

# *change*

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 2 | 2022

# Unser Profil

## DIE BERTELSMANN STIFTUNG

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

## DIE STIFTUNGSORGANISATION

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



Dr. Ralph Heck



Dr. Brigitte Mohn

## PROGRAMME



### BILDUNG UND NEXT GENERATION

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



### DEMOKRATIE UND ZUSAMMENHALT

Für eine zukunftsfähige Demokratie und einen starken gesellschaftlichen Zusammenhalt



### DIGITALISIERUNG UND GEMEINWOHL

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



### EUROPAS ZUKUNFT

Für ein souveränes und solidarische Europa



### GESUNDHEIT

Für Innovation und Patientenzentrierung in einem solidarischen Gesundheitssystem



### NACHHALTIGE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

Für Wohlstand und Arbeit in einer nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft

## WEBLINKS

WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE



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



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



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



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



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



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



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



# Veränderung als *Konstante*

Dr. Malva Sucker

Britta Schröder

Liebe Leser:innen,

wussten Sie, dass Neu-Kanadier:innen, wenn sie ihren Reisepass erhalten, auch den Zugang zu einer App bekommen, mit der sie ein Jahr lang fast kostenlos das Land kennenlernen dürfen? Sie können gesponsert reisen, Kultur- und Sportveranstaltungen besuchen, haben freien Eintritt in Museen. Was für eine tolle und bisher einmalige Idee! Identifikation und Integration the Canadian Way.

Einmalig ist auch das „Ostbelgien-Modell“! Schon einmal davon gehört? Die kleine deutschsprachige Region verfügt über eine gesetzlich verankerte Bürger:innenbeteiligung und sogar über Gesetzgebungskompetenzen. Es geht um Themen wie bezahlbares Wohnen, Pflege und Digitalisierung. Inhalte, die alle angehen und die alle gestalten können, die sich einbringen wollen. Ein einzigartiges Beispiel – auch für die Entwicklung von deliberativer Demokratie auf europäischer Ebene, die den öffentlichen Diskurs fördert.

Und können Sie sich vorstellen, dass ein Unternehmen als Ziel nicht Wachstum, sondern Umweltverträglichkeit ausruft? Die Brauerei Riegele, in der sich selbst so bezeichnenden „Umweltkompetenzstadt“ Augsburg, setzt hier ein Zeichen. Und nicht nur sie, sondern viele andere lokale Betriebe machen Augsburg mit Unterstützung auf kommunaler Ebene in puncto Nachhaltigkeit zur Vorreiterregion.

Es gibt sie also, die vielen kleinen und großen erfolgreichen Beispiele, neue Wege zu gehen und mit aktuellen Herausforderungen innovativ umzugehen. Dabei bleibt Veränderung – oder besser *change* – die Konstante!

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen

Ihre Malva Sucker





Toronto  
Das Gefühl,  
willkommen zu sein  
Seite 10



Eupen  
Gelebte  
Demokratie  
Seite 22



Gütersloh  
Die Letzte macht  
das Licht aus  
Seite 50



Augsburg  
Augsburg –  
nachhaltig voran  
Seite 32



Leipzig  
Mit Lots:innen  
zurück ins Leben  
Seite 42



Hamburg  
Die Kraft des  
Unbequemen  
Seite 20



Berlin  
Wir dürfen  
nicht aufgeben!  
Seite 06

## Neue Geschichten entdecken. Neue Perspektiven gewinnen.

02 UNSER PROFIL

03 EDITORIAL

Veränderung als Konstante

06 AUSBLICK

Wir dürfen nicht aufgeben!

08 WERKSTATT

Kompetenzwandel in Krisenzeiten

10 INTEGRATION

Das Gefühl, willkommen zu sein

20 ESSAY: VERA STRAUCH

Die Kraft des Unbequemen

22 GESELLSCHAFT

Gelebte Demokratie

30 KOMMENTAR: RALPH HECK

Mitreden in und für Europa

32 WIRTSCHAFT

Augsburg – nachhaltig voran

42 BLICK ÜBER DEN ZAUN

Mit Lots:innen zurück ins Leben

48 IMPULS: BRIGITTE MOHN

Lots:innen schaffen Sicherheit

50 DIE LETZTE MACHT DAS LICHT AUS

51 PDF-AUSGABE IM ABONNEMENT

### DIGITALER LESESPASS

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

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

# Wir dürfen NICHT AUFGEBEN!

Julia Lehmann Sebastian Pfütze

Viele in Deutschland lebende Menschen aus der Ukraine engagieren sich insbesondere seit Beginn der flächendeckenden Invasion Russlands am 24. Februar 2022 ehrenamtlich für ihre Heimat. change hat zwei von ihnen in Berlin getroffen und erfahren, woraus sie Motivation und Kraft schöpfen, um auch in der kommenden Zeit nicht nachzulassen.

„Am 24. Februar war ich in der Ukraine bei meiner Schwester. Sie weckte mich um 5.40 Uhr und meinte, Bomben fallen auf Kyjiw. Das war schrecklich, so surreal“, erzählt Nataliya Pryhornytska. Die 34-jährige Politikwissenschaftlerin lebt seit 2004 in Berlin und setzt sich seit Langem für ihre Heimat ein. „Die Geschehnisse von 2014 bis jetzt hängen sehr eng miteinander zusammen“, betont sie.

Im Frühjahr 2022 kamen täglich mehrere Tausend Geflüchtete am Berliner Hauptbahnhof an. Die Zahl ist mittlerweile gesunken, der Hilfsbedarf bleibt hoch. Zahlreiche Freiwillige sind in der Stadt aktiv, darunter viele Menschen aus der Ukraine wie Nataliya Pryhornytska. Sie ist Mitbegründerin der „Initiative für Wissensaustausch, Empowerment und Kultur“ (IWEK). Unter anderem organisiert sie Dialogveranstaltungen und informiert via Facebook: „Wir möchten die Ukraine sichtbarer machen und Raum für Diskussionen bieten.“ Im Frühling 2022 beteiligte sich die IWEK an der Gründung einer „Allianz Ukrainischer Organisationen“.

Zu ihr gehört auch die 2015 ins Leben gerufene ukrainisch-orthodoxe Gemeinde, die in der Schöneberger Nathaniel-Kirche beheimatet ist. Die Kirche dient nicht nur als Treffpunkt, sondern hier werden auch Konserven und Babynahrung für die Ukraine gesammelt, Schlafsäcke, Thermokleidung, Hygieneartikel,



„Wir werden gemeinsam diese schwere Zeit überwinden, wenn wir informiert, neugierig und aufgeschlossen bleiben.“

NATALIYA PRYHORNYTSKA



Stromgeneratoren und mehr. „Pro Woche versenden wir fünf Transporter mit Hilfsgütern“, erzählt der stellvertretende Vorsitzende der Gemeinde Andriy Ilin (33), der seit 2007 in Deutschland lebt.

Auch er erinnert sich genau an den 24. Februar: „Morgens haben wir sofort eine Demo am Bundeskanzleramt angemeldet.“ Seitdem ist Ilin im Einsatz, koordiniert Transporte, akquiriert Geld- und Sachspenden, gibt Interviews. Seine Tätigkeit als Anwalt hat der Familienvater vorerst reduziert.

Die Ereignisse in ihrer Heimat treffen die Aktivist:innen immer wieder persönlich; sie denken an Verwandte und Freund:innen: „Vor drei Wochen habe ich erfahren, dass mein Schulkamerad getötet wurde, er hat Frau und Kind. Solche Nachrichten machen fassungslos“, erzählt Pryhornytska.

Trauer, Angst, Hoffnung. Bei den Ukrainer:innen mischen sich derzeit zahlreiche Gefühle. Dazu gehört die Dankbarkeit gegenüber der hiesigen Bevölkerung: „In Deutschland war die Hilfsbereitschaft gerade am Anfang überwältigend“, sagt Pryhornytska. Enttäuscht sind die Aktivist:innen hingegen von der Bundesregierung, deren Unterstützung sie als mangelhaft empfinden. „Das stimmt mich wütend“, so Ilin. Die ukrainische Armee benötige dringend Hilfe, und der Bevölkerung ständen harte Monate bevor. Der Krieg habe Wohnraum, Strom- und Wasserleitungen zerstört, und nun nahe der Winter.

Ilins Worte lassen die innerdeutsche Debatte um Sparmaßnahmen in anderem Licht erscheinen. „Wir sitzen in Deutschland im warmen Wohnzimmer. Währenddessen verteidigen die Soldat:innen in den Gräben nicht nur die Ukraine, sondern auch Europa und die freiheitliche Welt. Sie kämpfen für unsere europäischen Werte: Menschenwürde, Freiheit, Demokratie. Dieser Gedanke motiviert mich weiterzumachen.“

Rastloser Einsatz, Rückschläge, die Sorge um Familie und Freund:innen – das Engagement kostet Kraft. „Ich bin vollkommen erschöpft, aber ich weiß, dass wir nicht aufgeben dürfen“, sagt Pryhornytska. Energie schöpfen die beiden aus der Zeit mit ihren Familien. „Schön ist es auch, wenn andere sich mit dem Thema auseinandersetzen.“ Für viele Deutsche sei die Ukraine „Terra incognita“: „Wir möchten zeigen, dass sie ein spannendes und entwickeltes Land ist, ein Teil Europas.“

Russlands Krieg – Analysen der Bertelsmann Stiftung

# Kompetenzwandel in Krisenzeiten – welche Soft Skills jetzt zählen

Gunvald Herdin, Martin Noack [www.jobmonitor.de](http://www.jobmonitor.de)

Aktuell veröffentlichen Arbeitgeber:innen pro Tag etwa 200.000 Online-Stellenanzeigen in Deutschland. Das ist ein großer Datenschatz, der ein aktuelles Bild zu vielen Facetten des Arbeitsmarktes bereithält. Das Projekt „Beschäftigung im Wandel“ der Bertelsmann Stiftung hebt diesen Schatz und präsentiert die Ergebnisse im neuen Jobmonitor – mit monatlichen Daten, die bis zur regionalen Ebene der Kreise und kreisfreien Städte aufbereitet werden. So können sich Arbeitsmarktakteur:innen und (Weiter-)Bildungsplaner:innen, aber auch Arbeitnehmer:innen nun auf Jobmonitor.de an den neuesten Trends und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt orientieren.

Eine erste größere Auswertung von Daten des Jobmonitors beleuchtet die Nachfrage nach berufsübergreifenden Kompetenzen in Deutschland. Welche Soft Skills werden in Zeiten der Dauerkrise besonders nachgefragt? Wie hat sich der starke Anstieg von Arbeit im Homeoffice auf die Kompetenznachfrage ausgewirkt? Welche Unterschiede gibt es zwischen einzelnen Regionen? Und welche Schwerpunkte setzen Arbeitgeber:innen für welche Berufsgruppen? Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein Algorithmus entwickelt, der mehr als 48 Millionen Online-Stellenanzeigen nach über 16.000 Suchbegriffen durchforstet hat.

Die so generierten Ergebnisse des Jobmonitors zeigen, dass sich die Anforderungen der Arbeitgeber:innen an ihr künftiges Personal verändern. So wünschen sie sich immer häufiger Personal, das mit den eigenen Gefühlen, aber auch den Gefühlen anderer umgehen kann. Die Nachfrage nach Besonnenheit bzw. Frustrationstoleranz (+73 Prozent), Einfühlungsvermögen (+39 Prozent) und einer positiven Grundeinstellung (+26 Prozent) ist besonders deutlich gestiegen.

Die Analysen zeigen aber auch: Die Klassiker unter den Soft Skills konnten nicht von ihren Spitzenplätzen verdrängt werden. Arbeitgeber:innen fordern in knapp der Hälfte der untersuchten Online-Stellenanzeigen „Einsatzbereitschaft“. In etwa einem Drittel der Job-Angebote ist „Teamfähigkeit“ gefragt, in einem Viertel der Anzeigen „Selbstständigkeit“.

Eine vermeintliche Selbstverständlichkeit widerlegt der Jobmonitor: Das Thema „Digitalisierung“ ist keineswegs auf breiter Front in der Arbeitswelt angekommen. Ob das so bleibt, dokumentiert der Jobmonitor neben der Beobachtung der weiteren Kompetenznachfrage zukünftig regelmäßig – und stellt damit eine wertvolle Informationsquelle für alle Interessierten dar.

Jetzt auch zu hören: Arbeitsmarktexpert:innen zum Jobmonitor im Podcast der Bertelsmann Stiftung.

## JOBMONITOR

Der neue Jobmonitor der Bertelsmann Stiftung macht Veränderungen am Arbeitsmarkt erstmals regional und tagesaktuell sichtbar. Er nutzt Informationen aus Online-Stellenanzeigen und ermöglicht Detailanalysen für über 1.000 Berufe, 95 Soft Skills und 400 Kreise und kreisfreie Städte. Weiterbildungsträger können so beispielsweise ihre Angebote gezielt auf die regionale Arbeitsmarktnachfrage ausrichten. Zugänglich ist der Jobmonitor für jeden.

