

# Jahresbericht 2014



Menschen bewegen. Zukunft gestalten.



# Jahresbericht 2014



<b>Aart De Geus – Editorial</b>		<b>Dr. Brigitte Mohn im Interview</b> .....	54
Menschen bewegen. Zukunft gestalten. ....	4	<b>Vereine in Deutschland</b> .....	56
<b>Der Vorstand</b> .....	6	<b>Die Programme</b>	
<b>Aart De Geus im Interview</b> .....	8	LebensWerte Kommune .....	60
<b>Eine Welt ohne Anker</b> .....	10	Versorgung verbessern – Patienten informieren .....	62
<b>Die Programme</b>		Zukunft der Zivilgesellschaft .....	64
Nachhaltig Wirtschaften .....	14	<b>Internationale Standorte</b>	
Europas Zukunft .....	18	Fundación Bertelsmann in Barcelona .....	67
<b>Liz Mohn im Interview</b> .....	20	Bertelsmann Foundation North America .....	68
<b>Mein gutes Beispiel</b> .....	22	Bertelsmann Stiftung in Brüssel .....	70
<b>Die Programme</b>		<b>Jahresabschluss 2014</b>	
Musikalische Förderung .....	26	Finanzen .....	72
Lebendige Werte .....	28	Human Resources .....	75
Unternehmen in der Gesellschaft .....	30	Kommunikation .....	78
Kompetenzzentrum Führung und		<b>Gremien</b> .....	82
Unternehmenskultur .....	32	<b>Bildnachweise/Impressum</b> .....	84
Deutschland und Asien .....	34		
Bertelsmann Stiftung International			
Salzburger Trilog .....	36		
Deutsch-Spanisches Forum .....	37		
<b>Dr. Jörg Dräger im Interview</b> .....	38		
<b>New Classrooms</b> .....	40		
<b>Die Programme</b>			
Integration und Bildung .....	44		
Lernen fürs Leben .....	46		
Wirksame Bildungsinvestitionen .....	48		
Zukunft der Demokratie .....	50		
CHE Centrum für Hochschulentwicklung .....	52		



Menschen bewegen.  
Zukunft gestalten.

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

als im vergangenen Jahr des 25-jährigen Falls der Mauer gedacht wurde, hatte ich eine sehr dankbare Erinnerung an die Ereignisse und was sich dadurch zum Positiven gewendet hat. Heute steht Deutschland stärker, moderner, konstruktiver und weltoffener da als jemals zuvor. Das Gleiche gilt für Europa, das sich weiter an der Überwindung der Teilung des Kontinents, der EU-Erweiterung und der Beseitigung der wirtschaftlichen Gräben müht.

Heute frage ich mich: Wo werden wir in weiteren 25 Jahren stehen? Vier Megatrends werden uns voraussichtlich vor große Herausforderungen stellen: die Globalisierung, der demographische Wandel, die allumfassende Digitalisierung und die wachsende soziale Ungleichheit. Manche Forscher sprechen von einem historisch tiefgreifenden Wandel, der uns dabei erwartet, nur vergleichbar mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert.

Auf diese Herausforderungen müssen wir uns vorbereiten und durch Wissen und kluge Weichenstellungen heute die Lösungen für morgen finden. Daran arbeitet die Bertelsmann Stiftung. Doch nicht für sich allein. Von Gütersloh in Deutschland aus knüpft sie immer weiter an einem globalen Netzwerk der besten und klügsten Köpfe in ihrem Fachgebiet. In manchen unserer Projekte arbeiten inzwischen bis zu 300 internationale Experten aus allen Erdteilen an einer einzigen Fragestellung zusammen. Auf diese Weise wollen wir lernen, welche Erfahrungen und Erkenntnisse es weltweit zu wichtigen Fragen gibt, und diese dann zum Wohle von Deutschland und Europa nutzen. Wir wollen dieses Wissen aber auch vernetzen und es austauschen, um es so zu vermehren und weiterzugeben – zum Nutzen aller, weltweit.

Wir schätzen uns dabei glücklich, eine unternehmensnahe Stiftung zu sein. Als Mehrheits-eignerin des Unternehmens Bertelsmann konnten wir auch im vergangenen Jahr aus den Unternehmenserträgen mit einem Budget von fast 70 Millionen Euro zahlreiche Projekte verwirklichen. Und auch in Zukunft werden wir mit einer langfristigen Perspektive an wichtigen Aufgaben und mit hohem Qualitätsanspruch weiterarbeiten können – unabhängig von öffentlichen Zuwendungen, politischen und wirtschaftlichen Interessen oder flüchtigen Modetrends.

Der vorliegende Rechenschaftsbericht unserer Arbeit des Jahres 2014 bietet einen anschaulichen Überblick über die aktuellen Projekte und Ergebnisse des vergangenen Jahres. Und ich lade Sie ein, sich intensiver mit Einzelthemen oder Detailfragen zu beschäftigen. Die Bertelsmann Stiftung hat dazu im vergangenen Jahr auch ihren Internetauftritt vollständig überarbeitet und ihre sozialen Dialogmedien ausgebaut: als Wissensportal, als Austauschplattform für soziale Kontakte und für den direkten Dialog mit unseren Experten zu allen Themen, die Sie und uns auch in diesem Jahr bewegen. Besuchen Sie uns auf [www.Bertelsmann-Stiftung.de](http://www.Bertelsmann-Stiftung.de), und bleiben Sie mit uns im Gespräch.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen



Aart De Geus

# Der Vorstand

Leitet die Geschicke der Bertelsmann Stiftung und teilt sich die Verantwortung für die Programme sowie die Auslandsdependancen in Brüssel, Barcelona und Washington D. C.







## Aart De Geus

Aart Jan De Geus, Jahrgang 1955, studierte Jura an der Erasmus-Universität in Rotterdam. Nach seinem Master of Laws schloss er ein postgraduales Studium in Arbeitsrecht an der Universität von Nimwegen an. Ab 1980 arbeitete De Geus für den Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV), einen Gewerkschaftsbund in den Niederlanden. 1998 wurde er Partner in der Unternehmensberatung Boer & Croon, Amsterdam.

In den niederländischen Kabinetten Balkenende bekleidete De Geus von 2002 bis 2007 das Amt des Ministers für Arbeit und Soziales. Ab 2007 verantwortete De Geus als stellvertretender Generalsekretär der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit politische Governance.

Ab dem 1. September 2011 war Aart De Geus Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung für die Bereiche Europa, Arbeitsmarkt und Globalisierung. Seit dem 5. August 2012 ist er Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung.

*„Wir leben in einer Welt,  
die gestaltet werden will und kann.“* Aart De Geus

***Ein Kernanliegen der Bertelsmann Stiftung ist eine Wirtschaftsordnung, die Wohlstand für alle schafft. Ist die Lage in Deutschland dabei heute so gut, wie es viele Nachrichten vermitteln, oder gibt es grundsätzlichen Handlungsbedarf?***

Unsere Erkenntnisse beruhen nicht auf der Lektüre der Wirtschaftszeitungen oder Börsenkursen, sondern der Auswertung von objektiven Daten und Fakten, die alle Lebensbereiche betrachten. Zur Beurteilung der sozialen Balance in Wirtschaft und Gesellschaft haben wir ein eigenes Instrument entwickelt. Der „Social Justice Index“ der Stiftung vergleicht alle EU-Staaten anhand von 35 Kriterien. Deutschland hat sich dabei in Fragen der sozialen Gerechtigkeit im internationalen Vergleich leicht verbessert. Der Aufwärtstrend geht insbesondere auf die robuste Entwicklung am Arbeitsmarkt zurück, drückt sich aber auch in anderen Bereichen wie Bildung, Integration oder Gesundheit aus. Trotz der Verbesserungen erreicht die größte Volkswirtschaft Europas in vielen wichtigen Bereichen nur eine Platzierung im Mittelfeld. So hat die Einkommensungleichheit in den vergangenen 20 Jahren stark zugenommen. Auch gibt es noch immer erhebliche Herausforderungen am Arbeitsmarkt. Die Verfestigung eines zweigeteilten Arbeitsmarktes ist beispielsweise kritisch. Die Politik sollte daher insbesondere die Übergänge von atypischer Beschäftigung zu Normalarbeitsverhältnissen erleichtern. Die Einführung eines gesetzlichen, flächendeckenden Mindestlohns ist dabei ein erster korrektiver Schritt gewesen.

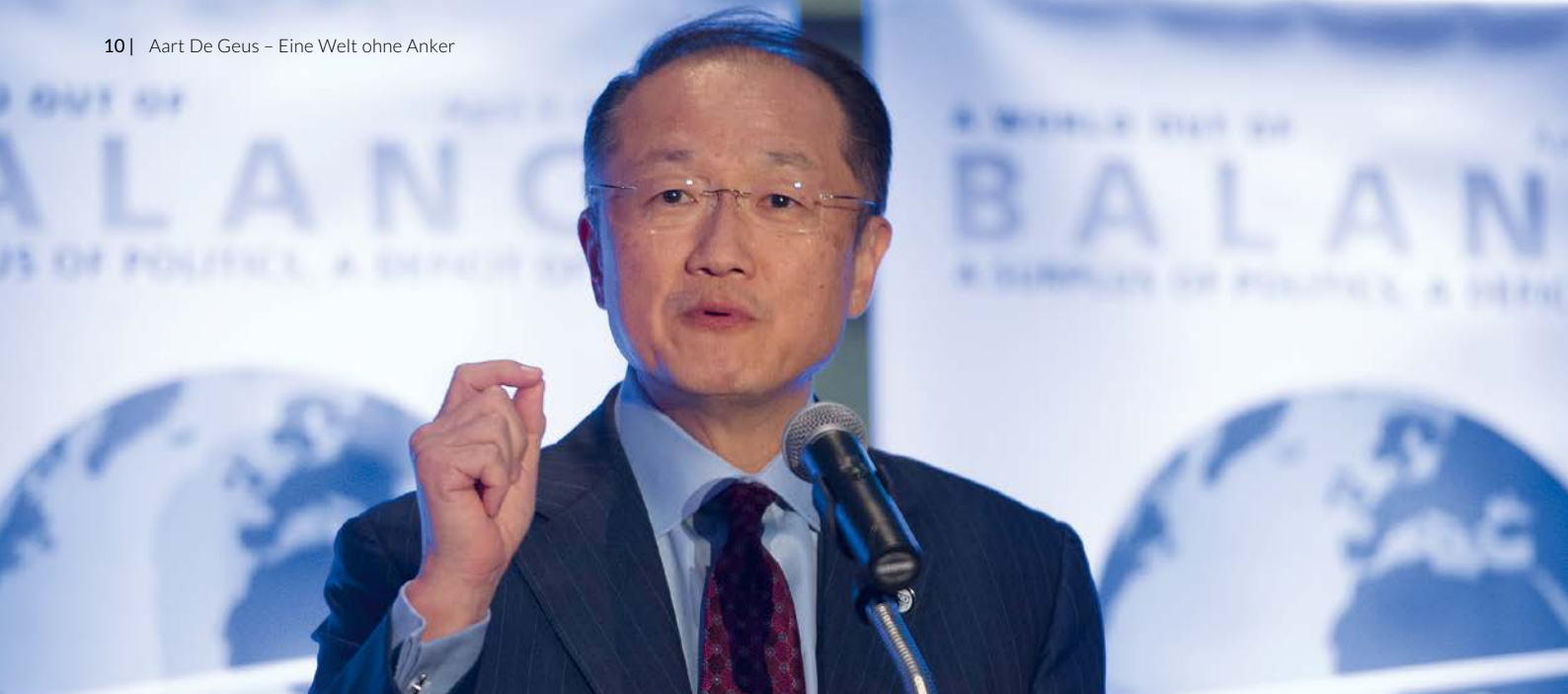
***Können wir uns dennoch zufrieden zurücklehnen, weil sich die Dinge gut entwickeln, oder ist das nur eine Momentaufnahme? Zumindest um Deutschland herum entwickeln sich offenbar immer neue Krisenherde.***

Das ist die eigentliche Herausforderung. Durch die Globalisierung ist Deutschland keine Insel, die sich isolieren und schützen lässt. Unser Wohlstand ist nur so zukunfts-fest wie der unserer Nachbarn und weiter Teile der Welt insgesamt. Allein beim Blick auf Europa zeigt unsere Vergleichsanalyse eine zunehmende Spaltung zwischen Nord und Süd und auch zwischen Jung und Alt. Wir kommen sogar zu dem Fazit: Die wachsende soziale Kluft

kann zu Spannungen und einem erheblichen Vertrauensverlust führen. Sollte sich die soziale Schieflage weiter verstärken, gefährdet dies die Zukunft des europäischen Integrationsprojekts und damit auch unseres Wohlstandes. Das Thema soziale Gerechtigkeit sollte daher nach Ansicht der Stiftung künftig deutlich stärker ins Zentrum der europäischen Politik rücken. Die rationale Analyse von Zahlen beweist: Die Solidarität in Europa ist sowohl menschlich geboten als auch in unserem ureigenen Interesse. Dies gilt auch nicht nur für Europa, sondern global. Wir analysieren daher fortlaufend auch die Trends in Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsstaaten und suchen nach Wegen, um die Globalisierung so zu gestalten, dass wirtschaftliches Wachstum und politische Stabilität für alle entstehen können.

***Gibt es wichtige Trends für die Entwicklung von Wohlstand und Stabilität, die für uns besonders relevant sind und mit denen sich die Bertelsmann Stiftung daher intensiver beschäftigt?***

Unsere Perspektiven sind nicht nur kurz- und mittelfristig, sondern häufig auf Jahrzehnte angelegt. Verstärkt werden wir zukünftig die vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung aller Lebensbereiche und des demographischen Wandels im Auge haben. Für die Arbeitswelt und für die Wirtschaft sprechen manche Experten nicht ohne Grund von einer weiteren industriellen Revolution mit noch ungeahnten Auswirkungen. Erkennbar sind schon jetzt die wachsenden Anforderungen an die Qualifikation von Arbeitnehmern, das Verschwinden alter und Entstehen völlig neuer Arbeitsplätze, die Umgestaltung von Arbeitsprozessen und die Zusammenarbeit von Unternehmen und Systemen. Arbeitsverhältnisse werden flexibler gestaltet, die Jobsicherheit droht abzunehmen. Der demographische Wandel wird ebenfalls spürbare Folgen haben: von der Sicherung der Sozialsysteme über die Rolle der Frauen und Älteren in der Arbeitswelt bis zum Verhältnis von Jung und Alt. Wir leben in der Welt eines tiefgreifenden, ja historischen Wandels – aber auch in einer Welt, die gestaltet werden will und kann. Darin sehen wir auch in den kommenden Jahren weiterhin unsere Aufgabe als Denkfabrik und gemeinnützige Stiftung.



## Finanzkonferenz in Washington D. C.

# Eine Welt ohne Anker

Die Weltwirtschaft befindet sich in einer Phase der Erholung, aber das Wachstum ist nicht gesichert. Die Teilnehmer der Jahreskonferenz von Bertelsmann Foundation North America und Financial Times warnen vor strukturellen Schwächen und geopolitischen Risiken

Der Wirtschaftsmotor auf beiden Seiten des Atlantiks läuft wieder – die Verunsicherung bleibt. In den USA entstehen neue Arbeitsplätze in der Industrie, der Energiesektor boomt. Die Eurozone feiert Griechenlands Rückkehr auf den Kapitalmarkt – die Ausgabe der ersten Staatsanleihe seit Beginn der Krise war ein Erfolg. Aber wie stabil ist der Aufschwung? Wie gut abgesichert ist er gegen wachsende ökonomische Ungleichgewichte und geopolitische Spannungen?

Auf der sechsten Jahreskonferenz der Bertelsmann Foundation North America und der Financial Times paarte sich vorsichtiger Optimismus mit ernststen Zweifeln. Die Teilnehmer debattierten, aus welchen Weltregionen und Branchen das Wachstum der Zukunft kommen werde und wie die USA und Europa daran teilhaben könnten. Über allem stand aber die Sorge, ob strukturelle Schwächen und politische Krisen wie die russische Aggression in der Ukraine die Welt wieder ins Chaos stürzen könnten.

Am Vorabend der Konferenz mahnte Weltbank-Präsident Jim Yong Kim, den Kampf gegen die globale Armut als Teil der Suche nach mehr Wachstum zu verstehen. „Man könnte das Konzept von inklusivem Wachstum für wenig mehr als eine nette Idee halten“, sagte er in der National Portrait Gallery in Washington. „Aber es gibt klare Beweise dafür, dass hohe Armutsraten das Wirtschaftswachstum dämpfen.“

Auch die Teilnehmer der Konferenz setzten Hoffnungen in neue Impulse für die Weltwirtschaft aus Entwicklungs- und Schwellenländern. Unter dem Motto „A World Out of Balance: A Surplus of Politics, a Deficit of Ideas“ diskutierten sie am 10. April im Andrew W. Mellon Auditorium aber auch über Strategien, mit denen Europa und die USA ihre Volkswirtschaften fit für die Zukunft machen können.

Unter den amerikanischen Teilnehmern waren ranghohe aktuelle und ehemalige Berater der Obama-Regierung sowie der republikanische Kongressabgeordnete Charles Boustany. Europa und Lateinamerika waren durch Italiens Finanzminister Pier Carlo Padoan, den türkischen Vize-Ministerpräsidenten Ali Babacan, den Gouverneur der Bank von Mexiko Agustín Carstens und den früheren Chefökonom der Europäischen Zentralbank Jürgen Stark prominent vertreten.

## Aufschwung in den USA

Es bestand Einigkeit, dass die Ausgangslage deutlich positiver sei als noch vor einem Jahr. In den USA hat sich der Aufschwung verfestigt, die Eurozone ist aus dem Größten heraus. Auf dem ersten Podium stellte die Moderatorin und stellvertretende Financial-Times-Chefredakteurin Gillian Tett jedoch die Frage, ob das Wirtschafts- und Pro-



**LINKS** Weltbank-Präsident Jim Yong Kim warnte: „Hohe Armutsraten dämpfen Wirtschaftswachstum“.

**OBEN** Diskutierten Chancen und Risiken der Weltwirtschaft: Dr. Guido Westerwelle, ehemaliger Bundesaußenminister, Liz Mohn, Weltbank-Präsident Jim Yong Kim und Aart De Geus (von links)

duktivitätswachstum künftig hoch genug sein werde, um genug Arbeitsplätze und einen hohen Lebensstandard zu gewährleisten.

### Strukturelle Schwächen

Für Europa sah Charles Dallara, Chairman of the Americas, Partners Group, keine guten Aussichten. Bei der positiven Reaktion auf den griechischen Anleihenverkauf seien „die Märkte der Realität davongelaufen. Mit der Ausnahme Deutschlands gibt es keine andere große Volkswirtschaft in der Eurozone, die um mehr als ein Prozent wächst.“ Die USA sah er besser positioniert. In Branchen wie der Biotechnologie, aber auch bei der Herstellung von Traktoren oder Windturbinen sei das Land gut aufgestellt. Der Boom beim Abbau von Schiefergas werde Innovationen im Energiesektor fördern.

Adam Posen, Präsident des Peterson Institute for International Economics und ehemaliges Mitglied des Geldpolitischen Komitees der Bank of England, war skeptischer. Der Schiefergas-Boom sei ein „Hype“, auch sei für den Abbau kein Hightech nötig. Er gab sich besorgt darüber, dass die Innovationskraft der Wirtschaft weltweit nachgelassen habe. Es sei nicht klar, ob Erfindungen wie das 3-D-Drucken die Wirtschaft so verändern könnten, wie es etwa das Internet getan habe.

Wachstum und Innovation brauchen ein stabiles Umfeld, aber die Wirtschaften der USA und Europas leiden unter strukturellen Schwächen. Einkommen und Wohlstand sind selbst in guten Zeiten ungleich verteilt. Langzeitarbeitslosigkeit und sinkende Löhne sind zum Dauerproblem geworden. US-Präsident Barack Obama fordere deshalb die Anhebung des Mindestlohns, erklärte Jason Furman, der Vorsitzende des „Council of Economic Advisers“ im Weißen Haus. „Davon würden 28 Millionen Menschen profitieren.“

Die Teilnehmer erörterten auch, ob Geldpolitik und Finanzsysteme besser auf künftige Schocks vorbereitet seien. Die globalen Finanzinstitute seien nach den von der G20-Gruppe verordneten Reformen weniger verletzlich als vor der Krise, so der Konsens. Die Zentralbanken, insbesondere die Federal Reserve, stünden vor der schwierigen Aufgabe, den Ausstieg aus der lockeren Geldpolitik der Krisenjahre einzuläuten. Wann dies geschehe, wollte niemand vorhersagen – auch nicht, welche Auswirkung eine Anhebung der Leitzinsen auf die Weltwirtschaft haben werde.

### Gemeinsamer Binnenmarkt

Um künftiges Wachstum zu sichern, sollten die USA und die EU die Schaffung eines gemeinsamen Binnenmarktes durch das geplante Transatlantic Trade and Investment



Ali Babacan, stellvertretender türkischer Ministerpräsident



Prof. Dr. Christopher Clark, Historiker an der Cambridge University

Partnership (TTIP) zügig vorantreiben, empfahl der Kongressabgeordnete Charles Boustany. Er wies auch darauf hin, dass Jobs, die durch Handel entstanden seien, im Durchschnitt besser als nicht-exportorientierte Berufe bezahlt seien. Der Republikaner lobte US-Präsident Obama dafür, das Thema auf die Agenda gesetzt zu haben. Obama müsse nun aber mehr tun, um freihandelskritische Demokraten auf seine Seite zu ziehen.

Überzeugungsarbeit ist auf beiden Seiten des Atlantiks nötig. In den USA wie in Europa glauben knappe Mehrheiten, dass das TTIP-Abkommen gut für die eigene Wirtschaft wäre. Das ist das Ergebnis einer von der Bertelsmann Foundation North America in Auftrag gegebenen Studie des Pew Research Center. Allerdings sitzt das gegenseitige Misstrauen tief, wenn es um die Angleichung von Standards geht. So vertrauen nur drei Prozent der Europäer amerikanischen Datenschutzregelungen – der NSA-Skandal dürfte hier stark nachwirken.

Unsicherheit und Misstrauen sind eine gefährliche Mischung in einer unübersichtlichen Welt. Was passiert, wenn China nicht mehr wächst? Wie gefährlich ist Russlands Machtdemonstration in der Ukraine? „Was in der Ukraine passiert, ist sehr besorgniserregend“, warnte der stellvertre-

tende türkische Ministerpräsident Babacan. Eine Eskalation der Krise könnte Handels- und Finanzströme beeinträchtigen, glaubte Italiens Finanzminister Padoan.

Bis zum Krieg werde es aber nicht kommen, beruhigte Prof. Dr. Christopher Clark, Geschichtspräsident an der Cambridge-Universität. Sein Buch „The Sleepwalkers: How Europe Went to War in 1914“ wurde als Mahnung verstanden, dass ein Krieg in Europa auch 100 Jahre nach dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges möglich wäre. Die aktuelle Krise habe trotz aller Parallelen auch entscheidende Unterschiede zu damals, sagte Clark: Die Kommunikation zwischen den westlichen Regierungen sei besser institutionalisiert, und Russland sei nach dem Kalten Krieg geschwächt.

Eine Lektion aber hatte Clark für sein Publikum noch: „Das Schreckgespenst von 1914 ist eine kraftvolle Erinnerung daran, wie schrecklich die Kosten sein können, wenn die Konversation abbricht.“ Diese Lektion, so darf man annehmen, gilt nicht nur für Sicherheitspolitiker, sondern auch für Finanzpolitiker und Zentralbanker.

Text von Sabine Muscat für  
„change“ – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung 2/2014



Europäische Nachbarschaftskonferenz im Hamburger Bahnhof – Museum für Gegenwart in Berlin. Von links nach rechts: Juris Poikāns, Sonderbeauftragter für die Östliche Partnerschaft, Lettisches Außenministerium; Prof. Dr. Michael Köhler, Direktor, GD Entwicklung und Zusammenarbeit – EuropeAid, Europäische Kommission; Aart De Geus, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung; Joachim Fritz-Vannahme, Direktor des Programms Europas Zukunft der Bertelsmann Stiftung; Dr. Thomas Bagger, Leiter des Planungsstabes, Auswärtiges Amt; Wojciech Zajączkowski, Leiter des Planungsstabes, polnisches Außenministerium

## Europäische Nachbarschaftskonferenz

Um in Zeiten der Globalisierung wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben, müssen die 28 Mitgliedstaaten der EU auch die Beziehungen zu ihren Nachbarn im Süden und Osten strategisch neu definieren. Die ressourcenabhängige europäische Wirtschaft, die weit über 60 Prozent ihrer Energievorräte aus Russland und dem Nahen Osten bezieht, und die Alterung ihrer Gesellschaften lassen es der EU in hohem Maße angeraten sein, mit den Nachbarn im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens („sustainable economy“) auf beiden Seiten enger zu kooperieren.

Einmal jährlich findet auf Entscheidungsebene eine europäische Nachbarschaftskonferenz in Kooperation mit regionalen Partnern statt. Der Schwerpunkt wechselt dabei jährlich zwischen der südlichen und der östlichen Nachbarschaft.

## Wege zu mehr Arbeitsmobilität

Welche Hindernisse bestehen für die grenzübergreifende Mobilität von Arbeitnehmern? Wie kann man Arbeitssuchenden helfen, für einen Job von einem EU-Staat in einen anderen zu wechseln? Diese und weitere Fragen waren Gegenstand einer von der Bertelsmann Stiftung organisierten Podiumsdiskussion in Brüssel. Anlass war die Vorstellung der Studie „Harnessing European Labour Mobility“.

Ausgangspunkt der Studie ist die Beobachtung, dass es auf den Arbeitsmärkten in Europa große Ungleichgewichte gibt. Während insbesondere in den südlichen Krisenländern hohe Arbeitslosigkeit herrscht, bleiben in den nördlichen Ländern viele Stellen unbesetzt. Eine Verbesserung der grenzübergreifenden Mobilität könnte Abhilfe schaffen und viele Menschen vor sozialer Ausgrenzung bewahren. Aufbauend auf fünf verschiedenen Zukunftsszenarios für das Jahr 2025 gibt die Studie konkrete Politikempfehlungen zur Verbesserung der grenzübergreifenden Mobilität von Arbeitnehmern.



Diskutierten über die Studie „Harnessing European Labour Mobility“ in Brüssel: Józef Niemiec, Europäischer Gewerkschaftsbund, EU-Kommissar László Andor und Aart De Geus

## PROGRAMM

# Nachhaltig Wirtschaften

Das Jahr 2014 war nicht nur politisch eine Zeit der Unsicherheit – gesellschaftliche und politische Krisen haben ihre Spuren hinterlassen. Eingetrübte Konjunkturaussichten, wachsende soziale Spannungen und das Aufbrechen politischer Ordnungen in unserer Nachbarschaft finden ihren Niederschlag in unserem Arbeitsprogramm. So muss es unter anderem gelingen, ein überzeugendes und umsetzbares wirtschaftliches und gesellschaftliches Fortschrittsmodell zu entwickeln, das nicht nur heute trägt, sondern auch Chancen für die Zukunft schafft.

Dies erfordert neue Leitbilder und ganzheitliche Strategien zur Verbindung von wirtschaftlichem Wachstum mit Lebensqualität und sozialer Teilhabe. Wir brauchen eine neue Wachstumsagenda, welche nicht nur den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt. Vielmehr müssen sich auch die Menschen von morgen auf leistungsfähige ökonomische und politische, soziale und ökologische Systeme verlassen können.

Prämissen der Nachhaltigkeit, der Teilhabegerechtigkeit und der guten Regierungsführung müssen deshalb zu Leitbegriffen des Handelns werden. Die permanente Gestaltungsaufgabe einer nachhaltigen Marktwirtschaft liegt darin, soziale, wirtschaftliche und ökologische Anforderungen im Wechselspiel globaler Veränderungsprozesse auszubalancieren.

Dieser nationalen und internationalen Herausforderung stellen wir uns. Auf Basis evidenzbasierter Analysen erarbeiten wir hierfür globale wie auch nationale Strategie- und Gestaltungsvorschläge und entwickeln diese im Dialog mit nationalen und internationalen Experten sowie Verantwortungsträgern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft weiter.



**Dr. Stefan Empter**  
Tel.: +49 5241 81-81137  
stefan.empter@bertelsmann-stiftung.de



**Andreas Esche**  
Tel.: +49 5241 81-81333  
andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

### Global Economic Dynamics: Nutzen und Kosten der Globalisierung

Ein besseres Verständnis der ökonomischen Globalisierung und ihrer Auswirkungen auf die einzelnen Volkswirtschaften wie auch deren Bürger wird immer wichtiger. Auf Basis ökonometrischer Modelle erarbeitet das Projekt makroökonomische Analysen, um Nutzen und Kosten der wirtschaftlichen Globalisierung zu ermitteln.

[www.ged-project.de](http://www.ged-project.de)

[andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de)  
[thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de](mailto:thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de)

### Global Economic Dynamics: Interdependenzen und ihre Folgen

Um die Dynamiken der Weltwirtschaft besser zu verstehen, baut das Projekt Data Labs zur Datensammlung und -analyse auf. Dabei stehen Beziehungen, Austausch und Abhängigkeiten zwischen Ländern im Vordergrund. Interaktive Visualisierungen dienen einer ansprechenden Vermittlung komplexer Sachverhalte und Zusammenhänge.

[www.ged-project.de](http://www.ged-project.de)

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

### Global Economic Symposium

Seit 2010 beteiligt sich die Bertelsmann Stiftung am jährlichen Global Economic Symposium (GES) des Kieler Instituts für Weltwirtschaft. Im interdisziplinären Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft werden globale Herausforderungen diskutiert und lösungsorientierte Politikstrategien erarbeitet.

[www.global-economic-symposium.org](http://www.global-economic-symposium.org)  
[stefan.empter@bertelsmann-stiftung.de](mailto:stefan.empter@bertelsmann-stiftung.de)  
[thomas.rausch@bertelsmann-stiftung.de](mailto:thomas.rausch@bertelsmann-stiftung.de)

### Inclusive Growth für Deutschland

Das neue Projekt untersucht die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt und entwickelt Optionen für eine nachhaltige Wachstumsagenda



für Deutschland. Vier Zukunftsfragen stehen dabei im Mittelpunkt: Welches sind die Treiber wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit in Zeiten stetigen Wandels? Wie kann der Staat seine Rolle als wichtiger Impulsgeber in Zeiten der Schuldenbremse neu definieren? Welches sind die Bausteine einer Wirtschafts- und Sozialpolitik, die es allen in der Gesellschaft ermöglicht, an den Chancen des Wachstums teilzuhaben? Wie lassen sich die monetären und nicht-monetären Dividenden des Wachstums fair verteilen – heute und für zukünftige Generationen?

[andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de)  
[armando.garciaschmidt@bertelsmann-stiftung.de](mailto:armando.garciaschmidt@bertelsmann-stiftung.de)  
[bertelsmann-stiftung.de](http://bertelsmann-stiftung.de)  
[henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de)

### Strategien der Transformation und Entwicklung

Der Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI) analysiert und bewertet die Qualität von politischen Systemen, wirtschaftlicher Entwicklung und Regierungsleistungen von 129 Entwicklungs- und Transformationsländern. Der Index identifiziert erfolgreiche Strategien zu mehr Demokratie und Good Governance.

[www.bti-project.de](http://www.bti-project.de)  
[sabine.donner@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sabine.donner@bertelsmann-stiftung.de)  
[hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de)  
[robert.schwarz@bertelsmann-stiftung.de](mailto:robert.schwarz@bertelsmann-stiftung.de)

### Nachhaltiges Regieren – Sustainable Governance Indicators

Die Sustainable Governance Indicators (SGI) untersuchen und vergleichen die Zukunftsfähigkeit der entwickelten marktwirtschaftlichen Demokratien in der OECD und EU. Auswertungen und Analysen tragen dazu bei, nationalen Reformdebatten empirische Grundlagen und strategische Impulse zu geben. Im Rahmen des SGI-Projekts erscheint seit 2014 ein neuer EU-Gerechtigkeitsindex, der künftig jährlich alle 28 EU-Staaten in Sachen sozialer Gerechtigkeit vergleicht.

[www.sgi-network.org](http://www.sgi-network.org)  
[www.social-inclusion-monitor.eu](http://www.social-inclusion-monitor.eu)  
[daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de](mailto:daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de)  
[christian.kroll@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.kroll@bertelsmann-stiftung.de)



Transformation Thinkers Reunion in Danzig für junge Führungskräfte aus Entwicklungs- und Transformationsländern

### Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln

Ziel des Projektes ist es, gute Beispiele für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien im In- und Ausland zu ermitteln, in Deutschland bekannt zu machen und exemplarisch auf das Land Nordrhein-Westfalen zu übertragen. Das Projekt wird vom Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

[www.bertelsmann-stiftung.de/nachhaltigkeitsstrategien](http://www.bertelsmann-stiftung.de/nachhaltigkeitsstrategien)  
[andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andreas.esche@bertelsmann-stiftung.de)  
[henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de)

### Wirtschaftliche Dynamik und Beschäftigung

Das Projekt liefert Impulse dafür, die Aufnahmefähigkeit und Durchlässigkeit der Arbeitsmärkte in Deutschland und Europa zu steigern. Es entwickelt Konzepte für eine höhere Mobilität von Arbeitskräften in der Europäischen Union, für bessere Beschäftigungschancen Älterer, für eine langfristig tragfähige Alterssicherung sowie für die Stabilisierung der Erwerbstätigkeit in Zeiten durchgreifender Digitalisierung.

[www.beschaefigungsdynamik.de](http://www.beschaefigungsdynamik.de)  
[eric.thode@bertelsmann-stiftung.de](mailto:eric.thode@bertelsmann-stiftung.de)  
[juliane.landmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:juliane.landmann@bertelsmann-stiftung.de)  
[joscha.schwarzwaelder@bertelsmann-stiftung.de](mailto:joscha.schwarzwaelder@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmbericht 2014



Der Globalisierungsreport 2014 untersucht 42 Staaten: Wer profitiert am stärksten von der Globalisierung?



Der Transformationsindex BTI 2014 – ein detaillierter Demokratie-Check in 129 Transformationsländern



Die Sustainable Governance Indicators (SGI) messen nachhaltiges Regieren in den 41 OECD- und EU-Staaten.

