habe. Ich hatte in all der Zeit auch immer wieder Bezug zur Bertelsmann Stiftung. 2016 haben wir dann im Zuge eines neuen Projekts zusammengefunden.

# change – die neue Dimension des Lesens

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

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



Weiterempfehlen, teilen und verbreiten. Einfach hier klicken!



# Neue Perspektiven mit *change*.



## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich

Dr. Malva Sucker

### Redaktion

Marcel Hellmund

### Redaktionelle Mitarbeit

Jonas Frederik Thomsen

### Art Director

Heike van Meegdenburg

### Lektorat

Helga Berger

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Creative Director

Thorsten Greinus

### Design

Neele Rosa Hinken  
Nele Weimann

### Lithografie

rolf neumann,  
digitale bildbearbeitung,  
Hamburg

© Bertelsmann Stiftung,  
Mai 2022

### Bildnachweise

Cover © rob z – stock.adobe.com  
S. 7 © Benjamin Janzen  
S. 10–11 © Getty Images / NurPhoto / Hristo Rusev  
S. 13 © Getty Images / Hristo Rusev (Demo 2020)  
S. 40 © Envato Elements (Himmel)  
S. 50 © Photoboyko – stock.adobe.com  
S. 51 © Envato Elements

### Kontakt

#### *change* Magazin

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

#### Archiv

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

#### *change* online

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

#### *change* Digital-Abo

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

---

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