[Zum Jobmonitor](#)



### Die Top-3-Kompetenzen der Stellenausschreibungen:

1. Einsatzbereitschaft
2. Teamfähigkeit
3. Selbstständigkeit

In Zeiten von Homeoffice suchen Unternehmen Mitarbeiter:innen, die vertrauenswürdig und verantwortungsbewusst sind, sich mit Datensicherheit auskennen und ihre digitale Identität in der Cloud gut verwalten können. Gleichzeitig suchen sie Führungskräfte, die Menschen auch virtuell motivieren können.

### Welche Kompetenzen werden wichtiger?

- Mehr Frustrationstoleranz
- Weniger Präsentationsfähigkeit

### Chancen für Migrant:innen – vorausgesetzt, sie sprechen Deutsch

Der Fachkräftebedarf lässt sich ohne qualifizierte Zuwander:innen kaum noch decken. Deutschkenntnisse werden damit zu einer Schlüsselkompetenz in vielen Branchen.

### Regionale Unterschiede bei Kompetenzen

Verlässlichkeit ist vor allem auf dem Land und im Osten gefragt.

### Digitale Grundkompetenzen

Sie sind zwar besonders wichtig in den Bereichen „Finanzen“, „Recht“ und „Management“, in mehr als der Hälfte aller Berufsgruppen spielt der kompetente Umgang mit klassischen Office-Programmen dagegen momentan nicht einmal in jeder zehnten Jobanzeige eine Rolle.





# Das Gefühl, *willkommen zu sein*

Katja Guttman David Hills September 2022 sonnig, 17°C

Kanada ist ein Einwanderungsland, das auf die langfristige Immigration vieler Menschen angewiesen ist. Neben zahlreichen Erleichterungen bietet das Land deshalb zudem ein besonderes Programm, um Neubürger:innen zu „Kanadier:innen im Herzen“ zu machen – und kommt damit gut an.



TORONTO, KANADA

Im Verhältnis zu seiner Bevölkerung hat Kanada seit den 1980er Jahren mehr Einwanderer und Einwanderinnen wie auch Flüchtlingen dauerhaften Aufenthalt gewährt als jedes andere Land der Welt.



Ana Maria Sanches (oben) will nie wieder in ihr Heimatland Brasilien zurück: „In Kanada fühle ich mich sicher.“ Mitte: Nirgendwo leben mehr Kanadier:innen als in der multikulturellen Metropole Toronto in Bundesstaat Ontario. Unten: CEO Daniel Bernhard (links) und Tarun Tripathi vom Institute for Canadian Citizenship wollen Neu-Kanadier:innen mit der Canoo-App das Entdecken ihrer neuen Heimat erleichtern.



Echte Freiheit spüren geht so: mitten in der Nacht durch Toronto radeln und keine Angst haben müssen. Für Ana Maria Sanches aus São Paulo war das ein überwältigendes Gefühl. „Ich saß auf dem Fahrrad, der Wind in meinem Gesicht, und ich schrie in die leeren Straßen: Danke! Danke! Danke! Ich bin frei!“ Erleichterung strahlt aus ihren Augen, wenn sie davon erzählt. Die heute 64-jährige Brasilianerin mit den langen knallroten Haaren war aus ihrer Heimat nach Kanada geflüchtet, weil sie die tägliche Brutalität nicht mehr aushielt. „Das Land ist außer Kontrolle, du bist nirgendwo sicher!“ Ein schockierender Raubüberfall, bei dem zwei Männer auf einem Motorrad mit Waffengewalt ihr Auto stahlen, traumatisierte Ana Maria, sie verlor monatelang alle Geschmacksnerven, bekam Panikattacken.

Das war für sie das Signal zu gehen. „Meine Kinder sagten: Mama, es ist Zeit.“ Die erwachsenen Kinder waren sowieso schon lange weg. Der Sohn lebt seit Jahren in Berlin, die Tochter war ins kanadische Halifax, Provinz Nova Scotia, ausgewandert und konnte so die Immigration ihrer Mutter sponsern. Mit Ende fünfzig kam die frühere Fernsehproduzentin also an den Lake Ontario – ohne ein Wort Englisch zu sprechen. Sie büffelte auf Kosten der Regierung täglich stundenlang. Aber Ana Maria wollte nicht nur in Kanada leben, sondern richtig dazugehören. Deshalb wurde sie nach sieben Jahren im Dezember 2021 kanadische Staatsbürgerin. „Kanada ist jetzt mein Zuhause. Ich habe Brasilien in meinem Kopf abgeschaltet. Ich will da nie wieder hin. Die letzten Jahre meines Lebens möchte ich in Sicherheit leben“, sagt sie mit überzeugter Leidenschaft.

### Das Gefühl echter Zugehörigkeit aufbauen

Im vergangenen Jahr bekamen über 136.000 Menschen aus aller Welt die kanadische Staatsbürgerschaft. Der Staat versucht, den Neubürger:innen den Einstieg in das Land leicht zu machen. Es gibt Hilfe für englische und französische Sprachkurse, Unterstützung bei der Wohnungs- und Arbeitssuche, Krankenversicherung. Aber das ist oft nicht genug für eine echte Integration. Das regierungsabhängige Institute for Canadian Citizenship (ICC) geht

deshalb noch einen Schritt weiter: Nach der staatlichen Willkommenszeremonie, bei der neue Staatsbürger:innen offiziell ihren Reisepass erhalten, bekommen sie auch den Zugang zur „Canoo Access“-App. Das kleine Icon auf dem Smartphone ist quasi der Schlüssel zu den besten Seiten Kanadas: Museen, Konzerte, Sportveranstaltungen, auch Reisen mit der Bahn oder dem Flugzeug. Ein ganzes Jahr lang sind die Neu-Kanadier:innen dazu eingeladen, ihre Wahlheimat zu erkunden – dank großzügiger Sponsor:innen alles umsonst oder stark vergünstigt. Ana Maria selbst ist gerade von einer mehrtägigen Bahnreise mit VIA Rail in den Westen zu den Nationalparks Jasper und Banff zurückgekehrt: „Ich bin so froh, dass ich das gemacht habe, es war fantastisch, einmal quer durch die verschiedensten Landschaften Kanadas zu fahren, das sollten alle machen“, sagt sie.

Das Institute for Canadian Citizenship hat den Canoo Access Pass entwickelt und baut ihn weiter aus – eine bisher weltweit einzigartige Idee. „Wir helfen neuen Immigrant:innen dabei, Kanadier:innen im Herzen zu werden“, erklärt CEO Daniel Bernhard. „Wir haben einen ganz frischen Ansatz: Wir wollen dir keinen Vortrag halten über kanadische Wertvorstellungen oder so was. Das Land ist ein riesiges Klassenzimmer, und wir öffnen die Tür: Geh einfach los und hab Spaß! Erkunde die Parks, lerne etwas Neues kennen, triff Leute!“ Über 100.000 Neuankömmlinge haben die Angebote seit dem Relaunch im Mai schon genutzt. Das Feedback ist überwiegend positiv: 86 Prozent sagen, sie fühlten sich weniger alleine. „Manche Benutzer:innen sind mit ihren Kindern zum Beispiel ganz in den Norden ins arktische Nunavut gefahren, haben mehr vom Land gesehen als die meisten Kanadier:innen, die hier geboren wurden“, sagt Bernhard. „Das Gefühl der Zugehörigkeit funktioniert so, dass du eines Tages aufwachst und sagst: ‚Das ist mein Land, das sind meine Leute.‘ Und wenn das passiert, bekommst du großartige Dinge auf die Reihe.“ Aber das sei eine sehr persönliche, individuelle Entscheidung. „Mit der Canoo-App versuchen wir, jedes Jahr Hunderttausende kleine Erlebnisse zu kreieren, damit dieser Moment ein bisschen näher rückt“, beschreibt der CEO die Strategie.





Fazela Yasin aus dem südamerikanischen Guyana mag den strukturierten Mindset der Kanadier:innen: „Für alles gibt es eine Lösung“, lacht sie. Für sie selbst bedeutet es viel, als Staatsbürgerin auch wählen zu dürfen.

Tarun Tripathi, Chef der Canoo-App beim ICC, wurde selbst vor Kurzem erst kanadischer Staatsbürger. Der gebürtige Inder ist begeistert vom Willen vieler Unternehmen, beim Willkommensnetzwerk dabei zu sein.

Das ICC-Büro liegt im Herzen von Torontos Chinatown in einem sonnigen Loft mit großen Fenstern und Blick auf den CN Tower, das Wahrzeichen der Metropole. Gegründet hat das Institut 2006 ein ehemaliges Flüchtlingskind, das während des Zweiten Weltkriegs aus Hongkong kam und später in eines der höchsten Ämter des Landes aufstieg: Adrienne Clarkson, Nachrichtenmoderatorin, Journalistin, Autorin und sieben Jahre lang Generalgouverneurin, quasi Stellvertreterin der jüngst verstorbenen Queen Elizabeth in Kanada. „Sie verkörpert das, was Kanada sein kann, wenn wir unsere Kräfte bündeln. Wir lassen nicht nur einfach Leute rein, wir tun ihnen keinen Gefallen. Sie bringen selbst so viel mit“, sagt Daniel Bernhard über die Gründerin Clarkson, die heute 83 Jahre alt ist.

Das trifft auch auf Fazela Yasin zu: Die 30-Jährige stammt aus der Nähe von Georgetown, Guyana, dem einzigen englischsprachigen Land auf dem südamerikanischen Kontinent. Sie kam mit ihrem Vater nach Kanada und lernte die positiven Seiten des Landes sehr schnell schätzen. „Ich mag, dass hier alles so strukturiert ist. Es gibt für alles eine Lösung.

**„Das ist ein ganz neuer Teil, der in dir entfacht wird, sagen zu können: Ich habe die Staatsbürgerschaft.“**

Wenn du ein Problem hast, wirst du nicht im Dunkeln gelassen, es gibt jemanden, der dir hilft“, sagt Fazela. Sie hat sich in einer Versicherungsgesellschaft nach oben gearbeitet und findet auch das an Kanada sehr erfrischend: „Es geht nicht darum, dass du jemanden kennst, sondern dass du gut bist. Du wirst hier sehr gefördert, und ich habe immer sehr gutes Feedback bekommen dafür, dass ich noch nicht so lange da bin.“ Damit sie auch politisch eine Stimme hat und ihre Meinung äußern kann, war es ihr wichtig, kanadische Staatsbürgerin zu werden. „Das ist ein ganz neuer Teil, der in dir entfacht wird, sagen zu können: Ich habe die Staatsbürgerschaft.“

**„Einwanderung ist nicht das Problem, sie ist die Antwort“**

Aber auch in Kanada ist nicht alles Sonnenschein. Eine Wohlfühlkultur zu schaffen, ist nicht nur eine

Höflichkeit, für die Kanada so berühmt ist. Es ist essenziell für das Land, in dem die am schnellsten wachsende Gruppe Immigrant:innen sind. „Wir haben eine Umfrage gemacht, nach der 30 Prozent der unter 35-jährigen Neuankömmlinge darüber nachdenken, in den kommenden zwei Jahren das Land zu verlassen. Das hat uns aufgerüttelt: Wir sind immer der Ansicht, Kanada sei ein Paradies für Immigrant:innen. Das gilt aber nicht für alle. Unsere Gesellschaft muss mehr tun, damit Einwanderinnen und Einwanderer hier wirklich erfolgreich sein können, weil wir im Land so viele Vorteile davon haben. Insofern ist die Canoo-App wichtig“, erklärt CEO Bernhard. „Unsere Idee ist sehr radikal: Wenn es Leuten hier gefällt, dann bleiben sie auch.“

Das ICC selbst ist divers aufgestellt: Über zwei Dutzend Mitarbeitende stammen aus 13 verschiedenen Ländern. Tarun Tripathi gehört dazu. Der Direktor von Canoo mit dem dichten grauen Haarschopf aus dem indischen Mumbai kam sogar erst während der Pandemie ins Land. „Vielleicht bin ich da auch Romantiker, aber das macht Kanada

STUDIENREIHE DER BERTELSMANN STIFTUNG

## WILLKOMMENSKULTUR IN DEUTSCHLAND

Seit zehn Jahren untersucht die Bertelsmann Stiftung mit repräsentativen Umfragen die Einschätzungen zu Migration und die Wahrnehmungen, wie willkommen Einwanderer und Einwanderinnen wie auch Flüchtlinge vor Ort bei der Bevölkerung und bei den Behörden sind. Über die fünf Erhebungszeitpunkte 2012, 2015, 2017, 2019 und 2021 zeigt sich, dass die Offenheit in Deutschland für Neuankömmlinge steigt, wobei der Blick auf Zuwanderung ambivalent und von Skepsis wie Pragmatik gekennzeichnet ist. 2019 wurden auch die Einstellungen in Deutschland und Kanada verglichen. Nicht überraschend: die Kanadier:innen waren überzeugter, dass ihr Land ein Ort des Willkommens ist. Erstaunlich aber, dass die Generation unter 30 Jahren in Deutschland ähnliche Einschätzungen hat: Die Willkommenskultur bei uns ist jung!