### Projekt Global Economic Dynamics (GED)

Im Mittelpunkt der Projektarbeit standen Analysen zu den Wachstumswirkungen der zunehmenden Globalisierung sowie des EU-Binnenmarktes. Die Ergebnisse wurden über die Medien, Policy Briefs, Vorträge, Diskussionsveranstaltungen und ein neues digitales Informationsformat (GED Shorts) national und international verbreitet. Ergänzend wurde ein neues Webtool GED VIZ zur Visualisierung globaler Wirtschaftsdynamiken entwickelt.

### Projekt Global Economic Symposium 2014 (GES)

Das Global Economic Symposium brachte vom 6. bis 8. September 2014 mehr als 800 hochrangige Vertreter der internationalen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft unter dem Oberthema „Restructuring Economies – Transforming Societies“ in Kuala Lumpur/Malaysia zusammen. Die Bertelsmann Stiftung richtete zu verschiedenen Themen insgesamt sieben Sessions aus, in denen die Teilnehmer konkrete Ideen für eine nachhaltigere wirtschaftliche und soziale Entwicklung diskutierten und weiterentwickelten.

### Projekt Inclusive Growth für Deutschland

Das 2014 neu aufgelegte Projekt hat zum Ziel, Spannungsfelder und Zielkonflikte auf dem Weg zu einer inklusiven Wachstumsagenda für Deutschland zu identifizieren, Gestaltungsstrategien eines konsensfähigen Orientierungsrahmens für wirtschafts- und sozialpolitische Reformen zu entwickeln und der öffentlichen Debatte strategische Impulse zu geben. Ein neu entwickelter „Monitor Zukunftsinvestitionen“ soll die Investitionsfähigkeit des Bundes und der Länder im Hinblick auf ihre Wirkungen im Sinne inklusiven Wachstums bewerten.

### Projekt Strategien der Transformation und Entwicklung (BTI)

Von Brasilien über die Türkei und die Ukraine bis Thailand – weltweit protestierten Bürger 2014 gegen ihre Regierungen. Ihr Unmut richtet sich gegen Machtmissbrauch, Korruption, wachsende Ungleichheit und soziale Ausgrenzung sowie feh-

lende politische Beteiligungsmöglichkeiten. Solange Demokratisierung und inklusives Wachstum nicht verankert und kluge Reformen verweigert werden, ist mit fortdauernden Unruhen gegen schlechte Regierungsführung zu rechnen. Dies belegen die Berichte und Daten des aktuellen Transformationsindex BTI 2014, dessen Analysen und Ergebnisse auf große internationale Resonanz stießen. Erstmals gibt es den Transformationsindex auch in spanischer Sprache, veröffentlicht vom argentinischen Thinktank CADAL. Innovative Ansätze zur Überwindung von Demokratiedefiziten in allen Weltregionen will das Projekt „Next Generation Democracy“ in Kooperation mit dem Club de Madrid aufzeigen.

### Projekt Nachhaltiges Regieren – Sustainable Governance Indicators (SGI)

Nachhaltige Politikergebnisse, hohe Demokratiequalität und langfristorientierte politische Steuerungsfähigkeit – anhand dieser Kerndimensionen messen die SGI nachhaltiges Regieren in den 41 OECD- und EU-Staaten. 2014 stießen dabei nicht nur die neuen SGI-Gesamtergebnisse auf eine sehr große nationale und internationale Resonanz, sondern auch der auf SGI-Daten basierende EU-Gerechtigkeitsindex, der in diesem Jahr erstmals im Rahmen des neuen Projekts „Social Inclusion Monitor Europe“ (SIM) vorgelegt wurde. Der Gerechtigkeitsindex zeigt einen Negativtrend in der Mehrzahl der EU-Staaten: Die soziale Spaltung zwischen Nord- und Südeuropa hat sich im Zuge der Krise klar verschärft, zudem hat das soziale Ungleichgewicht zwischen den Generationen zugenommen – zu Ungunsten jüngerer Menschen.

### Projekt Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln

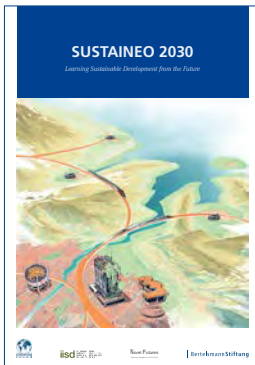
Die 2014 erarbeiteten Strategieempfehlungen für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen befassen sich mit nachhaltigem Konsum von Kindern und Jugendlichen, nachhaltiger Partizipation von älteren Menschen und nachhaltiger Haushaltspolitik in Zeiten der Schuldenbremse. Zudem wurde in Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen das Thema „Kinder- und Jugendbeteiligung“ im Rahmen der jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategien diskutiert.

### Projekt Wirtschaftliche Dynamik und Beschäftigung

Die digitale Transformation der Wirtschaft wird in Zukunft auch weitreichende Konsequenzen für die Arbeitswelt haben. Die konkreten Herausforderungen dieser Entwicklung standen im Fokus einer Reihe von Experten-Dialogen, etwa zu Industrie 4.0 und zu Polarisierungstendenzen der Beschäftigung. Mit Veröffentlichung der Studie „Harnessing European Labour Mobility“ und in einer gemeinsamen Taskforce mit dem Centre for European Policy Studies wurden Politikempfehlungen zur Verbesserung der europäischen Arbeitsmobilität entwickelt und in Brüssel präsentiert. Die Fachkonferenz „Reformbaustelle Rente – Zwischen Demographischem Wandel und Finanzmarktkrise“ und die internationale Experten-Anhörung „Flexibler Renteneintritt nach skandinavischem Vorbild“ im Deutschen Bundestag behandelten die Frage, wie das deutsche Rentensystem angesichts des demographischen Wandels zukunftsfester gemacht werden könnte.



Wie können die menschliche Zufriedenheit und das Glück in das Zentrum politischer Maßnahmen rücken? Dieser Frage widmete sich in Berlin eine Expertenkommission, die das neue Forschungswissen zum sogenannten „Well-Being“ erörterte.



Ein Blick in die Zukunft: „Sustaineo 2030“ entwirft ein Modell für einen nachhaltigen Staat, der die Anliegen künftiger Generationen in politischen Entscheidungen von heute berücksichtigt.



In unserem eMagazine GED Shorts bereiten wir die Ergebnisse unserer Studien, Simulationen und Prognosen multimedial und interaktiv auf, um sie einer breiten Öffentlichkeit und interessierten Medien zur Verfügung zu stellen.

## PROGRAMM

## Europas Zukunft

Die Europäer können stolz auf ein halbes Jahrhundert friedlicher Integration zurückblicken. In einer rasch sich wandelnden Welt ist dieser Erfolg jedoch keine Garantie für eine gute Zukunft. Die Europäische Union muss ihre Einheit in Vielfalt dynamisch fortentwickeln. Und das gerade angesichts der andauernden Wirtschaftskrise und zahlreicher Konflikte und Kriege in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft. Allein ein leistungsfähiges und solidarisches Europa ist in der Lage, sich international zu behaupten und seine Werte und Interessen zu verteidigen.

Wie kann eine handlungsfähige politische Union besser organisiert werden? Ein europäisches Regierungssystem muss als föderale Demokratie organisiert sein, in der die Gewaltenteilung verwirklicht ist und die Bürger über stärkere Mitwirkungsrechte verfügen. Die notwendigen Wachstumsimpulse für Europas Wirtschaft erwarten wir von der Vollendung des Binnenmarkts. Die Wirtschafts- und Währungsunion, flankiert von einer Fiskal- und Bankenunion, muss stabilisiert werden. In diesem Zusammenhang hat die Gestaltung des sozialen Europas eine zentrale Bedeutung, denn nur so kann das europäische Projekt mehrheitsfähig bleiben.

Die Bertelsmann Stiftung begleitet den Prozess der Integration Europas und entwickelt Reformempfehlungen für eine zukunftsweisende europäische Politik nach innen wie nach außen.



**Joachim Fritz-Vannahme**  
Tel.: +49 5241 81-81421  
joachim.vannahme@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

## Europa stärken

Angesichts der niedrigen Wahlbeteiligung und dem Erstarken populistischer und anti-europäischer Parteien sowie der schwerwiegenden Folgen der Wirtschaftskrise muss die EU ihre Handlungsfähigkeit verbessern. Nur auf diese Weise kann sie bei den Bürgern verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnen. Im Projekt „Europa stärken“ untersuchen wir, wie die Aufgabenverteilung zwischen der EU und den Mitgliedstaaten effizienter und bürgernäher gestaltet werden kann. Darüber hinaus erarbeiten wir Lösungsansätze für die Vollendung der Wirtschafts- und Währungsunion sowie zur Verbesserung des sozialen Zusammenhalts in Europa.  
[katharina.gnath@bertelsmann-stiftung.de](mailto:katharina.gnath@bertelsmann-stiftung.de)  
[isabell.hoffmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:isabell.hoffmann@bertelsmann-stiftung.de)  
[stefani.weiss@bertelsmann-stiftung.de](mailto:stefani.weiss@bertelsmann-stiftung.de)

## Europa verbinden

Die Europäische Union ist von den unterschiedlichsten Nachbarländern umgeben. Ein friedliches Miteinander und das Arbeiten an einer gemeinsamen Zukunft sind für die EU und ihre Nachbarn in beiderseitigem Interesse. Dies gilt umso mehr in Zeiten der Krisen und Konflikte, wie wir sie gegenwärtig in vielen Nachbarländern erleben. Mit dem Projekt „Europa verbinden“ arbeiten wir an Vorschlägen, wie die Europäische Union die Beziehungen zu ihren Nachbarn besser gestalten kann. Dem Wissens-, Erfahrungs- und Meinungsaustausch auf persönlicher Ebene kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

[christian.hanelt@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.hanelt@bertelsmann-stiftung.de)  
[gabriele.schoeler@bertelsmann-stiftung.de](mailto:gabriele.schoeler@bertelsmann-stiftung.de)

## Büro Brüssel

Neben der inhaltlichen Arbeit im Rahmen des Programms Europas Zukunft fungiert die Brüsseler Außenstelle auch als Verbindungsbüro zwischen der Bertelsmann Stiftung und den europäischen Institutionen, Interessengruppen und Medien. Das Brüsseler Büro transportiert die Arbeitsergebnisse der Stiftung auf die europäische Ebene und berichtet umgekehrt über europapolitische Entwicklungen, die für die Arbeit der Stiftung relevant sind. In diesem Zusammenhang organisiert das Büro Veranstaltungen sowie bilaterale Treffen und pflegt die Kontakte mit den internationalen Medienvertretern.

[henning.vom.stein@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henning.vom.stein@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmbericht 2014

### Europa stärken

Die Wahlen zum Europäischen Parlament im Mai 2014 begleiteten wir mit einer Reihe von Kurzanalysen. Insbesondere die Studie „Im Netz der Populisten“ zum Vernetzungsgrad europäischer Populisten im Internet fand ein großes Echo.

Gemeinsam mit der Europäischen Kommission organisierten wir am 20. Juni in Brüssel eine Konferenz zum Thema „Automatische Stabilisatoren für die Eurozone“. 150 Experten, darunter Kommissar László Andor und der ehemalige italienische Ministerpräsident Enrico Letta, diskutierten darüber, wie die Eurozone stabilisiert und die Wirtschafts- und Währungsunion vollendet werden kann.

Mit der Studie „Social Inclusion Monitor Europe“ startete das Kooperationsprojekt der Programme Europas Zukunft und Nachhaltig Wirtschaften. Mit Hilfe zweier jährlich erscheinender Studien, des „Social Justice Index“ und des „Reformbarometers“, werden wir künftig die soziale Lage und die Reformbemühungen in den 28 EU-Mitgliedstaaten analysieren.

Am 13. November veröffentlichte die von der Bertelsmann Stiftung mit initiierte Initiative „New Pact for Europe“ ihren zweiten Bericht. Dieser beinhaltet konkrete Empfehlungen, wie Bürger, Mitgliedstaaten und EU besser zusammenarbeiten können. Als großes nächstes Integrationsprojekt schlägt die Initiative eine Energieunion vor.

### Europa verbinden

Angesichts der Krise in der Ukraine organisierten die Bertelsmann Stiftung und die Konrad-Adenauer-Stiftung am 1. März in Paderborn eine Veranstaltung zu den europäischen Perspektiven der Ukraine. Dieses Thema diskutierten unter anderen der Europaabgeordnete Elmar Brok und – per Videozuschaltung – der ukrainische Präsidentschaftskandidat Vitalij Klitschko.

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt unserer Arbeit war die Lage in Tunesien, welches als Erfolgsbeispiel für die sogenannte „Arabellion“ gilt. Im Laufe des Jahres organisierten wir mehrere Veranstaltungen in Berlin und Brüssel, an denen u. a. der deutsche Außenminister Frank-Walter Steinmeier und der tunesische Premierminister Mehdi Jomaa teilnahmen. Im Zentrum der Diskussion standen das bisher Erreichte und die anstehenden Herausforderungen für die junge Demokratie.



Diskussionspanel zur europäischen Nachbarschaftspolitik mit dem deutschen Außenminister Frank-Walter Steinmeier und dem tunesischen Premierminister Mehdi Jomaa in Berlin

Erstmals fand vom 23. bis zum 26. Juni in Kooperation mit der Heinz Nixdorf Stiftung die „Young Leaders for Europe Academy“ als Nachfolgerin der Sommerakademie Europa statt. 32 Teilnehmer aus 14 Ländern erörterten mit internationalen Experten die Möglichkeiten einer Neugestaltung der europäischen Nachbarschaftspolitik.

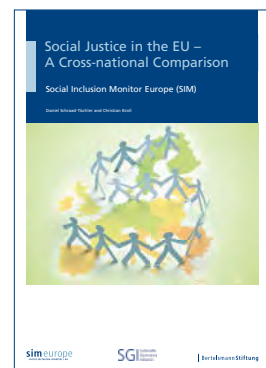
Am 27. November lud die Bertelsmann Stiftung zur Europäischen Nachbarschaftskonferenz in Berlin ein. Über 100 Teilnehmer diskutierten die Erwartungen der EU und der Nachbarstaaten an eine zukünftige europäische Nachbarschaftspolitik sowie die notwendigen Instrumente und Institutionen für eine effektive Politik.

Begleitend zu den Veranstaltungen veröffentlichten wir verschiedene Policy Briefs: „Language, Identity, Politics – The Myth of the two Ukraines“, „A challenge for liberal democracy – How to understand the Russian intervention in Ukraine“ und „Ostpolitik 2014 – Fünf Missverständnisse zwischen Deutschen und Polen“.

### Büro Brüssel

Im Juni übernahm Henning vom Stein die Leitung des Brüsseler Büros von Thomas Fischer, der die Stiftung nach über 14 Jahren verlassen hatte.

Neben einer Podiumsdiskussion zum transatlantischen Freihandelsabkommen TTIP im Januar und einer Studienvorstellung zur Arbeitskräftemobilität im April etablierte das Brüsseler Büro 2014 erfolgreich zwei neue Veranstaltungsformate. Die „Dinner Debates“ bieten Gelegenheit zur Diskussion aktueller Themen mit externen Gästen in kleinem Kreis. Im Rahmen der „Brussels Breakfast Briefings“ stellen Mitarbeiter der Stiftung ihre Arbeitsergebnisse vor und diskutieren diese mit Brüsseler Experten.



Mit der Studie „Social Inclusion Monitor Europe“ startete das Kooperationsprojekt der Programme Europas Zukunft und Nachhaltig Wirtschaften.



Das Zertifikat der „Young Leaders for Europe Academy“ als Nachfolgerin der Sommerakademie Europa



## Liz Mohn

Nach dem Tode ihres Mannes Reinhard Mohn repräsentiert Liz Mohn die fünfte Generation der Eigentümerfamilien Bertelsmann/Mohn. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung. Liz Mohn ist Vorsitzende der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft und in der Bertelsmann SE Mitglied des Aufsichtsrates. Sie ist Präsidentin der von ihr gegründeten Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe, Vorsitzende des Vorstandes der Liz Mohn Kultur- und Musikstiftung und Vorsitzende des Kuratoriums des Verbandes deutscher Musikschulen.

1999 wurde Liz Mohn als erstes weibliches Mitglied aus Deutschland in den Club of Rome berufen. 2000 erhielt sie das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse, und im Jahr 2008 zeichnete die Atlantik-Brücke Liz Mohn als erste Frau mit dem Vernon A. Walters Award aus. 2010 erhielt sie den „Weltwirtschaftlichen Preis“ des Kieler Instituts für Weltwirtschaft. Den ECHO Klassik erhielt sie 2002 und 2012. 2013 wurde sie Offizier im Nationalen Orden der französischen Ehrenlegion.

## „Eine Zeitenwende wie diese braucht

### Verantwortungsübernahme, Vertrauensbildung und Führung.“ Liz Mohn

#### **Vor welchen aktuellen Herausforderungen steht unsere Welt?**

Unsere Welt befindet sich im Umbruch: Die Gleichzeitigkeit und die damit verbundene Komplexität von Krisen – von der Finanzkrise über die fast 450 Kriege und Konflikte weltweit bis zu den neuen Gesundheitsrisiken – schaffen ein Klima der Unsicherheit und Hilflosigkeit. Durch die Globalisierung und Digitalisierung steht die Welt zudem an einer Zeitenwende, wie sie die Menschheit so vielleicht noch nicht erlebt hat. Die Unvorhersehbarkeit von Ereignissen verlangt innovative Formen der Kooperation und Konfliktlösung. Hierarchische Führung und veraltete Organisationsstrukturen tragen immer weniger zu kreativen Problemlösungen bei. Die Zukunft gehört der vernetzten, sektor- und kulturübergreifenden Zusammenarbeit. Damit geht die Frage nach einer Neudefinition von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen zwischen Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und dem Individuum einher.

#### **Welche Verantwortung kommt Wirtschaft und Unternehmen zu?**

Die Wirtschaft trägt dazu bei, Beschäftigung und Wohlstand durch Innovation und Wachstum zu sichern. Andererseits müssen Unternehmen verantwortungsvoll mit Umbrüchen und deren Folgen umgehen. Wie nachhaltig sind Prozesse? Welche Berufsbilder werden zukünftig verschwinden? Wie viele neue Arbeitsplätze schafft die Digitalisierung? Führung und Mitarbeiter verspüren eine zunehmende Orientierungslosigkeit und ein gewisses Machtvakuum angesichts disruptiver Veränderungen bei Geschäftsmodell, Organisationskultur und Laufbahnmodell. Es braucht zukünftig entsprechende Kompetenzen, aber auch die richtigen Bedingungen in Organisationen, um wirksam zu führen. In unseren Executive Trainings und den Projekten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen bieten Erfahrungen zur Teilhabe und Delegation von Verantwortung sowie zur Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten Leitplanken moderner Führung.

#### **Wie wirken die Umbrüche auf den Zusammenhalt einer Gesellschaft?**

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen gehen mit einer Zunahme an Heterogenität von Nationalitäten, Kulturen und Religionen, aber auch von Lebens- und Arbeitseinstellungen innerhalb unserer Gesellschaft einher. Die Wahrung von Traditionen und der Respekt vor Werten bestimmen die Qualität des Zusammenlebens und das friedliche Miteinander einer Gesellschaft. Nur gemeinsam lassen sich viele Herausforderungen lösen. Ergebnisse des Radars „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ und des Religionsmonitors bestätigen, wie wichtig gegenseitige Kenntnisse, Teilhabe und Chancengerechtigkeit für Solidarität und Toleranz sind. Eine funktionierende Gesellschaft braucht drei Voraussetzungen: Vertrauen, Vorbilder und den Dialog über Sprachen und Grenzen hinweg, wie wir ihn z. B. mit unserem Deutsch-Israelischen Young Leaders Austausch oder mit unserem Asia-Europe Young Leaders Forum fördern. Dabei dürfen wir nicht unterschätzen, wie gerade Kultur und Musik eine Brücke der Verständigung schlagen. Daher müssen Kulturarbeit und Musikförderung Teile unserer Bildungslandschaft sein.

#### **Was sind Zukunftsfragen in einer globalen, digitalen Welt?**

Wie bleibt in einer globalen Wirtschaft und Konsumlandschaft kulturelle Identität gewahrt? Was machen digitale Informationsmöglichkeiten mit Menschen? Angesichts der Veränderungen und Unsicherheiten in ihrem Umfeld entwickeln viele Menschen Zukunftsängste. Sie sind auf der Suche nach einer Art Heimat. Eine wichtige Orientierung bieten Rituale. Wir dürfen Kulturen nicht entwurzeln und müssen Menschen die Möglichkeit bieten, für ihr Leben selbst Sorge zu tragen. Dazu brauchen wir eine Diskussion über Werte und über Leadership in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Denn angesichts der Herausforderungen wird Führung zu einer knappen Ressource. Andererseits müssen Menschen in die Lage versetzt werden, eigenverantwortlich ihre Lebensplanung zu gestalten. Vertrauensbildung und Verantwortungsübernahme sind also zwei Seiten einer Medaille, um unsere globale, digitale Welt ein Stück weit friedlicher, gerechter und menschlicher zu machen.



## Mein gutes Beispiel

# Bloß nicht das eigene Bauchgefühl verlieren

Die Bertelsmann Stiftung ehrte das „Dahme-Spreewald Netzwerk Gesunde Kinder“ beim Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“. – Ein Besuch vor Ort

Rudi breitet glücklich gluckern seine Ärmchen aus und segelt durch die Luft – von Mama Mandy Ziege (32) auf den Schoß von Kathrin Pätzold (47). Dort bleibt der Einjährige sitzen. Ganz gemütlich. Schließlich kennt er Kathrin Pätzold schon seit seiner Geburt. Sie, selber Mutter von drei Kindern (27, 25 und 10), ist Rudis Patin. Eine von momentan über 60 engagierten Frauen und Männern, die beim „Dahme-Spreewald Netzwerk Gesunde Kinder“ ein altes afrikanisches Sprichwort leben: „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.“

## Ein freiwilliges Netzwerk

Träger des Projektes ist das Klinikum Dahme-Spreewald, das alle Akteure des Landkreises, die sich mit der Gesundheit und der Erziehung von Kindern beschäftigen, vereint. Das dazugehörige Paten-Konzept ist ganz einfach: Familien, die ein Kind erwarten oder gerade bekommen haben, können sich beim Netzwerk melden und bekommen eine Patin oder einen Paten zugeteilt. Jemanden, der mit Themen wie Kindergesundheit, Familie oder Säuglingspflege nicht nur viel eigene Erfahrung hat, sondern auch in elf Schulungsterminen auf seine Patenschaft vorbereitet wurde – von der Einführung ins Netzwerk über Themen wie Gesprächsführung, Säuglingspflege, Kindergesundheit und rechtliche Fragen bis hin zu Vorsorge-

untersuchungen, frühkindlicher Interaktion und Frühförderung.

„Ein Rundumpaket, zu dem wir immer auch noch aktuelle Themenabende zu unterschiedlichen Bereichen anbieten“, erklärt Koordinatorin Sandra Kempe (36), „so können sich die Paten und natürlich auch die Eltern weiterbilden.“ Wer sich entschließt, eine Patenschaft zu übernehmen, investiert in den Schulungen also erst einmal Zeit. Danach erst beginnt die ehrenamtliche Arbeit mit den Familien. Kempe: „Zehn Besuche in drei Jahren sind Pflicht. Doch meistens entsteht eh ein so enges Vertrauensverhältnis, dass die Besuche gar nicht mehr nachgezählt werden.“

Über 300 Familien wurden seit Gründung des Netzwerkes im Jahr 2007 begleitet. Aktuell sind es 113. „Das Ganze ist absolut freiwillig“, erklärt Sandra Kempe, „und es geht durch alle Gesellschaftsschichten und Altersstufen. Von minderjährigen Müttern bis Spätgebärenden. Viele kommen über die Hebammen, die Schwangerschaftsberatung oder über Empfehlung der Gynäkologen zu uns, nur sehr wenige über das Jugend- oder Sozialamt.“ Also keine „Problemfamilien“, sondern Menschen wie Mandy Ziege, von Beruf Personalreferentin und Mutter von drei Kindern (3, 2 und 1). Sie nahm erst bei Rudi das Netzwerk in Anspruch. Umgekehrt ist sie inzwischen selber Patin eines drei Monate alten





**LINKS** Die Preisträger und Finalisten des Wettbewerbs „Mein gutes Beispiel 2014“ gemeinsam mit Liz Mohn

**RECHTS** Das „Dahme-Spreewald Netzwerk Gesunde Kinder“ vereint alle Akteure des Landkreises, die sich mit der Gesundheit und Erziehung von Kindern beschäftigen, und organisiert Patenschaften für Familien. Ein erfolgreiches Konzept, das die Bertelsmann Stiftung auszeichnete.

Babys. Ein Nehmen und Geben. „Meine Schwiegereltern und Eltern wohnen zwar auch im Dorf, aber die machen sich gleich Sorgen, wenn man Fragen hat. Da ist es einfacher, die Patin zu fragen.“ Und lächelnd erklärt Kathrin Pätzold: „Bei uns ging es von Anfang an nicht um Fragen der Babypflege, Rudi ist ja schon Frau Zieges drittes Kind. Wir haben uns eher über Geschwisterstreitigkeiten, Eifersucht oder Fragen wie ‚Nach dem Essen am Tisch sitzen bleiben?‘ oder ‚Süßigkeiten oder nicht?‘ unterhalten.“

Die Dinge nicht so verkrampft sehen, sondern einfach gelassen sein und das Baby genießen – das wollen beide ihren Patenfamilien vermitteln. „Ich hab beim ersten Kind im Nachhinein bereut, dass ich mir viel zu viele Gedanken gemacht habe, statt es einfach unbeschwert zu genießen“, sagt Mandy Ziege. Und Kathrin Pätzold ergänzt: „Viele Eltern verlernen es, entspannt auf ihr Bauchgefühl zu hören. Es gibt heute so eine Überinformation, dass man alles im Internet nachliest und sich dadurch viel zu viele Gedanken macht. Ich rate immer, lest mal halb so viel davon und hört auf euer Gefühl als Mutter.“

### Gefahr der Überinformation

Die anderen in der Runde nicken: „Sobald man schwanger ist, bekommt man zwei Tüten mit Infomaterial, aber

gleichzeitig wird einem damit irgendwie die Intuition aberzogen. Mit einem Paten wird das wieder interaktiv. Man kann sich austauschen“, sagt Netzwerkmitarbeiterin Ines Güdel (31), die selbst einen 13 Monate alten Sohn hat, aber in Berlin lebt und dort ein solch enges Miteinander zuweilen vermisst.

Neben der Überinformation aus dem Internet und den Folgen des demographischen Wandels – spätere Eltern, häufig keine Großeltern vor Ort – sei auch das Angebot für junge Familien in den letzten Jahren enorm gestiegen: Krabbelgruppe, Babyschwimmen, Babyturnen, Peking, Babymassage ... Kerstin Musculus (37), Abteilungsleiterin und Mutter von zwei Kindern (4 Jahre und neun Monate) und ebenfalls sowohl Patin als auch Patenfamilie, hilft ihren Familien dabei, das richtige Angebot zu finden. Vom Netzwerk ist sie begeistert: „Ich hab zuerst die Patenschulung gemacht und danach erst mein zweites Kind entbunden. Nach dem ersten Kind hatte ich einfach das Bedürfnis, meine Erfahrungen weiterzugeben. Manchmal fehlen nur kleine Impulse.“

Die Patin von Kerstin Musculus und ihrer kleinen Tochter Helene ist Birgit Kloas (47). Und sie hat wahrlich viele Erfahrungen weiterzugeben: Mit 15 wurde sie zum ersten Mal schwanger. „Das war natürlich nicht geplant. Damals



Die Familienpatinnen vermitteln gerade jungen Familien Sicherheit. In Schulungen werden sie auf ihren Einsatz vorbereitet und zum Beispiel zu Themen wie Gesprächsführung, Säuglingspflege, Kindergesundheit und Frühförderung geschult.

hätte ich gerne jemanden gehabt, der mir außer der eigenen Familie zur Seite steht. Meine Eltern waren zu diesem Zeitpunkt schon sehr alt. Sie hatten mich adoptiert, als sie 45 Jahre alt waren.“ Die Familie stand zu ihr. Und auch die Strukturen waren damals, zu DDR-Zeiten, noch ganz andere. Man brach auch dann nicht seine Ausbildung einfach ab, wenn man ungewollt früh schwanger wurde: „Die Strukturen waren festgelegter als heute. Außerdem gingen meine Eltern nicht mehr arbeiten und so konnte ich Schule und Ausbildung fertigmachen. Eigentlich wollte ich Unterstufenlehrerin werden, doch da hätte ich von montags bis freitags an der Ausbildungsstätte bleiben müssen. Dann ergab sich die Möglichkeit, Kinderkrankenschwester zu werden – und das bin ich inzwischen seit über 25 Jahren. Es war eine gute Entscheidung.“

Die frühe Schwangerschaft hat Birgit Kloas die Lust am Muttersein also nicht genommen. Im Gegenteil: Nach der heute 31-jährigen Tochter kamen noch zwei Wunschkinder, die heute 25 und zehn Jahre alt sind. „Alles Mädchen“, lächelt sie. Und freut sich insgeheim schon auf das nächste Kind – „aber mit den Enkelkindern lassen sie sich noch Zeit.“

### Die Paten müssen passen

In den Jahren hatte Birgit Kloas insgesamt zehn Patenfamilien. Sechs davon sind noch aktuell. „Ich möchte ihnen Sicherheit vermitteln“, sagt sie – und ist natürlich auch die Patin, die gerufen wurde, als eine sehr junge Frau mit Wehen in das dem Netzwerk angeschlossene Kranken-

haus eingeliefert wurde. Eine dieser Schwangerschaften, die neun Monate lang verdrängt, verheimlicht werden. „Inzwischen läuft es gut. Die Eltern der jungen Frau waren damals sofort zur Stelle, die Familie hält zusammen“, sagt Birgit Kloas. „Jemand, der gerade ungewollt das erste Kind bekommen hat, fragt mich ganz andere Dinge als eine Mutter, die gerade Zwillinge bekommen hat oder erst sehr spät schwanger wurde. Mit 15 habe ich alles unbeschwerter gesehen, wusste nichts von Komplikationen. Mit 37 war das schon anders. Dafür war es da intensiver, ich konnte alles mehr genießen.“

Wenn die Paten verteilt werden, schaut das Team des „Dahme-Spreewald Netzwerk Gesunde Kinder“ genau hin, welche Kombination passt. „Wir haben ein paar Kinderkrankenschwestern dabei, Zwillingseletern oder späte Eltern“, erklärt Koordinatorin Sandra Kempe. „Eine Mutter kann nicht kochen, da haben wir für sie eine Patin gewählt, die besonders gerne kocht. Jetzt kochen sie gemeinsam. Jeder bringt seine eigene Geschichte mit.“

Text von Tanja Breukelchen für  
„change“ – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung 2/2014



## Weitere ausgezeichnete Beispiele

**Neben dem „Dahme-Spreewald Netzwerk Gesunde Kinder“ wurden noch zwei weitere Teilnehmer beim Wettbewerb ausgezeichnet.**

### BioMARKT Roland Geist GmbH

Wohnen und Arbeiten für Menschen mit Behinderung

Biomarkt-Inhaber Roland Geist und seine Frau haben in ihrem Biomarkt in Öhringen (Baden-Württemberg) Arbeitsplätze für mehrfach behinderte Menschen geschaffen und das Projekt „**Wohnen und Arbeiten für Menschen mit Behinderung in Öhringen**“ gegründet. Mittlerweile arbeiten dort drei Mitarbeiterinnen mit Behinderung, die alle Rollstuhlfahrerinnen sind und aufgrund ihrer Mehrfachbehinderung keine reguläre Berufsausbildung machen konnten. Zunächst als Praktikanten und jetzt als reguläre sozialversicherungspflichtige Angestellte erlernten sie alle Arbeiten auch mit Hilfe von Arbeitsassistenten direkt im Betrieb. Jetzt arbeiten sie überwiegend selbstständig, unter anderem bei der Herstellung von Snacks, Fertigsalaten, Kuchen und durch die rollstuhlgerechte Backwarenthek auch im direkten Kundenkontakt beim Backwarenverkauf.

Diese Arbeitsmöglichkeit und die Wohnmöglichkeit in einer selbst organisierten Wohngemeinschaft mit Assistenzkräften nahe dem Biomarkt ermöglichen den drei jungen Frauen ein selbstbestimmtes Leben im Betrieb und im gesellschaftlichen Leben.

### inallermunde kommunikation

Leutkircher Bürgerbahnhof

2005 entwickelte Christian Skrodzki, Mitinhaber der Werbeagentur inallermunde kommunikation, ein Rettungs- und Nutzungskonzept für den denkmalgeschützten, 1889 erbauten Bahnhof in Leutkirch. Um dem Verfall entgegenzuwirken und einen möglichen Abriss zu verhindern, wurde eine Bürgergenossenschaft gegründet. Darin investierten rund 700 Bürger über 1,1 Millionen Euro Kapital für das historische Gebäude. Zusätzlich investierten die Leutkircher über 4.000 Stunden **ehrenamtliche Arbeit bei der Umgestaltung des Bürgerbahnhofs**. Christian Skrodzki und seine Mitarbeiter gestalteten den Internetauftritt der Initiative und agierten als Botschafter des Bürgerbahnhofs sowie als Koordinationsstelle. Mittlerweile haben sich in dem alten Bahnhof eine Gastronomie mit Hausbrauerei, verschiedene Design- und Medienfirmen und ein Informationszentrum Nachhaltige Stadt angesiedelt.

## PROGRAMM

## Musikalische Förderung

Gesang und Musik sind ursprüngliche Formen menschlicher Kommunikation. Gerade in Zeiten zunehmender Globalisierung kommt ihnen wachsende kulturpolitische Bedeutung zu. Musik ist Weltsprache, Musik berührt, bewegt und verbindet. Musik fragt nicht nach Alter, Geschlecht und Herkunft. Musik vermag daher in besonderem Maße Bildungs-, Beteiligungs- und Verständigungsprozesse – interkulturell wie international – anzuregen. Schon die Jüngsten lassen sich von ihr faszinieren. Das Erkunden der Welt der Klänge, das Experimentieren mit Tönen und Geräuschen, gemeinsam gesungene Lieder, musikalische Bewegungsspiele: Singen und Musizieren unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums wie auch das Miteinander in der Gemeinschaft.