Willkommenskultur zwischen Skepsis und Pragmatik



## KANADA

Kanada hat etwa 37 Millionen Einwohner:innen und ist mit einer Fläche von 9.984.670 km<sup>2</sup> das zweitgrößte Land der Welt. Bundeshauptstadt ist Ottawa, die bevölkerungsreichste Stadt ist Toronto. Gemessen an der Bevölkerung, hat Kanada eine der höchsten Einwanderungsraten unter den Flächenstaaten. Die größten ethnischen Gruppen stammen aus Europa (Niederlande, Deutschland, Skandinavien, Italien, Portugal, der Ukraine), der Karibik und Südasiens. Die indigene Bevölkerung Kanadas (Ureinwohner:innen) setzt sich aus drei Gruppen zusammen: den First Nations (Indianer), den Inuit (früher „Eskimos“ genannt) und den Métis. Die beiden offiziellen Sprachen Kanadas sind Englisch und Französisch. Dritthäufigste Sprache ist Chinesisch.



*„Wir brauchen neue Leute, neue Energien, neue Ideen, eine Regeneration.“*







Warum ist das so? „Wir haben im Augenblick einen politischen Konsens in unserem Land: Einwanderung ist kein Problem, sie ist die Antwort“, sagt Bernhard. Kanada mit derzeit 37 Millionen Einwohner:innen hat das gleiche Problem wie viele westliche Demokratien: niedrige Geburtenraten, Überalterung der Gesellschaft. „Wir sterben aus“, benennt es Bernhard ganz hart. Auch rein wirtschaftlich gesehen ist das ein Problem. „Wir brauchen neue Leute, neue Energien, neue Ideen, eine Regeneration.“ Und wenn jemand seine Sachen packt und zu Fuß quer über einen Kontinent wandert, wie Menschen aus Mittel- und Südamerika, dann hat er eine sehr hohe Motivation. „Das Narrativ ist nicht mehr: Wir haben Mitleid. Das Narrativ ist: Wir brauchen ihre Power“, bringt es Canoo-Direktor Tripathi auf den Punkt.

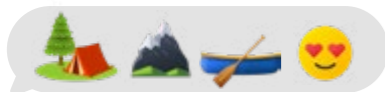
PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## MIGRATION FAIR GESTALTEN

Deutschland braucht Einwanderung wegen des demografischen Wandels, der zu Fachkräftemangel führt. Migration – so der Projektansatz – kann zum Vorteil aller Beteiligten gestaltet werden: für Deutschland als Aufnahmeland, für die Herkunftsländer und für die Migrant:innen selbst.

-  Zusammenwachsen in der Einwanderungsgesellschaft
-  [www.bertelsmann-stiftung.de/migration-fair-gestalten](http://www.bertelsmann-stiftung.de/migration-fair-gestalten)
-  @FaireMigration
-  [ulrich.kober@bertelsmann-stiftung.de](mailto:ulrich.kober@bertelsmann-stiftung.de)

Daniel Viso aus Venezuela arbeitet in der Kommunikation eines Start-ups. Dass er einen Akzent hat, stört in dem kulturellen Mix von Toronto niemanden. Ein „großartiges Projekt“ findet er die Canoo-App.



Die Überalterung der Gesellschaft ist schlecht für die Unternehmen und schlecht für die kanadischen Kulturorganisationen. Zum Beispiel hängt auch die finanzielle Zukunft für traditionell eher exklusive Institutionen wie die Philharmonie oder das Ballett davon ab, dass sie neue Zuschauergruppen für sich begeistern. Das Gleiche gilt für echt kanadische Sportarten wie Eishockey, Canadian Football oder Skifahren. Oft fehlt den Neuankömmlingen der Zugang dazu, weil ihnen bestimmte Sportarten nicht vertraut und zum Beispiel die Baseball-Regeln für Spiele der Toronto Blue Jays fremd sind.

#### Staatsbürgerschaft als wichtiger Teil der Identifikation

Tarun Tripathi, der in seiner früheren Karriere für große Bollywood-Produktionen gearbeitet hat, weiß ganz genau, wie es sich anfühlt, in einem Land erst mal verloren zu sein. Viele Kanadier:innen sind sehr naturverbunden, haben ein Cottage am See, gehen campen und Kanu fahren. Das war erst mal nichts für ihn: „Du kannst viel Geld haben in Mumbai, aber du weißt nicht, wie es geht, einen Fluss hinunterzukajak.“ Dadurch habe er sich sehr isoliert gefühlt. „Aber wenn Kanadier:innen verstehen, dass du noch nie ein Zelt aufgebaut hast, dann tun sie alles, um dich willkommen zu heißen. Sie geben dir den Schlüssel zu ihrem Haus und ihrem Auto“, lacht Tripathi. Gemeinsam mit der Regierungsorganisation Parks Canada organisiert das ICC deshalb jetzt Camping-Klassen, ganz umsonst. Und ja, Tripathi war mittlerweile auch schon kajaken und mag es sehr.

Zu seinem ersten kanadischen Fußballspiel zu gehen, war eine echte Offenbarung für den Neu-Kanadier Daniel Viso aus Caracas, Venezuela: „Es ist ein bisschen so wie American Football, aber sehr kanadisch, es ist sehr viel höflicher, weniger aggressiv. Es war lustig“, sagt der 37-Jährige. 2014 hatte er seine Heimat verlassen, obwohl die politische und humanitäre Situation in Venezuela damals noch nicht so schlimm war. Aber er wollte eine andere Zukunft, wollte in

Kanada weiter Projektmanagement und Corporate Communications studieren – und merkte, dass es ihm hier gefiel, dass er hierbleiben wollte: „Das hat einfach gut gepasst.“ Deutschland sei auch auf seiner Wunschliste gewesen, sagt er, er habe dort auch ein Praktikum gemacht, die Sprache gelernt, nach einem Studienabschluss hätte er aber nur einige Monate dort arbeiten dürfen. Kanada bot da mit drei Jahren einen klaren Vorteil.

Viele von Daniels Familienmitgliedern sind mittlerweile in alle Welt verstreut, Studienkolleg:innen, die es sich leisten konnten, haben Venezuela verlassen: „Caracas ist nur noch eine leere Hülle“, sagt er wehmütig. Im vergangenen November wurde Daniel deshalb kanadischer Staatsbürger. Erst war nur die Aussicht auf ein besseres Leben für ihn und seine zukünftigen Kinder dafür ausschlaggebend. „Aber nachdem ich hier länger war, habe ich gemerkt, dass ich auch ein Teil der Entscheidungen in dem Land sein wollte. Mir ist es wichtig, dass ich die nächste Premierministerin oder den nächsten Premierminister wählen kann.“

Die multikulturelle Stadt Toronto genießt er sehr: Er habe sich hier eine neue Familie aufgebaut, eine aus Freund:innen. Außerdem haben die Eltern seiner Frau, selbst Immigrant:innen aus Polen, ihn mit offenen Armen aufgenommen. Sorgen gemacht habe er sich nur am Anfang wegen seines Akzents in seinem Metier „Kommunikation“. Aber das sei nie ein Problem gewesen: weder bei Microsoft oder bei einem Ministeriumsjob noch bei dem kanadisch-amerikanischen Start-up Swift Connect, für das er jetzt arbeitet. Dass er sich in Toronto zu Hause fühlt, dazu haben auch die Erlebnisse mit der Canoo-App beigetragen. „Ich glaube fest daran, dass man mit Kultur Brücken bauen kann. Das ist ein großartiges Projekt“, sagt Daniel.

Reportage mit anderen teilen



„Ich glaube fest daran, dass man mit Kultur Brücken bauen kann.“

DANIEL VISO

# Die Kraft des Unbequemen

Vera Strauch  Ines Marquet



**G**eht es um Veränderung, spielt das Unbequeme unweigerlich eine Rolle. Denn es fühlt sich erst mal nicht angenehm an, etwas zu machen, das wir so bisher noch nicht getan haben. Das gilt für uns persönlich als auch in der Gemeinschaft. Es kann sehr fordernd sein, die Ungewissheit darüber auszuhalten, wohin uns neue Wege führen und ob getroffene Annahmen aufgehen. Veränderung bedeutet weniger Sicherheit und damit auch weniger Komfort.

Doch wollen wir bedeutsame Veränderungen, brauchen wir die (kollektive) Kompetenz, mit dem Unbequemen umgehen zu können. Den pauschalen Ruf nach dem „Austreten aus der Komfortzone“ sehe ich allerdings kritisch. Wollen wir große Herausforderungen angehen, braucht das Kraft. Unsere Komfortzone, der Ort, an dem wir unsere Batterien aufladen und uns stärken können, ist darum wichtig, um die Energie für Veränderung aufzubringen. Um die Dinge angehen zu können, die wirklich wichtig sind, brauchen wir ein gewisses Maß an Bequemlichkeit.

Schwierig wird es nur, wenn wir dadurch den großen Fragen ausweichen, die sich uns stellen – als Einzelpersonen, Organisationen und als Gesellschaft. Dann setzt sich eine häufig unbewusste Spirale des Vermeidens in Gang: Wir umschiffen unbequeme Gefühle und Momente, weichen Gesprächen, Fragen oder Entscheidungen aus.

Gerade bei Problemen ist das eine fatale Dynamik. Denn die verschwinden nicht einfach, weil wir sie ignorieren. Das lässt sich auf drei Ebenen anhand einfacher Beispiele zeigen:

**1. Individuell:** Ignoriere ich meine persönlichen Probleme wie Sorgen oder Ängste, verschwinden diese deshalb nicht. Zum Beispiel sind unangenehme Gefühle Teil eines jeden Lebens und brechen sich – wenn unterdrückt – mit der Zeit trotzdem Bahn. Weichen wir unseren persönlichen Problemen aus, entsteht ein Nährboden für psychische Probleme.

**2. Kollektiv:** Vermeiden wir die Themen, die uns beispielsweise im Miteinander in Teams bei der Arbeit bewegen, heißt das nicht, dass diese Themen nicht mehr da sind. Schwelende Spannungen werden zu unaufhaltbaren Konflikten, die irgendwann unkontrolliert über das Team hereinbrechen.

**3. Gesellschaftlich:** Die großen Herausforderungen unserer Zeit zu ignorieren, führt nicht dazu, dass sie kleiner werden. Ein eindrückliches Beispiel dafür ist der Klimawandel: Auch wenn wir unbequemen Tatsachen und unpopulären Entscheidungen ausweichen, lässt sich die Krise nur so lange zurückstellen, bis sie sich mit ihren unübersehbaren Konsequenzen in unserer Umwelt zeigt.

Den Umgang mit dem Unbequemen sehe ich wie eine Kernkompetenz, die wir alle für die Zukunft brauchen: Wir brauchen mehr Menschen, die in der Lage sind,

sich unbequemen Themen zu stellen. Die bewusst, mutig und liebevoll ihre Energie darauf lenken, wo es etwas zu verändern gilt. Die aber gleichzeitig achtsam mit ihren Ressourcen umgehen und nicht ausbrennen, weil sie die Sicherheit und Geborgenheit ihrer Komfortzone nutzen, um ihre Batterien regelmäßig aufzuladen.

*„Wir brauchen mehr Menschen, die in der Lage sind, sich unbequemen Themen zu stellen.“*

Die Kraft des Unbequemen kann sich entfalten, wenn wir aufmerksam beobachten und zu differenzieren lernen: Wähle ich die Bequemlichkeit bisweilen bewusst, um dem Unbequemen kraftvoll entgegenzutreten zu können? Oder weiche ich dem Unbequemen aus, obwohl es wichtig ist?

Bei meiner Forderung nach mehr Unbequemlichkeit für bedeutsame Veränderung ist eines sehr wichtig zu betonen: Es ist ein Thema der Privilegierten. Denn die allermeisten Menschen auf der Welt haben nicht die Option, es sich bequem zu machen. Ihr Leben ist in weiten Teilen viel unbequemer als meines zum Beispiel. Bequemlichkeit wählen zu können, ist ein Luxus, Ausdruck von Privilegien – und damit von Macht. Es ist wichtig, dass wir uns dieser Tatsache bewusst werden. Nicht um uns angeklagt zu fühlen, sondern um zu erkennen, dass wir Einfluss haben, den wir nutzen können.

Was will ich bewegen und wozu? Wo möchte ich meine Energie einsetzen? Wo gehe ich bewusst in den Schmerz der Unbequemlichkeit, weil ich meinen Einfluss für bedeutsame Veränderung nutzen möchte? Fragen wie diese kann sich jede:r stellen. Das ist nicht immer leicht, kann aber in der Veränderung, die sich dadurch in Gang setzt, auch zeigen: Es liegt eine verborgene Schönheit und große Kraft im Unbequemen.

[Essay mit anderen teilen](#) 

Vera Strauch ist Autorin, Podcasterin und Gründerin der Female Leadership Academy. In ihrem Buch „Unbequem – eine Aufforderung zum Anecken“ lädt sie dazu ein, den anstrengenden Weg zu gehen, Anpassung zu überwinden, unangenehme Emotionen zuzulassen und über Unzufriedenheiten offen zu reden.



# Gelebte DEMOKRATIE

Sonja Ernst | Jan Voth | September 2022 | Eupen | bewölkt, 16 °C

In Ostbelgien wird ein einzigartiges Modell der Bürger:innenbeteiligung praktiziert. Bürger:innen beraten sich hier zu verschiedenen Themen und entwickeln Handlungsempfehlungen für die Politik. Diese muss Argumente liefern, wenn sie Vorschläge nicht aufgreift. Ganz rund läuft das Modell noch nicht, aber schon jetzt profitieren Bürger:innen und Politiker:innen davon.

(OBM). Als es startete, berichteten Medien in ganz Europa darüber. Häufig fiel dabei der Begriff „einzigartiges Experiment“. Doch ein Experiment ist das OBM längst nicht mehr, sondern ein Prozess, an dem weiter gewerkelt wird.

## Belgische Sprachenvielfalt

Marie-Louise Havet und Georges Heck sitzen in einem hellen Raum an einem großen runden Tisch im Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. Marie-Louise Havet arbeitete bis zur Rente vor zwei Jahren als Erzieherin mit Schwerpunkt Förderpädagogik. Georges Heck war pädagogischer Berater, tätig in der Wissenschaft sowie im Ministerium. Außerdem sitzen Bernd Scherer, Alois Hendges und Rudolf Liebertz mit am Tisch. Alle fünf waren oder sind Teil des Bürger:innendialogs. Sie alle sind begeistert davon – kennen aber auch die Knackpunkte des OBM.

Als die Anfrage in ihrem Briefkasten lag, war Marie-Louise Havet sofort klar: „Da mache ich mit. Und das hat mir nie leidgetan.“ Die 66-Jährige wurde ausgelost, um die Politik der Deutschsprachigen Gemeinschaft in Belgien mitzugestalten. Der Zufall wählte – per Software – auch Georges Heck aus. „Ich habe sofort Ja gesagt“, erinnert sich der 75-Jährige. „Ich übe viel Kritik an Politik und Gesellschaft. Und da dachte ich: Wenn du immer eine große Klappe hast, dann musst du jetzt auch mitmachen.“

Um dessen Einzigartigkeit zu verstehen, ist zunächst ein Blick auf Belgien wichtig. Das Land hat eine ereignisreiche Geschichte und verfügt auch deshalb über ein komplexes, föderales politisches System, zu dem auch drei Sprachgemeinschaften zählen. Die Deutschsprachige Gemeinschaft lebt im Osten Belgiens, in der Grenzregion zu Deutschland, den Niederlanden und Luxemburg. Diese ist auch als „Ostbelgien“ bekannt, ihr politisches Zentrum ist die Stadt Eupen.

Seit 2019 setzt die Deutschsprachige Gemeinschaft in Belgien eine weltweit einmalige Form der Bürger:innenbeteiligung um: das Ostbelgien-Modell

Die Bürger:innen in der Deutschsprachigen Gemeinschaft in Belgien kennen ihre Parlamentarier:innen und auch Minister:innen häufig persönlich. Wie hier, bei einem zufälligen Treffen vor dem Regierungsgebäude in Eupen mit der Ministerin für Kultur: Man sagt sich hallo und fragt, wie es geht.



## PER LOS INS OSTBELGIEN-MODELL

Ostbelgien ist weltweit die erste Region mit Gesetzgebungsbefugnis, in der die Politikgestaltung mit zufällig ausgewählten Bürger:innen gesetzlich vorgeschrieben ist. Im Ostbelgien-Modell werden aus dem Bevölkerungsregister Menschen ab 16 Jahren per Losverfahren ausgewählt und per Brief eingeladen, am Bürger:innendialog teilzunehmen. Nach Kriterien wie Alter, Geschlecht und Bildung wird aus der Gruppe der positiv antwortenden Personen eine möglichst gemischte Gruppe zusammengestellt. Der Dialog findet in zwei Gremien statt: Der Bürger:innenrat ist ein ständiges Gremium, das einmal im Monat zusammentritt und entscheidet, mit welchen Themen sich die Bürger:innenversammlung befassen soll. Die Bürger:innenversammlung berät in mindestens drei Sitzungen das Thema und legt dem Parlament ihre Empfehlungen vor. Der Bürger:innenrat überprüft den Folgeprozess zur Umsetzung der Empfehlungen. Die Bürger:innen bekommen für ihren Aufwand 69 Euro pro Sitzung.

Shortcut 7 – Das Ostbelgien-Modell

Hier haben das Parlament und die Regierung der Deutschsprachigen Gemeinschaft ihren Sitz. Mit rund 79.000 Menschen ist sie neben der Flämischen und der Französischen die kleinste der drei in der belgischen Verfassung verankerten Gemeinschaften. Sie haben eigene Zuständigkeiten und dürfen Gesetze erlassen. Das gilt eben auch für die Deutschsprachige Gemeinschaft, was das OBM einzigartig macht. Denn damit gibt es erstmals weltweit eine Region mit gesetzlich verankerter Bürger:innenbeteiligung UND Gesetzgebungskompetenzen.

### Mit zwei Organen deliberative Partizipation gestalten

„Die Bürger:innenversammlung ist der Sockel für alles“, sagt Bernd Scherer. Der 74-Jährige war Manager und ist weiterhin als Mentor und Coach tätig. „In der Bürger:innenversammlung wird hart gearbeitet. Und man verschafft sich den entsprechenden Hintergrund, um in den Bürger:innenrat gehen zu können.“ Scherer gehörte 2021 der zweiten Bürger:innenversammlung an und ist zurzeit der Vorsitzende des Bürger:innenrats.

Aus dieser kurzen Erklärung geht es schon hervor: Das Ostbelgien-Modell kombiniert zwei Organe. In der Bürger:innenversammlung sitzen 25 bis 50 Bürger:innen. Sie ist der „Maschinenraum“ des Bürger:innendialogs, in dem sich die ausgelosten Bürger:innen zu einem bestimmten Thema beraten. Es kann mehrere Bürger:innenversammlungen im Jahr geben. Hier formen die Bürger:innen durch Austausch und Debatte – deliberativ – einen politischen Willen und unterbreiten dem Parlament Handlungsempfehlungen. Der Bürger:innenrat ist das zweite und ein ständiges Organ. Hier engagieren sich 24 Bürger:innen, die sich aus den Bürger:innenversammlungen rekrutieren. Der Rat entscheidet zum Beispiel, mit welchem Thema sich die Versammlungen beschäftigen, bereitet diese vor und überprüft, inwieweit die Empfehlungen von der Politik umgesetzt werden.

„Seit 2020 gab es drei Bürger:innenversammlungen – zu Pflege, Inklusion und bezahlbarem Wohnen“, berichtet Bernd Scherer. „Die aktuelle Versammlung dreht sich um Digitalisierung.“ Eigentlich sollte jede Bürger:innenversammlung drei bis vier Monate

dauern. Doch kurz nach dem Start des Bürger:innendialogs legte die Coronapandemie alles lahm – auch in Ostbelgien. Die Prozesse verschoben sich, aber es ging weiter. Trotz Pandemie.

In den kommenden Monaten wird sich auch die vierte Versammlung zu dem Thema „Digitalisierung“ auf ihre eigene Weise beraten. Es gibt eine professionelle Moderation, die unterstützt, ohne die Diskussion zu steuern. Aber es gibt keine festen Regeln. Jede Versammlung entscheidet, wie sie sich austauscht – und wie viele Empfehlungen sie am Ende formuliert und ob sie Ideen oder konkrete Vorschläge vorlegen will.

### „Es kommt auf die Gemeinschaft an“

Beim Thema „Bezahlbares Wohnen“ hätten die Bürger:innen zunächst einzelne Schwerpunkte bestimmt, erinnert sich Rudolf Liebertz. „Wir haben zum Beispiel über das Wohnen für alte Menschen gesprochen. Ebenso über sozialen Wohnungsbau, Wohnen für junge Leute und Wohnen für Behinderte.“ Die Unterthemen seien in Kleingruppen beraten und die Ergebnisse ins Plenum getragen worden, um schließlich Empfehlungen zu formulieren, berichtet Liebertz weiter. Der 74-Jährige war in der Baubranche tätig. Die Bürger:innenversammlung zum Wohn-Thema interessierte ihn vor allem auch inhaltlich. Aber er blieb dem Bürger:innendialog treu und ist aktuell Teil des Bürger:innenrats.

„Wichtig war vor allem auch: Alles muss Gehör finden. So war das bei der Versammlung zur Pflege jedenfalls“, sagt Georges Heck. „Wenn jemand eigene Erfahrungen geteilt hat, fand das immer Gehör. Es war wunderbar, wie das auch menschlich funktioniert hat.“ Alle am Tisch stimmen ihm zu, alle haben den Austausch als offen und respektvoll empfunden.

*„Wenn jemand eigene Erfahrungen geteilt hat, fand das immer Gehör. Es war wunderbar, wie das auch menschlich funktioniert hat.“*

„Mich zum Beispiel hat der Bürger:innendialog auch stärker an die Politik und ihre Verfahren herangeführt“, sagt Alois Hendges. Der 69-Jährige war bis vor drei Jahren in der IT-Branche tätig. Der Deutsche lebt seit 30 Jahren in Ostbelgien; seinen deutschen Pass hat er bis heute. „Ich durfte aber beim Bürger:innendialog mitmachen“, erklärt Hendges. „Es kommt also nicht auf den Pass an, sondern auf die Gemeinschaft. Das finde ich sehr positiv.“

Auch Alois Hendges sitzt im Bürger:innenrat, und er gehörte der Versammlung zum Thema „Pflege“ an – so wie Marie-Louise Havet. „Wir haben uns an vier Samstagen getroffen“, erinnert sie sich. „Danach hatten wir den Eindruck, dass wir noch weiterdiskutieren könnten. Aber es war auch klar: Einen Großteil haben wir geschafft – und jetzt müssen wir auch liefern.“

Die Bürger:innenversammlung trifft sich im Parlamentsgebäude der Deutschsprachigen Gemeinschaft: (von links) Georges Heck, Bernd Scherer, Marie-Louise Havet, Alois Hendges, Rudolf Liebertz. Aktuell geht es um das Thema Digitalisierung. Die Bürger:innen werden sich austauschen, beraten und der Politik Vorschläge machen.



# WAS HALTET IHR VOM BÜRGER:INNENDIALOG?

Eine Straßenumfrage in Eupen



„Prinzipiell finde ich den Bürger:innendialog gut. Ich würde mir wünschen, mehr darüber zu erfahren, welche Empfehlungen umgesetzt wurden.“

Annabell Pommé, 38 Jahre, tätig im Datenschutz



„Dass weniger junge Leute mitmachen, liegt vielleicht daran, dass ihnen die Informationen fehlen oder sie wenig Zeit haben. Ich fände es gut, wenn es an Schulen mehr Werbung für den Bürger:innendialog gäbe.“

Mike H., 20 Jahre, Bachelor-Abschluss



„Ich fand die Bürger:innenversammlung zum Thema Pflege interessant. Da waren auch Kolleg:innen von mir dabei, die kennen die Praxis und den Alltag in der Pflege.“

M. Kniebs, 54 Jahre, auf der Intensivstation tätig



„Der Bürger:innendialog ist wichtig. Jeder und jede kann dort die eigene Meinung preisgeben.“

Günter Birnbaum, 72 Jahre alt, Rentner



Die Bürger:innen lieferten 14 teils sehr konkrete Handlungsoptionen wie zum Beispiel verpflichtende Angehörigenräte in Pflegeeinrichtungen, keine Studiengebühren mehr im Pflegebereich und die Einführung einer dualen Ausbildung zur bzw. zum Krankenpfleger:in ohne Abitur als Voraussetzung. „Als wir dann die ersten Rückmeldungen seitens der Politik bekamen, waren wir ein bisschen enttäuscht“, sagt Marie-Louise Havet.

## Parlament und Regierung müssen sich erklären

„Zunächst mussten sich die Erwartungshaltungen erst einmal gegenseitig anpassen – aufseiten der Bürger:innen und der Politik“, sagt die Politikwissenschaftlerin Rebecca Gebauer. Das Gespräch mit ihr findet per Zoom statt. „Aber jetzt fügt sich der Bürger:innendialog sehr gut in die politischen Prozesse ein. Auf beiden Seiten ist der Wille da, dass es funktioniert.“

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## ENGAGEMENT JUNGER MENSCHEN FÜR DEMOKRATIE

Unsere Demokratie ist nur zukunftsfähig, wenn die Stimme der jungen Generation gehört wird und sie sich gesellschaftlich einbringen kann. Im Projekt „Engagement junger Menschen für Demokratie“ setzen wir uns dafür ein, dass die Interessen Jugendlicher mehr Gewicht in der Politik bekommen. Ein wichtiger Hebel dafür ist eine Absenkung des Wahlalters auf 16 auf allen Ebenen. Gleichzeitig wollen wir daran mitwirken, dass mehr junge Menschen Zugang zu einem Freiwilligenjahr finden und sich aktiv für das Gemeinwohl einsetzen können. Verbesserte Rahmenbedingungen sind hierfür zentral. Ein Fokus des Projektes ist die Förderung von Teilhabechancen benachteiligter Jugendlicher.