Wir verstehen Musik als fundamentalen Bestandteil ganzheitlicher Bildung und machen uns deshalb in unseren musikalischen Bildungsprojekten dafür stark, dass Kinder vielfältige musikalische Erfahrungen sammeln und eigene musikalische Neigungen und Interessen entwickeln können. Mit unseren Projekten zur musikalischen Profilentwicklung von Kindertageseinrichtungen und Schulen setzen wir uns dafür ein, dass Musik zum festen Bestandteil des Alltags und damit zum Motor für eine neue Lernkultur wird.

„Neue Stimmen“ verstehen sich als ein Instrument der weltweiten Verständigung mit dem Grundsatz, Toleranz gegenüber der kulturellen Vielfalt und dem Individuum zu wahren. Mit dem internationalen Wettbewerb eröffnet die Bertelsmann Stiftung jungen Gesangstalente aus aller Welt eine große Chance, ihren Traum von einer sängerischen Zukunft zu verwirklichen. Durch die Einbindung von Meisterkurs und Liedmeisterklasse sind die „Neuen Stimmen“ auf nachhaltige Karriereentwicklung ausgerichtet und tragen dazu bei, dass die klassische Musiktradition gepflegt, verbreitet und weiterentwickelt wird.



**Dr. Christoph Ludewig**  
Tel.: +49 5241 81-81357  
christoph.ludewig@bertelsmann-stiftung.de

### Die Projekte

#### MIKA – Musik im Kita-Alltag

Das Modellprojekt hat das Ziel, allen Kindern einen Zugang zur Musik im Sinne einer ganzheitlichen Bildung und Entwicklung zu ermöglichen. Das Projekt setzt deshalb in der Kita-Praxis sowie in der Aus- und Weiterbildung an und entwickelt gemeinsam mit Hochschulen, Fachschulen, Verbänden und Kita-Trägern neue Modelle für die Verankerung von Musik im Kita-Alltag.

[www.bertelsmann-stiftung.de/mika](http://www.bertelsmann-stiftung.de/mika)  
[ute.welscher@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ute.welscher@bertelsmann-stiftung.de)

#### Musikalische Grundschule

„Mehr Musik in mehr Fächern von mehr Beteiligten“ ist das Motto von rund 400 Schulen in Hessen, Berlin, Bayern, Thüringen, Niedersachsen und Nordrhein-

Westfalen. Die Musik erhält einen zentralen Stellenwert im Schul- und Unterrichtsalltag der beteiligten Schulen und wird so zum Motor für einen ganzheitlichen und partizipativen Schulentwicklungsprozess. Das Projekt wird in Kooperation mit den zuständigen Kultusbehörden durchgeführt.

[www.bertelsmann-stiftung.de/musikalischegrundschule](http://www.bertelsmann-stiftung.de/musikalischegrundschule)  
[ute.welscher@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ute.welscher@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.facebook.com/musikbildet](http://www.facebook.com/musikbildet)

#### Internationaler Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“

Der 1987 von Liz Mohn ins Leben gerufene Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“ gilt als eines der bedeutendsten internationalen Talentforen des Opernfaches. Der Wettbewerb spürt weltweit junge Nachwuchstalente auf, fördert sie und ebnet ihnen den Weg in nationale und internationale Karrieren. Der Wettbewerb findet alle zwei Jahre statt. Weltweiten Vorauswahlen folgt die Endrunde in Gütersloh.

[www.neue-stimmen.de](http://www.neue-stimmen.de)  
[ines.koring@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ines.koring@bertelsmann-stiftung.de)

#### Meisterkurs „Neue Stimmen“

Der Meisterkurs „Neue Stimmen“ wird seit 1997 in den Jahren zwischen den Wettbewerben ausgerichtet. Zielsetzung ist es, die Karrieren und persönlichen Entwicklungen talentierter Opernsänger über den Wettbewerb hinaus zu unterstützen und zu fördern.

[www.neue-stimmen.de/meisterkurse](http://www.neue-stimmen.de/meisterkurse)  
[katrin.mann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:katrin.mann@bertelsmann-stiftung.de)

#### Liedmeisterklasse „Neue Stimmen“

Mit der Liedmeisterklasse „Neue Stimmen“ wurden der Gesangswettbewerb und die Meisterkurse seit 2012 um eine mehrjährig konzipierte Liedmeisterklasse mit abschließenden Liederabenden erweitert. Ziel ist es, die besondere Form des Liedes lebendig zu halten und die Menschen für Reichtum und Schönheit des Liedgesangs zu begeistern.

[www.neue-stimmen/liedmeisterklasse](http://www.neue-stimmen/liedmeisterklasse)  
[katrin.mann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:katrin.mann@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.facebook.com/NeueStimmenSC](http://www.facebook.com/NeueStimmenSC)

## Programmbericht 2014

### MIKA – Musik im Kita-Alltag

Die MIKA-Multiplikatoren sind nach erfolgreich absolvierter Fortbildung mit der Implementation von MIKA in der Praxis gestartet. Der Studiengangschwerpunkt „Musikalische Bildung in der Pädagogik der Kindheit“ ist in den Regelbetrieb der FH Bielefeld übergegangen. Die gemeinsam mit der Landesmusikakademie NRW, dem Landesverband der Musikschulen NRW und der Peter Gläsel Stiftung formulierte Neusser Erklärung verankert die Idee von MIKA auch auf der politisch-strategischen Ebene. Der Startschuss für den Transfer der Mobilen Musikwerkstatt in weitere Regionen Deutschlands wurde beim Bürgerfest des Bundespräsidenten zusammen mit weiteren Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft gegeben, er begann mit dem Jahreswechsel 2014/15.

### Musikalische Grundschule

Das Schulentwicklungsprojekt startete 2014 in Niedersachsen mit einer 2. Staffel neuer Projektschulen. Insgesamt nehmen bundesweit rund 400 Schulen an der „Musikalischen Grundschule“ teil. Damit wurden bislang mehr als 200.000 Kinder erreicht. Netzwerke der beteiligten Kultusministerien, der Trainer sowie der Landeskoordinatoren befördern die Qualitätsentwicklung und -sicherung des Projektes. In der schulischen Praxis wird dies durch ein Befragungsinstrument zur „Musikalischen Grundschule“ unterstützt, das den Projektschulen seit 2014 online zur Verfügung steht. Das Konzept der „Musikalischen Grundschule“, das auch beim Bürgerfest des Bundespräsidenten auf große Resonanz stieß, wird kontinuierlich entsprechend bildungspolitischen Anforderungen weiterentwickelt, beispielsweise mit Blick auf Themen wie Sprachförderung und inklusives Lernen, Integration und Qualität des Ganztags.

### Internationaler Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“

Zum Abschluss des Wettbewerbs 2013 traten die erstplatzierten Sänger im Frühjahr 2014 beim Preisträgerkonzert in Berlin auf. Bereits im Sommer begannen Planung und Vorbereitung für den Wettbewerb 2015. 26 internationale Vorauswahlen wurden koordiniert, daran anschließend Werbe- und Printprodukte erstellt. Mit dem Ziel, junge Talente auf ihrem Karriereweg langfristig und nachhaltig zu beraten und zu begleiten, erfolgten Gespräche, Recherchen und Umfragen zu den Themen Künstlerver-



mittlung und Karrierecoaching. Das „Neue Stimmen“-Logo wurde dementsprechend mit dem Claim „Creating Careers“ ergänzt. Daneben erhielt die „Neue Stimmen“-Website einen Repaint. Ein Pressegespräch bei den Festspielen in Glyndebourne, die Teilnahme ausgewählter Preisträger in der ZDF/arte-Sendung „Stars von morgen“ sowie bei weiteren Konzerten wie beim Bürgerfest des Bundespräsidenten und der Aids-Gala rundeten die Begleitung und Förderung ehemaliger „Neue Stimmen“-Teilnehmer ab.

### Meisterkurs „Neue Stimmen“

Neben dem künstlerischen Leiter Maestro Gustav Kuhn, dem Tenor Francisco Araújo und dem Bewegungscoach John Norris unterrichtete im Oktober 2014 die amerikanische Sopranistin Cheryl Studer die Teilnehmer des 10. Meisterkurses.

Zwölf talentierte Sänger aus Mexiko, Rumänien, Deutschland, der Slowakei und den USA, aus Kanada, Italien, Georgien, Korea, Brasilien sowie Litauen konnten dabei ihr Können perfektionieren, voneinander lernen und im Sinne der nachhaltigen Wirkung des Projektes Netzwerke knüpfen. Open Master Classes eröffneten zudem einen informativen Einblick in die Arbeit der Dozenten und Sänger. Beim Abschlusskonzert im Foyer der Bertelsmann Stiftung vor rund 300 geladenen Gästen aus Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft erhielten die Sänger die Möglichkeit, ihr Können unter realitätsnahen Bühnenbedingungen zu präsentieren.

### Liedmeisterklasse „Neue Stimmen“

Die Liedmeisterklasse „Neue Stimmen“ fand im November 2014 zum dritten Mal statt, in diesem Jahr unter Leitung des deutschen Baritons Dietrich Henschel. Vier junge Sänger präsentierten die Ergebnisse ihrer Arbeit bei zwei abschließenden Liederabenden in Gütersloh und Berlin.

Für die Mobile Musikwerkstatt sponserte Volkswagen Nutzfahrzeuge drei rote Caddys, mit denen musikpädagogische Teams Kindertagesstätten und Schulen besuchen. Dr. Eckhard Scholz, Vorstandsvorsitzender Volkswagen Nutzfahrzeuge, überreichte einen symbolischen Schlüssel an Liz Mohn.



Die am Projekt Musikalische Grundschule teilnehmenden Schulen erhalten ein Zertifikat.



Talentierte Opernsänger können beim Meisterkurs „Neue Stimmen“ ihre Fähigkeiten perfektionieren, voneinander lernen und Netzwerke knüpfen.

## PROGRAMM

# Lebendige Werte

Moderne Gesellschaften stellen besondere Anforderungen an die individuelle Orientierungsleistung der Menschen. Die Beschleunigung und Verdichtung von Informationen und die Flexibilisierung der Arbeitswelt, aber auch der Wandel und teilweise Bedeutungsverlust gesellschaftlicher Institutionen wie Familie, Kirche, Parteien und Unternehmen gehen einher mit einer zunehmenden Heterogenität moderner Gesellschaften, in denen Menschen mit ganz unterschiedlichen Werten und Wertorientierungen auf engem Raum zusammenleben. Diese Entwicklung verläuft nicht konfliktfrei. Interessengruppen und Randgruppen, unterschiedliche Lebensstile und Wertorientierungen tragen zur Polarisierung in der Gesellschaft bei.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Grundlagen eines ausgewogenen gesellschaftlichen Zusammenhaltes. Dieser ist notwendige Voraussetzung für eine zufriedene und erfüllende menschliche und gesellschaftliche Entwicklung. Freie, offene und heterogene Gesellschaften benötigen Grundwerte, die Vielfalt zulassen, individuelle Potenzialentfaltung ermöglichen und gesellschaftlichen Zusammenhalt sicherstellen. In heterogenen Gesellschaften kann ein Konsens über Grundwerte nur in einem offenen Diskurs gemeinsam hergestellt werden. Dafür untersuchen wir international vergleichend den Status quo und die Entwicklung gesellschaftlichen Zusammenhaltes sowie die Rolle von Religion und von Institutionen für die Wertevermittlung. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Wertebildung bei Jugendlichen und auf die Rolle von Vorbildern.

Die Bedeutung von Werten für den Dialog zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft und Überzeugungen ist auch Ausgangspunkt unseres Engagements für die deutsch-israelischen Beziehungen. Unser Ziel ist es, ein gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen zu entwickeln, um gemeinsamen Herausforderungen besser begegnen zu können.



**Stephan Vopel**  
Tel.: +49 5241 81-81397  
stephan.vopel@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

### Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt

Erstmals misst und analysiert eine aufwändige Untersuchung die Entwicklung des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Deutschland. Der Vergleich der Bundesländer liefert einen Einblick in den gesellschaftlichen Wandel in Deutschland seit der Wiedervereinigung. Hinzu kommen ein internationaler Vergleich sowie die systematischen Analysen von Ursachen und Folgen stärkeren oder schwächeren gesellschaftlichen Zusammenhaltes. Insbesondere stehen hierbei Ungleichheit und Vielfalt im Mittelpunkt des Interesses. [www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de](http://www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de)  
[kai.unzicker@bertelsmann-stiftung.de](mailto:kai.unzicker@bertelsmann-stiftung.de)

### Religionsmonitor

Der Religionsmonitor untersucht die Bedeutung von Religiosität für den Zusammenhalt in religiös, ethnisch, kulturell und sozial heterogenen Gesellschaften. Er geht u. a. den Fragen nach, unter welchen Bedingungen Religion gesellschaftlichen Zusammenhalt stärkt oder gefährdet, welche Relevanz Religion heute für die Wertebildung hat sowie welche Spannungen religiöse Vielfalt erzeugt und wie diese gelöst werden können. Der Religionsmonitor stützt sich dafür auf repräsentative Befragungen in Industrie- und Einwanderungsländern.

[www.religionsmonitor.com](http://www.religionsmonitor.com)  
[yasemin.el-menouar@bertelsmann-stiftung.de](mailto:yasemin.el-menouar@bertelsmann-stiftung.de)

### Wertebildung durch Vorbilder

Die psychologische Forschung belegt die Relevanz von Vorbildern für die Wertebildung von Kindern und Jugendlichen und die Herstellung sozialen Zusammenhaltes. Viele Projekte konzentrieren sich daher auf die Bedeutung von Vorbildern bei der Bildung von Werten. Gemeinsam mit anderen gesellschaftlichen Akteuren wollen wir in diesem Projekt Standards dafür entwickeln. Dazu identifizieren wir nationale und internationale Best-Practice-Beispiele, vernetzen die Praktiker auf diesem Feld und initiieren ein eigenes Modellprojekt.

[julia.tegeler@bertelsmann-stiftung.de](mailto:julia.tegeler@bertelsmann-stiftung.de)

### Deutsch-Israelischer Young Leaders Austausch

Vor dem Hintergrund ihrer geschichtlichen Erfahrung und unterschiedlicher Existenzlagen fällt es gerade jüngeren Deutschen und Israelis schwer, einander zu verstehen. Ziel des Dialog- und Begegnungsprogramms ist, ein Netzwerk von Persönlichkeiten der jüngeren Generation aufzubauen, um eine tragfähige Basis für die langfristigen Beziehungen zwischen beiden Ländern zu schaffen.

[lisa.breford@bertelsmann-stiftung.de](mailto:lisa.breford@bertelsmann-stiftung.de)  
[leila.ulama@bertelsmann-stiftung.de](mailto:leila.ulama@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmierbericht 2014

### Projekt Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt

Der Schwerpunkt der Arbeit lag auf der im Mai 2014 veröffentlichten Studie „Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland“. Das Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt vergleicht den gesellschaftlichen Zusammenhalt in den 16 deutschen Bundesländern. Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt der Zusammenhalt in Deutschland in den letzten 25 Jahren leicht gestiegen ist. Am stärksten ist er heute in Hamburg. Am schwächsten fällt er in den ostdeutschen Bundesländern aus, obwohl er auch hier zugenommen hat. Jedoch ist der Abstand zwischen Ost und West in den letzten 25 Jahren nicht kleiner, sondern größer geworden. Höherer Wohlstand, geringeres Armutsrisiko, eine jüngere Bevölkerung und ein urbanes Umfeld gehen mit stärkerem Zusammenhalt einher. Eine Sonderauswertung des internationalen Vergleichs gemeinsam mit Eurofound hat überdies gezeigt, dass in Europa Einkommensungleichheit den Zusammenhalt schwächt und dazu führt, dass das subjektive Wohlbefinden sinkt.

### Projekt Religionsmonitor

Der neue Religionsmonitor zum Zusammenhang von Religion, Werten und gesellschaftlichem Zusammenhalt wurde im Anschluss an zwei Überblicksdarstellungen für weitere Sonderauswertungen zum Thema Islam genutzt. Insbesondere die stereotype Wahrnehmung des Islam in Deutschland, aber auch in vielen anderen westlichen Staaten war der Ausgangspunkt für diese weiteren Untersuchungen. Sie konzentrierten sich auf Fragen der Wahrnehmung des Islam, der Lebenswirklichkeit von Muslimen in Deutschland und des Sozialkapitals in der religiös heterogenen Gesellschaft. Die Sonderauswertungen erschienen im Januar 2015.

### Projekt Wertebildung durch Vorbilder

In Expertenworkshops, Studien und Expertisen wurde der Vorbildbegriff in seiner gesellschaftlichen Bedeutung und Funktion sowie seiner Wirkung aus sozial- und entwicklungspsychologischer Sicht analysiert. Aufbauend auf einer ersten Recherche von Projekten in Deutschland,



Bertelsmann Stiftung und Eurofound stellten in Brüssel ihre gemeinsame Studie „Social cohesion and well-being in the EU“ vor.

die sich mit dem Vorbildthema befassen, wurde eine internationale Best-Practice-Recherche beispielhafter Projekte durchgeführt. Zentral für die Arbeit des Projekts war 2014 die Etablierung eines bundesweiten Netzwerks für Praktiker aus dem Feld der Wertebildung, das sich in dem Jahr bereits zweimal traf.

### Projekt Deutsch-Israelischer Young Leaders Austausch

Wir haben die 2007 erstmals durchgeführte Befragung zur gegenseitigen Wahrnehmung von Deutschen und Israelis inhaltlich und methodisch weiterentwickelt, um Trends und Einflussfaktoren der zukünftigen Entwicklung präzise bestimmen zu können. Die Umfrage wurde 2013 in beiden Ländern durchgeführt und 2014 durch eine Nacherhebung ergänzt, ihre Ergebnisse werden im Frühjahr 2015 veröffentlicht.

Anlässlich des 50-jährigen Jubiläums der Aufnahme diplomatischer Beziehungen zwischen Israel und Deutschland im Jahr 2015 wurde gemeinsam mit dem Deutschlandradio ein Themenschwerpunkt entwickelt und vorbereitet und Anfang 2015 gesendet. Es sind drei Diskussionsveranstaltungen geplant, die sich den Themen wechselseitige deutsch-israelische Wahrnehmung, die Rolle der Religion in Israel und Deutschland sowie Israelis in Deutschland widmen.



Richard Traummüller  
**Religiöse Vielfalt, Sozialkapital und gesellschaftlicher Zusammenhalt**  
 Religionsmonitor  
 werten was verbindet  
 Verlag Bertelsmann Stiftung

Wie eng das interreligiöse Netz in Deutschland geknüpft ist, darüber informiert eine Untersuchung des Religionsmonitors.



Erstmals stellte das Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt einen Vergleich der 16 Bundesländer vor.

## PROGRAMM

# Unternehmen in der Gesellschaft

Einer nachhaltigen Wirtschaftsweise kommt eine Schlüsselrolle zu, wenn es gelingen soll, gesellschaftlichen Fortschritt mit sozialem Ausgleich zu verbinden. Unternehmen tragen hier besondere Verantwortung: Durch ressourceneffiziente Produkte und Produktionsverfahren, technologische und soziale Innovationen sowie sozialverantwortliches und mitarbeiterorientiertes Handeln können sie ihren Beitrag zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Es wird für Unternehmen mehr denn je darauf ankommen, eine neue Balance für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen und Ziele zu finden. Aber auch darüber hinaus können Unternehmen an der Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft Beiträge zur Gestaltung ihres regionalen Umfeldes und des gesellschaftlichen Zusammenhalts leisten.

Das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ entwickelt konzeptionelle Ansätze, die die veränderte Rolle der Unternehmen in der globalisierten Gesellschaft thematisieren. Wir erproben innovative Formate, die Unternehmen in gesellschaftliche und politische Beteiligungsprozesse einbinden. Hierzu arbeiten wir eng mit allen gesellschaftlichen Akteuren zusammen. Darüber hinaus unterstützen wir Unternehmen dabei, Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmensführung zu entwickeln. Eine mitarbeiter- und familienorientierte Personalpolitik, die sich dem demographischen Wandel stellt, zählt hierzu ebenso wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Gemeinwesen, in Bildungs- oder Integrationsprojekten.



**Birgit Riess**  
Tel.: +49 5241 81-81351  
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

### Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland

Vor dem Hintergrund grundlegender Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gibt die Expertenkommission Impulse für eine zukunftsorientierte Gestaltung der Gesellschaft. In verschiedenen Zukunftsszenarien beschäftigte sie sich mit den Themen Führung, gesellschaftliche Teilhabe und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt.

[detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de)

### Projektexploration „Kooperationskompass für nachhaltiges Wirtschaften“

Im Rahmen der einjährigen Projektexploration wurden in Kooperation mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) die Weichen für einen Kooperationskompass gestellt – ein Steuerungsinstrument für Kooperation mit Unternehmen, das auf einer breiten evidenzbasierten Wissenssystematik beruht.

[samuil.simeonov@bertelsmann-stiftung.de](mailto:samuil.simeonov@bertelsmann-stiftung.de)

### Unternehmensengagement mit Qualität und Wirkung

Mit der Verantwortungspartner-Methode verfolgt das Projekt einen Ansatz, mit dem mittelständische Unternehmen in ihrer Region und in Kooperation mit anderen Akteuren Herausforderungen vor Ort angehen können. Dazu zählen der demographische Wandel, der Fachkräftemangel oder die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Im Rahmen des ESF-Programmes „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales skaliert die Stiftung diesen methodischen Ansatz in 15 Regionen der Bundesrepublik. Dieses Projekt wurde 2014 erfolgreich abgeschlossen.

[www.verantwortungspartner.de](http://www.verantwortungspartner.de)  
[gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de](mailto:gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de)

### INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur

Eine faire und mitarbeiterorientierte Arbeitswelt ist Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Das sozialpartnerschaftlich getragene „INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ will Betriebe und Organisationen dazu ermutigen, faire und verlässliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt wird in Kooperation mit dem Demographie-Netzwerk (ddn) und Great Place to Work durchgeführt.

[www.inqa-audit.de](http://www.inqa-audit.de)  
[alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de](mailto:alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de)

### CSR messen – Corporate Responsibility Index

Wie sind Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsprozessen von Unternehmen verankert? Der Index gleicht die gesellschaftlichen Erwartungen, die an ein Unternehmen gestellt werden, mit den Handlungsbedingungen der Unternehmen ab. Das kennzahlengestützte Mess- und Steuerungsinstrument gibt Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement.

[www.cr-index.de](http://www.cr-index.de)  
[birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de)



## Programmierbericht 2014

### Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland

Die Expertenkommission setzte ihre Arbeit mit der Debatte über zukunftsfähige Führungsstrukturen fort. In einem ausführlichen Szenarioprozess konsolidierte die Kommission ihre Ergebnisse. Die Szenarien beschreiben die gesellschaftliche Entwicklung in einem Zeithorizont bis 2025. Der Fokus liegt dabei auf Fragen der Veränderungen in der Arbeitswelt, des sozialen Zusammenhalts unserer Gesellschaft sowie damit in Verbindung stehender Aspekte wie der Gestaltung politischer Beteiligungsprozesse und aktuellen Herausforderungen in der Bildungslandschaft.

Bis Jahresende erarbeitete die Kommission konkrete Vorschläge einer wünschenswerten gesellschaftlichen Entwicklung. Im Frühjahr 2015 werden sie in einem Abschlussdokument veröffentlicht.

### Kooperationskompass für nachhaltiges Wirtschaften

Kooperationen mit Unternehmen gelten in Theorie und Praxis als ein vielversprechender Ansatz zur Einbindung der Unternehmen in die Lösung gesellschaftlicher Probleme, z. B. Armut und demographischer Wandel, und somit zur Gestaltung einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung. Doch welche Erfolgsfaktoren sind ausschlaggebend, damit solche Kooperationen gesellschaftlich wirksam sind? Was sind die Herausforderungen der Kooperation und welche Maßnahmen sind gut geeignet, um ihnen zu begegnen? Als evidenzbasiertes Steuerungsinstrument zielt der Kooperationskompass für nachhaltiges Wirtschaften darauf ab, die Qualität und Wirkung von Kooperationen mit der Privatwirtschaft zu stärken. Der Kooperationskompass ist als Diagnose- und Planungstool konzipiert, das es Praktikern schnell und einfach ermöglicht, ihre Kooperationen selbst zu bewerten und zugeschnittene Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### Unternehmensengagement mit Qualität und Wirkung

Einer der Höhepunkte des Jahres 2014 war die Verleihung der Auszeichnung „Mein gutes Beispiel“ an mittelständische Unternehmen. Ziel dieser Initiative ist es, das vielfältige Engagement von Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Unternehmen werden ermutigt, sich verstärkt für das Gemeinwesen –



abseits von finanziellen Zuwendungen – zu engagieren. Der Wettbewerb bietet erfolgreichen Projekten und guten Beispielen eine Plattform und fördert so neues Engagement. In Kooperation mit „Unternehmen für die Region e.V.“ würdigte die Bertelsmann Stiftung unternehmerisches Engagement, das mit Fachwissen und Kreativität Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen in der Region entwickelt.

### INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur

Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, und die stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, Liz Mohn, haben am 2. Juli 2014 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales erstmals sieben Unternehmen für ihre erfolgreiche Teilnahme am neuen INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur ausgezeichnet. Das INQA-Audit ist ein Instrument, das durch individuelle Maßnahmen eine bessere Arbeitsqualität in Betrieben fördert. Hierbei bildet die zukunftsfähige Unternehmenskultur eine Grundlage für alle Organisationen, die langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen.

### CSR messen – Corporate Responsibility Index

In einer Serie regionaler Workshops diskutierten CSR-Verantwortliche aus Unternehmen, die sich am Corporate Responsibility Index beteiligt haben, die Erfolgsfaktoren für erfolgreiches CSR-Management. Diese standen auch im Mittelpunkt einer bundesweiten Konferenz im November in Berlin. Das Projekt präsentierte dort die zentralen Ergebnisse der ersten Erhebungsphase und zeigte aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen für die Umsetzung von Unternehmensverantwortung in den Wertschöpfungsprozessen auf. Mittlerweile hat der zweite Erhebungszyklus begonnen.

Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, und Liz Mohn zeichneten sieben Unternehmen für ihre erfolgreiche Teilnahme am INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur aus.



Das INQA-Audit will Betriebe und Organisationen dazu ermutigen, faire und verlässliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.



Eine Broschüre berichtet über das erfolgreich abgeschlossene Projekt „Verantwortungspartner in Deutschland“.

## KOMPETENZZENTRUM

# Führung und Unternehmenskultur

Unternehmen erleben durch Globalisierung und Digitalisierung einen hohen Transformationsdruck bei der Produktentwicklung und -distribution. Gleichzeitig erhöhen die Ablösung von Hierarchien zu Gunsten von Netzwerkstrukturen und die Verdrängung traditioneller Beschäftigungsmodelle durch flexible Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse die Komplexität der Führung. Nicht zuletzt verändern sich die Ansprüche an die Lebens- und Karriereplanung.

Der Umgang mit Vielfalt an Belegschaftsstrukturen, Beschäftigungsoptionen und Arbeitseinstellungen setzt Dialogfähigkeit, Teilhabe und Delegation voraus. Die unternehmerisch erfolgreiche und gesellschaftlich verantwortliche Gestaltung der Veränderungen verlangt innovative Formen der Kooperation und des Konfliktmanagements. Der Umgang mit diesen Change-Prozessen erzeugt bei Führungskräften ein gewisses Machtvakuum und zunehmende Orientierungslosigkeit. Damit rückt in der Debatte um die wirksame Führung neben der zeitgemäßen Führungskräfteentwicklung zunehmend die Gestaltung der Führungsbedingungen in den Fokus.

Die Aktivitäten des Kompetenzzentrums haben zum Ziel, Führungskräfte zu befähigen, ihre Organisationen zukunftsfähig zu gestalten und dabei Mitarbeiter verantwortungsvoll zu führen. Dazu gilt es: durch Studien und Befragungen organisationale Rahmenbedingungen für unternehmerischen Erfolg transparent zu machen, innovative Lösungsansätze auf kultureller Ebene für den Umgang mit Diversity-Fragen zu entwickeln und zu verbreiten sowie Führungskräften im Rahmen von Executive Trainings und im Alumni-Netzwerk die Reflexion ihrer Führungswerte und Kompetenzen zu ermöglichen.



**Martin Spilker**  
Tel.: +49 5241 81-40283  
martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

### Die Projekte

#### Executive Trainings

Die Executive Trainings ermutigen „Next Leaders“, ihre Führungskompetenz und Handlungsspielräume zur Gestaltung der Unternehmenskultur einzusetzen. Neben dem Format „Führungs- und Unternehmenskultur“ richtet sich das Executive Training „Women and Cultural Change“ gezielt an weibliche Führungskräfte.  
[anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de)

#### Genderorientierte Führung

Damit mehr Frauen dauerhaft in Führungspositionen gelangen, sind sowohl die Unternehmenskultur der Unternehmen und deren Führungskräfte als auch die Frauen selbst gefordert. Mit Publikationen, Studien und Trainings unterstützt das Projekt diese Entwicklung.  
[martina.schwenk@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martina.schwenk@bertelsmann-stiftung.de)

#### Studie „Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur“

2003 wurden die Firmen Hilti, Novo Nordisk und BMW für eine nachhaltige Unternehmenskultur mit dem Carl Bertelsmann-Preis ausgezeichnet. Anlässlich des 10-jährigen Jubiläums untersucht eine Nachfolgestudie in Kooperation mit dem Reinhard Mohn Institut sieben Unternehmen hinsichtlich Entwicklungstrends und Erfolgsfaktoren ihrer Führungs- und Organisationskultur.  
[andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de)

#### Studie „Führung in der grenzenlosen Arbeitswelt“

Auf der Basis von Befragungen und Case Studies evaluiert die Studie in Kooperation mit dem IAO Fraunhofer-Institut Chancen und Risiken der Entgrenzung von Arbeitswelt und Lebensentwürfen, um Empfehlungen zur Fortschreibung von Führungskräfteentwicklung und -systemen abzuleiten.

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

#### Bertelsmann Stiftung Leadership Series

Das Projekt befragt Führungskräfte zur Einschätzung der geschäftlichen Situation, der Stimmung in der Wirtschaft, des Betriebsklimas und der persönlichen Befindlichkeit. Ergebnisse werden zu Pressebulletins zusammengefasst und veröffentlicht.

<https://creating-corporate-cultures.org>  
[martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de)

#### Agenda moderne Personalpolitik

Das Projekt erarbeitet strategische Lösungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik und wertorientierte Unternehmenskultur. Ergebnisse werden in Publikationen und der Zeitschrift „side step“ veröffentlicht.

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

## Programmierbericht 2014

### Projekt Executive Trainings

Auf Grund großer Nachfrage führte das Projekt zwei Executive Trainings „Women and Cultural Change“ für weibliche Führungskräfte durch. Als Praxisreferenten wirkten u. a. mit: Brigitte Ederer, ÖBB; Simone Menne, Lufthansa; Tina Müller, Opel, und Dr. Sigrid Evelyn Nikutta, BVG. Bei dem Executive Training „Unternehmens- und Führungskultur“ referierten u. a. Olaf Koch, Metro Group; Professor Hermann Bühlbecker, Lambert; Thomas Winkelmann, Germanwings, und Lencke Wischhusen, Bundesverband Die Jungen Unternehmer. Neu aufgenommen in das Curriculum wurde das Thema „Führung der Zukunft“.

Zum Thema „Mit Macht - verantwortungsvoll führen“ trafen sich rund 180 Alumni in Berlin. Impulse vermittelten u. a. BDI-Präsident Ulrich Grillo, der Philosoph Richard David Precht und die ehemalige EU-Kommissarin Viviane Reding. Eine Befragung zum Thema „Macht“ belegte deren positiven Nutzen für Change-Prozesse und den verantwortungsvollen Umgang mit Macht in deutschen Führungsetagen.

### Projekt Genderorientierte Führung

Die fünfbandige Publikation „Führungsfrauen - wie man sie findet und wie man sie bindet“ vermittelt umfassende Kenntnisse und gibt Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur. Gestützt auf aktuelle Forschungsergebnisse und die Aussagen von Frauen im mittleren Management, werden die wichtigsten Einflussfaktoren für die Entwicklung aufstiegsinteressierter Frauen ausgeleuchtet: Führung, Unternehmenskultur, Personalmanagement, Karriere und Privatleben. Chancengerechtigkeit in Unternehmen wird nur erreicht, wenn die Verantwortlichen Kenntnisse über die Situation karrierewilliger Frauen besitzen und auf dieser Basis konkrete Veränderungen planen.

### Studie „Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur“

Durch die Kombination von Dokumentenanalyse, Interviews von der Vorstandsbis zur Mitarbeiterebene und Vor-Ort-Besuchen konnten Trends und Best Practices der Kulturentwicklung identifiziert werden. Im Ergebnis lassen sich Erfolgsfaktoren einer erfolgsunterstützenden Unterneh-

menskultur ableiten - hierzu gehören u. a. die Konzentration und konsequente Umsetzung von Kernwerten, Professionalisierung und Kontinuität der Führung, der Freiraum für Innovation und das Zusammenspiel von Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsräten. Der Ergebnisbericht mit Fallstudien zu BASF, BMW, B. Braun, Henkel, Hilti, ING-DiBa und Nestlé liegt Anfang 2015 vor.

### Bertelsmann Stiftung Leadership Series

Mit dem Verband deutscher Führungskräfte fand die Frühjahrs- und Herbst-Befragung des Führungskräfte-Monitors mit 1.200 Führungskräften statt. Neben mangelnden Karrierebedingungen wurden abnehmende Fairness, verschärfte Ressourcenallokation und zunehmende Bürokratisierung beklagt. Insgesamt nahm die Stimmung bei der Einschätzung von Konjunktur- und Betriebsklima 2014 ab.

### Studie „Führung in der grenzenlosen Arbeitswelt“

Das IAO Fraunhofer-Institut führte Online-Befragungen sowie Workshops und begleitende Tiefeninterviews bei Führungskräften in Unternehmen durch. Die Ergebnisse verweisen auf die motivierende Wirkung durch flexible Arbeitsmodelle, aber auch den erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand seitens der Führung. Der Abschlussbericht liegt Anfang 2015 vor.

### Projekt Agenda moderne Personalpolitik

Die Broschüre „Alle Achtung vor dem Stress“ empfiehlt auf der Basis eines Workshops für Veränderungen in der Arbeitswelt u. a. bessere Diagnose-Tools, die Rollen-Klärung von Führung und die Stärkung von Erholungskompetenz. Die Ausgabe „mächtig sein“ der Zeitschrift „side step“ gab Einblicke in veränderte Machtstrukturen.