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

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

Rebecca Gebauer begleitet den Bürger:innendialog mit ihren Kollegen Min Reuchamps und Christoph Niessen von der Katholischen Universität Löwen (UCLouvain). Das Team wertet das Ostbelgien-Modell aus, auch den Prozess der Umsetzung der Empfehlungen, der in drei Schritten abläuft:

- 1 Jede Bürger:innenversammlung macht ihre Handlungsempfehlungen öffentlich und übergibt sie dem Parlament. Die Fachausschüsse des Parlaments sowie die Regierung beraten die Vorschläge.
- 2 Es folgt eine öffentliche Ausschusssitzung des Parlaments: Die Politik erklärt, welche Empfehlungen sie für machbar hält, welche nicht. Bürger:innen aus dem Rat und der Versammlung sind anwesend; sie können nachhaken und Vorschläge weiter erläutern.
- 3 Nach einem Jahr findet wieder eine öffentliche Ausschusssitzung statt. Jetzt geht es um die konkrete Umsetzung der Handlungsempfehlungen: Inwiefern hat die Politik die Vorschläge der Bürger:innen aufgegriffen? Auch bei dieser Sitzung sind die Bürger:innen dabei und können kommentieren und bewerten.

Alle Sitzungen werden im Livestream des Parlaments übertragen. Die Politik macht ihre Stellungnahmen in Form von Berichten öffentlich und liefert Argumente, wenn Vorschläge nicht umgesetzt wurden.

Beim Thema „Pflege“ wurde zum Beispiel der Vorschlag einer dualen Ausbildung zur bzw. zum Krankenpfleger:in nicht aufgegriffen. Dafür fehlt der Deutschsprachigen Gemeinschaft die Zuständigkeit, was bei den Bürger:innen zunächst für Frust sorgte. „Aber bei der finalen Präsentation zeigte sich, dass die Bürger:innen bei den Punkten, die nicht direkt umgesetzt wurden, doch damit zufrieden waren“, weiß Rebecca Gebauer. „Weil die Begründungen gut und nachvollziehbar waren.“

Damit werden politische Entscheidungen transparent für alle, die sich im Bürger:innendialog engagieren, aber auch für die Öffentlichkeit. Politik wird anschaulich(er). Und auch die Politiker:innen gewinnen

durch den Bürger:innendialog neue Perspektiven. „Das Interessante für die Politiker:innen und ihre Arbeit in den Ausschüssen ist, dass Empfehlungen quasi reinkommen, die von keiner Partei, sondern von den Bürger:innen kommen“, erklärt Gebauer. „Bei der Diskussion darüber spielt Parteipolitik eine geringere Rolle als üblich.“

### Der Beteiligungsprozess darf nicht zum Alibi werden

Zurück im Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens in Eupen, wo sich Parlamentspräsident Karl-Heinz Lambertz Zeit für ein Gespräch in seinem Büro nimmt. Er hält engen Kontakt mit den Bürger:innen, um zu wissen, wo das OBM hakt und welche Stellschrauben es gibt.

Eine ist die Zusammensetzung des Bürger:innenrats. Der ist – vor allem was die Altersgruppen angeht – weniger durchmischt als die Bürger:innenversammlungen. Aber auch da ist die Anzahl jüngerer Bürger:innen oft gering. Ausbildung, Studium sowie Beruf und/oder Familie machen es teils schwer, sich im Bürger:innendialog zu engagieren. Damit kämpft nicht allein das OBM. Man sucht nach Lösungen, wie zum Beispiel eine Art Mentoring, damit auch mehr Jüngere in den Bürger:innenrat gehen.

Für Karl-Heinz Lambertz muss aber auch die Politik eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Bürger:innendialogs erfüllen. „Man darf den Beteiligungsprozess nicht als eine Art Alibi ansehen oder als Beschäftigungstherapie, sondern man muss auf der politischen Seite die ehrliche Absicht haben, intensiv auf die Schlussfolgerungen einzugehen und sie umzusetzen“, sagt er. „Man sollte sich davor hüten, falsche Hoffnungen zu schaffen.“ Für ihn ist entscheidend, was mit den Handlungsempfehlungen passiert, damit das OBM langfristig attraktiv und damit auch erfolgreich ist.

Der Parlamentspräsident ist stolz auf das, was sie in Ostbelgien auf die Beine stellen. Immer wieder, mit jeder Bürger:innenversammlung. Das macht ihn mittlerweile zu einem gefragten Experten in Europa und international, wenn es um Bürger:innenbeteiligung geht. Als europäischer Vorreiter gilt Irland. Dort wurde per Volksabstimmung zum Beispiel über die „Ehe für alle“ oder das Abtreibungsrecht entschieden. Die Abstimmungen werden durch losbasierte

Bürger:innenräte vorbereitet. In Deutschland gab es bislang zwei Bürger:innenräte, ebenfalls mit gelosten Teilnehmenden. Aber die Räte wurden zivilgesellschaftlich organisiert, es gab keine rechtliche Regelung – auch nicht für die Umsetzung der Ergebnisse.

### Bürger:innenbeteiligung statt Polarisierung

Die Instrumente der direkten Demokratie sind also sehr verschieden und nur bedingt vergleichbar. Aber sie alle wollen Politik erklären und ein „Gegengift“ gegen die gesellschaftliche Polarisierung sein. Auch in Ostbelgien. „Wenn ich die Bürger:innen einbinden kann, die sich ärgern und böse sind, aber noch für Argumente zugänglich, dann habe ich eine Chance“, sagt Karl-Heinz Lambertz. „Und zwar eine Chance gegen Populismus und für Demokratie.“

Genau das wollen auch die fünf Bürger:innen, die im Parlament zusammensitzen. „Wir sind die Brücke zur Demokratie“, sagt Bernd Scherer. „Das heißt auch: Indirekt unterstützen wir die Politik.“ Er sieht im Bürger:innendialog eine vertrauensbildende Maßnahme. Denn solange sich Bürger:innen im OBM engagieren, ist das ein Zeichen für gelebte Demokratie, die in die Öffentlichkeit wirkt und zeigt, dass Politik zuhören kann und will.

Reportage mit anderen teilen 

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## DEMOKRATIE UND PARTIZIPATION IN EUROPA

Mit der „Konferenz zur Zukunft Europas“ hat die Europäische Union ein Demokratieexperiment gestartet, das auf völlig neue Weise Bürger:innen an europäischer Politik beteiligt. Wir begleiten dies mit Analysen in den „Conference Conversations“ und entwickeln gemeinsam mit ausgewiesenen Expert:innen Konzepte für eine bürgernahe EU. Zusammen mit dem Europäischen Ausschuss der Regionen qualifizieren wir 50 europäische Regionen und Städte, innovative Bürger:innendialoge durchzuführen.

 [dominik.hierlemann@bertelsmann-stiftung.de](mailto:dominik.hierlemann@bertelsmann-stiftung.de)

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

 Jetzt auch in unseren Podcast reinhören



„Wenn ich die Bürger:innen einbinden kann, die sich ärgern und böse sind, aber noch für Argumente zugänglich, dann habe ich eine Chance. Und zwar eine Chance gegen Populismus und für Demokratie.“

KARL-HEINZ LAMBERTZ



Bernd Scherer (im linken Bild) gehörte der Bürger:innenversammlung zur Inklusion an. „Wir hatten Menschen aller Couleur dabei; die haben sich ergänzt“, sagt er. „Und viele sind neutral an das Thema rangegangen. Das ist gut.“ Denn wenn schon alle ihre feste Meinung hätten, sei der Dialog schwierig(er).



# Mitreden in und für Europa

Dr. Ralph Heck Sebastian Pfüze

Demokratie lebt von der Beteiligung der Bürger:innen. Nur dann ist sie lebendig, nur dann hat sie eine Zukunft. In der Realität der Europäischen Union mit ihren 27 Mitgliedstaaten ist die demokratische Beteiligung der Menschen allerdings alles andere als ein Selbstläufer. Wegen ihrer komplexen Verfahren, ihrer Sprachenvielfalt und kulturellen Diversität sind die EU und ihre Institutionen für viele Europäer:innen ein nach wie vor abstraktes Gebilde. Brüssel scheint weit entfernt zu sein. Dabei ist das Gegenteil der Fall: Viele Beschlüsse und Regelungen berühren direkt unser tägliches Leben. Umso wichtiger ist deshalb eine europäische Demokratie, die sich beständig weiterentwickelt und an die Bedürfnisse ihrer Bürger:innen anpasst.

Die Ausgangslage dafür ist sehr gut. Die Europäische Union zieht zwar seit jeher Kritik auf sich, aber eine deutliche Mehrheit der Europäer:innen ist zufrieden mit ihrer Politik. Mehr als 70 Prozent der Menschen in Europa finden es richtig, dass die EU auf der Weltbühne eine wichtige Rolle spielt. Noch mehr, nämlich 80 Prozent, wären zufrieden, wenn sie ihre Bedeutung noch ausbauen würde. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Umfrage von eupinions, dem Meinungsforschungsinstrument der Bertelsmann Stiftung.

Was also bremst die Weiterentwicklung aus? Die Antwort ist – leider – ganz einfach: Nur 15 Prozent der Europäer:innen sagen, es sei leicht, sich einzubringen. Alle fünf Jahre wird das Europäische Parlament gewählt. Wie sich die Menschen zwischen den Wahlen Gehör verschaffen können, wissen die meisten dagegen nicht. Hier muss die EU, hier müssen wir alle ansetzen. Denn es gibt diese Möglichkeiten. Seit vielen Jahren schon macht die Bertelsmann Stiftung mit ihrer Unterstützung für europäische

Bürger:innenversammlungen vor, wie es geht. Zum Beispiel ist das während der Konferenz zur Zukunft Europas im Mai 2021 eindrucksvoll gelungen. Die Stiftung hat Konzepte für transnationale Bürger:innendialoge entwickelt und mit der EU-Kommission durchgeführt. Ebenso hat sie mit dem Ausschuss der Regionen in rund 40 europäischen Regionen interaktive Bürger:innendialoge mit 2.000 Teilnehmer:innen (die meisten davon zufällig ausgewählt) eingebracht. Dabei sind 400 Vorschläge entstanden – von einer gemeinsamen europäischen Recycling-Politik bis zu einem verbesserten Zugang zum Gesundheitswesen.

**„Ohne die Akzeptanz und den Mitgestaltungswillen der Bürger:innen werden wir es nicht schaffen, den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.“**

Ohne diese Beteiligung, ohne die Akzeptanz und den Mitgestaltungswillen der Bürger:innen werden wir es nicht schaffen, den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Wir müssen mit den Folgen der Pandemie, der Klimakrise, der Einhaltung rechtsstaatlicher Prinzipien, der Digitalisierung und der wachsenden sozialen Ungleichheit umgehen und zugleich das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit Europa stärken. Regionen, Städten und Lokalpolitiker:innen kommt hier eine wichtige Rolle zu, da sie nicht nur die Gesetzgebung und Förderprogramme der EU vor Ort umsetzen, sondern immer häufiger dafür bürgen, dass sich repräsentative und partizipative Demokratie sehr gut ergänzen können.

Weltweit finden neue Verfahren der Bürger:innenbeteiligung insbesondere mit zufällig ausgewählten Bürger:innen rasant Verbreitung. Vorreiter sind Irland und Frankreich. Auch der Deutsche Bundestag will solche Bürger:innenräte fest etablieren. Dass dies funktioniert, beweist seit einigen Jahren die Region Ostbelgien. Das Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft hat per Gesetz einen permanenten Bürger:innendialog mit zufällig ausgewählten Bürger:innen eingeführt.

Ohnehin ist die Distanz zwischen Politiker:innen und Bevölkerung in der Region recht gering. Die Politiker:innen gehen einem Hauptberuf nach, Politik betreiben sie gewissermaßen im Nebenberuf. Die Gefahr, dass sie sich in einer Blase bewegen, besteht nicht. Auch wenn bei der Bürger:innenbeteiligung nicht der „ganz große Wurf“ gelingt: Die Stimmung, die Einstellung und die Lösungsvorschläge der Bevölkerung werden wahrgenommen. Zugleich erfahren die für die Bürger:innenbeteiligung ausgewählten Menschen, wie Politik funktioniert, wie Diskussionen laufen, wie Kompromisse entstehen. Demokratie muss sich immer wieder erneuern. Ostbelgien zeigt, wie es geht.

Teilhabe und Engagement zur Weiterentwicklung des demokratischen Systems über Wahlen hinaus sind erforderlich, da die traditionellen Strukturen demokratischer Systeme nicht mehr ausreichen, um Vertrauen in die Institutionen und die Politik aufzubauen. Hier produziert Bürger:innenbeteiligung bessere politische Ergebnisse und ist zugleich eine vertrauensbildende Maßnahme zwischen uns, den Bürger:innen, und der Politik.

## DR. RALPH HECK

Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

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

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





# Augsburg – nachhaltig voran

Gero Günther Enno Kapitza August 2022 sonnig, 23 °C

Wie können kleine und mittlere Unternehmen beim Umbau zu mehr Nachhaltigkeit beraten und unterstützt werden? In der Umweltkompetenzstadt Augsburg beschäftigt man sich seit Jahren mit dieser Frage. Und hat dabei festgestellt, wie wichtig regionale Netzwerke bei der Transformation sein können.



AUGSBURG, DEUTSCHLAND



Kloster Holzen, nördlich von Augsburg, ist heute unter anderem ein Business-Retreat, das Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit erfolgreich verbindet.



„Viele Handwerksbetriebe sind schon auf einem guten Weg.“

SUSANNE SADREMOGHADDAM



Sorgfältiges Planen statt kalter Dusche: Unternehmerin Petra Schabinger (links) und Susanne Sadremoghaddam von der Handwerkskammer für Schwaben erstellen gemeinsam einen Nachhaltigkeitsplan.

„Ich hatte ja keine Ahnung, was wir bereits alles für die Nachhaltigkeit tun“, sagt Petra Schabinger. Die Unternehmerin aus Neusäß bei Augsburg lacht. Als sie Susanne Sadremoghaddam um ein Beratungsgespräch bat, wollte sie mit der Nachhaltigkeitsbeauftragten der Handwerkskammer für Schwaben (HWK Schwaben) eigentlich über ihre Pläne zur Umstellung der geleasteten Firmenfahrzeuge reden, über eine Wärmepumpe und die anvisierte Photovoltaikanlage. Als es dann auch um Mitarbeitendenführung, Betriebsausflüge und Diversität in ihrem zwölfköpfigen Team ging, war sie überrascht. „Ich hatte gar nicht auf dem Schirm, was alles zur Nachhaltigkeit gehört, und war begeistert, wie weit unsere bunte Truppe schon ist.“

### Das Handwerk – ein Verbündeter in puncto Nachhaltigkeit

„Die Badgestalter“ steht auf der Fassade des Flachbaus, in dem die Zitzelsberger GmbH ihren Sitz hat. Gesamtlösungen für Badumbauten sind die Spezialität des Handwerksbetriebs. Im Showroom werden geschmackvolle Waschbecken aus Recyclingmaterial ausgestellt, barrierefreie Duschkabinen und Wände, die mit kunstvollem Marmorkalkputz verspachtelt sind. „Ein ganz altes ökologisches Produkt“, sagt Geschäftsführerin Petra Schabinger. In Venedig könne man diese traditionelle Handwerkstechnik allerorts bewundern.

„Vieles von dem, was die Firma Zitzelsberger unternimmt und anbietet“, erklärt die Frau von der HWK für Schwaben, „ist ja bereits nachhaltig.“ Auch das, was sie über die Schulung und Einbindung der Mitarbeitenden erfahren habe, findet Sadremoghaddam überzeugend. Und überhaupt müsse man bei den Beratungen in Sachen Nachhaltigkeit ja erst einmal den Istzustand dokumentieren, ehe man geeignete Vorschläge anbieten könne. „Viele Handwerksbetriebe sind schon auf einem guten Weg, ohne es zu wissen“, berichtet die 49-Jährige.

„Es gibt jetzt einen konkreten Fahrplan“, sagt Petra Schabinger, die von den Angeboten der Handwerkskammer begeistert ist und schon mehrere Veranstaltungen zum Thema „Nachhaltigkeit“ besucht hat. Jetzt soll es Step by Step gehen. Dass sich ihre drei Badberaterinnen einen Wagen teilen und bei Bedarf ein Auto aus dem Carsharing dazugemietet wird, ist so ein kleiner, aber wichtiger Schritt. Die Wissenssicherung ein anderer. „Das Know-how etwa von Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen, zu erhalten, ist für jeden Betrieb ein sehr wichtiges Thema“, sagt Susanne Sadremoghaddam. Konkrete Maßnahmen wie

diese, findet sie, würden im oft eher abstrakten Diskurs um die Nachhaltigkeit oft vergessen.

Sie selbst ist überzeugt davon, dass das Handwerk und die Nachhaltigkeit natürliche Verbündete sind. Immerhin kümmere sich das Handwerk um die Dinge des Alltags, die Sachen, die wir wirklich brauchen. Und das Handwerk, so Sadremoghaddam, „ist es ja auch, das die Gebäudesanierungen und Einsparmaßnahmen praktisch umsetzt. Ohne Handwerk kein Klimaschutz“, bringt sie es auf den Punkt.

Dass diese Geschichte in und um Augsburg spielt, ist kein Zufall. Die Großstadt im Südwesten Bayerns ist nicht nur eine der ältesten, sondern auch eine der nachhaltigsten Städte Deutschlands. Als Augsburg 2013 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet wurde, hatten sich zahlreiche seiner Bürger:innen bereits seit vielen Jahren damit beschäftigt, ihre Kommune zukunftsfähig zu machen. Das Engagement ging von der lokalen Agenda 21, Umweltgruppen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie Vertreter:innen der Wirtschaft, der Politik und der Stadtverwaltung aus.

Inzwischen hat Augsburg seine Nachhaltigkeitsziele systematisiert und in zahlreichen Institutionen verankert. Die Stadt ist Sitz des Bayerischen Landesamtes für Umwelt und des Umwelt-Technologischen Gründerzentrums. Es gibt ein eigenes Büro für Nachhaltigkeit, die erste klimaneutrale Handwerkskammer Deutschlands, Konferenzen, Netzwerke und jede Menge kleiner und mittelständischer Unternehmen, die mit gutem Beispiel vorangehen.

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## NACHHALTIG WIRTSCHAFTEN

Eine nachhaltige Soziale Marktwirtschaft erfordert es, die Dynamik der Wirtschaft mit sozialem Ausgleich und der Einhaltung planetarer Grenzen in Einklang zu bringen. Im Projekt „Nachhaltig Wirtschaften“ nehmen wir sowohl die dafür notwendige Rahmensetzung durch den Staat als auch das nachhaltige Handeln der Unternehmen in den Blick. Der Ansatz ermöglicht es, Wirkmechanismen ganzheitlich zu analysieren und Ableitungen für notwendige Transformationspfade in Wirtschaft und Gesellschaft zu treffen.

 [birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de)

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

### Beim Brauer: nicht Wachstum, sondern Umweltverträglichkeit als Ziel

Ein paar Hundert Meter von Augsburgs Hauptbahnhof entfernt ragt der Schornstein der Brauerei Riegele 50 Meter in den Himmel. Wie eine Nadel markiert er die Position des Traditionsunternehmens in der Stadt. „Wir zahlen seit 636 Jahren Gewerbesteuer“, sagt Sebastian Priller, Geschäftsführer von Riegele, und lacht: „Das nenne ich mal nachhaltiges Wirtschaften.“ Priller sieht nicht aus, wie man sich den Besitzer einer Brauerei vorstellt. Schlank und drahtig ist der 46-Jährige. Statt eines Autos fährt er ein Lastenfahrzeug. 2011 wurde der ehemalige Unternehmensberater als weltbesten Biersommelier ausgezeichnet. Gutes Bier ist für ihn Slow Food, „Genuss ohne Ausgrenzung“, eine ehrliche Sache.

Für seine Biere wurde das Unternehmen mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet. Das habe damit zu tun, erklärt Sebastian Priller, dass man lieber bei der Effizienz Abstriche mache als bei der Qualität. Überhaupt habe Riegele keine Ambitionen zu wachsen. Lieber wollen er und sein Vater an den zeitaufwendigen traditionellen Produktionsprozessen festhalten und den Betrieb noch umweltverträglicher gestalten. Einiges haben sie bereits auf den Weg gebracht – bei der Herstellung, Energieversorgung und Auslieferung.

„In unseren Lkws fängt es an zu piepsen, wenn man nicht ökonomisch fährt“, erklärt der Unternehmer. „Das ist anfangs unheimlich nervig, aber es ist auch unglaublich, was das einspart.“

Was wirklich nachhaltig ist, sagt Priller, sei nicht immer so eindeutig, wie die Leute das gerne haben wollen. Er zeigt auf das Gebäude auf der anderen Seite des Hofes. Das schmucke Brauhaus wurde 1911 errichtet und funktioniert tadellos. „Natürlich könnte ich es für eine Umweltbilanz abreißen, neu bauen, komplett isolieren, und vielleicht bin ich dann noch einen Ticken nachhaltiger“, spekuliert er. Und fügt hinzu: „Aber das wäre doch komplett pervers.“

Stolz zeigt er die Photovoltaikanlage auf dem Dach des Wirtshauses. Mit dem Versuch, noch weitere Flächen auf umliegenden Gebäuden anzumieten, ist der Brauereibesitzer bisher gescheitert. Überhaupt gebe es Grenzen der Machbarkeit. Besonders jetzt in Zeiten der zunehmenden Verknappung. „Wir bekommen derzeit beispielsweise kaum noch Kohlensäure“, sagt Priller. Außerdem habe er das Heizsystem des Bierkessels vor einigen Jahren von Öl auf umweltfreundlicheres Erdgas umgestellt. „Derzeit natürlich schwierig“, meint er und zuckt mit den Schultern, „aber wir werden auch diese Krise überstehen.“

Hopfen  
und  
Malz



Traditionsunternehmen par excellence: Qualität und Umweltverträglichkeit werden bei Riegele größer geschrieben als Wachstum.



Brauer Sebastian Priller schaut der Energiekrise zuversichtlich entgegen. Sein Unternehmen hat schon viele schwierige Situationen überstanden. Trotzdem würde er gerne noch mehr Dachanlagen für seine Photovoltaikprojekte anmieten.

Unternehmen wie die Brauerei Riegele sind für Stefanie Haug die beste Werbung für ihre Sache. Die 36-Jährige im lindgrünen Hosenanzug ist Geschäftsfeldleiterin für Nachhaltiges Wirtschaften der Regio Augsburg. Das Netzwerk der Wirtschaftsförderungsgesellschaft namens A<sup>3</sup> bietet Veranstaltungen, Informationen und Tools für Fachkräfte, Unternehmen und Investor:innen an. „Gute Beispiele für nachhaltiges Wirtschaften zu finden und sichtbar zu machen, gehört zu meinen wichtigsten Aufgaben“, sagt Haug. „Auf diese Weise können wir andere Unternehmen am besten animieren, selbst aktiv zu werden.“

In einem digitalen Nachhaltigkeitsatlas hat A<sup>3</sup> die Good-Practice-Beispiele, Expert:innen und Angebote gebündelt. Schon lange können bei der Regio außerdem niederschwellige Beratungsprogramme wie die vom Land geförderten ÖKOPROFIT®-Gruppenworkshops gebucht werden. Gerade wurde außerdem die „A<sup>3</sup> klimaneutral“-Initiative gegründet. „Wer mitmacht“, erklärt Haug, bekomme eine CO<sub>2</sub>-Bilanz und

„Gute Beispiele für nachhaltiges Wirtschaften zu finden und sichtbar zu machen, gehört zu meinen wichtigsten Aufgaben. Auf diese Weise können wir andere Unternehmen am besten animieren, selbst aktiv zu werden.“

werde spätestens bis 2030 schrittweise klimaneutral. „Wichtig ist uns, dass sich die Mitglieder austauschen und vernetzen können und dass dieses Thema richtig Zug entwickelt in der Stadt Augsburg und den beiden Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg. Immerhin wollen wir Vorreiterregion sein!“ Die beteiligten Unternehmen veröffentlichen ihre Ziele und verpflichten sich, so Haug, „jedes Jahr ihre Daten auf den Tisch zu legen“.

„Verantwortungsvoll mit der Schöpfung umzugehen, gehört zu den wichtigsten Werten unserer Eigentümer.“

PHILIPP FLAMM

Der Tagungs- und Hotelleriebetrieb Kloster Holzen wird bereits zu 100 Prozent mit Ökostrom beliefert. Es bewegt sich Schritt für Schritt in die richtige Richtung und bleibt damit seinem Auftrag treu.



Tradition und Fortschritt: Die Mülltrennung in den Tagungsräumen wurde gerade eingeführt, die Streuobstwiesen hinter dem Gebäude gibt es schon lange.



### „Unternehmen Kloster“: verantwortungsvoller Umgang mit der Schöpfung

Eines der regionalen Unternehmen, die als ÖKO-PROFIT®-Betrieb zertifiziert wurden, ist das Kloster Holzen. 30 Kilometer nördlich von Augsburg liegt es in Wäldern und Feldern eingebettet. Seit einigen Jahren sind in der Anlage mit der opulenten Barockkirche neben einer Behinderteneinrichtung auch ein Hotel und ein Gasthof untergebracht. Hochkarätige Unternehmen und Institutionen tagen heute in den hohen Räumen mit den Stuckdecken – Business-Retreats als moderne Variante der Einkehr. Neben den Tagungen gehören Hochzeiten zum Kerngeschäft der 60 Mitarbeitenden.

„Ein Kloster gibt dir natürlich einiges an Nachhaltigkeit vor“, sagt Philipp Flamm. Der Geschäftsführer der Kloster Holzen Hotel GmbH zeigt seine idyllische Anlage mit alten Obstbäumen, Bienenstöcken und einem Tiergehege gerne her. Mit seinem Bart würde der ausgebildete Hotelier einen guten Abt abgeben, dabei sind die Herausforderungen, die er im Auftrag einer kirchlichen Stiftung bewältigt, absolut weltlicher Natur. Eine Unternehmensführung beispielsweise, die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit unter einen Hut bringen soll. „Verantwortungsvoll mit der Schöpfung umzugehen, gehört zu den wichtigsten Werten unserer Eigentümer“, sagt er.