Beim Alumni-Meeting in Berlin diskutierte unter anderem BDI-Präsident Ulrich Grillo mit den Teilnehmern der Executive Trainings.



Einladung zum Alumni-Meeting der Executive Trainings



„Führungsfrauen - wie man sie findet und wie man sie bindet“: Die fünfbandige Publikation gibt Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur.

## PROGRAMM

# Deutschland und Asien

Asien wird das 21. Jahrhundert prägen. Die rapide Entwicklung, vor allem in China und Indien, verändert das globale Machtgefüge. Für Deutschland bringt das Chancen, aber auch Risiken. Ob in der Arbeitsmarkt- oder Migrationspolitik, bei der Ressourcensicherheit oder im Wettbewerb um Talente – die Bewältigung unserer großen Zukunftsaufgaben hängt maßgeblich von Ereignissen und Entscheidungen in Asien ab. Um darauf die richtigen Antworten zu finden, brauchen Akteure in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ein solides Verständnis der Ursachen und Folgen der Entwicklung Asiens.

Das Programm „Deutschland und Asien“ analysiert den Wandel in Asien und leitet daraus Politikempfehlungen für Deutschland und Europa ab. Es trägt dazu bei, einen sachlichen und konstruktiven Diskurs über die Auswirkungen der asiatischen Entwicklung zu fördern und diese zu einem Kernbestandteil der Diskussion über Deutschlands Zukunft zu machen. Mit wissenschaftlichen Studien, praxisrelevanten Policy Papers und öffentlichen Veranstaltungen ermöglicht es das Programm deutschen Akteuren, Asienkompetenz aufzubauen, sich zu vernetzen und die Chancen der Verflechtung gemeinsam mit asiatischen Partnern zum beiderseitigen Vorteil zu nutzen. Die Bertelsmann Stiftung leistet damit einen Beitrag, um die Beziehungen zwischen Deutschland und Asien auf eine solide Basis zu stellen.



**Stephan Vopel**  
Tel.: +49 5241 81-81397  
stephan.vopel@bertelsmann-stiftung.de



Liz Mohn und Bundespräsident Joachim Gauck begegneten sich auf der Berufsbildungskonferenz in Bangalore, die Impulse für eine Ausbildungsoffensive in Indien gab.

## Die Projekte

### Asia Policy Briefs

In der Publikationsreihe „Asia Policy Briefs“ analysieren namhafte Autoren und Experten der Bertelsmann Stiftung politische und wirtschaftliche Entwicklungen in Asien und ihre Folgen für Deutschland und Europa.

[peter.walkenhorst@bertelsmann-stiftung.de](mailto:peter.walkenhorst@bertelsmann-stiftung.de)

### Veranstaltungen

Auf den Veranstaltungen des Programms, etwa den „Asia Briefings“ oder dem „Asia Europe Economic Forum“, werden die großen Herausforderungen für Asien und Europa diskutiert. Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft tauschen sich zu aktuellen Themen aus und teilen ihre Fachkenntnis mit dem Publikum.

[bernhard.bartsch@bertelsmann-stiftung.de](mailto:bernhard.bartsch@bertelsmann-stiftung.de)

[cora.jungbluth@bertelsmann-stiftung.de](mailto:cora.jungbluth@bertelsmann-stiftung.de)

[peter.walkenhorst@bertelsmann-stiftung.de](mailto:peter.walkenhorst@bertelsmann-stiftung.de)

### Studien

Wie wirkt sich der Aufstieg Asiens auf Deutschland aus? Wo liegen die Chancen, wo die Risiken? In seinen Studien untersucht das Programm den Wandel in Asiens wichtigsten Ländern und entwickelt Strategien für eine bessere Zusammenarbeit.

[bernhard.bartsch@bertelsmann-stiftung.de](mailto:bernhard.bartsch@bertelsmann-stiftung.de)

[cora.jungbluth@bertelsmann-stiftung.de](mailto:cora.jungbluth@bertelsmann-stiftung.de)

[peter.walkenhorst@bertelsmann-stiftung.de](mailto:peter.walkenhorst@bertelsmann-stiftung.de)

### Young Leaders Forum

Junge Führungskräfte aus Asien und Europa diskutieren Zukunftsfragen auf dem Asia-Europe Young Leaders Forum (YLF). Alle zwei Jahre veranstaltet die Bertelsmann Stiftung das Forum gemeinsam mit dem Asien-Pazifik Ausschuss der Deutschen Wirtschaft. Die geknüpften Netzwerke haben über das YLF hinaus Bestand und werden durch Alumni-Treffen verstetigt.

[serhat.uenaldi@bertelsmann-stiftung.de](mailto:serhat.uenaldi@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmbericht 2014

Berufsbildung zählt zu Indiens größten gesellschaftlichen Herausforderungen: Bis 2020 muss das Land 500 Millionen Arbeitskräfte ausbilden. Diesem Thema widmete sich im Februar 2014 die Berufsbildungskonferenz **„How to Tackle the Skills Mismatch in India: A Company-driven Approach“** in Bangalore. Zu den Rednern gehörte auch Bundespräsident Joachim Gauck. Die mit Wirtschaftsvertretern aus Indien und Deutschland hochrangig besetzte Veranstaltung war eine gemeinsame Initiative von Liz Mohn und N.R. Narayana Murthy, Gründer des indischen IT-Dienstleisters Infosys.



Im November 2014 veranstaltete die Bertelsmann Stiftung in Vietnam gemeinsam mit dem Asien-Pazifik Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA) das zweite **„Asia-Europe Young Leaders Forum 2014“**. 28 junge Führungskräfte aus Asien und Europa diskutierten in Ho-Chi-Minh-Stadt über gemeinsame Herausforderungen und die Bedeutung der Mittelschichten als Treiber von wirtschaftlichem, politischem und gesellschaftlichem Wandel. Zu den Gesprächspartnern gehörten unter anderem Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel und Liz Mohn.



Beim „Asia-Europe Young Leaders Forum 2014“ in Vietnam trafen sich 28 junge Führungskräfte aus Asien und Europa. Sie diskutierten unter anderem mit Vizekanzler und Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel.

Renommierte Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik trafen sich im Mai 2014 zum zehnten **Asia Europe Economic Forum (AEEF)** in Berlin. Die Veranstaltung stand unter dem Titel **„Asia and Europe in Times of Global Change“**. Das AEEF findet regelmäßig in Partnerschaft mit sechs führenden Thinktanks aus Europa und Asien statt.

Die **Veranstaltungsreihe „Asia Briefings“** bietet eine Plattform für den deutschen Asien-Diskurs. Im September 2014 wurde eine Bilanz der Politik des neuen indischen Premierministers Narendra Modi nach seinen ersten 100 Tagen im Amt gezogen. Zu den Diskutanten gehörten Thomas Matussek, ehemaliger deutscher Botschafter in Indien, und Milan Vaishnav, Associate im South Asia Program des Carnegie Endowment for International Peace in Washington.

Sechs Ausgaben der **Kurzanalysen „Asia Policy Brief“** erschienen 2014. Zu den Themen gehörten der Aufstieg der asiatischen Mittelschicht, der Wahlsieg des neuen indonesischen Präsidenten Jokowi, chinesische Direktinvestitionen in Deutschland, die Wahlen in Indien und der politische Wandel in Myanmar.



Im „Asia Policy Brief 2014/06“ gehen Mitarbeiter des Programms gemeinsam der Frage nach, welche Auswirkungen das rasante Wachstum der Mittelschicht in Asien auf die Politik in der Region haben wird.

# Bertelsmann Stiftung International

## Salzburger Trilog

Der Salzburger Trilog 2014 widmete sich unter dem Titel „Freiraum für Unternehmertum – Förderung einer Kultur für Innovationen“ der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Bereits zum 13. Mal lud die Bertelsmann Stiftung internationale Entscheidungsträger und Meinungsbildner aus Politik, Wirtschaft und Kultur zu einem Gedankenaustausch nach Salzburg ein.

Unter Leitung des Bundeskanzlers der Republik Österreich a.D. Dr. Wolfgang Schüssel hielten die Teilnehmer fest, dass Unternehmertum und Innovationsfähigkeit für ein nachhaltiges Wachstum und für die gesellschaftliche Entwicklung in Europa besonders wichtig sind. Bei der Weiter- und Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen würden Unternehmertum und kreative Ideen zu Schlüsselfaktoren für das soziale und wirtschaftliche Wohlergehen der Gesellschaft.

Die Teilnehmer verabschiedeten auch in diesem Jahr die „Salzburger Empfehlungen“ für die politisch verantwortlichen Gremien in Europa.

Im Rahmen des Salzburger Trilogs kommen Entscheidungsträger und Meinungsbildner aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur zusammen.

Ziel des Trilogs ist ein interdisziplinärer und interkultureller Austausch über Herausforderungen und Perspektiven weltweiter Entwicklungen.

Die Salzburger Empfehlungen 2014 sind abrufbar unter:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/salzburgertrilog](http://www.bertelsmann-stiftung.de/salzburgertrilog)



Die Teilnehmer des Salzburger Trilogs 2014

## Deutsch-Spanisches Forum

Vierzig Persönlichkeiten aus Politik, Kultur und Wirtschaft aus Spanien und Deutschland diskutierten Ende Mai 2014 auf einer Veranstaltung zur Vorbereitung des zweijährig wiederkehrenden Deutsch-Spanischen Forums auf Einladung von Banco Santander, der ICO Fundación und der Bertelsmann Stiftung in Berlin über die Sicht auf zukünftige Entwicklungen in beiden Ländern. Die Teilnehmer stellten übereinstimmend fest, dass auch die wirtschaftliche Krise die gegenseitigen Wahrnehmungen von Deutschen und Spaniern nicht beeinflusst hat. Vielmehr zeichneten sich die deutsch-spanischen Beziehungen durch ein hohes Maß an Stabilität aus.

Das Deutsch-Spanische Forum ist seit seiner Gründung im Jahr 2002 eine der wichtigsten Plattformen für den beiderseitigen Meinungsaustausch. Ergänzend dazu treffen sich Vertreter beider Länder zum regelmäßigen Gedankenaustausch. [www.bertelsmann-stiftung.de/deutsch-spanisches-forum](http://www.bertelsmann-stiftung.de/deutsch-spanisches-forum)



Dr. Jörg Habich  
+49 5241 81-81277  
joerg.habich@  
bertelsmann-stiftung.de



Román Escolano, Präsident des Instituto de Crédito Oficial, Madrid, auf dem Podium (links)



Carmen Martínez Casho, Secretaria de Estado de Comunicación, Matías Rodríguez Inciarte, 2nd Vice Chairman und Executive Director, Banco Santander, Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung (von links)



## Dr. Jörg Dräger

Promoviert hat Jörg Dräger an der Cornell University im US-Bundesstaat New York; sein Fach: Theoretische Physik. Nach dem Berufsstart in der Unternehmensberatung Roland Berger übernahm er zunächst die Geschäftsleitung des Northern Institute of Technology in Hamburg.

Mit 33 Jahren wurde er dort im Jahr 2001 Senator in der Landesregierung – verantwortlich für Wissenschaft und Forschung, später auch für Gesundheit und Verbraucherschutz. Mitte 2008 wechselte er als Vorstandsmitglied in die Bertelsmann Stiftung und übernahm die Verantwortung für die Themengebiete Bildung, Integration, Demokratie und Digitalisierung sowie die Geschäftsführung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung.



*„Wir müssen Chancen und Risiken der Digitalisierung sorgsam abwägen, ohne uns dem Fortschritt zu verschließen.“* Dr. Jörg Dräger

***Herr Dräger, Migration ist ein Thema, das derzeit viele Menschen in unserem Land sehr bewegt – was trägt die Stiftung zur Debatte bei?***

Die meisten Menschen wissen, dass wir Zuwanderung aufgrund unserer demographischen Situation dringend brauchen. Und doch weckt das Thema viele Emotionen. Gerade deswegen benötigen wir für eine rationale Analyse nüchterne Fakten. So hat eine von uns beauftragte Studie den fiskalischen Nutzen von Zuwanderung überprüft und gezeigt, dass Ausländer schon heute mehr in die Steuer- und Sozialversicherungssysteme einzahlen, als sie daraus beanspruchen.

Wichtig für Zuwanderung ist dabei das sogenannte „Triple-Win“-Konzept: Wir haben 2014 deshalb weltweit nach Modellen geforscht, wie Einwanderung effektiv und fair so gestaltet werden kann, dass zugleich Migranten, Einwanderungsländer und Auswanderungsländer profitieren. Wir haben auch nach einer international anerkannten Persönlichkeit gesucht, die Wege aufgezeigt hat, wie Migration gerecht gestaltet werden kann. Professor Rita Süßmuth hat mit ihrer Zuwanderungskommission in Deutschland und ihrem Engagement in der Globalen Kommission für Migration der Vereinten Nationen solche Wege geebnet und erhält deshalb den Reinhard Mohn Preis 2015.

***Integration und Migration, auf diesem Gebiet genießt Ihr Team ja schon lange Expertenstatus. Gibt es auch ein ganz neues Feld, das erschlossen wurde?***

Wir haben 2014 genutzt, um mehr über die Teilhabe in einer digitalisierten Welt zu lernen. Die zunehmende Digitalisierung wirkt sich auf alle Lebensbereiche und damit auch alle Themenfelder der Bertelsmann Stiftung aus. In der Wirtschaft und im privaten Umfeld sind diese Veränderungen schon länger spürbar, die mittel- bis langfristigen gesellschaftlichen Folgen dieses Trends sind hingegen noch kaum verstanden. Politik und Zivilgesellschaft müssen die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf unser Leben gezielt gestalten.

Nehmen wir das Beispiel digitalisiertes Lernen: Es bietet enorme Potenziale, vielen Menschen Zugang zu Wissen zu erleichtern und durch personalisierte Lernangebote Aufstieg zu ermöglichen. Oder das Gesundheitswesen: Durch Handy und Co. können viele Daten erfasst werden, die jedem von uns bei der Prävention von Krankheiten helfen. Aber: Die erste Versicherung will schon Rabatte geben, wenn sie kontrollieren darf, ob wir uns auch genug bewegen. Wir müssen Chancen und Risiken der Digitalisierung sorgsam abwägen und den Verlust der eigenen Datensouveränität verhindern, ohne uns dem Fortschritt zu verschließen. Solchen Fragen wollen wir uns in den nächsten Jahren verstärkt widmen.

***Was ist Ihnen für die zukünftige Arbeit der Bertelsmann Stiftung wichtig?***

Die Wirkung unserer Arbeit weiter zu erhöhen. Politische Reformen beispielsweise bedürfen nicht nur guter Konzepte, sondern auch einer strategischen Umsetzung. Letztere wird häufig vernachlässigt, denn Change-Management-Ansätze aus der Wirtschaft sind für politische Reformprozesse nur bedingt anwendbar. Um die schwierige Balance von wirksamer Problemlösung, unterstützender Kommunikation und politischer Durchsetzungsfähigkeit zu finden, nutzen wir vielfach den von uns entwickelten Reformkompass, ein leicht verständliches Strategietool.

Unsere Projekte zur frühkindlichen Bildung sind da ein gutes Beispiel: Seit Jahren binden wir hier die maßgeblichen Akteure aus Kita-Praxis, Verwaltung, Politik und Wissenschaft mit ein. Im Austausch und anhand von Faktenwissen erkennen sie leichter, wo es Verbesserungsbedarf gibt und welche Lösungswege praktikabel sind. So konnten wir Reformprozesse mit initiieren, die von vielen Schultern getragen werden und somit auch eine bessere Chance auf Umsetzung haben. Mit unseren Analysen und der Forderung nach besserer Kita-Qualität sind wir heute ein geschätzter Dialogpartner für Entscheider und Interessensverbände. Wenn einige Bundesländer jetzt Millionen für bessere Personalschlüssel in Kitas investieren, ist das ein Resultat langjähriger Diskursprozesse. Und eine sehr erfreuliche Wirkung.



## New Classrooms

# Lern-Spaß maßgeschneidert

Vorn steht ein Lehrer – und die ganze Klasse paukt dasselbe. Seit Jahrhunderten wurde dieses Schulmodell selten in Frage gestellt, obwohl es seine Mängel hat. Die US-Organisation „New Classrooms“ revolutioniert jetzt erfolgreich den Matheunterricht in New York: Die Wände der Klassenzimmer wurden eingerissen, Schulbücher auf den Müll geworfen. Jedes Kind bekommt eine individuelle Unterrichtsstunde geliefert, die genau auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist. Jeden Tag aufs Neue.

Lange kapierte Elizabeth Karbach gar nichts. Binomische Formeln waren für die Elfjährige oft der Grund, dass sich ihre braunen Augen mit Tränen der Verzweiflung füllten: „Ich war total verwirrt, was ich mit dem  $x$  machen sollte“, sagt das zierliche Mädchen und spielt mit den Glitzersternchen ihrer ärmellosen Jeansjacke. Sie will Tänzerin werden. Wozu muss sie denn bitte schön den Umfang eines Kreises ausrechnen oder Distributivgesetze verstehen können? Mathe pauken fand sie so überflüssig, dass ihre Leistungen gegenüber denen ihrer Klassenkameraden zurückfielen. Dann aber wechselte Elizabeth in der sechsten Klasse zur „David A. Boody“-Schule in Brooklyn, einer „Intermediate School“ (nach dem US-Schulsystem eine eigenständige Schule der Mittelstufe, die Schüler nach der Grundschule und vor der Highschool besuchen). In der Schule des New Yorker Stadtteils revolutioniert die gemeinnützige Organisation „New Classrooms“ seit drei Jahren zusammen mit den Lehrern und dem Schulleiter Dominick D’Angelo den Mathematikunterricht: Sie rissen die Wände der Klassenzimmer raus, warfen Schulbücher weg und entstaubten das jahrhundertealte Lehrer-Schüler-Modell.

Mit dem neuen Konzept „School of One/Teach to One: Math“ kam Elizabeth schnell zurecht. Schwer war das

nicht: Sie durfte den neuen Stoff so schnell oder so langsam lernen, wie er eben in ihren Kopf passte. Um ihr zu erklären, wie man  $a + b$  in Klammern zum Quadrat richtig einsetzte, war „School of One“ sozusagen jedes Mittel recht: Live-Unterricht mit verschiedenen Lehrern, kleine Lerngruppen, Videoinstruktionen per Kopfhörer oder individualisierte Online-Übungen in der Schule und zu Hause. Irgendwann fiel bei Elizabeth der Groschen: Das  $x$  auszurechnen war ja plötzlich so einfach, wie Pirouetten vor dem Spiegel zu drehen! „Ich habe im Leben gelernt: Wenn man sehr gut bei was ist, dann mag man das. Und seit ich anfing, gut in Mathe zu werden, mag ich es auch“, sagt sie zufrieden und auf sehr süße Weise altklug. Den Traum von der Tanzkarriere träumt sie weiter.

## Phänomenale Erfolge

Elizabeth und ihre Schule in Brooklyn zählen zu den Erfolgsgeschichten der „New Classrooms“: Seit drei Schuljahren wird dort der Mathematikunterricht individuell auf jeden einzelnen Schüler zugeschnitten – und erzielt phänomenale Erfolge. Bevor „School of One“ im Schuljahr 2010/11 Einzug hielt, lag die Leistung der Sechstklässler ein Prozent unter dem Durchschnitt vergleich-



**OBEN** Zu „School of One/Teach to One: Math“ gehören auch Lerneinheiten in individuellen Gruppen. Manchmal kann ein gleichaltriger Mitschüler die Lösung eines Problems am besten erklären.

**UNTEN** Joel Rose, Mitbegründer von „New Classrooms“, vor ausrangierten Mathematik-Büchern. Seine Mitarbeiter haben 80.000 Lektionen durchforstet und 10.000 davon in ihr System aufgenommen.

barer Schulen in New York City. Als dieselben Kinder die achte Jahrgangsstufe absolvierten, lagen ihre Prüfungsergebnisse bereits elf Prozent über dem stadtweiten Durchschnitt. Und das, obwohl der US-Staat New York zusammen mit fast allen anderen US-Staaten härtere Tests eingeführt hatte, die sogenannten Common Core State Standards, die Schüler in ganz USA fürs College fit machen sollen. Noch eindrucksvollere Erfolgswerte lieferte die standardisierte Online-Prüfung MAP (Measures of Academic Progress), mit der die Lernfortschritte gemessen werden: Im Mathe-Unterricht hatten sich die Schüler der „David A. Boody“-Schule im vergangenen Schuljahr um sagenhafte 20 Prozent stärker verbessert als der landesweite Durchschnitt.

Wie ein Revoluzzer sieht Joel Rose keineswegs aus. Der Mitbegründer und Direktor der Organisation „New Classrooms“ trägt ein dunkelblaues Jackett ohne Schlips, hat sympathische Lachfalten um die Augen und spricht gerne in Bildern. „Wenn dein Jobauftrag lautet: Flieg mal los, umkreise ein paar Wolkenkratzer und lande wieder genau hier, dann kannst du das nicht“, sagt er und zeigt aus den riesigen Fenstern seines Büroraums am Broadway, der vom 30. Stock aus einen grandiosen Blick auf Manhattan

bietet. Genauso habe er sich aber gefühlt, als er selbst noch Fünftklässler in Houston, Texas, unterrichtete. „Wenn ich einen neuen Stoff durchgenommen habe, verstand es zwar die Hälfte der Klasse, aber die andere Hälfte nicht. Was sollte ich am nächsten Tag machen? Langweile ich die Hälfte meiner Schüler, weil ich alles wiederhole, oder lasse ich die anderen links liegen und mache weiter? Auf Stärken und Schwächen einzelner Schüler einzugehen, ist im traditionellen Klassenzimmer unmöglich“, so Rose.

## Individuelles Lernen für jeden Schüler

Viele Reformversuche konzentrieren sich vor allem auf den Einsatz moderner Technologien im Klassenzimmer, wie iPads, Smart-Boards, On-Demand-Videos oder Websites. Alles leistungsstarke Instrumente, gibt Rose zu. Aber sie würden meist nicht mit dem traditionellen „Ein-Lehrer-plus-30-Schüler-in-einer-Schachtel-Modell“ brechen. Lernen im 21. Jahrhundert sollte anders aussehen, fand er. „Wir haben uns überlegt, wie man Schule sozusagen um die Bedürfnisse jedes einzelnen Schülers herum bauen und neu organisieren kann: Wie sieht die Rolle des Lehrers aus, wie kann man moderne Technologie möglichst gut einsetzen, wie verwenden wir den Raum, wie benutzen wir die Zeit?“ Das Konzept „School of One/Teach to One: Math“ wurde entwickelt.

Dabei fing die Organisation nicht bei null an. Wer das Büro in Manhattan besucht, kann dort einen fensterlosen Raum bewundern, dessen Regale bis zur Decke vollgestopft sind mit dicken Schinken. Die Mathe-Cracks von „New Classrooms“ haben 80.000 bestehende Lektionen durchgackert und daraus 10.000 herausgefiltert, die bestimmte Kriterien erfüllen müssen. Jeder neue Stoff, wie zum Beispiel den Flächeninhalt eines Parallelogramms zu berechnen, kann mit insgesamt acht verschiedenen „Modalitäten“ oder Methoden gelehrt werden: Live-Unterricht, Gruppenarbeit mit Gleichaltrigen, Online-Tutor oder vielleicht lieber ein Video? Mit einem sogenannten „exit slip“, einer kurzen Online-Prüfung, die jeder Schüler täglich am Ende des Unterrichts ausfüllt, checkt das System, wer den Stoff verstanden hat, wer noch üben muss oder wer bereit ist für eine neue Lektion. Algorithmen errechnen für jeden Schüler individuell, welches die beste Methode ist, damit er es kapiert. Dann schlägt der Computer die passende Modalität für den nächsten Tag vor.

Die „Intermediate School I. S. 228 David A. Boody“, benannt nach dem Brooklyner Bürgermeister David Augustus Boody aus dem 19. Jahrhundert, macht einen freundlichen Eindruck. Das Gebäude mit Klinkerfassade stammt aus den Dreißigerjahren, die knallrot gestrichene Eingangstür steht weit offen, es gibt keine Metalldetektoren, und jemand hat die Erkennungsnummer der Schule liebevoll in die Buchsbaumhecke auf dem kleinen Rasenstück geschnitten. Innen sieht die öffentliche Schule im Brooklyner Stadtteil Sheepshead Bay aus wie viele New Yorker Lehranstalten. Über den grün gestrichenen Fluren leuchten Neonröhren und die Teppichböden sind fleckig. Wenn mit

ohrenbetäubendem Lärm das traditionelle Pausenzeichen losschrillt, klappen die Türen auf, und die Gänge füllen sich mit Teenagern, die das aufgestaute Adrenalin aus den Lungen brüllen. Die Namen der rund 1.000 Schüler im Alter zwischen elf und 14 Jahren sind so multi-kulti wie ihre Gesichter. Sie heißen Nelson Chah, Smaa Hussein oder Nanci Vazquez. 14 Prozent Schwarze, 24 Prozent Lateinamerikaner, 34 Prozent Asiaten und 28 Prozent Weiße gehen hier zur Schule. Der Anteil der frisch zugezogenen Immigranten ist groß, aus wohlhabenden Familien stammt kaum einer: 80 Prozent der Schüler haben sogar Anspruch auf einen „free lunch“, ein warmes Mittagessen auf Schulkosten. Viele Eltern leben von Sozialhilfe, für eine Schuluniform ist kein Geld da, geschweige denn für Nachhilfelehrer, falls es mit dem Englisch noch hapern sollte.

Eine ganz neue Welt betritt man aber im ersten Stock der Schule, wo gerade Mathe beginnt: „School of One“ ist ein riesiger Raum ohne Wände, der ein ganzes Stockwerk einnimmt. Auf den Vorschlag von „New Classrooms“ hatte Schulleiter Dominick D'Angelo die früheren Wände der Klassenzimmer komplett entfernen lassen und so einen hellen, offenen Raum kreiert. So können nur wenige Lehrer die zahlreichen Stationen für die gleichzeitig stattfindenden Methoden überblicken, und die große Fläche erleichtert den Schülern den schnellen Wechsel zwischen den Stationen. Offene Trennwände und andersfarbige Stühle grenzen die einzelnen Arbeitsbereiche voneinander ab.

### Mathe im eigenen Tempo

Wenn es losgeht, ertönt Rock-Musik wie bei einer Party. Trotzdem geht es gesittet zu. Langsam trudeln die Schüler ein und suchen ihren Namen auf einem der großen Monitore, die an Flughafenterminals erinnern. Dort steht das Programm, das den Einzelnen heute erwartet. „Ich bin nicht so schnell, deshalb mag ich am liebsten Virtual Instructions“, sagt die elfjährige Loredana Nicolazzi. „Wir sitzen vor dem Computer, haben unsere Kopfhörer auf, und wir schauen uns die Videos an, ohne die anderen damit zu stören. Ich schreibe mir Sachen auf, aber in meinem eigenen Tempo. Ich kann die Pausetaste drücken, wenn ich will“, erklärt sie. Alle drei Jahrgangsstufen der „David A. Boody“-Schule sind zusammengewürfelt. Manche Achtklässler haben noch Lücken im Bruchrechnen, dagegen sind einige Sechstklässler echte Asse in Geometrie und können schon den Stoff der nächsthöheren Jahrgangsstufe bewältigen.

Der zwölfjährigen Samantha Sidransky gefällt die Gruppenarbeit mit ihren Klassenkameraden am besten. „Wenn ich etwas nicht verstanden habe, kann ich die Frage nochmal stellen. Ich habe meine Noten mit School of One sehr verbessert. Letztes Jahr konnte ich nur ein paar ganz einfache Mathematikaufgaben lösen, heute krieg ich 25 Fragen in einer halben Stunde hin“, sagt sie. Daniel Contreras geht in die 7. Klasse: „Am Anfang war ich ein bisschen verblüfft, weil sie hier alles mit dem Computer machen. Aber man muss nicht auf seinen Papierkram aufpassen oder



Mit „School of One“ lernte die elfjährige Elizabeth Karbach endlich, binomische Formeln zu lösen. Seitdem macht ihr der Matheunterricht Spaß.

schwere Bücher mit sich herumschleppen. Meine Noten haben sich verbessert, weil ich in meinem eigenen Tempo lerne. Ich bin ein sehr unabhängiger Mensch“, sagt er mit dem unverbrüchlichen Selbstbewusstsein eines Zwölfjährigen.

Auch für die rund 15 Mathelehrer der Schule hat sich die tägliche Arbeit total verändert – zum Positiven. Die junge Lehrerin Kelly Basacchi testet die Reaktion ihrer Zöglinge, während sie auf dem Whiteboard den Flächeninhalt einer Ellipse ausrechnet: „Wer hat das gleiche Ergebnis wie ich: Daumen rauf oder Daumen runter“, ruft sie in den Raum. Etliche Daumen recken sich in die Höhe. Zu denen, die unglücklich dreinschauen, setzt sie sich an den Tisch und hilft, während die anderen weiterrechnen. „Wir bringen alle einen unterschiedlichen Lehr-Stil mit. Wenn ich zum Beispiel etwas erkläre und sie verstehen es nicht, kann es ihnen morgen ein Kollege ganz anders beibringen“, sagt die junge Frau mit den langen dunklen Locken. Sie mag ihre Schüler, das merkt man. Mit ihrem T-Shirt und Leggings sieht sie selbst nicht viel älter aus. Eine gute Lehrerin zu werden, war schon immer ihr großes Ziel, sagt sie, und „School of One“ sei für sie als Neuling im Beruf einfach perfekt. „In traditionellen Schulen ist man als Lehrer oft auf sich allein gestellt. Hier arbeiten wir alle zusammen, sprechen ständig miteinander, wie man mit einem bestimmten Schüler umgehen sollte, wie man eine Lektion am besten rüberbringt. Weil die Wände so offen sind, kann ich manchmal hören, wie es die anderen machen. Dann denke ich mir: Das ist eine gute Idee, und ich benutze es auch in meiner Unterrichtsstunde“, sagt sie. Zwar erfahre sie den Plan für den nächsten Tag immer erst gegen 17 Uhr, wenn die Kinder ihre „exit slips“ abgeben



Lehrerin Kelly Basacchi kann viel besser auf ihre Schüler eingehen, seit sie bei jedem einzelnen genau weiß, wo es hakt.

haben. Aber sie wisse immer genau, wo es bei den Einzelnen noch hakt.

### Die Spielregeln vollkommen verändert

Niemand ist zufriedener mit dem Erfolg von „School of One“ als Schuldirektor D’Angelo. „Keiner meiner Lehrer möchte jemals wieder in sein altes Klassenzimmer zurück. Warum auch? ‚School of One‘ hat die Spielregeln vollkommen verändert. Man eliminiert die ganze Planung, die Analyse der Daten, die Schulaufgaben und Tests. Das Material wird bereitgestellt – das macht den Job so viel einfacher, und die Lehrer können sich darauf konzentrieren, worin sie am besten sind: lehren“, sagt er in seinem vollgestopften Büro im Erdgeschoss der Schule. D’Angelo ist hier seit sieben Jahren Direktor. Er trägt Anzug und Krawatte und sieht aus, als ob er in einem italo-amerikanischen Film mitspielen könnte. Aber hinter den Gläsern seiner Brille sitzt der Schalk. Wenn er auf etwas besonders stolz ist, wird er immer leiser. „Wir sind hier auf eine Goldmine gestoßen, wissen Sie, wie damals beim Goldrausch im Wilden Westen“, sagt er und flüstert fast. Er selbst hat Joel Rose damals gedrängt, „School of One“ als Erstes an seiner Schule auszuprobieren.

2009 startete das erste Pilot-Projekt in New York City. Im gleichen Jahr nannte das „Time“-Magazin „School of One“ eine der besten Erfindungen des Jahres. Es war die erste „Unterrichtserfindung“, die es jemals auf die legendäre Liste von „Time“ geschafft hat. Heute arbeiten 15 Schulen im ganzen Land mit dem Konzept „School of One/Teach to One: Math“, einige davon auch in sozialen Brennpunkten wie beispielsweise in Chicago, Illinois. USA-weit lehrt

„New Classrooms“ rund 6.000 Schüler Mathematik und verbessert damit ihre Chancen auf eine weiterführende Bildung. „Unser Team hat herausgefunden, was vorher noch nie jemand geschafft hat: Wir liefern für Tausende von Kindern einen individuellen Lehrplan – jeden Tag aufs Neue. Und wir arbeiten weiter hart daran“, sagt Joel Rose und schaut auf die Wolkenkratzer von Manhattan hinunter. Auf gewisse Weise hat er doch ein bisschen fliegen gelernt.

Text von Katja Guttmann für  
„change“ – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung 3/2014



Auf großen Computer-Monitoren steht zu Beginn des Unterrichts das Programm, das jeden Schüler erwartet.

## PROGRAMM

# Integration und Bildung

Vielfalt ist Normalität in der Einwanderungsgesellschaft in Deutschland: Sie ist Herausforderung und Chance zugleich. Alle Menschen in unserem Land, ob Altbürger oder Neubürger, brauchen faire Chancen, unsere Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Erfolgreiche Bildung ist dafür ein Schlüssel.

Wir engagieren uns für eine Kultur des Willkommens und der Teilhabe. Wir entwickeln konzeptionelle und praxisorientierte Lösungsansätze für eine faire Gestaltung von Migration, einen erfolgreichen Umgang mit Vielfalt und Inklusion in Deutschland. Wir setzen uns dafür ein, dass junge Menschen unabhängig von ihrer Herkunft ihr Potenzial entfalten können, in der Schule Erfolg haben und in der Gesellschaft Verantwortung übernehmen. Deshalb unterstützen wir Lehrkräfte und Schulen, um alle Kinder besser individuell zu fördern.

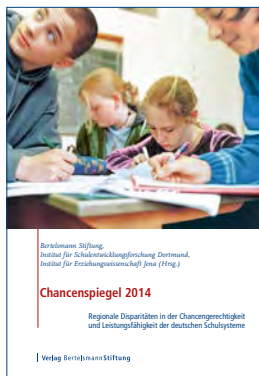


**Ulrich Kober**  
Tel.: +49 5241 81-81598  
ulrich.kober@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

### Einwanderung und Vielfalt

Wir entwickeln auf der Grundlage internationaler Analysen Konzepte für eine zukunftsfähige Migrations- und Integrationspolitik. Gleichzeitig untersuchen wir, wie die Willkommens- und Anerkennungskultur in Deutschland verbessert werden kann. Dazu gehört, die Bevölkerung für die Chancen von Migration zu sensibilisieren. Teil unseres Engagements ist die Unterstützung des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Migration und Integration.  
[claudia.walther@bertelsmann-stiftung.de](mailto:claudia.walther@bertelsmann-stiftung.de)



Der Chancenspiegel 2014 untersucht Gerechtigkeit und Leistungsfähigkeit des deutschen Schulsystems und dabei besonders regionale Unterschiede.