Kloster Holzen, so Flamm, werde inzwischen zu 100 Prozent mit Ökostrom beliefert und beziehe CO<sub>2</sub>-neutrale Wärme. Seine Zimmer lässt Flamm erst ab der dritten Nacht reinigen, die Lüster in der Klosterwirtschaft stellt er auf LED um, und auch auf den Blumenschmuck auf den Tischen will er in Zukunft verzichten. „Keine leichte Entscheidung für jemanden, der aus der Spitzenhotellerie kommt“, wie er gesteht.

Und auch in der Mitarbeitendenführung will Flamm zunehmend neue Wege gehen. Auf der Website des Klosters gibt es zwei Image-Filme: einen für die Gäste und einen für potenzielle Bewerber:innen. „Im Endeffekt hat sich die Situation durch den Fachkräftemangel dahin gehend verändert, dass wir uns um die Mitarbeitenden bewerben“, sagt Flamm und lacht. Deshalb bietet er seinem Team flexible Arbeitszeitlösungen, einen hohen Grad an Selbstständigkeit und Mitbestimmung an. „Jammern hilft nicht“, sagt er, „wir müssen proaktiv sein, um die Mitarbeiter:innen längerfristig an uns zu binden.“




PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## BESCHÄFTIGUNG IM WANDEL

Wir weisen Wege zu Zukunftskompetenzen und guter Arbeit auf, indem wir Transparenz schaffen. Mit neuen Ansätzen für die Arbeitsmarkt- und Weiterbildungspolitik tragen wir dazu bei, den Strukturwandel besser zu bewältigen. Zudem zeigen wir auf, wie die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmer:innen und Frauen gestärkt werden kann. Ein erstes Ergebnis unseres neuen Projektes ist der „Jobmonitor“, der monatlich die aktuellen Veränderungen der Nachfrage am Arbeitsmarkt und die Qualifizierungsbedarfe mittels der Analyse von Online-Stellenanzeigen auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene sichtbar macht.

 frank.frick@bertelsmann-stiftung.de

 [www.jobmonitor.de](http://www.jobmonitor.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/beschaeftigung-im-wandel](http://www.bertelsmann-stiftung.de/beschaeftigung-im-wandel)



Stephan Batteiger vom Softwareentwickler Peerigon führt Mitarbeitendengespräche bevorzugt im Grünen. Ihm ist es wichtig, Nachhaltigkeit ins unternehmerische Handeln zu integrieren, beispielsweise durch Partizipative Führung, und die eigenen Erfahrungen mit anderen zu teilen.

### Beim Softwareentwickler: CO<sub>2</sub>-Neutralität als Selbstverständlichkeit

Apropos Mitarbeitendenführung. Eines der Unternehmen, die Stefanie Haug besonders gerne zu Podiumsdiskussionen und Workshops zum Thema „Nachhaltigkeit“ einlädt, ist Peerigon, eine innovative Software-Agentur, die vor zehn Jahren aus einem studentischen Projekt hervorgegangen ist. „Wir haben damals eine Software für die WG-Verwaltung entwickelt“, erzählt Mitbegründer Stephan Batteiger. „Die drehte sich ums Putzen, um Einkaufslisten, um ein gerechtes Bezahlungssystem und einen gemeinsamen Terminkalender.“ Schon damals, sagt der 36-Jährige, sei es ihm und seinen Mitgründern auch um Fairness gegangen, um Werte und Vorstellungen, wie man die Welt verbessern kann. Heute gehören Firmen wie der Robotikpionier KUKA, eBay Kleinanzeigen, Sono Motors oder der Bayerische Rundfunk zu Peerigons Auftraggebern.

Seinen Firmensitz hat das Unternehmen im Start-up-Zentrum der Stadt Augsburg, aber ein Großteil der 23 Mitarbeitenden ist remote tätig. Auch Batteiger arbeitet meist nur ein, zwei Tage die Woche im Büro

und erledigt Mitarbeitendengespräche bei Spaziergängen im Grünen. „Dass wir CO<sub>2</sub>-neutral oder dank Überkompensation sogar CO<sub>2</sub>-negativ sind“, sagt der ruhige, fast schüchtern wirkende Mann, „betrachte ich eigentlich als eine Selbstverständlichkeit.“

Seiner Meinung nach sollte sich jedes Unternehmen mit ethischen Standards auseinandersetzen und seine Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einbinden. „Peerigon ist keine One-Man-Show. Wir wollen im Team entscheiden, auch weil es viel mehr Spaß macht und die Qualität besser wird.“ Kein Zweifel, bei Peerigon ist die Idee von Mitbestimmung weitestgehend in die Praxis umgesetzt worden: Veränderungsvorschläge werden online gesammelt, in Workshops besprochen und in sogenannten „Passion Groups“ so lange verhandelt, bis ein Ergebnis erzielt wird, mit dem alle einverstanden sind. Sogar über die Gehälter wird hier offen diskutiert.

„Unsere Mitarbeiter:innen suchen sich ihre Fortbildungen selbstständig aus“, erzählt Stephan Batteiger, „und wir unterstützen sie, wenn sie als Speaker:innen an Konferenzen und Meet-ups teilnehmen wollen.“



Tägliche Arbeit an der sozial-ökologischen Wende: Susanne Sadremoghaddam von der Handwerkskammer und Stefanie Haug, Geschäftsfeldleiterin für Nachhaltiges Wirtschaften der Regio Augsburg, unterstützen Unternehmen bei der Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie als wichtigen Zukunftsbaustein der Handwerksbetriebe.

### „Viele junge Menschen wollen heute etwas Sinnvolles tun und ihre Lebenseinstellung auch während der Arbeitszeit vertreten können.“

Er selbst hält an der Hochschule Augsburg eine Lehrveranstaltung zum Thema „Unternehmenskultur“. Das Wissen nicht für sich behalten, das Erreichte weitergeben – darin sehen die fünf Gründer von Peerigon eine ihrer gesellschaftlichen Aufgaben. Was Batteiger erzählt, klingt wie eine Utopie von New Work. „Wir wollen natürlich ein gutes Beispiel sein“, sagt er, „auch weil wir es in unserer Branche vielleicht eher leisten können als andere.“ Aber eigentlich möchte der engagierte Unternehmer keine Ausreden gelten lassen. Zu dringlich seien die Aufgaben. Die Arbeitswelt müsse sich endlich verändern, findet er, gerade auch angesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. „Viele junge Menschen wollen heute etwas Sinnvolles tun und ihre Lebenseinstellung auch während der Arbeitszeit vertreten können.“

### „Regionen können Nachhaltigkeitstreiber sein“

Gute Beispiele und Netzwerke sind wichtig. Darüber sind sich Susanne Sadremoghaddam von der Handwerkskammer und Stefanie Haug von der regionalen Wirtschaftsförderung einig. Aber einig sind sie sich auch darüber, dass Good-Practice-Vorreiter, Infoveranstaltungen und Beratungsangebote allein nicht reichen, um den großen Umbau der Wirtschaft zu stemmen. „Es braucht zusätzlich Regularien und staatliche Vorgaben“, sagt Stefanie Haug, „allein schon damit im Wettbewerb für alle die gleichen Voraussetzungen gelten.“

Fest steht aber auch: Wenn Regionen die Nachhaltigkeit als zentrale Herausforderung begriffen haben und den Umbau der Wirtschaft vorantreiben, profitieren am Ende alle. Ganz besonders dann, wenn das, was zum großen Teil noch aus Überzeugung passiert, eines Tages Pflicht werden sollte.

Reportage mit anderen teilen 

# Mit Lots:innen zurück ins Leben

Juliane Gringer | Dennis Williamson | September 2022 | Leipzig | wolzig, 18 °C

Schlaganfall-Lots:innen können Menschen nach einem Hirnschlag zurück in ein eigenständiges Leben begleiten. Sie sind Ansprechpartner:innen bei allen Fragen, organisieren weitere Hilfen und leiten durch den Behörden-dschungel. Das „professionelle Küm-mern“ wurde vor rund zehn Jahren von der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe initiiert – nun soll es in die Regel-versorgung übertragen werden.

Die Patientin war einkaufen gegangen, wusste aber im Laden plötzlich nicht mehr, warum sie dort zwischen den Regalen stand – ein beängstigendes Gefühl. Doch passierten ihr nach ihrem Schlaganfall häufiger solche Dinge: So hatte sie vor ein paar Tagen zu Hause ihren Schlüssel verlegt, und viele Aufgaben im Haushalt, die ihr früher leichtgefallen waren, konnte sie nun kaum mehr bewältigen. Ein Gespräch mit ihrer Schlaganfall-Lotsin Daniela Urban half der Betroffenen sehr dabei, zu verstehen, was da gerade mit ihr passierte, und neuen Mut zu fassen. „Ich konnte die Frau beruhigen“, berichtet Daniela Urban, „dass dieses Gefühl der Überforderung in den ersten Wochen zurück im Alltag ganz normal ist und dass die Fähigkeit, die täglichen Herausforderungen zu strukturieren, in vielen Fällen wiederkommt.“

Urban ist gelernte Gesundheits- und Krankenpflege-rin und zertifizierte Schlaganfall-Lotsin. Gemeinsam mit ihrer Kollegin Daniela Geislinger betreut sie

am Universitätsklinikum Leipzig in dem Projekt „PostStroke-Manager“ Patient:innen im ersten Jahr der Erkrankung. Von der Bürokratie über die Wie-dereingliederung in den Job bis hin zu finanziellen Herausforderungen: Die beiden Lotsinnen begleiten die Betroffenen mit Rat und Tat auf dem Weg zurück in ein eigenständiges Leben.

Die Symptome, die auf einen Schlaganfall hinweisen können, sind vielfältig: Oft ist die Sprache verwaschen, das Sehen beeinträchtigt, die Arme fühlen sich taub an, oder man hat Schwindel oder Kopfschmerzen. Denn die Durchblutung des Gehirns ist akut gestört – und für den betroffenen Menschen plötzlich alles anders. In der Klinik wird alles getan, um die schnelle Versorgung sicherzustellen. Aber auch noch lange nach der Akutbehandlung müssen die Patient:innen jedoch in der Regel weiter daran arbeiten, dass sich Einschränkungen zurückbilden, sie brauchen Me-dikamente, müssen weitere Therapien in Anspruch nehmen und schlicht ihren neuen Alltag bewältigen.

Neben den medizinischen Fragen, die sie sich in dieser Zeit stellen, sind es vor allem auch soziale Themen, die sie bewegen. „Die Menschen fragen uns zum Beispiel, ob sie weiter Auto fahren dürfen, ihren nächsten Urlaub absagen müssen oder ob sie in Zukunft noch ihre Enkelkinder betreuen können“, berichtet Daniela Urban. „Es sind aber auch ganz praktische Aufgaben zu erledigen, wie die Be-antragung von Hilfsmitteln oder ambulanten Reha-Maßnahmen sowie die Organisation von Terminen bei niedergelassenen Kolleg:innen. Wir Lots:innen kennen alle Möglichkeiten, können durch den Be-hördendschungel führen, haben viel Erfahrung im Umgang mit der Erkrankung selbst und sind einfach für die Patient:innen da.“

Daniela Geislinger (links) und Daniela Urban begleiten Menschen nach einem Schlaganfall. Sie verbinden Fachwissen mit einem offenen Ohr für die Patient:innen – auch Wochen und Monate nach der Diagnose „Schlaganfall“.



Allein in Deutschland  
erleiden jedes Jahr rund

# 270.000

Menschen einen Schlaganfall



## Der FAST-Schnelltest



## Face

Gesicht einseitig gelähmt?



## Arms

Gleichzeitiges Heben beider Arme eingeschränkt?



## Speech

Sprache undeutlich oder verlangsamt?



## Time

Anzeichen erkannt? Keine Zeit verlieren und 112 anrufen!



Professor Michalski vom Leipziger Universitätsklinikum erklärt: „Je schneller bei einem Schlaganfall die akute Therapie beginnt, desto höher sind die Chancen darauf, dass wenig bis keine Defizite zurückbleiben.“

**Pilotversuch in Ostwestfalen-Lippe**

Michael Brinkmeier nennt es „professionelles Kümmern“ und sieht die Arbeit der Lots:innen als den Einstieg in eine patientenzentrierte Versorgungssteuerung. Er ist Vorstandsvorsitzender der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe (kurz: SDSH), die das Konzept der Schlaganfall-Lots:innen initiiert und entwickelt hat. 2017 startete die Schlaganfall-Hilfe einen aus dem Innovationsfonds des Bundes geförderten Pilotversuch in Ostwestfalen-Lippe (OWL) mit dem Titel „STROKE OWL“. Dort engagieren sich bis heute 17 Lots:innen, die bereits mehr als 1.600 Patient:innen betreut haben. „Wir haben das große Glück, dass die Krankenkassen sich bereit erklärt haben, das Projekt langfristig zu unterstützen, und eine Anschlussfinanzierung ermöglichten“, sagt Vanessa Dreibrodt, Referentin für politische und Projekt-Kommunikation der Schlaganfall-Hilfe.