### Reinhard Mohn Preis 2015 „A fair deal on talent – Migration gerecht gestalten“

Wir suchen weltweit Initiativen und Modelle, die einen dreifachen Nutzen von Migration für Einwanderer, Herkunftsländer und Zielländer bedeuten. Gleichzeitig suchen wir eine international renommierte Persönlichkeit, die sich in herausragender Weise dafür eingesetzt hat, dass Einwanderung sowohl im nationalen wie im internationalen Rahmen fair gestaltet wird.

[najim.azahaf@bertelsmann-stiftung.de](mailto:najim.azahaf@bertelsmann-stiftung.de)

### In Vielfalt lernen

Mit Partnern aus Politik und Gesellschaft engagieren wir uns für ein chancengerechtes und leistungsstarkes Bildungssystem. In Kooperation mit Verantwortlichen auf Länderebene wollen wir eine Kultur individueller Förderung im Schulsystem verankern. Dabei unterstützen wir vor allem die Fortbildung von Lehrkräften, den Ausbau der Ganztagschulen und das gemeinsame Lernen von Kindern mit und ohne Förderbedarf. Gemeinsam mit der Bundesbehindertenbeauftragten und der deutschen UNESCO-Kommission zeichnen wir Schulen und Verbände von Bildungseinrichtungen mit dem „Jakob Muth-Preis für inklusive Schule“ aus.

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

[dirk.zorn@bertelsmann-stiftung.de](mailto:dirk.zorn@bertelsmann-stiftung.de)

### Alle Kids sind VIPs

Wir laden Kinder und Jugendliche ein, unter dem Motto „Vielfalt ist unsere Stärke“ Ideen für das Zusammenleben in Schule und Gesellschaft zu entwickeln. Prominente Botschafter mit ausländischen Wurzeln unterstützen uns dabei und besuchen die ausgezeichneten Projekte.

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

[bojana.pajic-rickerts@bertelsmann-stiftung.de](mailto:bojana.pajic-rickerts@bertelsmann-stiftung.de)

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

## Programmbericht 2014

### Projekte Einwanderung und Vielfalt und Reinhard Mohn Preis 2015

Mit dem Buch „Vielfältiges Deutschland. Bausteine für eine zukunftsfähige Gesellschaft“ zogen wir eine Bilanz unserer Integrationsarbeit in den letzten Jahren. Der neue Fokus unserer Aktivitäten liegt angesichts des fortschreitenden demographischen Wandels und des sich verschärfenden Wettbewerbs um Fachkräfte auf dem Thema der qualifizierten Zuwanderung aus Drittstaaten und der Frage, wie diese effektiv und fair gestaltet werden kann.

Als Auftakt der internationalen Recherche für den Reinhard Mohn Preis brachten wir im März gemeinsam mit der OECD Experten von allen Kontinenten zu einem Austausch über Migration zusammen. Der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Migration und Integration forderte in seinem Jahresgutachten im April einen „Nationalen Aktionsplan Migration“ für Deutschland. Im Juni organisierten wir mit anderen nationalen und internationalen Stiftungen in Berlin eine Konferenz mit über 300 Experten zur Willkommenskultur in verschiedenen Einwanderungsländern. Anschließend untersuchten wir in Kanada, den USA, Schweden, Deutschland, den Niederlanden und den Philippinen Initiativen und Projekte fairer Migrationssteuerung. Im Herbst wurden die Ergebnisse aus der Recherche zum Reinhard Mohn Preis gebündelt, und nach intensiven Beratungen mit Experten der Preisträger durch den Vorstand der Bertelsmann Stiftung bestimmt. Wir veröffentlichten den „ReformKompass Migration“ und eine Studie zum fiskalischen Nutzen der Zuwanderung, die belegt, dass Ausländer mehr in die Sozialkassen einzahlen, als sie daraus entnehmen. Mit Experten aus Universitäten und Kommunen diskutierten wir, wie „Willkommensregionen für ausländische Studierende“ entwickelt werden können.

### Projekte In Vielfalt lernen und Jakob Muth-Preis für inklusive Schulen

An der Verleihung des Jakob Muth-Preises im Januar in Hamburg nahm zum ersten Mal die neue Behindertenbeauftragte der Bundesregierung, Verena Bentele, teil. Im März engagierten wir uns als Partner beim Gipfel für inklusive Bildung, den die UNESCO in Bonn ausrichtete. Die Weichen zur Ausweitung des Lehrerfortbildungsprojekts „Vielfalt fördern“ auf alle Regionen in NRW wurden unter Beteiligung der Lehrer-



Gemeinsam lernen – individuell fördern: In der Gemeinschaftsgrundschule Wolperath-Schönau meistern alle die Herausforderungen des gemeinsamen Lernens. Für beispielhaften Unterricht erhielt die Schule neben zwei weiteren und einem Schulverbund den Jakob Muth-Preis 2013/2014.

personalräte gestellt: Im September wurde das Projekt allen bisher noch nicht beteiligten Regionen vorgestellt. Erste Evaluationsergebnisse zeigen positive Effekte für die Lehrkooperation.

Im Sommer zog eine Analyse Zwischenbilanz beim Ausbau der Ganztagschulen: Immer noch fehlen rund 2,8 Millionen Ganztagsplätze und die Ausbaudynamik hat sich verlangsamt. Wir brachten einen Expertenkreis zu Qualitätskriterien für gute Ganztagschulen zusammen und starteten eine Reformgruppe Inklusion.

Der Chancenspiegel 2014 wurde Ende des Jahres veröffentlicht: Trotz einiger Fortschritte bleibt der Bildungserfolg weiter von der sozialen Herkunft abhängig und die Bildungschancen sind regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Für den Jakob Muth-Preis 2014/2015 bewarben sich 60 Einzelschulen und fünf Verbünde mit über 250 beteiligten Schulen.

### Alle Kids sind VIPs

Im Juli 2014 wurden sechs Jugendprojekte aus über 100 Bewerbungen für ihr Engagement für Integration und Zusammenhalt von Staatsministerin Aydan Özoguz und Liz Mohn ausgezeichnet. Ende des Jahres besuchten die ersten Botschafter die Projekte: Gerald Asamoah die Schülerstiftung Courage in Münster und Culcha Candela das Netzwerk Courage in Oranienburg. Die Jugendlichen erhielten außerdem ein Qualifizierungsangebot, das sie in ihrer Projektarbeit unterstützt.



Das Lehrerfortbildungsprojekt „Vielfalt fördern“ hat erste Evaluationsergebnisse vorgestellt.



Die Gewinner des Jugendintegrationswettbewerbs „Alle Kids sind VIPs“ dürfen sich auf den Besuch eines prominenten Botschafters freuen.

## PROGRAMM

## Lernen fürs Leben

Die Bildungschancen im deutschen Aus- und Weiterbildungssystem sind ungleich verteilt. Zu viele Jugendliche erhalten selbst mit mittlerem Bildungsabschluss keine Ausbildungsstelle. Junge Menschen mit Migrationshintergrund begegnen häufig Vorurteilen. Und die Inklusion von Jugendlichen mit Behinderungen im Ausbildungssystem steckt noch in den Kinderschuhen. Deshalb sind Reformen nötig: Eine staatlich finanzierte Ausbildungsgarantie sichert auch denjenigen jungen Menschen eine Chance, die auf dem Ausbildungsmarkt nicht erfolgreich waren. Die zeitliche Streckung, Verkürzung oder Unterbrechung der Ausbildung schafft mehr Flexibilität, ebenso eine Ausbildung in Teilschritten. Junge Menschen mit Behinderungen oder Beeinträchtigung sollten möglichst betriebsnah in anerkannten Ausbildungsberufen ausgebildet werden. Ziel der Bildungspolitik sollte es sein, die abgeschlossene Berufsausbildung als Mindestqualifikation zu etablieren, mit der junge Menschen das Bildungssystem verlassen.

Für Hochqualifizierte bestehen umfassende Möglichkeiten zur Weiterbildung; für Geringqualifizierte, Migranten und atypisch Beschäftigte bleibt die Weiterbildung häufig auf der Strecke. Geringqualifizierte benötigen deshalb eine systematische Weiterbildungsförderung, die durch praxisnahe und individualisierte Lernformen frühe Erfolgserlebnisse ermöglicht. Eine gut vernetzte Bildungsberatung vor Ort muss die dafür notwendigen Informationen zielgruppengerecht bereitstellen. Die offizielle Anerkennung (auch informell) erworbener Kompetenzen setzt Anreize für eine Weiterbildungsbeteiligung und eröffnet Geringqualifizierten Chancen auf gesellschaftlichen Anschluss und Aufstieg.

Mit unseren Projekten zur Ausbildung und zur Weiterbildung treten wir ein für ein leistungsstarkes und chancengerechtes Bildungssystem – mit Rahmenbedingungen, die den individuellen Lernerfolg optimal unterstützen und zugleich die soziale Benachteiligung überwinden.



**Frank Frick**  
Tel.: +49 5241 81-81253  
frank.frick@bertelsmann-stiftung.de

### Die Projekte

#### Chance Ausbildung – jeder wird gebraucht

Seit 2013 arbeitet das Projekt auf mehreren Ebenen daran, das Ausbildungssystem chancengerechter und leistungsfähiger zu gestalten. Hauptstrang ist die gleichnamige Initiative, in der eine Gruppe von Landesministerien und die Bundesagentur für Arbeit gemeinsam mit der Stiftung Positionen zu aktuellen Herausforderungen in der beruflichen Bildung formulieren. Die Themen sind Inklusion, Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung und Integration.

Darüber hinaus entwickelt die Stiftung derzeit einen Ausbildungsmonitor zur Abbildung von Chancengerechtigkeit und Leistungsfähigkeit in den 16 deutschen Bundesländern. Auf internationaler Ebene schließlich gibt die Stiftung Impulse für die Entwicklung praxisorientierter Ausbildungssysteme.

[www.chance-ausbildung.de](http://www.chance-ausbildung.de)  
[clemens.wieland@bertelsmann-stiftung.de](mailto:clemens.wieland@bertelsmann-stiftung.de)

#### ReformKompass

Eine gute Idee allein macht noch keine gelungene Reform – Inhalt und Prozess sind gleichermaßen wichtig für den Erfolg. Hier setzt das Strategieinstrument ReformKompass an; es bietet ein einfach zu nutzendes Fragenset als Handreichung für Reformen in allen Bereichen des öffentlichen Sektors. Ziel ist es, die Strategiefähigkeit von Akteuren in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen zu verbessern. Zu diesem Thema erschien auch das Lehrbuch „Wie politische Ideen Wirklichkeit werden“, verfasst von Dr. Jörg Dräger, Christina Tillmann und Frank Frick.

[www.reformkompass.de](http://www.reformkompass.de)  
[henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de)  
[henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de)

#### Weiterbildung für Alle

Die Beteiligung am lebenslangen Lernen ist eine Herausforderung für jeden Einzelnen, aber auch für das Bildungs- und Beschäftigungssystem insgesamt. Lernerfolge sind auch für Erwachsene – trotz negativer Vorerfahrungen – möglich. Das Projekt entwickelt und implementiert Konzepte zu lebensnaher Bildungsberatung, motivierenden Lernangeboten und der Anerkennung informell und non-formal erworbener Kompetenzen. Diese sollen formal gering qualifizierten Erwachsenen den bisher oft verschlossenen Zugang zu Weiterbildung und einem Berufsabschluss eröffnen und damit den Einstieg in den beruflichen Aufstieg ermöglichen.

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



## Programmbericht 2014

### Projekt Chance Ausbildung – jeder wird gebraucht

Die Initiative „Chance Ausbildung – jeder wird gebraucht“ befasste sich 2014 mit der Frage, welche Bedeutung das Thema Inklusion für die berufliche Bildung hat. Dazu entwickelte sie ein Positionspapier, in dem die zwölf an der Initiative beteiligten Landesministerien gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit und der Bertelsmann Stiftung politische Forderungen zur Umsetzung des Inklusionspostulats in der beruflichen Bildung formulieren. Des Weiteren verdeutlichte eine repräsentative Unternehmensbefragung, welche Erfahrungen Betriebe aktuell machen: einerseits mit der Ausbildung von jungen Menschen mit Behinderungen, andererseits mit den staatlichen Unterstützungsleistungen, die sie dafür in Anspruch nehmen können.

### Projekt ReformKompass

Das Strategieinstrument ReformKompass stellen die Bertelsmann Stiftung und ihre Kooperationspartner auf der Internet-Plattform [www.reformkompass.de](http://www.reformkompass.de) für Reformpraktiker, Studierende und Dozenten online zur Verfügung. Dazu sind weiterführende Hilfen, Fallstudien und ergänzende Lern- und Lehrmaterialien auf Deutsch und Englisch abrufbar. Der ReformKompass wurde erfolgreich in Lehre und Praxis eingesetzt und dabei kontinuierlich weiterentwickelt. Kooperationspartner auf nationaler Ebene waren dabei u. a. die Humboldt-Universität zu Berlin, die Universität Potsdam, die NRW School of Governance und die Hochschule Harz. In den USA arbeitete die Princeton University mit dem ReformKompass, in den Niederlanden die Netherlands School of Public Administration und in Serbien der Belgrade Fund for Political Excellence (BFPE). Ende 2014 erschien zudem das Lehr- und Praxisbuch „Wie politische Ideen Wirklichkeit werden“ in der Nomos-Verlagsgesellschaft.

### Projekt Weiterbildung für Alle

Das Projekt fordert ein Reformen-ABC für ein chancengerechteres Weiterbildungssystem.

A wie adaptives Lernen, z. B. mit digitalen Technologien: Die vorläufigen Ergebnisse der gemeinsam mit Ecorys UK für die Europäische Kommission erstellten ländervergleichenden Studie „Adults in digital



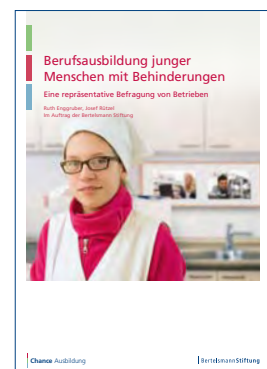
„Chance Ausbildung“: Wäre das Ausbildungssystem flexibler, würden mehr Jugendliche mit Förderbedarf einen Ausbildungsplatz finden.

learning environments“ wurden in Brüssel einem Expertenkreis vorgestellt. Parallel wird auf Basis einer Umfrage unter mehr als 1.000 Weiterbildnern gemeinsam mit dem Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) an der Erstellung eines Lernportals für Weiterbildner „wb.web“ gearbeitet. Vor allem in Bezug auf den Umgang mit Bildungsbenachteiligten soll dieses pädagogische Kompetenzen entwickeln helfen.

B wie Bildungsberatung: Gemeinsam mit den sieben Wohlfahrtsverbänden erarbeiten wir ein Potentialanalyse-Tool für die Migrationsberatung.

C wie Kompetenzbasierte Anerkennung: Eine Studie hat die besten Ansätze zur Anerkennung informell und non-formal erworbener Kompetenzen in acht europäischen Ländern analysiert. Um die breite Öffentlichkeit für Weiterbildungsbenachteiligung zu sensibilisieren, arbeitete das Projekt gemeinsam mit dem DIE an der Erstellung eines regionalisierten Weiterbildungsmonitors „Deutscher Weiterbildungsatlas“ und organisierte hierzu einen Workshop mit nationalen Bildungsexperten.

Im Blog „Aus- und Weiterbildung“ sowie auf facebook diskutieren Fachleute der Bertelsmann Stiftung und externe Experten: [www.blog.aus-und-weiterbildung.eu](http://www.blog.aus-und-weiterbildung.eu)



Die repräsentative Unternehmensbefragung zeigt, welche Erfahrungen Betriebe mit der Ausbildung von jungen Menschen mit Behinderungen machen.



## PROGRAMM

## Wirksame Bildungsinvestitionen

Faire Bildungschancen von Anfang an zu ermöglichen, ist das Ziel unserer Projekte. Kinder lernen vom ersten Lebenstag an, sie lernen überall und jederzeit. Familie ist der wichtigste Lebens- und Bildungsort für Kinder – sie gibt ihnen Geborgenheit und eröffnet ihnen die Welt. Kinder brauchen daher sowohl starke Familien als auch gute Kitas und Schulen.

Staat und Zivilgesellschaft stehen gemeinsam vor der Aufgabe, jedem Kind gutes Aufwachsen zu ermöglichen und ungleichen Bildungschancen entgegenzuwirken. Das soziale Umfeld von Kindern und ihren Familien sowie insbesondere früh einsetzende Bildungsangebote wie Kindertageseinrichtungen übernehmen hierbei eine besondere Rolle und stehen im Fokus unserer Projekte.

Unser Programm befasst sich mit der Frage, wie Investitionen in Bildung wirksam erfolgen können – für eine gute Infrastruktur und für Familien. Gleiche Bildungschancen brauchen einen ungleichen Ressourceneinsatz. Bislang fehlen jedoch Wissen und Transparenz darüber, wo und welche Ressourcen für eine gute und faire Bildung notwendig sind. Unsere Projekte schaffen daher Grundlagen für eine faktenbasierte und zielorientierte Steuerung und Qualitätsentwicklung – insbesondere in der frühen Bildung. Wir engagieren uns für eine Politik, die vom Kind aus denkt. Dabei treten wir auch für eine wirksame Verzahnung von Familien- und Bildungspolitik ein. Wir machen Herausforderungen transparent und entwickeln Konzepte und Steuerungsinstrumente für wirksame Bildungsinvestitionen.



**Anette Stein**  
Tel.: +49 5241 81-81274  
anette.stein@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

**Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme**

Faire Bildungschancen von Anfang an sind die Grundvoraussetzung für ein Leben, in dem jedes Kind seine Stärken entwickeln kann. Dazu bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen. Das Ländermonitoring bringt Transparenz in den gegenwärtigen Stand der frühkindlichen Bildungssysteme in Deutschland und macht Unterschiede zwischen den Bundesländern sichtbar.

[www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de)  
kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de

**KECK: Kommunale Entwicklung – Chancen für Kinder**

Bildungs- und Teilhabechancen sind innerhalb einer Stadt sehr ungleich verteilt. Kommunen erhalten durch die kostenlosen Instrumente von KECK relevante Informationen über die Lebenssituation in den verschiedenen Wohnquartieren. Diese Faktenbasis ermöglicht den fachlichen Austausch der Experten vor Ort und die Entwicklung guter Bildungs- und Lernorte für alle Kinder.

[www.keck-atlas.de](http://www.keck-atlas.de)  
christina.kruse@bertelsmann-stiftung.de

**KiTa ZOOM – Ressourcen wirksam einsetzen**

Gleiche Bildungschancen für alle Kinder bilden die Basis für ein gerechtes Bildungssystem. Jedes Kind ist jedoch anders und braucht individuelle Lernmöglichkeiten. Das Projekt KiTa ZOOM erprobt innovative Planungsinstrumente, um Kindertageseinrichtungen so auszustatten, dass eine individuelle Begleitung der Kinder von hoher Qualität gefördert wird.

kathrin.bock-famulla@bertelsmann-stiftung.de  
katharina.keinert@bertelsmann-stiftung.de

**Familie und Bildung: Politik vom Kind aus denken**

Familie ist der wichtigste Ort des Aufwachsens für Kinder – egal in welcher Familienform sie leben. Familienpolitik muss stärker von den Kindern aus gedacht werden und allen Kindern faire Teilhabechancen eröffnen. Das Projekt sucht daher Wege, Kinderarmut wirksam zu bekämpfen und eine bedarfsgerechte Infrastruktur für Familien bereitzustellen.

antje.funcke@bertelsmann-stiftung.de

**Transatlantic Forum on Inclusive Early Years**

Das Netzwerk aus 14 internationalen Stiftungen organisiert Konferenzen für Entscheider aus Politik und Verwaltung. Innovative Reformansätze und Strategien für faire Bildungschancen von Kindern mit Migrationserfahrungen sowie aus einkommensarmen Familien werden mit Wissenschaft und Praxis diskutiert.

[www.inclusive-early-years.org](http://www.inclusive-early-years.org)  
anette.stein@bertelsmann-stiftung.de



Eine Veröffentlichung stellt Fragen und gibt Antworten zum Qualitätsausbau in Kindertagesstätten.

## Programmbericht 2014

### Projekt Ländermonitoring Frühkindliche Bildungssysteme

Das Internetportal [www.laendermonitor.de](http://www.laendermonitor.de) macht Trends zu Teilhabe, Investitionen und Bildungsqualität in der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung im Ländervergleich transparent. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf den Rahmenbedingungen, mit denen Kitas arbeiten. Im Fokus stehen der Personalschlüssel und die Leistungsausstattung als wichtige Voraussetzung für gute Qualität. Erstmals wurde berechnet, welche öffentlichen Mittel erforderlich sind, um bundesweit angemessene und einheitliche Personalschlüssel in allen Kitas sichern zu können. Zudem wurde ein Vorschlag für die Finanzierungsbeteiligung der Bundesebene in die Diskussion eingebracht. Das Ländermonitoring gilt als Standardwerk für Entscheider und liefert Fakten für zahlreiche politische Debatten, Landtagsanhörungen und Stellungnahmen.

### Projekt KECK: Kommunale Entwicklung – Chancen für Kinder

Ein Netzwerk aus 16 Kommunen in acht Bundesländern arbeitet mit dem KECK-Atlas: Amberg, Dessau-Roßlau, Duisburg, Kreis Euskirchen, Glinde, Gladbeck, Heilbronn, Herne, Jena, Mülheim/Ruhr, Nienburg/Weser, Oberbergischer Kreis, Rosenheim, Landkreis Vechta, Wöhrden, Worms. Das Internet-Tool kann von allen interessierten Landkreisen sowie kreisfreien und kreisangehörigen Gemeinden genutzt werden. Kostenlos ist auch das Instrument KOMPIK: Kompetenzen und Interessen von Kindern ([www.kompik.de](http://www.kompik.de)). Viele Kitas setzen das strukturierte Beobachtungsverfahren zur individuellen Begleitung der Kinder ein. Die Modellkommunen Herne und Rosenheim kombinieren den KECK-Atlas mit KOMPIK und analysieren so die städtischen Ausgangsbedingungen (KECK-Atlas) und den Entwicklungsstand der Kinder (KOMPIK) zusammenhängend. Die Interpretation der Daten erfolgt durch die Experten vor Ort; auf dieser Basis werden eine sozialraumbezogene Jugendhilfe und bedarfsorientierte Ressourcensteuerung in Wohnquartieren erprobt. Kommunen und Kitas berichten regelmäßig in der Reihe „KECK und KOMPIK konkret“ sowie im vierteljährlichen Newsletter. Dem Thema „Kommunale Herausforderung: Kinderarmut“ widmet sich eine lösungsorientierte Handreichung.



Kinder brauchen sowohl starke Familien als auch gute Kitas und Schulen.

### Projekt KiTa ZOOM – Ressourcen wirksam einsetzen

In Brandenburg hat das Projekt Workshops initiiert, in denen Vertreter aus Landesministerium, Landes- und Kommunalpolitik, Kommunal- und Trägerverbänden sowie Fachpraxis eine gemeinsame Handlungsstrategie zur Verbesserung der Rahmenbedingungen in Kitas erarbeiten. Drei Modellregionen, Potsdam, Brandenburg an der Havel und der Landkreis Märkisch Oderland, beteiligen sich an KiTa ZOOM und nutzen Betriebskostensystematik, Finanzierungskonzept und Simulationstool, um die Kita-Finanzierung vor Ort faktenbasiert weiterzuentwickeln. Zudem untersuchte eine bundesweite, repräsentative Studie erstmals Qualität und Kosten des Mittagessens in Kitas. Sie zeigte, dass die Verpflegung nur in jeder dritten Kita anerkannten Standards entspricht, und forderte daher bundesweit verbindliche Qualitätsstandards.

### Projekt Familie und Bildung: Politik vom Kind aus denken

Die Studie „Alleinerziehende unter Druck“ zeigt, dass die Hälfte aller Kinder im SGB-II-Bezug in Ein-Eltern-Familien lebt. Unterstützung kommt gerade bei diesen Familien nicht an – vielmehr hat die Politik den Druck auf Alleinerziehende in den vergangenen Jahren erhöht. Dass auch das Rentenversicherungssystem aufgrund eines Systemfehlers Familien übermäßig belastet und damit zu deren finanziellen Engpässen beiträgt, konnte in einer weiteren Studie belegt werden. Notwendig ist daher ein Umdenken in der Familienpolitik. Gemeinsam mit einer interdisziplinären Expertenrunde wurde ein Projektpapier entwickelt, das die Eckpunkte einer neuen, kindorientierten Familienpolitik formuliert.



Jedes fünfte Kind lebt in Armut. Kommunen können den Folgen entgegenwirken – ein Praxis-Leitfaden für Politik und Verwaltung.



Kinder Alleinerziehender leben fünfmal häufiger von SGB-II-Leistungen als Kinder in Paarfamilien.

## PROGRAMM

# Zukunft der Demokratie

Das System der repräsentativen Demokratie steht unter Anpassungsdruck. Die Wahlbeteiligung ist rückläufig, die Parteien leiden unter Mitgliederschwund, die Parlamente und Parlamentarier beklagen den Verlust an Einfluss und Entscheidungsspielräumen, und viele Bürger verlieren zunehmend ihr Vertrauen in die Lösungs- und Entscheidungskompetenz der handelnden Regierungen. Gleichzeitig nimmt der Wunsch nach Mitwirkung und Mitentscheidung bei vielen Menschen zu. Die politische Kultur in Deutschland ist partizipativer geworden. Die repräsentative Demokratie sollte deshalb um neue Formen der Beteiligung aller an der Demokratie ergänzt werden. Auch die Demokratie in Deutschland wird damit vielfältiger: Durch die Integration direktdemokratischer und deliberativer Formen der Beteiligung entwickelt sich die rein repräsentative zu einer vielfältigen Demokratie weiter.

Das Programm „Zukunft der Demokratie“ arbeitet deshalb daran, neue Verfahren möglichst frühzeitiger, inklusiver und lösungsorientierter Bürgerbeteiligung zu entwickeln, zu erproben und zu implementieren. Schwerpunkte der Programmarbeit sind dabei innovative und onlinegestützte Verfahren der direkten und deliberativen Bürgerbeteiligung auf allen staatlichen Ebenen und bei großen Infrastrukturvorhaben.

Darüber hinaus arbeitet das Programm an wichtigen Zukunftsfragen der Demokratie, die sich aus den Herausforderungen der Globalisierung, des demographischen Wandels und der Digitalisierung ergeben. Schwerpunkte der inhaltlichen Arbeit sind dabei Fragen der Teilhabe aller an einer möglichst inklusiven Demokratie, der Generationengerechtigkeit demokratischer Entscheidungsprozesse sowie der Stärkung der Parlamente im Prozess der Globalisierung und Internationalisierung der Demokratie.



Prof. Dr. Robert Vehrkamp  
+49 5241 81-81526  
robert.vehrkamp@bertelsmann-stiftung.de

Ein Projektbericht fasst die Erkenntnisse und Lehren aus dem Modellprojekt „Bürgerbeteiligung Ortsumgebung Waren“ zusammen.



## Die Projekte

### Politik gemeinsam gestalten

Die zunehmende soziale Selektivität in Deutschland verschärft die politische Ungleichheit. Gleichzeitig ist die politische Kultur in Deutschland partizipativer geworden, und der demographische Wandel verändert auch die Altersstruktur der Wahlbevölkerung. Alle drei Entwicklungen stellen die repräsentative Demokratie in Deutschland vor neue Herausforderungen. Das Projekt „Politik gemeinsam gestalten“ untersucht diese Herausforderungen und entwickelt Lösungsvorschläge.

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

### BürgerForum

Das BürgerForum ist eine gemeinsam mit der Heinz Nixdorf Stiftung entwickelte neue Form der Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene und zeigt, wie Bürger auf innovative, onlinegestützte Weise an der Politik vor Ort beteiligt werden können. Seit 2013 steht das BürgerForum allen Kommunen in Deutschland als ein neues Verfahren kommunaler Bürgerbeteiligung zur Verfügung. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit liegt auf innovativen Verfahren der Bürgerbeteiligung bei großen Infrastrukturprojekten, die in konkreten Pilotprojekten implementiert und evaluiert werden.

[www.buerger-forum.info](http://www.buerger-forum.info)

[anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de)

### Bürgerdialoge

Gemeinsam mit dem Deutschen Volkshochschulverband (DVV) hat die Bertelsmann Stiftung ein neues Dialogverfahren entwickelt. Ziel des Projektes ist es, ein neues Standardverfahren innovativer Bürgerbeteiligung für Volkshochschulen in ganz Deutschland zu entwickeln.

[www.vhs-buergerdialog.de](http://www.vhs-buergerdialog.de)

[anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de)

### Schülerhaushalte

Mit dem Schülerhaushalt wurde ein Verfahren entwickelt und erprobt, wie Schüler konkret an der Gestaltung ihres Lebensraumes Schule mitwirken und mitentscheiden können.

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

[marita.bussieweke@bertelsmann-stiftung.de](mailto:marita.bussieweke@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmbericht 2014

### Projekt Politik gemeinsam gestalten

Die Studie „Partizipation im Wandel – Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden“ hat als erste umfassende empirische Untersuchung die Wirkungen von mehr Bürgerbeteiligung auf die Demokratie in Deutschland untersucht. Als ein Kernergebnis der Studie konnte gezeigt werden, dass die verschiedenen Formen politischer Partizipation nicht miteinander konkurrieren, sondern sich gegenseitig ergänzen und stärken. Mehr direkte und deliberative Bürgerbeteiligung stärkt auch die repräsentative Demokratie.

Mit der Studie „Generation Wahl-O-Mat“ wurden fünf Befunde zur Zukunftsfähigkeit der Demokratie im demographischen Wandel vorgelegt. Ausgangspunkt der Studie waren die weit verbreiteten Befürchtungen einer abnehmenden Zukunftsfähigkeit der Demokratie im demographischen Wandel, weil die Kurzfristinteressen der Älteren die Zukunftschancen der Jüngeren dominieren könnten. Gezeigt werden konnte jedoch, dass gerade Jüngere ihre politischen Entscheidungen pragmatischer, themenspezifischer und situativer treffen als die häufig noch weltanschaulich stärker gebundenen und damit längerfristig denkenden Älteren.

Die Studie „Sichtbare Demokratie“ hat sich mit der Wahrnehmung des Deutschen Bundestages durch seine Bürger beschäftigt und die bestehenden Debattenformate und Fragestunden des Bundestages untersucht. Dabei wurde deutlich, dass der Bundestag ein Sichtbarkeitsproblem hat. Immer weniger Bürger nehmen seine Arbeit wahr und auch die Medienberichterstattung über Parlamentsdebatten ist stark rückläufig. Als Beitrag einer verbesserten Sichtbarkeit hat die Studie ein konkretes Alternativmodell für die Regierungsbefragung im Deutschen Bundestag entwickelt, an dem sich auch die Bürger beteiligen können.

### Projekt BürgerForum

Seit Anfang 2014 stehen allen Kommunen in Deutschland ein Planungstool sowie eine standardisierte Dialogplattform zur Verfügung, mit denen ein BürgerForum vor Ort konzipiert, organisiert und durchgeführt werden kann ([www.buergerforum.info](http://www.buergerforum.info)). Gleichzeitig haben 2014 bundesweit fünf Modellkommunen mit Hilfe dieser neuen Planungstools eigenständig kommunale BürgerForen geplant und durchgeführt.



Bei der Abschlussveranstaltung des Bürgerdialogs „Unser Europa“ in Berlin diskutierten 150 Teilnehmer unterschiedlichen Alters ihre Wünsche und Vorschläge mit Bundeskanzleramtschef Peter Altmaier.

In verschiedenen Modellprojekten wurden neue Beteiligungsformen für Infrastrukturvorhaben entwickelt sowie erprobt und evaluiert. Mit dem Modellprojekt „A 33 Nord“ hat das Projekt in Kooperation mit dem Land Niedersachsen einen Planungsprozess konzipiert und begleitet, bei dem die Beteiligung der Bürger erst sehr spät eingesetzt hat. Im Modellprojekt „Ortsumgehung Waren“ hat das Projekt in Zusammenarbeit mit dem Land Mecklenburg-Vorpommern einen innovativen Prozess der Bürgerbeteiligung von Beginn an begleitet. Beide Modellprojekte konnten 2014 erfolgreich abgeschlossen und evaluiert werden, so dass die Erkenntnisse nun für künftige Beteiligungsverfahren bei Infrastrukturvorhaben nutzbar sind.

### Projekt Bürgerdialoge

Gemeinsam mit dem Deutschen Volkshochschulverband (DVV) und den Volkshochschulen vor Ort führte das Projekt in ganz Deutschland Bürgerdialoge durch. Die dabei zum Thema „Unser Europa“ entwickelten Vorschläge wurden im Frühjahr 2014 dem Chef des Bundeskanzleramtes vorgestellt und im Rahmen einer Abschlussveranstaltung in Berlin diskutiert. Zur Fortsetzung der Bürgerdialoge in der Regie des Projektpartners DVV wurden entsprechende Moderationskonzepte und Planungshilfen erarbeitet ([www.vhs-buergerdialog.de](http://www.vhs-buergerdialog.de)).

### Projekt Schülerhaushalte

In weiteren Modellkommunen wurden bundesweit Schülerhaushalte vereinbart, begleitet und durchgeführt. Darüber hinaus konnte als Partner für den Transfer der Schülerhaushalte die „Servicestelle Jugendbeteiligung“ gewonnen werden ([www.schuelerhaushalt.de](http://www.schuelerhaushalt.de)).



Die Studie „Sichtbare Demokratie“ entwickelt ein neues Modell der Regierungsbefragung.



Der Policy Brief EINWURF informiert über aktuelle Themen und Ergebnisse der Programmarbeit.

## PROGRAMM

# CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Die deutschen Hochschulen nutzen ihre Autonomie und bilden eigene Profile im Gesamtsystem der Hochschulen aus. Eine ihrer zentralen Herausforderungen ist der Trend zu einer Hochschulbildung als Normalfall. Hierbei gilt es für die Hochschulen, nicht allein der wachsenden Zahl, sondern auch der Vielfalt der Studierenden adäquat zu begegnen.

Die Bertelsmann Stiftung und die Hochschulrektorenkonferenz gründeten 1994 das gemeinnützige CHE Centrum für Hochschulentwicklung, um notwendige Reformen anzustoßen und zu begleiten. Das CHE will zur Qualität, Leistungsfähigkeit und Vielfalt des Hochschulwesens in Deutschland und Europa beitragen. Dazu erarbeitet und erprobt es mit Partnern Konzepte für das Hochschulsystem. Es entwickelt Instrumente der Transparenz von Forschung und Lehre, unter anderem das renommierteste Hochschulranking Europas. Das CHE identifiziert Good-Practice-Beispiele, begleitet die Umsetzung von Reformen und bewertet die Ergebnisse, Chancen und Risiken von Veränderungsprozessen. Mit der Bildung des europäischen Hochschulraumes sind internationale Vernetzung und Kooperation ein wachsender Bestandteil der Arbeit des CHE geworden. 2014 feierte das CHE seinen 20. Geburtstag. Im Zuge dessen brachte es u. a. eine Sonderveröffentlichung als Beilage der Deutschen Universitätszeitung heraus und veranstaltete eine Jubiläumstagung („Wenn Studieren zum Normalfall wird“) in Berlin.

Das CHE wird von einer Doppelspitze geleitet. Geschäftsführer sind Prof. Dr. Frank Ziegele und Dr. Jörg Dräger.



**Prof. Dr. Frank Ziegele**  
Tel.: +49 5241 9761-24  
frank.ziegele@che.de



**Dr. Jörg Dräger**  
Tel.: +49 5241 9761-20  
joerg.draeger@che.de

## Die Projekte

### CHE Hochschulranking

Jeweils im Mai erscheint das CHE Hochschulranking in Kooperation mit der Wochenzeitung „DIE ZEIT“. Es ist das umfassendste und detaillierteste Ranking von Hochschulen auf der Fächerebene im deutschsprachigen Raum. Im Internet können Studieninteressierte kostenfrei die für sie relevanten Indikatoren selbst auswählen und so die passende Hochschule finden.

[www.che-ranking.de](http://www.che-ranking.de)  
[petra.giebisch@che.de](mailto:petra.giebisch@che.de)

### Internationales Hochschulranking U-Multirank

Seit Mai 2014 ist das multidimensionale globale Hochschulranking U-Multirank online, das auf der Methodik des CHE Hochschulrankings basiert. Es wurde vom CHE zusammen mit internationalen Partnern im Auftrag der EU-Kommission entwickelt.

[www.umultirank.org](http://www.umultirank.org)  
[gero.federkeil@che.de](mailto:gero.federkeil@che.de)

### Online-Führer „Studieren ohne Abitur“

Das CHE informiert mit seinem Portal „Studieren ohne Abitur“ über die verschiedenen Regelungen in den Bundesländern und hält viele Informationen für Studieninteressierte ohne allgemeine Hochschulzugangsberechtigung bereit.

[www.studieren-ohne-abitur.de](http://www.studieren-ohne-abitur.de)  
[sigrun.nickel@che.de](mailto:sigrun.nickel@che.de)

### Monitor Lehrerbildung

Eine weitere Internet-Plattform, der Monitor Lehrerbildung, sorgt für mehr Transparenz in der ersten Phase der Lehrerbildung und hilft damit den Gestaltern der Lehrerausbildung.

[www.monitor-lehrerbildung.de](http://www.monitor-lehrerbildung.de)  
[melanie.rischke@che.de](mailto:melanie.rischke@che.de)

### Digitalisierung der Lehre

Das CHE zeigt die Chancen sowie die Risiken und Folgen digitaler Bildungsangebote auf und erarbeitet konkrete Handlungsempfehlungen für die deutsche Hochschullandschaft.

[www.che.de/digitalisierung](http://www.che.de/digitalisierung)  
[julius-david.friedrich@che.de](mailto:julius-david.friedrich@che.de)

### Fortbildung und Trainings

Der „Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement“ ist ein seit dem Jahr 2000 laufendes hochschulübergreifendes Management-Fortbildungsprogramm, das sich an Führungskräfte in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen richtet. Es finden 10–15 Workshops pro Jahr statt, außerdem mehrere „Jahresprogramme“.

[www.hochschulkurs.de](http://www.hochschulkurs.de)  
[jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de)

### FIFTH – Forschung an Fachhochschulen

Der besonderen Dynamik im Bereich der Fachhochschulen trägt das CHE in seinem Projekt FIFTH Rechnung. Das vom Bundesbildungsministerium geförderte Projekt widmet sich den Aspekten Forschung und Third Mission.

[www.fifth-projekt.de](http://www.fifth-projekt.de)  
[isabel.roessler@che.de](mailto:isabel.roessler@che.de)

## Programmbericht 2014

### CHE Hochschulranking 2014

Für das CHE Hochschulranking 2014 wurden die Fächer Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Jura, Soziale Arbeit und Medienwissenschaften sowie Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftsrecht aktualisiert. Im Mai wurden die Ergebnisse sowohl im ZEIT-Studienführer als auch im Internet veröffentlicht. Insgesamt standen Informationen zu über 300 Universitäten und Fachhochschulen mit mehr als 2.500 Fachbereichen zur Verfügung. Im Dezember 2014 wurde das CHE Ranking im Internet um die Ergebnisse der Masterbefragung in den Fächern Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften erweitert. Die Ergebnisse wurden auch in der Ausgabe des Magazins ZEIT CAMPUS veröffentlicht. Im April erhielt das CHE Hochschulranking das Qualitätslabel „IREG approved“ der internationalen Ranking-Expertengruppe IREG.

### Internationales Hochschulranking U-Multirank

Im Mai startete mit U-Multirank ein neues internationales Ranking, das erstmalig alle Typen von Hochschulen berücksichtigt. Es misst die Leistungen der ganzen Hochschulen, vergleicht sie aber auch auf der Ebene einzelner Fächer. Zum Start waren dies Maschinenbau, Elektro- und Informationstechnik, Physik und Betriebswirtschaftslehre. Das englischsprachige kostenfreie Hochschulranking umfasst Informationen zu mehr als 850 Hochschulen aus 74 Ländern, mehr als 1.000 Fachbereichen und mehr als 5.000 Studiengängen.

### Online-Führer „Studieren ohne Abitur“

Der Online-Studienführer [www.studieren-ohne-abitur.de](http://www.studieren-ohne-abitur.de) bietet neben einer detaillierten Übersicht über alle Rahmenbedingungen in den Ländern auch ein bundesweites Daten-Monitoring zur Entwicklung in Bund und Ländern. In der integrierten Datenbank sind über 6.000 Studienangebote registriert, die offen für beruflich Qualifizierte sind. Die 2014 veröffentlichte Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen und Daten stieß auf großes Interesse in der Öffentlichkeit.

### Monitor Lehrerbildung

Der Monitor Lehrerbildung ist ein gemeinsames Projekt von Bertelsmann Stiftung, CHE, Deutsche Telekom Stiftung und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Er bereitet neben vergleichenden Daten- und Faktenübersichten zur ersten Phase der Lehrerbildung auch Schwerpunktthemen



Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung feierte 2014 sein 20-jähriges Jubiläum.

übersichtlich auf. Im April erschien eine Sonderpublikation zum Thema „Strategisches Recruitment von zukünftigen Lehrerinnen und Lehrern“.

### Digitalisierung der Lehre

In diesem Projekt werden internationale Trends eingeordnet sowie Handlungsoptionen und Empfehlungen für deutsche Hochschulen entwickelt. Zusammen mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Hochschulrektorenkonferenz ist das CHE Teil des im Januar 2014 gestarteten Kooperationsprojektes „Hochschulforum Digitalisierung“.

### Fortbildung und Trainings

Das bundesweit einmalige Programm „Führung als Chance“ ging 2014 in die zweite Runde. In Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz bietet das CHE in drei dreitägigen Modulen über ein Jahr hinweg Vizepräsident(innen) von Hochschulen die Möglichkeit, ihre Führungskompetenzen zu erweitern und ihre Erfahrungen in einer kleinen Gruppe auszutauschen. Weiterhin führte das CHE im Rahmen des „Hochschulkurs“-Programms Intensiv-Jahresprogramme zu Themen wie Fakultäts- oder Qualitätsmanagement oder Personalentwicklung an Hochschulen durch. Handlungsoptionen für Hochschulen und Politik angesichts des „Normalfalls Hochschulbildung“ standen im Zentrum der zweitägigen Tagung zum 20-jährigen Jubiläum des CHE im Dezember in Berlin.

### FIFTH – Forschung an Fachhochschulen

Die Aktivitäten von Forschung und regionalem bzw. gesellschaftlichem Engagement von Fachhochschulen sicht- und messbar zu machen, ist das Ziel des Forschungsprojektes FIFTH. Hierbei entstanden 2014 erste Arbeitspapiere sowie die Projekthomepage [www.fifth-projekt.de](http://www.fifth-projekt.de), ein bundesweit einzigartiges Infoportal zum Thema Forschung an Fachhochschulen.



Die Ergebnisse des CHE Hochschulranking werden online und im ZEIT-Studienführer veröffentlicht.



Der „Normalfall Hochschulbildung“ mit seinen Herausforderungen war 2014 Thema von CHE-Publikationen und -Veranstaltungen.

## Dr. Brigitte Mohn



Brigitte Mohn wurde 1964 geboren und ist die Tochter des Stifter-Ehepaares Liz und Reinhard Mohn († 2009). Sie studierte in Bamberg, Münster und Augsburg Politik, Kunstgeschichte und Germanistik und schloss ihr Studium 1991 mit dem Magister Artium ab. Danach promovierte sie und absolvierte 2001 ein MBA-Studium an der WHU Koblenz und am Kellogg Institute in den USA.

Dr. Brigitte Mohn arbeitete am Institut für Weltwirtschaft, für die amerikanischen Verlage Bantam, Double Day und Dell in New York, bei McKinsey in Hamburg und bei Pixelpark in der Schweiz.

Seit 2001 ist sie Vorstandsvorsitzende der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe. 2002 wurde sie als Leiterin des Themenfeldes Gesundheit in die Geschäftsleitung der Bertelsmann Stiftung berufen. Seit Januar 2005 gehört sie dem Vorstand der Stiftung an.



*„Die Kommunen sind die Verbindungsstelle zwischen Bürgern, Privatwirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft.*

*Hier können Lösungen erprobt werden.“* Dr. Brigitte Mohn

***Frau Mohn, was hat Sie im letzten Jahr beschäftigt?***

Deutschland steht vor kostenträchtigen Herausforderungen. Soziale, demographische und ökologische Entwicklungen fordern uns auf, nicht nur die bewährten Lösungsansätze unserer Sozialwirtschaft zu stärken, sondern auch neue Modelle zu erproben. Wenn sich solche Modelle als erfolgreich und wirksam erweisen, ist es eine weitere Aufgabe, sie in bestehende Strukturen zu integrieren und systemrelevant einzusetzen.

Zusammen mit Partnern aus Politik, Privatwirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft haben wir 2014 unser Verständnis von Kooperation zur Lösung solcher drängender gesellschaftlicher Probleme weiterentwickelt. Dabei haben wir uns vorerst auf strukturelle Anpassungen, die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und der Kinderarmut sowie auf neue Pflegekonzepte und soziale Teilhabe fokussiert.

***Welche Art der sektorübergreifenden Kooperationen sprechen Sie an?***

Im Bereich des wirkungsorientierten Investierens – die Idee, dass man mit Hilfe von privatem Investmentkapital komplexe soziale Problemlagen angeht – haben wir dieses Jahr sowohl international als auch deutschlandweit verschiedenste Kooperationen etabliert und interdisziplinäre Dialoge angestoßen.

So repräsentierte die Bertelsmann Stiftung die deutsche Zivilgesellschaft in der internationalen Social Impact Investment Taskforce, einer Arbeitsgruppe, die sich mit dem Einsatz von wirkungsorientiertem Investmentkapital in den Sozialwirtschaften der G7-Staaten auseinandersetzte. Das von uns geführte National Advisory Board Deutschland, bestehend aus Vertretern der Sozialwirtschaft, Finanzwirtschaft, Stiftungen, Wissenschaft und öffentlicher Hand, beriet die Taskforce und entwickelte eigene Ideen für neue Finanzierungsansätze im deutschen Kontext. Zusammen mit 40 Experten aus 36 Organisationen haben wir herausgefunden, dass derartiges Kapital insbesondere für Innovation, Prävention und Skalierung von guten Ideen gebraucht wird, z. B. im Bereich Ausbildung und Arbeit.

Ebenfalls wurde in Kooperation mit der OECD eine belastbare Datenbasis zum Zustand der Märkte für wirkungsorientierte Investitionen in den G7-Ländern geschaffen. Zusätzlich hat die Bertelsmann Stiftung von der EU 75.000 Euro bekommen, um gemeinsam mit Partnern neue Finanzierungsinstrumente in Deutschland zu entwickeln und zu prüfen. Wir lassen uns hier von Ideen aus der Hightech-Gründerszene inspirieren!

***Das klingt alles sehr konzeptionell ...***

Das stimmt – in dieser Phase ist die konzeptionelle Arbeit entscheidend für weitere Arbeiten in der Forschung. Gleichzeitig überprüfen wir in Zusammenarbeit mit Kommunen und sozialen Trägern die Machbarkeit von neuen, wirkungsorientierten Finanzierungsinstrumenten – beispielsweise das Modell der Social Impact Bonds. Die Kommunen sind ein zentraler Akteur in der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen – nicht nur hinsichtlich wirkungsorientierter Herausforderungen, sondern auch hinsichtlich regionalisierter Pflegebudgets, Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements sowie Koordinierung der verschiedenen Sozialdienstleistungen. Die Kommunen sind somit die Verbindungsstelle zwischen Bürgern, Privatwirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft. Hier können Lösungen erprobt werden, um bei Erfolg weiter skaliert zu werden.



## Vereine in Deutschland

# Gemeinsam zu neuen Zielen

Neue Mitglieder ansprechend mit neuen Internetseiten für sich begeistern. Traditionelle Wege verlassen, sich auf neue Herausforderungen einlassen und unkonventionelle Ideen verwirklichen. – Immer mehr Vereine machen sich für die Zukunft stark. Was die modernen Vereine bewirken können, zeigen Besuche in Ratingen und Wuppertal.

Woher kommen die Türken? Der kleine Junge schaute den schlanken, hochgewachsenen Otto Herr mit großen Augen an. Otto Herr – eindringliche Stimme, Jackett, graue Haare, seriöses Auftreten – wirkt wie jemand, der viel weiß. „Aber bei der Frage musste ich passen. Da konnte ich meinem Schützling nicht helfen. Was mir leidtat.“ Er sitzt in der Mensa der Astrid-Lindgren-Grundschule, die sich im Ratinger Stadtteil West befindet. Einem Stadtteil, der von Medien und Öffentlichkeit gern als „sozialer Brennpunkt“ abgestempelt wird. Otto Herr hat sein halbes Leben im Vertrieb eines Industrieunternehmens gearbeitet. Dann kam die Rente – und die viele Zeit, „die ich auf einmal hatte“. Ihm sei klar gewesen, dass er diese sinnvoll nutzen wollte. Und so wurde er Mentor für die, die nicht auf der Sonnenseite der deutschen Gesellschaft geboren wurden: Kinder aus Familien, in denen Motivation, Ehrgeiz, Lernfähigkeit und Bildung nur schwach ausgeprägt sind. Migrantenfamilien, in denen kaum Deutsch gesprochen oder gelesen wird. Aber auch deutsche Familien, in denen Kinder so sehr vernachlässigt werden, dass sie kaum sprechen können, wenn sie in die Grundschule kommen.

Otto Herr hilft den Sechs- bis Zehnjährigen dabei, besser sprechen, lesen und letztens auch besser verstehen zu lernen. Damit sie eine Chance auf eine bessere Bildung und

auf ein besseres Leben bekommen. Gerade sitzt er mit Leonie (7), deren Eltern aus Russland stammen, in einem Raum hinter dem Klassenzimmer. „Haben wir uns das Bilderbuch schon mal angeschaut?“, fragt er. Leonie lächelt und schüttelt schüchtern ihren Kopf. Eine Stunde lang hat das Mädchen die Aufmerksamkeit ihres Mentors. „Ich hatte am Anfang große Angst vor dieser Eins-zu-eins-Situation“, sagt Herr. „Denn man muss ja erst mal Vertrauen erarbeiten. Dazu wird man immer wieder mit überraschenden, menschlich und auch kulturell schwierigen Momenten konfrontiert. Da muss man sich drauf einlassen und mit viel Fantasie und Menschenverstand reagieren können.“ Herr löste so auch die Frage des kleinen türkischen Jungen. „Ich habe mich zu Hause in die Geschichte der Türken eingelesen und dabei gelernt, dass sie aus Zentralasien kommen. Und dann habe ich das dem Jungen beigebracht. Das hat ihm neuen Wissenshunger gegeben. Und das war ein schönes Gefühl.“

Drei- bis viermal wöchentlich geht Otto Herr in die Astrid-Lindgren-Schule, an der es einen Migrantanteil von 92 Prozent gibt. Im Stadtteil hatte sich in den vergangenen Jahren einiges getan: Sanierungen, Sozial- und Kulturprojekte, erfolgreiches Quartiersmanagement und eine dynamische Zivilgesellschaft, die sich auf die lokalen Heraus-



**OBEN** Ohne Ehrenamtliche gibt es keine lebendige Zivilgesellschaft. Immer mehr Vereine engagieren sich mit neuen Ideen und Konzepten. Im Verein Mentoring-Ratingen sind 140 Mentoren in der Sprach- und Leseförderung aktiv.

**UNTEN** Die Kulturloge Wuppertal vermittelt Karten für Museen, Theater, Konzerte oder Kino an Menschen, die sich diese sonst nicht leisten könnten.

forderungen einzustellen wusste, trugen zu einer Aufwertung bei.

So wurde 2005 auch der Verein Mentoring-Ratingen ([www.mentoringratingen.de](http://www.mentoringratingen.de)) von der Stadt Ratingen und der LEG Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung GmbH gegründet. Ina Bisani arbeitete damals bei der landeseigenen Gesellschaft, die ein Tochterunternehmen der Landesentwicklungsgesellschaft NRW ist. Die LEG NRW wiederum ist der größte Vermieter in Ratingen-West und hatte ein Interesse daran, die Lebensbedingungen zu verbessern. „Kinder lesen nicht mehr, haben keinen Zugang zur Literatur, damit nicht zur Bildung und zur Welt“, erklärt Bisani, Vorsitzende des Vereins. „Wir machen Sprach- und Leseförderung mit Menschen, die sich engagieren wollen und die mit beiden Beinen im Leben stehen. Dabei gehen wir gezielt auf die Stärken und Schwächen der Kinder ein. Aber wir sind keine billigen Nachhilflehrer. Wir sind eine Ergänzung.“

### Zeit für Engagement

140 Mentoren sind an 13 Schulen ehrenamtlich tätig: 280 Kinder werden so jährlich gefördert. Mehrmals im Jahr organisiert der Verein Weiterbildungen und Workshops zu

Themen wie Konzentrationsmängel bei Kindern oder dem Einsatz von Medien. Bei monatlichen Treffen tauschen die Mentoren Erfahrungen aus und beraten sich gegenseitig. Viele sind bereits im Rentenalter und haben so die Zeit, sich entsprechend zu engagieren. „Manche Mentoren begleiten die Kinder vom ersten bis zum vierten Schuljahr. Und viele halten Kontakt darüber hinaus“, sagt Bisani. Von der Wirkung des Konzepts ist auch Andrea Heil, Lehrerin an der Astrid-Lindgren-Schule, überzeugt. „Von den betreuten Kindern wird das als Belohnung und nicht als Strafe empfunden. Eben weil sie eine Stunde lang jemanden für sich haben. Durch die bessere Sprach- und Lesefähigkeit wird das Selbstbewusstsein der Kinder gestärkt. Und das merkt man ganz deutlich im Unterricht.“

Viele der Mentoren können von schönen Geschichten erzählen, die sie in den vergangenen Jahren erlebt haben. Monika Glaubitz-Becker, selbstständige Personalberaterin, berichtet von einem türkischen Mädchen, das schließlich das Ziel hatte, Literatur zu studieren. Aber auch die Mentoren lernen einiges: über die Alewiten, über den Islam, über Russland, über die arabische Sprache, über die Herkunft der Türken oder „über das Zwischenmenschliche“, wie es Glaubitz-Becker ausdrückt. Als wir



Menschen begeistern und mit ins Boot holen: Sabine Münch vom „Sozialdienst Katholischer Frauen e. V.“ erklärt einem Deutsch-Kurs die „Kulturloge“ – hier findet der Erstkontakt statt.

Ratingen-West verlassen, richtet sich der Blick auf die weißen Hochhäuser, die heute „Himmelshäuser“ genannt werden.

### Die Vereine der Zukunft

Mentoring-Ratingen ist ein Beispiel von vielen für Vereinsgründungen, die aus Nöten, Problemstellungen oder auch völlig neuen Möglichkeiten einer sich wandelnden Gesellschaft geboren werden. So schreiben die Basketballer der „Linden Dudes“ aus Hannover auf ihrer sehr professionell gestalteten Homepage ([www.lindendudes.de](http://www.lindendudes.de)): „Wir wollen nicht nur Basketball spielen, wir wollen mit dem Sport auch etwas bewirken. Basketball ist eine Welt-sprache. Das wollen wir nutzen! Das erste Projekt, für das wir uns entschieden haben, es zu unterstützen, nennt sich Basketball Artists School und wird in Windhoek, Namibia, mit deutscher Hilfe umgesetzt.“ Traditionsvereine wie der „Frankfurter Turnverein 1869“ organisieren Mitternachts-Sportveranstaltungen und bieten Jugendlichen damit eine Alternative zu Partys und Alkohol. Überraschende Ideen gibt es bei den interkulturellen Gärten von „Himmelbeet“ ([www.himmelbeet.com](http://www.himmelbeet.com)) in Berlin, wo es einen riesigen Gemeinschaftsgarten, eine Werkstatt, ein Garten-Café und Bienenstöcke gibt – zur gemeinschaftlichen Nutzung ganz vieler unterschiedlicher Menschen. Nicht zu vergessen Vereine wie den Berliner Kneipenchor ([www.berliner-kneipenchor.de](http://www.berliner-kneipenchor.de)), der sich – ganz anders als die traditionellen Gesangsvereine früherer Zeiten – in den Kneipen der Hauptstadt trifft und schon bald nach seiner Gründung 2010 geradezu ausgebucht war.

Ein paar Beispiele unter vielen in ganz Deutschland, wo es 580.294 Vereine gibt. Sie sind mitgliedergetragen und zumeist unabhängig, finanzieren sich aus Mitgliedsbeiträ-

gen und Spenden. Öffentliche Mittel machen nur zehn Prozent der Finanzierung aus. 78 Prozent der Vereine arbeiten ausschließlich mit Freiwilligen und haben keine hauptamtlichen Strukturen. In Deutschland engagieren sich 17,5 Millionen Menschen in mehr als 600.000 zivilgesellschaftlichen Organisationen, von denen 97 Prozent Vereine sind. Das sind 50.000 Menschen mehr als noch vor 20 Jahren. Rund 25 Prozent der Vereine gibt es im Bereich Sport, 14 Prozent in den Bereichen Bildung und Erziehung und 18 Prozent in den Bereichen Kultur und Medien.

### Kultur muss für alle da sein

Zu Letzteren gehört die Kulturloge, ein vielfach ausgezeichnetes Konzept, das in 25 Städten besteht und das sich für „das Menschenrecht auf Kultur“ einsetzt, wie es im Selbstverständnis des Bundesverbandes heißt. Auch in Wuppertal ist die Kulturloge aktiv ([www.kulturloge-wuppertal.de](http://www.kulturloge-wuppertal.de)), einer Stadt, die in den vergangenen Jahren vor allem als „Pleite-Stadt“ mit einem beispiellosen Sozialabbau und Kulturkahlschlag negative Schlagzeilen machte. Das Elberfelder Rathaus ist kaum zu sehen. Gerüste und Planen verdecken die neugotische Fassade des Wahrzeichens. Ein Symbol für eine Stadt, in der es viele Baustellen gibt. Im ersten Stock hat die Kulturloge ihr Geschäftszimmer. So prominent residieren nicht alle Kulturlogen in Deutschland. Aber in Wuppertal hat der Oberbürgermeister Peter Jung die Schirmherrschaft übernommen, was auch die Bedeutung des Projektes unterstreicht. „Wir vermitteln Karten für Museen, Theater, für Konzerte oder für das Kino an Leute, die wenig Geld haben und sich normalerweise keine Kultur leisten können“, erklärt Detlef Erlenbruch, der Vorsitzende der Wuppertaler Lions Clubs e.V. Die Lions-Bewegung hat sich unter der Losung „We



Vorfreude: Sibel Kemertas, Sultan Akkus und Nuran Perincek (von links) holen ihre Tickets an der Kasse ab und freuen sich auf ihren Besuch im Opernhaus Wuppertal.

serve“ vor allem sozialen und wohltätigen Projekten verschrieben. Sie stammt aus den USA und geht auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück. In Deutschland gibt es die Lions seit Anfang der Fünfzigerjahre. In Wuppertal haben die Lions die Kulturloge aufgebaut. „Uns hat das Konzept sofort überzeugt. Es passt zu den traditionellen Ideen der Lions“, meint Uwe Maedchen, der das Projekt leitet, der aber auch im Bundesvorstand der Kulturloge aktiv ist und hilft, eine Filiale in Köln aufzubauen. „Uns ist es besonders wichtig, dass wir niemanden bloßstellen oder beschämen.“

Und das funktioniert so: Die Loge arbeitet mit Sozialträgern zusammen, die täglich mit bedürftigen Leuten zu tun haben. Diese können sich mit Hilfe der Sozialpartner wie etwa der Caritas bei der Kulturloge registrieren lassen. Dann werden die „Gäste“ in einer Datenbank gespeichert, kategorisiert nach ihren kulturellen Interessen. In Wuppertal stellen 20 bis 25 Kulturpartner Ticketkontingente zur Verfügung: darunter städtische Einrichtungen wie die Oper, aber auch kleine private Theater oder Unternehmen wie das Cinemaxx-Kino. Neun ehrenamtliche Mitarbeiter kümmern sich dann um die Vermittlung der Karten, indem sie die Interessenten anrufen. 1.600 Leute haben sich bereits bei der Loge registriert. So werden im Monat rund 100 Tickets vermittelt – und damit die Möglichkeit, dem häufig bedrückenden Alltag für ein paar Stunden zu entfliehen und in eine andere Welt einzutauchen.

„Die Leute können die hinterlegten Tickets einfach an den Kassen abholen“, sagt Maedchen. „Wie jeder andere auch. Sie sind keine Bittsteller.“ Enno Schaarwächter ist der Leiter der städtischen Bühnen in Wuppertal. Auch er beteiligt sich mit seinen Häusern an dem Projekt. „Für uns ist es immens wichtig, dass wir auch den Leuten Kultur ermög-

lichen, die normalerweise keinen Zugang zu ihr haben. Das ist ja unser Auftrag. Zudem kommen wir so auch an einen Kultur-Nachwuchs abseits unserer klassischen Klientel, der uns in Zukunft unterstützen wird.“

Maria Brum öffnet die Tür des Cinemaxx-Kinos, das sich neben Wupper und Schwebbahn befindet. Die zierliche, dynamische Frau mit den kecken Augen geht zur Kasse in der hell erleuchteten Vorhalle. Ihre Tochter folgt ihr. 2000 ist Maria aus Russland nach Deutschland gekommen. Sie hat sieben Kinder. Ihre jüngste Tochter heißt auch Maria und ist neun Jahre alt. „Wir waren schon in verschiedenen Konzerten und im Theater“, sagt die Mutter. „Heute gehen wir ins Kino. Das kann ich mir eigentlich nicht leisten.“ Die Tochter lächelt, nimmt die Karten in Empfang. Und dann gehen beide in Richtung Eingang. „Wissen Sie!“, sagt die Mutter dann auf Russisch. „So ein bisschen Kultur macht es der Seele manchmal ein bisschen leichter.“ Das mag pathetisch klingen. Aber es ist schlicht und einfach wahr.

Text von Ingo Petz für  
„change“ – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung 1/2014

## PROGRAMM

# LebensWerte Kommune

In der Kommune sind die Menschen zu Hause. Gesellschaftliche Ziele wie Inklusion und soziale Teilhabe müssen zwar durch gesetzliche Rahmenbedingungen ermöglicht werden; tatsächlich verwirklicht aber werden sie nur durch kollektives Handeln in der kommunalen Gemeinschaft vor Ort. Dabei sehen sich Kommunen wachsenden Herausforderungen gegenüber: Der demographische Wandel erfordert ein grundsätzliches strategisches Umdenken. Die Bevölkerung schrumpft, wird älter und bunter. Die Disparitäten zwischen wachsenden und schrumpfenden Regionen steigen. Mit unserem Wegweiser Kommune schaffen wir Transparenz und entwickeln Handlungsempfehlungen für kommunale Akteure.

Auch innerhalb der Kommunen wächst die soziale Spaltung der Gesellschaft. Nur im Schulterschluss mit Staat, Bürgern, Zivilgesellschaft und Unternehmen können Kommunen diese Herausforderungen meistern. „Lernen vor Ort“ und „Kein Kind zurücklassen“ lauten entsprechend die Ziele unserer kommunalen Vernetzungsinitiativen.

Insbesondere die Folgekosten dieser zunehmenden sozialen Spaltung der Gesellschaft treiben viele Kommunen in die Überschuldung. Damit die Kommunen ihre Aufgaben auch zukünftig meistern können, setzt die Bertelsmann Stiftung sich für eine aufgabengerechte kommunale Finanzausstattung ein.



**Kirsten Witte**  
Tel.: +49 5241 81-81030  
kirsten.witte@  
bertelsmann-stiftung.de



Kreiszyklus „Lernen vor Ort“

## Die Projekte

### Kommunalkongress

Alle zwei Jahre veranstalten wir ein Fachforum „Kommunale Führungskräfte und Kommunalpolitiker“, in dem wir aktuelle Projektergebnisse vorstellen und Zukunftsthemen diskutieren.

[www.kommunalkongress.de](http://www.kommunalkongress.de)  
[thorsten.hellmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:thorsten.hellmann@bertelsmann-stiftung.de)

### Wegweiser Kommune – Kommunen gestalten den demographischen Wandel

Zentraler Baustein des Projektes ist das Internetportal [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de). Hier stellen wir für Kommunen soziodemographische Daten, Handlungsempfehlungen und gute Praxisbeispiele bereit.

[www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)  
[carsten.grosse.starmann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:carsten.grosse.starmann@bertelsmann-stiftung.de)

### Reformkonzepte Kommunalfinzen

In einigen Regionen Deutschlands verfestigen sich kommunale Haushaltsnotlagen. Mit dem „Kommunalen Finanzreport“ und dem „Wegweiser Kommune“ liefern wir Daten und Reformvorschläge zur finanziellen Situation der Kommunen.

[www.doppikvergleich.de](http://www.doppikvergleich.de)  
[www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)  
[rene.geissler@bertelsmann-stiftung.de](mailto:rene.geissler@bertelsmann-stiftung.de)

### Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor

Gemeinsam mit der Landesregierung NRW unterstützen wir Kommunen dabei, ihre Infrastruktur zur Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien auf Prävention auszurichten.

[www.kein-kind-zuruecklassen.de](http://www.kein-kind-zuruecklassen.de)  
[karl.janssen@bertelsmann-stiftung.de](mailto:karl.janssen@bertelsmann-stiftung.de)

### Lernen vor Ort

Lernen vor Ort ist eine gemeinsame Initiative vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie von rund 180 Stiftungen und 46 Kommunen. Ziel ist die Vernetzung aller relevanten Bildungsakteure auf kommunaler Ebene.

[www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info)  
[anja.langness@bertelsmann-stiftung.de](mailto:anja.langness@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmierbericht 2014

### Kommunalkongress

Der 9. Kommunalkongress der Bertelsmann Stiftung am 16./17. März 2015 „Stand Land Bund – Finanzbasis stärken, Spielräume schaffen“, der die kommunale Finanzlage in den öffentlichen Fokus rückt, wurde vorbereitet.

### Wegweiser Kommune – Kommunen gestalten den demographischen Wandel

Das Informationsportal Wegweiser Kommune richtete seine Datenbankstruktur und Informationsarchitektur mit dem Fokus auf die zunehmende Nutzung durch Tablets neu aus. Gleichzeitig mit diesem Relaunch startete auch der Blog „Wegweiser Kommune“, der schon nach wenigen Monaten mehr als 4.000 Besuche verzeichnen konnte. Das Projekt bereite eine neue Bevölkerungsvorausberechnung bis 2030 vor, die im ersten Quartal 2015 veröffentlicht wird.

Dem internationalen Austausch über demographische Schrumpfs- und Alterungsprozesse widmete sich das Projekt u. a. im Rahmen einer Veranstaltung des German Marshall Fund zu „Cities in Transition“ sowie durch eine Kooperation der TU Dortmund zum Thema „Shrinking Cities in Japan“.

### Reformkonzepte Kommunalfinzen

Stetig steigende Sozialausgaben der Kommunen sind nicht nur Indikator einer verfehlten Familien- und Sozialpolitik des Bundes. Sie treiben viele Kommunen in die Überschuldung. Im Rahmen unseres Projektes loteten wir daher Möglichkeiten einer zielgerichteten finanziellen Hilfe des Bundes aus.

Die Insolvenz der Stadt Detroit gehört zu den spektakulärsten Fällen kommunaler Haushaltskrisen. Die Untersuchung von Hintergründen, Verlauf und Konsequenzen des Insolvenzverfahrens hat zum Ziel, Implikationen für überschuldete Kommunen in Deutschland abzuleiten.

Für Unruhe sorgen die Pläne der EU, das Haushaltswesen aller öffentlichen Körperschaften europaweit zu vereinheitlichen (EPSAS). Die Bertelsmann Stiftung und die KGST erbrachten dazu eine juristische und betriebswirtschaftliche Begutachtung.



### Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor

Zweieinhalb Jahre nach dem Start des Modellvorhabens zogen Ministerpräsidentin Kraft und Dr. Brigitte Mohn gemeinsam mit über 400 Gästen eine Zwischenbilanz. Fazit: Es lohnt sich in Vorbeugung zu investieren. Vorbeugung funktioniert, wenn sie als strategische Entscheidung von der kommunalen Spitze ausgeht.

Erste Befunde aus der Begleitforschung zeigen, dass mit den richtigen präventiven Maßnahmen die Bildungschancen von benachteiligten Kindern deutlich verbessert werden können. Voraussetzung ist eine Präventionskette, die früh ansetzt und die passgenaue, aufeinander aufbauende Angebote in Einrichtungen und in sozialen Räumen verankert.

### Lernen vor Ort

Die Stiftung unterstützte ihre drei Patencommunen Freiburg, Aachen und Leipzig bei der Weiterentwicklung des kommunalen Bildungsmanagements. Die fünfjährige Kooperation endete mit einer Abschlussveranstaltung in der Parlamentarischen Gesellschaft in Berlin.

Die drei Kommunen haben seit 2009 zentrale Bedingungen für erfolgreiches Bildungsmanagement geschaffen: durch Bildungsmonitoring, die Verbesserung der Bildungsübergänge und die Einrichtung einer unabhängigen Bildungsberatung. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert seit Herbst 2014 den bundesweiten Transfer der Projektergebnisse. Gemeinsam mit Länderministerien und kommunalen Spitzenverbänden wirkten neben der Bertelsmann Stiftung rund 50 Stiftungen bei der Vorbereitung der Transferphase mit.

„Kein Kind zurücklassen!“ zeigt Wirkung. Bilanz zogen NRW-Ministerpräsidentin Hannelore Kraft (links) und Vorstandsmittglied der Bertelsmann Stiftung Dr. Brigitte Mohn (rechts), hier mit Moderatorin Asli Sevim.



Der Blog „Wegweiser Kommune“ verzeichnete schon nach wenigen Monaten mehr als 4.000 Besuche.

## PROGRAMM

# Versorgung verbessern – Patienten informieren

Unser Gesundheitssystem gilt als eines der besten der Welt, doch der Kostendruck steigt. Reformen sind notwendig, um eine qualitativ hochwertige und finanzierbare Gesundheitsversorgung langfristig zu gewährleisten. Dabei nehmen Patienten und Versicherte als Nutzer des Systems eine zentrale Rolle ein: Das Gesundheitswesen muss sich am Bürger orientieren. Zudem benötigen Patienten verständliche und verlässliche Informationen, um kompetent und verantwortungsvoll agieren zu können.

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich für ein leistungsfähiges und solidarisches Gesundheitssystem ein, das allen Menschen unabhängig vom sozialen Status den Zugang zu einer angemessenen Versorgung garantiert. Um den neuen Anforderungen an das System gerecht zu werden, braucht es eine konsequent am Bedarf ausgerichtete Versorgung und stabile finanzielle Grundlagen. Durch verständliche und unabhängige Informationen sollen Patienten in ihrer Rolle gestärkt werden; die Perspektive der Versicherten soll Eingang in den politischen Prozess finden.



**Uwe Schwenk**  
+49 5241 81-81418  
uwe.schwenk@bertelsmann-stiftung.de



Aktuelle Themen des Gesundheitsmonitors 2014 sind unter anderem Krebsfrüherkennung, Homöopathie und die Qualität der hausärztlichen Versorgung.

## Die Projekte

### Weisse Liste – Wegweiser im Gesundheitswesen

Das Internetportal „Weisse Liste“ unterstützt Patienten unabhängig und verständlich bei der Suche nach einem Arzt, Krankenhaus oder der passenden Pflegeleistung. Es schafft Transparenz über die Qualität von Gesundheitsanbietern und fördert damit den Wettbewerb um Qualität. Das Portal ist ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Dachverbände der größten Patienten- und Verbraucherorganisationen.

[www.weisse-liste.de](http://www.weisse-liste.de)  
[timo.thranberend@bertelsmann-stiftung.de](mailto:timo.thranberend@bertelsmann-stiftung.de)

### Faktencheck Gesundheit

Der Faktencheck Gesundheit trägt dazu bei, dass die Gesundheitsversorgung stärker am Bedarf der Patienten ausgerichtet wird. Er liefert Daten und Fakten zum Gesundheitswesen, macht regionale Unterschiede transparent und benennt Lösungsansätze für strukturelle Defizite. Darüber hinaus bietet er praktische und verständliche Informationen, die Patienten in ihrer Entscheidungsfindung unterstützen.

[www.faktencheck-gesundheit.de](http://www.faktencheck-gesundheit.de)  
[claudia.haschke@bertelsmann-stiftung.de](mailto:claudia.haschke@bertelsmann-stiftung.de)

### Gesundheitsmonitor

Der Gesundheitsmonitor befragt regelmäßig die Bevölkerung zu ihren Erfahrungen im Gesundheitswesen. Das Projekt zeigt die Versichertenperspektive auf – und will damit gesundheitspolitische Informationslücken schließen.

[www.gesundheitsmonitor.de](http://www.gesundheitsmonitor.de)  
[jan.boecken@bertelsmann-stiftung.de](mailto:jan.boecken@bertelsmann-stiftung.de)

### Regionales Pflegebudget

Das Konzept für ein Regionales Pflegebudget schlägt einen Weg vor, Kommunen bei der Pflege in eine gestaltende Rolle zu bringen und damit der drohenden Versorgungslücke entgegenzuwirken.

[www.bertelsmann-stiftung.de/pflege-vor-ort](http://www.bertelsmann-stiftung.de/pflege-vor-ort)  
[stefan.etgeton@bertelsmann-stiftung.de](mailto:stefan.etgeton@bertelsmann-stiftung.de)



## Programmierbericht 2014

### Weisse Liste – Wegweiser im Gesundheitswesen

Die Weisse Liste unterstützt Pflegebedürftige und Angehörige seit Juni 2014 auch bei der Suche nach einem ambulanten Pflegedienst. Unter [www.weisse-liste.de/pflegedienst](http://www.weisse-liste.de/pflegedienst) können sich Interessierte über das Angebot und die Servicequalität von rund 13.000 Diensten informieren. Durch eine Verbindung mit dem bereits 2013 veröffentlichten Pflegeplaner können die Nutzer nun erstmals schon vor dem ersten Kontakt zu einem Dienst kalkulieren, welche Kosten auf sie zukommen. Die Entwicklung wurde unterstützt und gefördert vom Bundesverbraucherministerium (BMJV).

Das Portal deckt nun das gesamte Spektrum von der ärztlichen über die Krankenhaus- bis zur pflegerischen Versorgung ab. Auch die bestehenden Portalbereiche wurden 2013 kontinuierlich ausgebaut; verschiedene Kommunikationsmaßnahmen zielten auf die Erhöhung der Bekanntheit und der Nutzungshäufigkeit. Die Weisse Liste gemeinnützige GmbH, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Bertelsmann Stiftung, ist zuständig für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Portals. Sie vergibt zudem Lizenzen an Partner, die die Weisse Liste in ihren Internetauftritt einbinden möchten. Diese Lizenzen sind Basis des gemeinnützigen Geschäftsmodells.

### Faktencheck Gesundheit

2014 konnte das Projekt mit drei Faktenchecks erneut nachweisen, dass die Gesundheitsversorgung in Deutschland nicht immer bedarfsgerecht ist. Der Faktencheck „Depression“ kam zu dem Ergebnis, dass drei von vier Patienten mit einer schweren Depression keine angemessene Therapie erhalten. Der Faktencheck „Ärztedichte“ zeigte, dass sich auf dem Land auch künftig erheblich mehr Patienten einen Arzt teilen müssen als in den Städten. Und der Faktencheck „Regionale Unterschiede“ ermittelte, dass bestimmte Behandlungen in manchen Regionen deutlich häufiger durchgeführt werden als andernorts – und diese Unterschiede über Jahre hinweg konstant sind. Diese Studie wurde bei einer gemeinsamen Veranstaltung mit der OECD vorgestellt, die unerwünschte regionale Unterschiede in 13 Ländern aufgezeigt hat.



Dr. Divya Srivastava (OECD) und Dr. Brigitte Mohn begrüßen die Teilnehmer der internationalen Tagung „Regionale Variation in der Gesundheitsversorgung“.

Ausgebaut wurde 2014 das Angebot an sogenannten Faktenboxen, die die Entscheidungsfindung des Patienten beispielsweise bei Antibiotikatherapien und Mandeloperationen unterstützen sollen.

### Gesundheitsmonitor

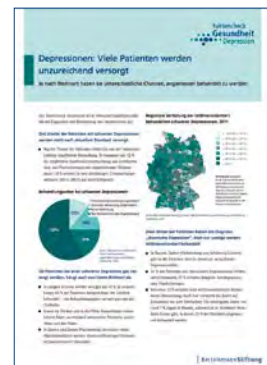
Welche Erfahrungen machen Versicherte im Gesundheitssystem? Wo sollten aus ihrer Perspektive Reformen ansetzen? Auch der Gesundheitsmonitor 2014 beleuchtet diese Fragen, um Entscheidungsträgern aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft eine aussagekräftige Basis für die Verbesserung der Versorgung an die Hand zu geben. Inhaltliche Schwerpunkte waren etwa die Krebsfrüherkennung, die Qualität der hausärztlichen Versorgung, die gemeinsame Entscheidungsfindung von Arzt und Patient sowie das Thema „Homöopathie“. Seit 2011 kooperieren die Bertelsmann Stiftung und die BARMER GEK in diesem Projekt.

### Regionales Pflegebudget

Mit dem „Pflegerport 2030“ hat die Bertelsmann Stiftung bereits 2012 eine Analyse des steigenden Pflegebedarfs vorgelegt. Er zeigt, dass 2030 fast 500.000 Vollzeitkräfte in der Pflege fehlen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird. Bei dieser Diagnose der Versorgungslücke setzt das Konzept für ein „Regionales Pflegebudget“ an. Es schlägt vor, die finanziellen Leistungen der Pflegeversicherung mit der kommunalen Gestaltungsverantwortung zu verbinden. Ziel ist es, ambulante Versorgungsangebote vor Ort zu stärken und dadurch die Versorgungslücke zu entschärfen.



Eine Aktion der Weissen Liste macht auf das Thema Arztbewertung aufmerksam: Für jede Bewertung geht ein Euro an die Stiftung „Humor hilft heilen“.



Der Faktencheck Depression nimmt ein wichtiges Versorgungsthema unter die Lupe.

## PROGRAMM

# Zukunft der Zivilgesellschaft

Menschen, die bereit und fähig sind, Verantwortung zu übernehmen und sich mit Zeit, Wissen und materiellen Ressourcen für das Allgemeinwohl zu engagieren, sind die Basis unserer Gesellschaft. Eine aktive und starke Zivilgesellschaft fördert gesellschaftliches Engagement, Solidarität, Vertrauen, Inklusion und demokratische Vielfalt. Sie ist eine starke Kraft in der Vermittlung von Werten und Gemeinsinn. Darüber hinaus erbringt die Zivilgesellschaft täglich und überall umfangreiche Leistungen: in Sportvereinen, Kultureinrichtungen, Kindertagesstätten, Krankenhäusern, Pflegeheimen, Glaubensgemeinschaften, Feuerwehren, Umweltschutzorganisationen, Berufsverbänden oder in der internationalen Zusammenarbeit.

Die heutige Zivilgesellschaft ist flexibel und gut organisiert – Stiftungen, Vereine, Initiativen und Verbände sind über die nationale Grenze hinausgehend vernetzt. Die Zivilgesellschaft ist so vielfältig, wie es Ideen für Engagement gibt. Gemeinsam mit unseren Partnern arbeiten wir daran, dass die Bedingungen für zivilgesellschaftliches Handeln verbessert werden: durch die Darstellung und Wertschätzung guter Beispiele, durch mehr Transparenz, durch eine sozioökonomische Bewertung der gemeinnützigen Leistungen, durch vermehrte Möglichkeiten zur Kooperation und Ko-Produktion und nicht zuletzt durch internationale Recherchen neuer Trends und die Exploration von Zukunftsthemen.



**Bettina Windau**  
Tel.: +49 5241 81-81138  
bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de

## Die Projekte

### jungbewegt – Dein Einsatz zählt.

Das Projekt will Strukturen schaffen, die es Kindern und Jugendlichen unabhängig von Herkunft oder Bildungsstand ermöglichen, sich für die Zivilgesellschaft zu engagieren. In Netzwerken können sich Lehrer, Erzieher und Pädagogen mit Vereinen, Verbänden und Politikern austauschen. Darüber hinaus bietet das Projekt Coachings und Materialien an.  
[sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann-stiftung.de)

### Effekt<sup>n</sup> – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft

Für viele gesellschaftliche Herausforderungen gibt es gute Lösungen. Das Projekt will Wissenslücken schließen und erarbeitet Handwerkszeug, damit sich soziale Wirkung verbreiten kann.  
[gerald.labitzke@bertelsmann-stiftung.de](mailto:gerald.labitzke@bertelsmann-stiftung.de)

### Social Investment

Das Projekt „Social Investment: Wirkungsorientierte Finanzierung für gesellschaftliche Herausforderungen“ prüft, inwiefern soziales Investitionskapital zur Umsetzung von Prävention, Innovation und Skalierung in der deutschen Sozialwirtschaft erschlossen werden kann.

[jake.benford@bertelsmann-stiftung.de](mailto:jake.benford@bertelsmann-stiftung.de)

### Synergien vor Ort

Soziale Leistungen werden in unseren Kommunen von einer Vielzahl an Einrichtungen, Organisationen und Engagierten erbracht. Das Projekt entwickelt neue Modelle wirkungsorientierter Zusammenarbeit unter Einbeziehung von Betroffenen, um die Qualität sozialer Leistungen zu verbessern.

[www.synergien-vor-ort.de](http://www.synergien-vor-ort.de)  
[alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de](mailto:alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de)

### Kinder.Stiften.Zukunft.

Für junge Menschen und Familien engagieren sich zahlreiche zivilgesellschaftliche, staatliche und privatwirtschaftliche Organisationen. Sie zu vernetzen und zu unterstützen ist das Ziel der Kinder.Stiften.Zukunft.-Kongresse, die in Kommunen und Regionen durchgeführt werden.

[www.kinder-stiften-zukunft.de](http://www.kinder-stiften-zukunft.de)  
[susanne.bendicks@bertelsmann-stiftung.de](mailto:susanne.bendicks@bertelsmann-stiftung.de)

### Engagierte Stadt

Das Netzwerkprogramm Engagierte Stadt will die Zivilgesellschaft in Städten und Gemeinden stärken. Es berät und begleitet Einrichtungen des lokalen Engagements.

[www.engagiertestadt.de](http://www.engagiertestadt.de)  
[mahnken@koerber-stiftung.de](mailto:mahnken@koerber-stiftung.de)

### ZiviZ Zivilgesellschaft in Zahlen

Das Projekt schafft die Datenbasis, um Leistungen der Vereine, Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen laufend zu erheben.

[www.ziviz.info](http://www.ziviz.info)  
[bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de](mailto:bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de)

### PHINEO gAG – damit Engagement wirkt

Mit Themenreports, Empfehlungen, Ratgebern und individueller Beratung bietet PHINEO Orientierung. Die Bertelsmann Stiftung unterstützt das Analyse- und Beratungshaus seit seiner Gründung als Gesellschafterin.

[www.phineo.org](http://www.phineo.org) | [andreas.rickert@phineo.org](mailto:andreas.rickert@phineo.org)

### Social Value International (ehemals SIAA Social Impact Analysts Association)

Wie können soziale Organisationen die Wirkung ihrer Arbeit erfassen? Und wie können Investoren auf dieser Grundlage ihre Ressourcen sinnvoll platzieren? Damit befasst sich die 2011 in London gegründete internationale Mitgliedsorganisation SIAA – seit 2014 als Social Value International (SVI).

[www.siaassociation.org/tag/social-value-international/](http://www.siaassociation.org/tag/social-value-international/)  
[jake.benford@bertelsmann-stiftung.de](mailto:jake.benford@bertelsmann-stiftung.de)

## Programmbericht 2014

### jungbewegt – Dein Einsatz zählt.

In Fortbildungen für Lehrer, Erzieher und Jugendarbeiter brachte das Projekt die erprobten Konzepte zur Engagementförderung in die Praxis. Die Anzahl der beteiligten Bildungseinrichtungen hat sich deutlich erhöht und liegt nun bei rd. 90 Kitas, Schulen und Jugendeinrichtungen. Die Evaluationsergebnisse belegen die Praxistauglichkeit der Handlungsansätze und unterstützen den Transfer.

### Effekt<sup>n</sup> – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft

Mit über 14.000 Downloads fand das kostenfreie E-Book „Gutes einfach“ große Resonanz. Auf dem Portal [www.opentransfer.de](http://www.opentransfer.de) tauschten sich rund 60 Transferexperten aus. Gemeinsam mit der Deutschen Stiftungsakademie, der Social Entrepreneurship Akademie und dem Impact Hub Vienna wurden drei neue Weiterbildungskurse initiiert.

### Social Investment

Der National Advisory Board Deutschland mit Dr. Brigitte Mohn als Vorsitzender erarbeitete Empfehlungen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung eines Marktes für wirkungsorientierte Investitionen. Die deutsche zivilgesellschaftliche Perspektive vertrat Dr. Brigitte Mohn ebenfalls in der internationalen Social Impact Investment Taskforce der G7. Daneben prüfte das Projekt die Umsetzbarkeit von Investmentmodellen in Zusammenarbeit mit deutschen Kommunen und Landkreisen für die Themenbereiche Leben im Alter, Integration in den Arbeitsmarkt sowie Kinder- und Jugendhilfe.

### Synergien vor Ort

Partnerschaftliches Planen und Umsetzen öffentlicher Leistungen zwischen Verwaltung und Bürgern wird in Deutschland kaum praktiziert. Die Studie „Koproduktion in Deutschland“ zeigt anhand zahlreicher Beispiele aus dem In- und Ausland neue Wege auf.

### Kinder.Stiften.Zukunft.

Die Stadt München richtete erneut einen Kinder.Stiften.Zukunft-Kongress zum Thema Bildung und Inklusion aus. Die organisatorische Weiterentwicklung des Projekts zielte darauf, die Durchführung der Kongresse für Städte und Gemeinden noch einfacher zu gestalten.

### Engagierte Stadt

Das Projekt entwickelt ein Netzwerkprogramm zur Stärkung des freiwilligen Engagements in 50 Städten und Gemeinden. Partner sind das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die BMW Stiftung Herbert Quandt, der Generali Zukunftsfonds, die Herbert Quandt-Stiftung, die Körber-Stiftung sowie die Robert Bosch Stiftung.

### ZiviZ Zivilgesellschaft in Zahlen

Die Daten des ZiviZ-Surveys wurden für die Bereiche internationale Zusammenarbeit, Kommune und Sport sowie für einzelne Bundesländer ausgewertet. In der Reihe Zivilgesellschaft KONKRET sind die Themen Bildungsengagement, Jugend und Strukturen für Engagement erschienen.

### PHINEO gAG – damit Engagement wirkt

In Kooperation mit Spiegel Online veröffentlichte PHINEO eine Studie zur Wirkungstransparenz von 50 der großen spendensammelnden Organisationen. Insgesamt profitierten ca. 700 gemeinnützige Organisationen von den kostenfreien Analysen und 185 Projekte erhielten das „Wirkt-Siegel“. Stiftungen, Unternehmen und Akteure wie die Weltbank wurden mit individualisierten Angeboten zu Wirkungsanalysen und strategischer Philanthropie unterstützt.

### Social Value International / SIAA Social Impact Analysts Association

Die Konferenz „Talking Data – Measurement with a message“ in Toronto befasste sich mit der Frage, wie soziale Daten erschlossen, analysiert und kommuniziert werden können. Die SIAA-Forschungsgruppe in Zusammenarbeit mit der University of Los Angeles, California UCLA stellte erste Ergebnisse einer Studie zur Wirkungsanalyse im Rahmen von Social Impact Investments vor. Die Fusion mit dem internationalen SROI-Netzwerk konnte im Sommer 2014 erfolgreich abgeschlossen werden.



Der National Advisory Board Deutschland erarbeitet Empfehlungen für wirkungsorientierte Investitionen.



In der Reihe „Zivilgesellschaft KONKRET“ erschien auch eine Auswertung zum Bildungsengagement.



Der Praxisratgeber „Gemeinsam durchstarten“ zeigt Schritt für Schritt, wie Stiftungen und Kommunen noch besser zusammenarbeiten können.

# Internationale Standorte



**IN BARCELONA** Fundación Bertelsmann

**IN WASHINGTON D. C.** Bertelsmann Foundation North America

**IN BRÜSSEL** Europas Zukunft mit dem Büro Brüssel

## INTERNATIONALE STANDORTE

# Fundación Bertelsmann in Barcelona

Vor dem Hintergrund der hohen spanischen Jugendarbeitslosigkeit hat sich die Fundación Bertelsmann Anfang 2014 strategisch neu aufgestellt. Die Fundación Bertelsmann widmet ihre Projektarbeit seither mit hoher fachlicher und inhaltlicher Expertise diesem für Spanien zentralen Thema und unterstützt Bildungs- und Arbeitsmarktakteure dabei, das System der Ausbildung und Beschäftigung von jungen Menschen dauerhaft zu verbessern.

Das Unternehmensnetzwerk „Allianz für duale Berufsausbildung“ führt Akteure aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, um Ideen und Modellprojekte für wirksame beschäftigungsfördernde Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Neben dem Aufbau des Netzwerkes arbeitet die Fundación Bertelsmann an einem Projekt zur „Koordinierten Berufsorientierung“ und einem Projekt zur Verbesserung der „Qualifizierung von Ausbildern in Unternehmen“.

Im Rahmen dieser Projekte wurden Kooperationen mit wichtigen spanischen Institutionen wie dem Arbeitgeberverband CEOE und der Fundació Príncep de Girona, mit Vertretern der Automobil- und Chemieindustrie, aber auch Partnerschaftsabkommen mit 27 Schulzentren in Andalusien, Katalonien und Madrid zur Einführung von Pilotprojekten geschlossen. Der für Spanien neu entwickelte „Berufswahlpass“ bietet Schülern sowie Lehrern und Eltern Orientierung bei der Auswahl des richtigen Berufes und wird um einen „Leitfaden zur Berufsorientierung“ ergänzt, den die Fundación Bertelsmann gemeinsam mit der spanischen Staatssekretärin für Bildung, Montserrat Gomendio, am



**Francisco Belil**  
Tel.: + 34 93 268-7373  
francisco.belil@  
fundacionbertelsmann.org



Das Team der Fundación Bertelsmann mit Liz Mohn, Prof. Dr. Gunter Thielen, Francisco Belil und Dr. Jörg Habich

28. Oktober präsentierte. Ziel ist es hierbei, die Berufsorientierung frühzeitig zu verbessern und die betriebliche Ausbildungsqualität zu erhöhen.

Die europäischen Erfahrungen beim Thema Ausbildungsgarantie und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für Spanien waren die zentralen Themen auf einer Veranstaltung der Fundación Bertelsmann am 2. Juni. Internationale Experten, Politiker, Vertreter von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften erörterten, wie die europäische Initiative zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit für die besondere Situation in Spanien konkret ausgestaltet werden sollte.

## Fundación Bertelsmann

Travessera de Gràcia, 47-49,  
08021 Barcelona  
Tel.: +34 93 268-7444  
[www.fundacionbertelsmann.org](http://www.fundacionbertelsmann.org)



Die Möglichkeiten einer Ausbildungsgarantie für Spanien diskutierten: Oriol Homs, Sozialforscher, Notus – Applied Social Research, Antoni Reig, Generaldirektor Jugendarbeit der autonomen Landesregierung Kataloniens, Nieves Ramos, Präsidentin des Zusammenschlusses der Verbände für Wiedereingliederung, Liz Mohn, Cándido Méndez, Generalsekretär der Gewerkschaft UGT und Francisco Belil (von links).

## INTERNATIONALE STANDORTE

# Bertelsmann Foundation North America

Die Bertelsmann Foundation North America konzentriert sich auf die transatlantischen Beziehungen sowie die wirtschaftspolitischen Entwicklungen in Lateinamerika. 2014 standen die Verhandlungen über ein transatlantisches Freihandelsabkommen (TTIP), die Spannungen zwischen Deutschland und den USA nach der NSA-Spähaffäre sowie die Analyse der aufstrebenden Schwellenländer in Lateinamerika, der sogenannten „Pacific Pumas“, im Mittelpunkt der Arbeit.

Die Bertelsmann Foundation North America ist eine eigenständige Tochterstiftung der Bertelsmann Stiftung und bietet dieser eine internationale Plattform für ihre Projekte als auch für die Vernetzung mit US-Partnern aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen.



Annette Heuser  
+1 202 384-1980  
annette.heuser@bfna.org



Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble sprach bei einer Veranstaltung der Bertelsmann Foundation in Washington D. C. über Wirtschaftsfragen.

Höhepunkt der Aktivitäten der Bertelsmann Foundation war 2014 erneut die jährlich stattfindende Finanzkonferenz im Frühjahr. Diese wurde bereits zum sechsten Mal in Kooperation mit der Financial Times ausgerichtet. Unter dem Titel **„A World Out Of Balance: A Surplus of Politics, A Deficit of Ideas“** diskutierten mehr als 100 Gäste die globalen wirtschafts- und finanzpolitischen Herausforderungen. Zu den Rednern zählten u. a. Italiens Finanzminister Pier Carlo Padoan, der stellvertretende türkische Ministerpräsident Ali Babacan, der ehemalige Chefökonom der Europäischen Zentralbank Jürgen Stark, der Vorsitzende des Vorstandes der Commerzbank, Martin Blessing, der Vorsitzende des Rates der Wirtschaftsberater im Weißen Haus, Jason Furman, sowie der Kongressabgeordnete Charles Boustany. Weltbankpräsident Jim Yong Kim eröffnete die Konferenz am Vorabend mit dem traditionellen Empfang für alle Partner in den USA.

Sehr aktiv begleitete die Foundation die Debatte rund um das transatlantische Freihandelsabkommen. Die Diskussion konzentrierte sich hierbei insbesondere auf die möglichen Vor- und Nachteile eines solchen Abkommens sowohl für die USA als auch die EU. Daneben bestand die Zielsetzung darin, sowohl in Washington als auch in Brüssel einen breit und transparent angelegten Austausch mit einer Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen zu ermöglichen. Ergänzt wurden diese Aktivitäten durch „TTIP Town Hall Meetings“ in den Bundesstaaten Texas und Pennsylvania. Diese boten interessierten Bürgern, Gewerkschaftsvertretern, Verbraucherschutzorganisationen und Unternehmern vor Ort die Möglichkeit, sich über TTIP zu informieren und darüber zu diskutieren.

Darüber hinaus lud die Foundation im Oktober zu einer Debatte mit dem deutschen Finanzminister Wolfgang Schäuble. Diese fokussierte sich auf die aktuellen Entwicklungen in der Eurozone sowie die Frage, wie eine Balance zwischen mehr



Auf der sechsten Jahreskonferenz der Bertelsmann Foundation North America und der Financial Times debattierten die Teilnehmer darüber, aus welchen Weltregionen und Branchen das Wachstum der Zukunft kommen werde: links Aart De Geus, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung, rechts der Kongressabgeordnete Charles Boustany.

Investitionen in Europa und gleichzeitiger Beibehaltung eines soliden Sparkurses erzielt werden kann. Diese Themen waren auch Gegenstand einer hochrangig besetzten Gesprächsrunde der Foundation im November in Frankfurt. Dort betonte der ehemalige amerikanische Finanzminister Timothy Geithner die Wichtigkeit eines währungspolitisch stabilen und wirtschaftlich starken Europas für die USA sowie die Notwendigkeit schneller und umfassender Investitionen in europäische Infrastrukturprogramme.

Mit der Veröffentlichung der Studie „**Pacific Pumas: An Emerging Model for Emerging Markets**“ vertiefte die Foundation ihre Arbeit zu den wirtschaftspolitischen Entwicklungen in Lateinamerika. Die Studie analysiert die wirtschaftlichen und politischen Erfolge der vier Mitglieder der sogenannten „Pacific Alliance“: Chile, Kolumbien, Mexiko und Peru. Diesen Ländern kommt eine enorme Vorreiter- und Vorbildfunktion für andere Staaten in der Region zu.

Weitere Aktivitäten waren unter anderem:

- die Weiterentwicklung des Konzeptes für die erste Non-Profit-Ratingagentur **INCRA** (International Non-Profit Credit Rating Agency) – u. a. mit Präsentationen beim World Bank Borrowers Forum in Cartagena, Kolumbien, sowie beim EU Economic and Financial Committee's Sub-Committee on EU Sovereign Debt Markets (ESDM),
- die **CEPI-Initiative** (Congressional European Parliament Initiative), die 2014 zum fünften Mal in Folge Mitarbeiter des US-Kongresses mit ihren Kollegen im Europäischen Parlament zusammengebracht hat,
- ein Briefing in Washington mit einer Delegation von Mitgliedern des Europäischen Parlaments zu den **aktuellen Entwicklungen in der Ukraine**.

**Bertelsmann Foundation North America**  
1101 New York Avenue, N.W., Suite 901,  
Washington, D.C. 20005, USA  
Telefon: +1 202 384-1980  
[www.bfna.org](http://www.bfna.org)



Die Website der Bertelsmann Foundation informiert über aktuelle Studien und Veranstaltungen.

## INTERNATIONALE STANDORTE

# Bertelsmann Stiftung in Brüssel

Mit ihrem Büro in Brüssel präsentiert sich die Bertelsmann Stiftung am Sitz der EU-Institutionen als europäischer Thinktank. Die Aufgaben des Büros leiten sich aus den drei Dimensionen unserer internationalen Stiftungsaktivitäten ab: „learn“, „connect“ und „transfer“.

- Zum einen beobachtet das Brüsseler Team europäische Entwicklungen, die für die Projektarbeit in Deutschland relevant sind, und meldet diese dorthin zurück.
- Darüber hinaus unterstützt es die Stiftung beim Ausbau ihrer Partnerschaften mit führenden Thinktanks und anderen Organisationen in ganz Europa.
- Schließlich bringt das Büro die Expertise der Bertelsmann Stiftung in die politische Debatte in Brüssel ein und gibt Denkanstöße für Reformen in den Mitgliedsstaaten.

Ziel der Aktivitäten in Brüssel ist es, im engen Austausch mit den EU-Institutionen das Profil der Stiftung als Ideengeber zu stärken. Dies geschieht unter Einbeziehung der Experten aus verschiedenen Programmen und Projekten der Stiftung. Zu den Themen gehören u. a. die Bewältigung der Eurokrise, die Verwirklichung einer wettbewerbsfähigen sozialen Marktwirtschaft sowie die Gestaltung eines leistungsfähigen und demokratischen Europas.



Warnte vor dem Erstarren der anti-europäischen Parteien: Aart De Geus, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung

**Bertelsmann Stiftung – Büro Brüssel**  
 Résidence Palace, Block C, 7. Etage  
 Rue de la Loi 155  
 1040 Brüssel  
 Telefon: +32 2 280-2830  
[www.bertelsmann-stiftung.de/bruessel](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bruessel)



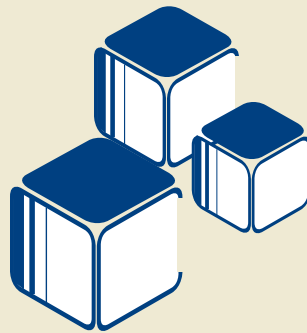
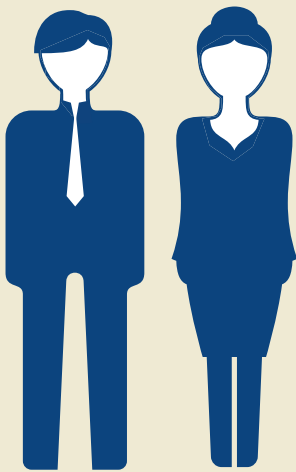
**Henning vom Stein**  
 Head of Brussels Office  
 Program Europe's Future  
 +32 2 233-3893  
[henning.vomstein@bertelsmann-stiftung.de](mailto:henning.vomstein@bertelsmann-stiftung.de)



Beim „Brussels Think Tank Dialogue“ sprachen Vertreter führender Brüsseler Denkfabriken über die zukünftigen Aufgaben der EU.



# Jahresabschluss 2014



FINANZEN  
HUMAN RESOURCES  
KOMMUNIKATION  
GREMIEN

## JAHRESABSCHLUSS 2014

# Finanzen

### Gesamtaufwand

Im Geschäftsjahr 2014 betrug der Gesamtaufwand der Bertelsmann Stiftung 77,9 Mio. Euro. Darin enthalten sind Zustiftungen und Spenden an verbundene gemeinnützige Institutionen in Höhe von 9,8 Mio. Euro. Seit ihrem Bestehen hat die Bertelsmann Stiftung damit rund 1,2 Mrd. Euro für gemeinnützige Arbeit zur Verfügung gestellt.

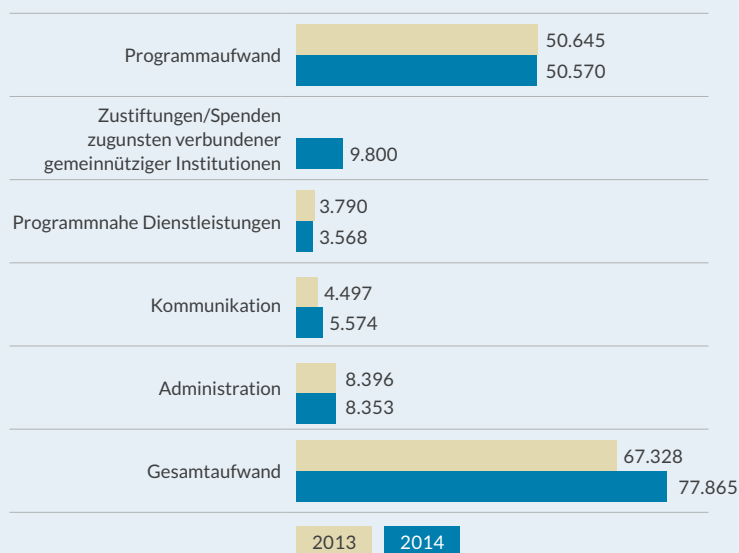


Wilhelm-Friedrich Uhr,  
Leiter Corporate Operations  
der Bertelsmann Stiftung

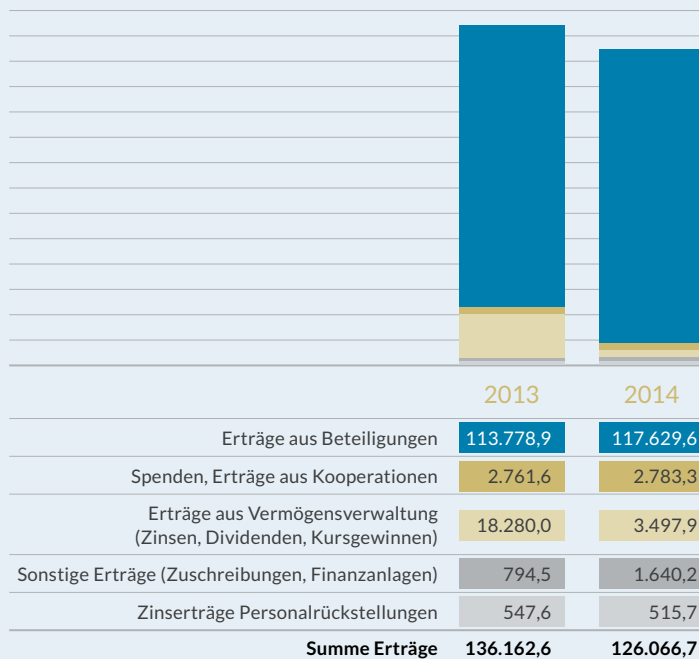
### Gesamtaufwand in Tausend Euro

Programme	2014	2013
Bertelsmann Stiftung International <sup>1)</sup>	5.975	4.967
Centrum für Hochschulentwicklung	1.687	1.676
Deutschland und Asien	1.398	996
Europas Zukunft <sup>1)</sup>	3.329	2.095
Integration und Bildung	3.067	2.697
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur	1.232	1.224
Lebendige Werte	1.334	1.947
LebensWerte Kommune	4.558	4.800
Lernen fürs Leben	3.189	2.290
Musikalische Förderung	2.247	2.500
Nachhaltig Wirtschaften	5.140	7.447
Unternehmen in der Gesellschaft	3.834	3.491
Versorgung verbessern. Patienten informieren	5.064	5.841
Wirksame Bildungsinvestitionen	2.265	2.367
Zukunft der Demokratie	2.125	2.383
Zukunft der Zivilgesellschaft	4.126	3.924
	<b>50.570</b>	<b>50.645</b>

<sup>1)</sup> Das Büro Brüssel ist seit 2014 im Programm Europas Zukunft enthalten (vorher: Bertelsmann Stiftung International).



## Finanzierung\* in Tausend Euro



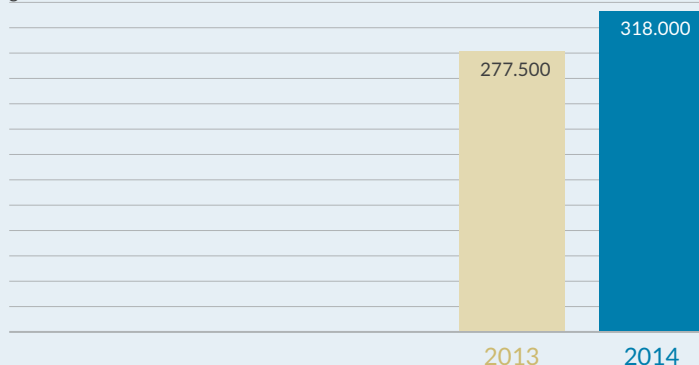
## Programmaufwand\* in Tausend Euro

nach Geschäftsjahren



## Rücklage\* in Tausend Euro

gemäß § 62 Abs. 1 Nr. 3



\* Finanzdaten 2013 testiert/Finanzdaten 2014 noch nicht testiert

## Programmaufwand

Im Geschäftsjahr 2014 hat die Bertelsmann Stiftung 50,6 Mio. Euro für die direkte Programmarbeit ausgegeben. Damit wird das Niveau des Vorjahres erreicht.

## Finanzierung der Stiftungstätigkeit

Die Projektarbeit der Bertelsmann Stiftung wird im Wesentlichen aus den Erträgen der mittelbaren Beteiligung an der Bertelsmann SE & Co. KGaA finanziert. Im Geschäftsjahr 2014 hat sie daraus 117,6 Mio. Euro erhalten. Aufgrund von Kooperationen, zum Beispiel mit anderen gemeinnützigen Organisationen, und aus der Verwaltung ihres Vermögens stehen der Bertelsmann Stiftung weitere Finanzmittel zur Verfügung. Insgesamt konnte die Bertelsmann Stiftung im Geschäftsjahr 2014 damit über ein Volumen in Höhe von ca. 126,1 Mio. Euro verfügen.

## Freie Rücklage

Die Bertelsmann Stiftung hat sich in ihrer Satzung dazu verpflichtet, Mittel einer freien Rücklage gemäß § 62 Abs.1 Nr. 3 der Abgabenordnung zuzuführen. Im Geschäftsjahr 2014 wurden weitere 40,5 Mio. Euro zugeführt, so dass die freie Rücklage zum 31. Dezember 2014 einen Betrag von 318 Mio. Euro ausweist.

## Strategie des Vermögensmanagements

Ziel des Vermögensmanagements der Bertelsmann Stiftung ist die langfristige Erhaltung des Stiftungsvermögens sowie die Erwirtschaftung laufender Zins- und Ausschüttungserträge. Diese beiden Ziele werden mit einer breit diversifizierten Vermögensanlage sowie einem ausgewogenen Risiko-/Ertragsverhältnis verfolgt. Deshalb werden bei der strategischen Vermögensgewichtung die unterschiedlichen Anlageklassen Renten, Aktien, Immobilien und auch zu geringen Teilen Rohstoffe berücksichtigt. Die Rentenquote in Höhe von ca. 80 % setzt sich insbesondere aus Unternehmensanleihen, Staatsanleihen und Anleihen der öffentlichen Hand zusammen. Im Sinne einer ganzheitlichen Risikobetrachtung wird insbesondere auf Bonitäten und Restlaufzeiten sowie auf eine breite Branchenstreuung geachtet. Der Aktienanteil in Höhe von ca. 20 % ist maßgeblich in etablierte europäische, aber auch internationale Standardwerte investiert. Durch taktische Über- und Untergewichtungen oder auch durch Neuinvesti-

tionen werden aktuelle Trends sowie Sonderthemen berücksichtigt.

Mit dieser Vermögensanlagestrategie hat die Bertelsmann Stiftung eine Gesamtpformance 2014 in Höhe von 6,22% p.a. erzielt.

Der Vorstand der Bertelsmann Stiftung hat einen Anlagebeirat eingesetzt, der die Stiftung u. a. bei der Entwicklung der Vermögensanlagestrategie und bei der Bewertung der erzielten Performance berät. Im Rahmen einer vorgegebenen Anlagerichtlinie spricht der Anlagebeirat auch Empfehlungen für die Vermögensgewichtungen aus. Ein auf die Belange der Vermögensverwaltung ausgerichtete Informations- und Berichtswesen dient der Unterrichtung des Vorstandes.

#### Vermögensübersicht\* der Bertelsmann Stiftung zum 31. Dezember 2014

AKTIVA in Tausend Euro	31.12.13	31.12.14
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	31.716,2	30.982,3
Finanzanlagen:		
Beteiligungen	592.178,9	592.178,9
Wertpapiere des Anlagevermögens	322.548,0	363.177,0
<b>Summe Anlagevermögen</b>	<b>946.443,1</b>	<b>986.338,2</b>
<b>Umlaufvermögen</b>		
Vorräte	57,4	44,1
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	8.687,0	635,5
Flüssige Mittel	80.734,6	101.530,1
<b>Summe Umlaufvermögen</b>	<b>89.479,0</b>	<b>102.209,7</b>
<b>Aktive Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>83,1</b>	<b>192,5</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverwaltung</b>	<b>475,3</b>	<b>457,5</b>
<b>Bilanzsumme Aktiva</b>	<b>1.036.480,5</b>	<b>1.089.197,9</b>
<b>Treuhandvermögen</b>	<b>4.910,9</b>	<b>5.063,0</b>
<b>PASSIVA in Tausend Euro</b>		
<b>Stiftungskapital</b>	<b>618.997,6</b>	<b>618.997,6</b>
<b>Rücklagen</b>		
§ 62 (1) Nr. 3 AO (freie Rücklage)	277.500,0	318.000,0
§ 62 (1) Nr. 1 AO (Rücklage für satzungsgemäße Zwecke)	0,0	3.850,0
Vermögensumschichtungen	13.913,3	13.913,6
<b>Summe Rücklagen</b>	<b>291.413,3</b>	<b>335.263,6</b>
<b>Mittelvortrag</b>	<b>105.510,8</b>	<b>111.724,0</b>
<b>Rückstellungen</b>		
Rückstellungen für Pensionen	12.388,7	14.140,8
Sonstige Rückstellungen	4.269,2	4.363,4
<b>Summe Rückstellungen</b>	<b>16.657,9</b>	<b>18.504,2</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.970,2	3.220,2
Sonstige Verbindlichkeiten	908,7	988,3
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>3.878,9</b>	<b>4.208,5</b>
<b>Passive Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>22,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Bilanzsumme Passiva</b>	<b>1.036.480,5</b>	<b>1.089.197,9</b>
<b>Treuhandverbindlichkeiten</b>	<b>4.910,9</b>	<b>5.063,0</b>

\* Finanzdaten 2014 noch nicht testiert

## JAHRESABSCHLUSS 2014

# Human Resources

Für den Bereich Human Resources (HR) stehen die Menschen im Mittelpunkt. Mit einer modernen Personalarbeit schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass in unseren Projekten innovativ und effizient an Lösungen für gesellschaftliche Problemstellungen gearbeitet wird.

### Personalpolitik

Die Strategie der Bertelsmann Stiftung ist richtungsweisend für unsere Personalpolitik. Kernaufgabe ist es, engagierte Mitarbeiter für die herausfordernden Aufgaben in der Bertelsmann Stiftung zu gewinnen und zu entwickeln. HR gestaltet Personalpolitik im Sinne einer partnerschaftlichen Arbeits- und Lernkultur.

Zentrale Handlungsfelder waren im Jahr 2014: die jährliche Personalkapazitätsplanung, die operative Personaleinsatzplanung, eine systematische Personalentwicklung mit Fokus auf Nachwuchsförderung sowie internationaler und kultureller Vielfalt, der Ausbau unserer Arbeitgeberattraktivität, personalrelevante Organisationsentwicklungsmaßnahmen sowie Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung.

### Strategische Personalplanung

Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, die besten und kreativsten Köpfe für die Stiftung zu gewinnen, diese zu fördern und sie zu halten. Dabei beginnt die Personalplanung bereits dann, wenn Projektideen entstehen: Durch die frühzeitige Einbindung von HR werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, in den Projekten die optimale personelle Besetzung zu finden. Eine große Herausforderung besteht darin, die personelle Kapazitätsgrenze nicht zu übersteigen und zeitgleich im Blick zu behalten, wie viel Personal einzelne Projekte tatsächlich benötigen, um die gesteckten inhaltlichen Ziele zu erreichen. Diese Aufgabe wird durch den intensiven Austausch mit dem Vorstand und den Führungskräften realisiert.

### Die Bertelsmann Stiftung ist ein attraktiver Arbeitgeber

2.773 Bewerber nutzten im Jahr 2014 die Chance, ihr Interesse an einer Mitarbeit in der Bertelsmann Stiftung zu bekunden. Insgesamt wurden 24 neue Mitarbeiter eingestellt. 56 Studierende und Hochschulabsolventen konnten im Rahmen eines Praktikums erste Erfahrungen im Projektbereich der Stiftung sammeln.

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

### Systematische Personalentwicklung

Die Bertelsmann Stiftung bietet nicht nur spannende berufliche Herausforderungen, sondern auch vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Frühzeitig sprechen wir im Dialog zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und HR über persönliche Entwicklungsperspektiven und legen mögliche Karriereschritte und Entwicklungsmaßnahmen fest. Ziel ist es, jeden Mitarbeiter individuell auf die aktuellen und künftigen Anforderungen in der Stiftung vorzubereiten. Hierbei wird ein breites Portfolio an unterstützenden Entwicklungsinstrumenten genutzt: von gezielten Trainingsangeboten über Coaching und Mentoring bis hin zu Hospitationen, Job-Rotation und Entsendungen an unsere internationalen Standorte. Gleichzeitig wird auch die externe Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch passgenaue Maßnahmen gestärkt.

### Nachwuchsförderung mit dem Junior Professionals Program

Zur gezielten Nachwuchsförderung im Stiftungssektor bietet die Bertelsmann Stiftung seit 2009 das Junior Professionals Program an. Die Teilnehmer qualifizieren sich innerhalb von 18 Monaten zu Project Managern mit internationalem und interdisziplinärem Fokus. Neben gezielten Praxiseinsätzen in verschiedenen Projekten nehmen die Junior Professionals an einem umfangreichen Trainings- und Mentoring-Programm teil.

Das Programm wurde im Frühjahr 2014 bereits zum vierten Mal ausgeschrieben. Insgesamt gingen im fünfwöchigen Ausschreibungszeitraum fast eintausend Bewerbungen ein.

Nachdem in den vergangenen Jahren jeweils drei bis vier Junior Professionals in die Stiftungsarbeit gestartet sind, wurden im September 2014 aufgrund der herausragenden Fähigkeiten und Kenntnisse der Bewerber erstmals fünf Kandidaten in das Qualifizierungsprogramm aufgenommen. Insgesamt arbeiten derzeit sieben Absolventen des Programms als Project Manager in der Bertelsmann Stiftung, davon einer bereits als Senior Project Manager.



Die Junior Professionals der Bertelsmann Stiftung

## Work-Life-Balance

Moderne Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Work-Life-Balance erhöhen nicht nur die Attraktivität der Bertelsmann Stiftung als Arbeitgeber für neue Bewerber, sondern auch die Bindung und Gesunderhaltung der beschäftigten Mitarbeiter.

Darum ist die Personalpolitik in der Bertelsmann Stiftung darauf ausgerichtet, Mitarbeitern Flexibilität in ihrer Lebensplanung zu ermöglichen und ihnen durch attraktive Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote den Freiraum für berufliches Engagement einzuräumen. Dazu zählen insbesondere eine flexible Gestaltung der Tagesarbeitszeit, die Möglichkeit der Inanspruchnahme eines Sabbaticals, soweit die Arbeitssituation es zulässt, sowie verschiedene Varianten der Telearbeit und Teilzeitmodelle. Darüber hinaus stellt die Bertelsmann Stiftung individuell abgestimmte und wirtschaftlich angemessene Service- und Unterstützungsleistungen für Familien zur Verfügung: beispielsweise ein eigenes Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Ferienbetreuung, Unterstützung von Kindertagesstätten am Standort in Gütersloh oder auch eine „Kinderbetreuung

in Ausnahmefällen“ an bis zu fünf Werktagen im Jahr. Die Kosten werden hierbei anteilig von der Stiftung sowie von dem jeweiligen Mitarbeiter getragen. Ein externer Familienservice berät in Bezug auf Betreuungsmöglichkeiten von Kindern und pflegebedürftigen Familienangehörigen und vermittelt individuelle Betreuungslösungen.

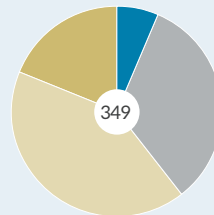
## Gesundheitsförderung

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt hat das Thema Gesundheit eine besondere Bedeutung in unserer Personalarbeit. Hand in Hand mit dem Betriebsrat gestalten wir Rahmenbedingungen, die die Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter nachhaltig fördern.

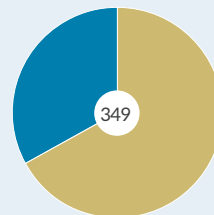
Neben gesundheitserhaltenden, modernen Arbeitsplätzen bietet die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem betriebsärztlichen Dienst und den Krankenkassen ein vielfältiges Portfolio an Präventionsmaßnahmen an. Eine regelmäßige Reihe von Vorsorgeuntersuchungen, z. B. mit den Schwerpunkten Herz-Kreislauf, Schilddrüse oder Rücken,

helfen, frühzeitig auf potenzielle Gesundheitsrisiken einzugehen, und tragen so zu einer gesteigerten Lebensqualität und Leistungsfähigkeit bei. Zusätzlich steht der Betriebssozialdienst allen Mitarbeitern bei psychosozialen Fragestellungen zur Verfügung. Ein umfangreiches Sport- und Gesundheitsprogramm fördert zudem Entspannung, Ausgleich und körperliche Fitness.

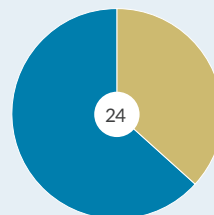
Gesundheitsförderung ist zugleich Führungsaufgabe. Unsere Führungskräfte sind darin geschult, gesundheitliche Belastungen im Arbeitskontext frühzeitig zu erkennen und im Dialog mit den Mitarbeitern adäquate Lösungen zu suchen.



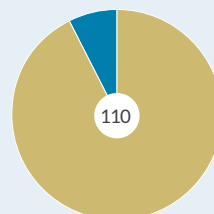
Mitarbeiter		Alter
23	< 30 Jahre	Altersdurchschnitt: 42,0 Jahre
115	30 – 39 Jahre	
146	40 – 49 Jahre	
65	> 50 Jahre	



Mitarbeiter		Geschlecht
234	weiblich	
115	männlich	



Führungskräfte		Anteil
9	weiblich	
15	männlich	



Teilzeit		Anteil
102	weiblich	
8	männlich	

31,5 % Anteil der Teilzeit-Beschäftigten an der Gesamt-Mitarbeiterzahl

# JAHRESABSCHLUSS 2014 Kommunikation

Transparenz zu schaffen und Öffentlichkeit herzustellen, sind wichtige Arbeitsprinzipien der Bertelsmann Stiftung. Sie stellt daher allen Interessierten umfassende Informationen über ihre Tätigkeit zur Verfügung.

Klaus-Henning Groth,  
Leiter Kommunikation  
der Bertelsmann Stiftung



## Medienarbeit

Mit ihrer umfangreichen Medienarbeit informiert die Bertelsmann Stiftung über die Ergebnisse ihrer inhaltlichen Arbeit. Neben der Veröffentlichung von Pressemitteilungen vermittelt die Pressestelle Hintergrundgespräche und Interviews mit den Mitgliedern des Vorstandes und den Experten aus der Programmarbeit. Zu unseren Veranstaltungen laden wir regelmäßig Journalisten ein, um so die Medien in den Meinungsaustausch mit allen gesellschaftlichen Gruppen einzubeziehen.

Fernseh- und Hörfunkjournalisten stellen wir gern das vorliegende sendefähige Video- und Audiomaterial zu unseren Themen und Veranstaltungen zur Verfügung.

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

### Leitung Pressestelle:

André Zimmermann  
[andre.zimmermann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andre.zimmermann@bertelsmann-stiftung.de)

### Fernseh- und Hörfunkjournalisten:

Andrea Rohden  
[andrea.rohden@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andrea.rohden@bertelsmann-stiftung.de)



Mit Pressemitteilungen informieren wir über die Ergebnisse unserer Projektarbeit.



Die Mitglieder des Vorstandes und die Experten aus den Programmen stehen für Hintergrundgespräche und Interviews zur Verfügung.



## Digitale Kommunikation

### Website

Seit Anfang Dezember 2014 präsentiert sich die Bertelsmann Stiftung mit einem neuen Internet-Auftritt im Netz. Mit dem von Grund auf erneuerten Online-Portal [bertelsmannstiftung.de](http://bertelsmannstiftung.de) möchten wir den Zugang zu unserer Arbeit erleichtern. Unsere Hauptnavigation soll dabei als Wegweiser für die gesamte Bandbreite unserer Themen dienen. Die mehr als 60 Projekte der Bertelsmann Stiftung sind sechs Themenbereichen zugeordnet: Bildung, Demokratie, Gesellschaft, Gesundheit, Kultur und Wirtschaft. Alle Studien und Publikationen, Bücher, E-Books und Hörbücher sowie unsere Newsletter und alle Ausgaben des Stiftungsmagazins „change“ sind durch eine neue Stichwortsuche schnell zu finden und bestellbar. In der Mediathek findet sich eine Übersicht von Bildergalerien, Infografiken und Videos.

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

### Soziale Medien

Neben unserer Website sind wir online auch in den sozialen Netzwerken zu finden. Wir nutzen Facebook, Google+, SlideShare, Twitter, Xing und YouTube, um Informationen über unsere Inhalte und Schwerpunkte zu vermitteln, gleichzeitig sind wir dort direkt für alle Interessierten erreichbar. Auch unsere Projekte und Mitarbeiter sind mit eigenen Profilen in den Netzwerken und Communities aktiv.

### Mobile Seite

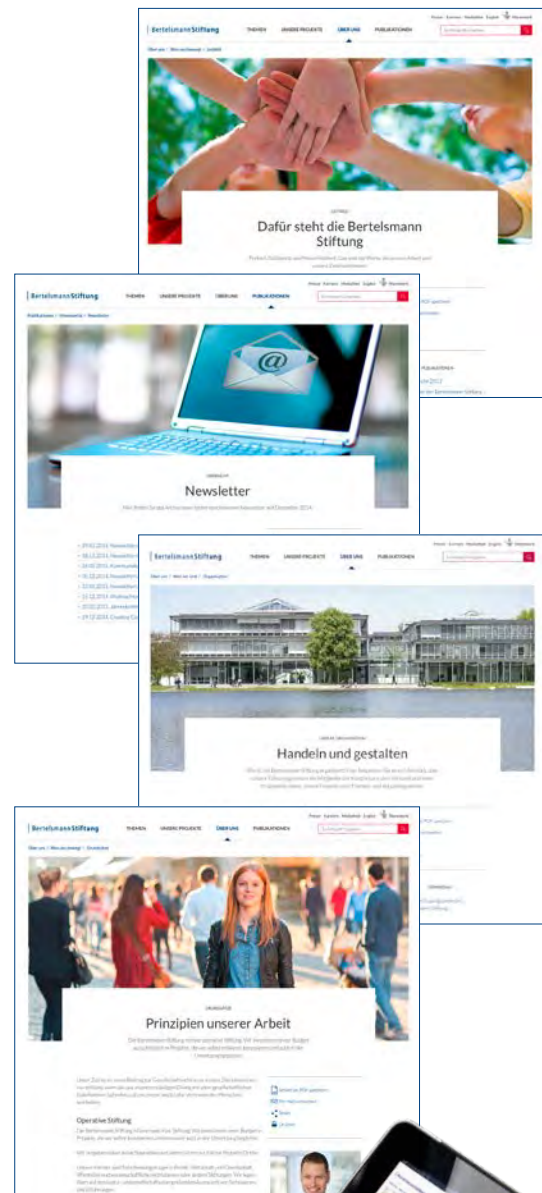
Das neue Stiftungsportal funktioniert auf allen modernen Mobilgeräten in den aktuellen Browser-Versionen und passt sich jeder Bildschirmgröße an. Wir unterstützen Internet Explorer ab Version 8, Mozilla Firefox ab Version 30, Google Chrome ab Version 35 und Safari ab Version 6. Unsere App „BSt kompakt“ für iPad und iPhone wurde mit dem Relaunch abgeschaltet. Unsere RSS-Feeds sind hier zu finden:

[www.bertelsmann-stiftung.de/de/service/rss-feeds/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/service/rss-feeds/)

### Leitung Corporate Communications:

Christian Rickerts

[christian.rickerts@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.rickerts@bertelsmann-stiftung.de)





## Stiftungsmagazin und Informationsmaterial

### „change“ – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung

Reformideen muss man so erklären, dass sie von einer breiten Öffentlichkeit verstanden werden. Der Name „change“ ist dabei Programm, steht doch die Stiftung für gesellschaftlichen Wandel und Veränderung. Wir wollen Themen aufgreifen, die Menschen bewegen und bei denen Menschen im Mittelpunkt stehen. Wir wollen mit unseren Vorschlägen und unserer Arbeit besser sichtbar werden – „change“ leistet einen Beitrag dazu, mehr Menschen mit spannenden gesellschaftspolitischen Fragen zu erreichen.

Im Mittelpunkt steht dabei immer ein Schwerpunktthema. Das Magazin mit einer Auflage von rund 100.000 Exemplaren erscheint viermal im Jahr. Zu jeder Ausgabe von „change“ gibt es auch einen „change | reader“ als E-Book. Dieser vertieft den jeweiligen Schwerpunkt mit zusätzlichem Material aus der Projektarbeit der Stiftung.

### Jahresbericht

Rückblick und Vorschau, Kontakt und Austausch, Zahlen und Fakten: Unser Jahresbericht legt Rechenschaft ab über unsere Arbeit als gemeinnützige Stiftung und stellt Inhalte und Ergebnisse unserer Arbeit vor. Damit bekommt die Stiftung ein Gesicht, und die Strukturen werden transparent. Die Mitglieder des Vorstandes äußern sich über ihre Arbeitsweise und ihre Vorhaben und geben zusammen mit allen Programmverantwortlichen Rechenschaft über das zurückliegende Geschäftsjahr. Der Jahresbericht erscheint auch in englischer Sprache.

### Bertelsmann Stiftung – Auf einen Blick

Mit dieser Kurzübersicht geben wir einen Überblick über unsere Programme mit den aktuellen Projekten.

### Leitung Corporate Communications:

Christian Rickerts

[christian.rickerts@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christian.rickerts@bertelsmann-stiftung.de)



## Verlag Bertelsmann Stiftung

### Wir machen gute Ideen öffentlich

Innovation ist unser Programm. In unseren Büchern stellen wir neue Fragen und geben unerwartete Antworten. Wir mischen uns in die politische Debatte ein, analysieren gesellschaftliche Veränderungsprozesse und machen lösungsorientierte Vorschläge für eine zukunftsfähige Gesellschaft.

### Informationen zu den Neuerscheinungen aus dem Verlag

Das jeweils im Frühjahr erscheinende Gesamt-Verzeichnis „Publikationen 2015“ bietet eine Übersicht über die geplanten Buchveröffentlichungen, inklusive der Backlist mit den dazugehörigen E-Book-Ausgaben. Die englischsprachigen Bücher sind zusätzlich im Flyer „Publications 2015/2016“ verzeichnet. Weitere Informationen dazu im Internet unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

### E-Books

Alle Publikationen werden zeitgleich auch als E-Book angeboten. Eine Übersicht der lieferbaren Titel und eine Auswahl an Online-Anbietern gibt es unter [www.bertelsmann-stiftung.de/ebooks](http://www.bertelsmann-stiftung.de/ebooks)

### Newsletter

Der Newsletter „Neues aus dem Verlag Bertelsmann Stiftung“ informiert viermal jährlich über aktuelle Bücher, Themen und Veranstaltungen. Er kann abonniert werden unter [www.bertelsmann-stiftung.de/newsletter](http://www.bertelsmann-stiftung.de/newsletter)

### Buchmesse Frankfurt

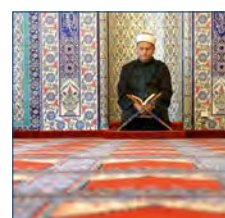
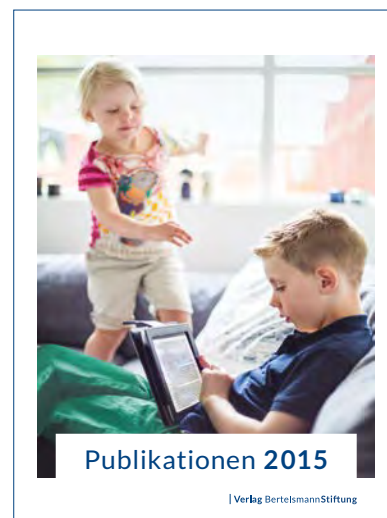
Auf der internationalen Frankfurter Buchmesse ist der Verlag jedes Jahr mit einem eigenen Stand und Veranstaltungen vertreten. Mehr dazu unter [www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

### Leitung Verlag:

Sabine Reimann  
[sabine.reimann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:sabine.reimann@bertelsmann-stiftung.de)



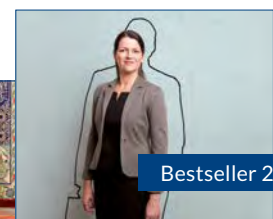
Mit aktuellen Veröffentlichungen ist der Verlag Bertelsmann Stiftung auf der Frankfurter Buchmesse vertreten.



Kai Hefje, Sabrina Schmidt  
**Die Wahrnehmung des Islams in Deutschland**

Religionsmonitor  
 verstehen was verbindet

| Verlag BertelsmannStiftung



Bestseller 2014

Cornelia Edding, Gisela Clausen

**Führungsfrauen –  
 Wie man sie findet und wie man sie bindet**

| Verlag BertelsmannStiftung

# Gremien



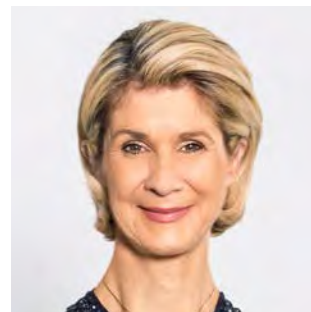
Aart De Geus



Liz Mohn



Dr. Jörg Dräger



Dr. Brigitte Mohn

## Vorstand

Dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung gehören neben Aart De Geus (Vorsitzender seit dem 5. August 2012) und Liz Mohn (stellvertretende Vorsitzende) Dr. Jörg Dräger und Dr. Brigitte Mohn an.

## Kuratorium

Das Kuratorium ist Beratungs- und Kontrollorgan der Stiftung, ähnlich einem Aufsichtsrat. Es setzt sich aus Persönlichkeiten zusammen, die durch ihre Tätigkeit besonderes Interesse und praktischen Bezug zu den Aufgaben der Stiftung nachgewiesen haben und über Führungserfahrung und Verständnis für die Fortschreibung von Ordnungssystemen verfügen.

Bis zu seinem Tod am 3. Oktober 2009 war Reinhard Mohn als Stifter der Bertelsmann Stiftung Mitglied des Kuratoriums.

Neu ins Kuratorium berufen wurden im Jahr 2014 Dr. Guido Westerwelle und Dr. Viviane Reding.

- Prof. Dr.-Ing. Werner J. Bauer, Vorsitzender, Aufsichtsratsvorsitzender der Nestlé Deutschland AG
- Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende, Mitglied des Aufsichtsrates der Bertelsmann SE & Co. KGaA; Vorsitzende der Gesellschafterversammlung und Vorsitzende des Lenkungsausschusses der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH
- Wolf Bauer, Vorsitzender der Geschäftsführung der UFA Film & TV Produktion
- Dr. Wulf H. Bernotat, ehemaliger Vorsitzender des Vorstandes der E.ON AG
- Dr.-Ing. Ralph Heck, Direktor McKinsey & Company, Inc.

- Christoph Mohn, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bertelsmann SE & Co. KGaA; Vorstandsvorsitzender der Reinhard Mohn Stiftung; Geschäftsführer der Christoph Mohn Internet Holding GmbH und Gesellschafter der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH
- Carolina Müller-Möhl, Präsidentin der Müller-Möhl Group und der Müller-Möhl Foundation; Verwaltungsrätin der Orascom Development Holding AG und der AG für die Neue Zürcher Zeitung
- Prof. Dr. Thomas Rauschenbach, Vorstandsvorsitzender und Direktor des Deutschen Jugendinstituts
- Dr. Viviane Reding, Vizepräsidentin der Europäischen Kommission a. D., Mitglied des Europäischen Parlamentes
- Rolf Schmidt-Holtz, Chairman Just Software AG
- Dr. Wolfgang Schüssel, Bundeskanzler a. D. der Republik Österreich
- Prof. Dr. Jürgen Stark, ehemaliger Chefvolkswirt und Mitglied im Direktorium der Europäischen Zentralbank (EZB)
- Dr. Guido Westerwelle, Bundesminister a. D.; Gründer der Westerwelle Foundation – Stiftung für internationale Verständigung



Prof. Dr.-Ing. Werner J. Bauer (Vorsitzender)



Liz Mohn (stellv. Vorsitzende)



Wolf Bauer



Dr. Wulf H. Bernotat



Dr.-Ing. Ralph Heck



Christoph Mohn



Carolina Müller-Möhl



Prof. Dr. Thomas Rauschenbach



Dr. Viviane Reding



Rolf Schmidt-Holtz



Dr. Wolfgang Schüssel



Prof. Dr. Jürgen Stark



Dr. Guido Westerwelle

## Bildnachweise

Titel > plainpicture/beyond

Seite 4, 7, 8, 14, 18, 20, 28, 34, 38, 44, 46, 45,  
54, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 76, 78, 82 > Jan Voth

Seite 10, 11, 12, 68, 69 > Kaveh Sardari

Seite 13, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 37, 51,  
63 > Sebastian Pfütze

Seite 13, 29, 70 > Philippe Veldeman

Seite 14, 32, 70 > Fotostudio Clemens

Seite 15 > GIZ/Grzegorz Mehring

Seite 26, 37, 50, 72, 79 > Steffen Krinke

Seite 31, 33 > Thomas Kunsch

Seite 30, 34 > Archiv Bertelsmann Stiftung

Seite 35 > Frederik Wissink

Seite 36 > Jürgen Dannenberg

Seite 40, 41, 42, 43 > Dirk Eusterbrock

Seite 45 > Ulfert Engelkes

Seite 47 > Valeska Achenbach

Seite 48, 49, 64 > Veit Mette

Seite 52 > David Aussenhofer

Seite 53 > Dominique Zapfe-Nolte

Seite 61 > Martin Scherag

Seite 66 > iStockphoto/lucato

Seite 67 > Fundación Bertelsmann

Seite 68, 69 > David Hills

Seite 81 > Michael Bergmann

Seite 83 > Arne Weychardt

Seite 83 > European Union

## Impressum

© 2015 Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh

Verantwortlich:  
Klaus-Henning Groth

Redaktionsleitung:  
Christian Rickerts

Redaktion:  
Ulrike Osthus

Beiträge aus „change“:  
Sabine Muscat (Eine Welt ohne Anker)  
Tanja Breukelchen (Mein gutes Beispiel)  
Katja Guttman (New Classrooms)  
Ingo Petz (Vereine in Deutschland)

Korrektur:  
Helga Berger

Grafik-Design/Konzept:  
Heike van Meegdenburg,  
Visio Kommunikation GmbH

Druck:  
Hans Gieselmann  
Druck und Medienhaus, Bielefeld

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
Postfach 103  
33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81999

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

E-Mail:  
[info@bertelsmann-stiftung.de](mailto:info@bertelsmann-stiftung.de)



Das für diese Broschüre verwendete  
Papier ist FSC®-zertifiziert.



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

| BertelsmannStiftung