Zu Schlaganfall-Lots:innen ausbilden lassen können sich Menschen mit einem pflegerischen oder therapeutischen Hintergrund sowie Sozialarbeiter:innen.

Sie durchlaufen eine zertifizierte Zusatzausbildung für Fallmanagement bei der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC). Neben medizinischem Grundlagenwissen ist es vor allem wichtig, dass die Lots:innen die individuelle Lage der Betroffenen gut einschätzen, mit ihnen einen Plan erarbeiten und gemeinsam an Zielen arbeiten können. „Eine ganz wichtige Voraussetzung ist Empathie“, erklärt Michael Brinkmeier. „Ich muss mich in die Lage der Betroffenen einfühlen, ihre Herausforderungen verstehen und sie sensibel in der Bewältigung unterstützen.“

**Patient:innen und Angehörige begleiten**

Laut Prof. Dr. Dominik Michalski, Oberarzt an der Stroke Unit der Klinik und Poliklinik für Neurologie des Leipziger Universitätsklinikums, an dem auch Daniela Urban und Daniela Geislinger arbeiten, haben die Patient:innen ein sehr unterschiedliches Tempo, in dem sie die Herausforderungen realisieren, die sich ihnen nach einem Schlaganfall stellen: „Einige machen sich schon bei uns auf der Station viele Gedanken um die Zukunft, andere be-

**STIFTUNG DEUTSCHE SCHLAGANFALL-HILFE**

Die Schlaganfall-Hilfe ist eine fördernde und helfende Stiftung und gestaltet gleichzeitig aktiv die Struktur des Gesundheitswesens mit. 1993 von Liz Mohn gegründet, verhindert sie durch Aufklärung Schlaganfälle, hilft den betroffenen Menschen und verbessert die Schlaganfall-Versorgung. Dabei stehen die Betroffenen und ihre Angehörigen im Mittelpunkt des Handelns. In der Akuttherapie hat die Stiftung Zeichen gesetzt: Heute gibt es bundesweit über 340 zertifizierte Schlaganfall-Spezialstationen (Stroke Units) und rund 350 Schlaganfall-Selbsthilfegruppen. Ein wichtiges Ziel der kommenden Jahre ist die Verbesserung der Nachsorge durch innovative Modelle wie die Schlaganfall-Lots:innen.

 [www.schlaganfall-hilfe.de](http://www.schlaganfall-hilfe.de)

 @schlaganfallhilfe



Nicht alle Patient:innen brauchen ein:e Schlaganfall-Lots:in – der Bedarf hängt unter anderem vom Schweregrad der Schädigung und dem individuellen Wunsch nach Unterstützung ab. Ein:e Lots:in kann rund 80 bis 100 Patient:innen betreuen.

schäftigen sich damit erst später, vielleicht erst in der Reha oder wenn sie wieder zu Hause sind. Wir als Ärzt:innen können sie darauf vorbereiten, dass ihre Erkrankung langfristige Auswirkungen haben kann. Die Lots:innen können auf diesem Weg als Partner:innen an ihrer Seite sein.“

Die Schlaganfall-Hilfe entwickelte das Konzept vor rund zehn Jahren mit genau dieser Intention: Die Betreuung von Schlaganfall-Patient:innen sollte auch langfristig optimiert werden. „Denn die medizinische Akutversorgung hatten wir mit der Stiftung bereits enorm verbessern können“, erläutert Michael Brinkmeier. Es waren unter anderem rund 300 Stroke-Units deutschlandweit eingerichtet worden, die eine flächendeckende Versorgung ermöglichen. „Die Betroffenen und Angehörigen berichteten, dass sie in der Klinik und Reha gut betreut werden, sich aber danach, wenn sie wieder zu Hause sind, oft sehr verloren fühlen. Wir wollten auch dafür eine Lösung finden: Jemand sollte den Weg der Betroffenen begleiten – und das über das gesamte erste Jahr

hinweg.“ Die Initiative wurde also komplett von den Patient:innen her gedacht.

„Gerade die ersten Monate sind sehr wichtig, denn da werden die meisten Entscheidungen für das weitere Leben getroffen“, weiß Michael Brinkmeier. Und sie sind emotional herausfordernd: Die berufliche Wiederanbindung fällt vielen schwer, die Bürokratie ist undurchdringbar, in der Familie können Spannungen entstehen – und das alles, während die Betroffenen teilweise nicht mehr richtig sprechen können oder andere körperliche Einschränkungen haben. „Dann fallen sie in ihrer Verzweiflung vielleicht doch wieder in alte Muster zurück und fangen zum Beispiel wieder mit dem Rauchen an“, so Brinkmeier. Hier können die Lots:innen helfen, indem sie mit ihrer individuellen Fürsorge motivieren und neue Kraft geben. Und wenn sie beispielsweise darauf achten, dass Medikamente eingenommen werden, oder an gesunde Ernährung erinnern, kann das das Risiko von weiteren Schlaganfällen senken.



Risikofaktoren für Schlaganfall sind unter anderem Diabetes, hoher Blutdruck und Herzrhythmusstörungen.

### „Angehörige müssen nicht nur die Nachsorge mitgestalten, sondern vielleicht auch einen Menschen neu kennenlernen.“

Auch die Angehörigen werden von den Lots:innen begleitet. Sie erfahren schließlich durch die Erkrankung häufig ebenfalls eine große Belastung. „Sie müssen nicht nur die Nachsorge mitgestalten, sondern vielleicht auch einen Menschen neu kennenlernen“, so Vanessa Dreibrodt. „Viele Schlaganfall-Patient:innen durchlaufen neurokognitive Veränderungen und werden eher ungeduldig oder schnell euphorisch. Damit muss man umgehen lernen – und diese neue Situation für die Familie können Schlaganfall-Lots:innen in Gesprächen mit auffangen.“

#### Der Blick fürs Ganze

Es gibt ähnliche Konzepte bereits für andere Erkrankungen, beispielsweise die Kardio-Lots:innen, die nach einem Herzinfarkt zum Einsatz kommen. Die Akteur:innen des Pilotprojekts „STROKE OWL“

tauschen sich in Arbeitsgruppen mit ihnen aus. „Die Lots:innen können grundsätzlich auch unabhängig von einer bestimmten Erkrankung eingesetzt werden“, erklärt Michael Brinkmeier. „Und man kann die Idee weiterdenken für jegliche Form von komplexen sozialen Lebenslagen, die für einen Menschen den Rest seines Lebens verändern können.“ Das deutsche Sozialsystem sei so konzipiert, dass es für einzelne Notlagen wie Krankheit, Altersarmut oder Pflege bereits gute Lösungen anbietet. „Aber wenn verschiedene Themen aufeinandertreffen, sind die Systeme untereinander nicht abgestimmt. Lots:innen haben den Blick fürs Ganze und können die Hilfemöglichkeiten zusammenbringen.“

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung wurde aufgenommen, dass das Lots:innen-Konzept in Zukunft bundesweit nutzbar werden soll – ein echter Durchbruch. Um die Umsetzung in die Regelversorgung zu ermöglichen, braucht es neben dem Gestaltungswillen der Regierung aber auch Expertise und Zuarbeit aus der Praxis: Genau das können und wollen Institutionen wie die Schlaganfall-Hilfe bieten. Die Stiftung hat das „Handbuch Schlaganfall-

Lotsen“ herausgegeben, das die Erfahrungen und das Wissen zum Aufbau der Lots:innen und ihrer Aufgaben systematisch aufbereitet. Es kann als Anleitung dienen für alle, die Schlaganfall-Lots:innen einsetzen wollen. „Immer mehr Regionen interessieren sich dafür, und unser festes Ziel ist, dass das Konzept in die Regelversorgung kommt. Das Handbuch soll dabei unterstützen, den Kern der Lots:innentätigkeit in Deutschland gemeinsam zu leben.“

### „Um die Umsetzung in die Regelversorgung zu ermöglichen, braucht es neben dem Gestaltungswillen der Regierung aber auch Expertise und Zuarbeit aus der Praxis.“

#### Lots:innen sind stark, weil sie unabhängig sind

Auch finanzielle Aspekte spielen beim Transfer in die breite Praxis natürlich eine Rolle – und durchaus eine gewisse Konkurrenz der einzelnen Institutionen. „Ob Krankenhaus, niedergelassene:r Hausarzt/Hausärztin oder Pflegedienst: Alle haben ihre eigene Finanzierung und müssen natürlich auch schauen, dass sie ihre Daseinsberechtigung behalten“, so Michael Brinkmeier. Vor diesem Hintergrund seien die Lots:innen stark, weil sie unabhängig sind: „Sie sind nur den Betroffenen verpflichtet, niemandem sonst. Gleichzeitig können sie andere Akteur:innen wie die behandelnden niedergelassenen Ärzt:innen entlasten, indem sie organisatorische Aufgaben übernehmen.“

Brinkmeier sieht derzeit vor allem Zeit als Erfolgsfaktor des Konzepts: „Veränderungen brauchen einen langen Atem. Den bringen wir mit, weil wir an das Ziel glauben und die Möglichkeiten sehen, die darin für die Betroffenen und das Gesundheitssystem stecken.“ Von der Politik wünscht er sich ein Umdenken: Innovative Konzepte wie das der Lots:innen sollten nicht nach alten Maßstäben gemessen werden. „Es zählen nicht nur die reinen Zahlen, sondern die Bedürfnisse der Patient:innen müssen höher gewichtet werden“, so Brinkmeier. „Es ist unendlich viel wert, wenn uns jemand erzählt, dass er dank eines Lotsen oder einer Lotsin wieder den Mut gefasst hat, auch mit seiner

Halbseitenlähmung die 100 Meter vom Haus zur Apotheke selbst zu gehen und sich auf der Straße den Blicken der Leute zu stellen, statt sich zu verstecken.“

#### Lebensqualität wird stark verbessert

Das unterstützt auch Prof. Dr. Dominik Michalski aus Leipzig: „Im Gesundheitswesen wird vieles an harten Parametern festgemacht, wie etwa der Anzahl der Tage, für die eine Patientin oder ein Patient noch einmal ins Krankenhaus muss“, sagt er. „Der Wert der Lots:innen-Arbeit muss aber vielleicht noch in ganz anderen Einheiten gemessen werden.“ In seinem klinischen Alltag erlebe er es auch häufig, dass der langfristige Erfolg bei Patient:innen von weichen Faktoren mitbestimmt wird: „Ich denke, dass zum Beispiel die Lebensqualität der Betroffenen durch die Arbeit der Lots:innen stark verbessert werden kann.“ Eine wissenschaftliche Begleitung der Pilotversuche sei deshalb wichtig. Das Leipziger „PostStroke Manager“-Projekt wird zusammen mit der Gruppe Biomedical Data Analysis von Prof. Galina Ivanova des Konsortialpartners „Innovation Center Computer Assisted Surgery (ICCAS)“ umgesetzt. Bei diesem Projekt wurden unter anderem auch digitale Lösungen integriert, die die Kommunikation zwischen Patient:innen, Lots:innen und Hausärzt:innen erleichtern und beispielsweise die langfristige Kontrolle des Blutdrucks unterstützen.

Als die Stellen für Schlaganfall-Lots:innen in Leipzig ausgeschrieben wurden, haben sich Daniela Urban und Daniela Geislinger sofort beworben. Sie wollten beide mehr für ihre Patient:innen tun, sie über die Zeit in der Klinik hinaus betreuen und den Betroffenen langfristig helfen. Sie lernen ihre Klient:innen in der Regel schon am Krankenbett kennen und können bereits dort helfen. „Die Visiten auf der Schlaganfallstation finden dreimal am Tag statt, da sind die Ärzt:innen immer nur kurz ansprechbar“, sagt Daniela Geislinger. „Wir haben mehr Zeit, wir bringen oft ein offenes Ohr mit und sind dann für die Patient:innen da, wenn sie es brauchen – und bereit sind, über das zu sprechen, was sie bewegt.“ Auch nach der Entlassung: „Wir machen einen Hausbesuch und sind telefonisch erreichbar. Viele Themen kommen erst später auf. Wir bleiben dran, fragen immer wieder, wie es ihnen geht. Die Betroffenen wissen, dass auf uns Verlass ist. Wir lassen sie nicht allein.“

Reportage mit anderen teilen



# Lots:innen schaffen Sicherheit

Dr. Brigitte Mohn Kai Uwe Oesterhelweg

Ein Schlaganfall ist wie ein Autounfall. Innerhalb von Sekunden kann sich das Leben der Betroffenen und ihrer Angehörigen grundlegend ändern – nichts bleibt, wie es war. Schnelle Hilfe ist dann wichtig: Mehr als 300 Schlaganfall-Spezialstationen in Deutschland ermöglichen flächendeckend eine Akutversorgung – diese zählt heute international zu den besten. Aber die beste Akutversorgung kann nur dauerhaften Erfolg haben, wenn auch die Nachsorge klappt. Denn nach wie vor sind Betroffene bei der Rückkehr in das eigene Zuhause überfordert. Es müssen Medikamentenpläne eingehalten, Therapien organisiert, Hilfsmittel beantragt und vielleicht sogar Umbauten in der Wohnung vorgenommen werden. Daneben müssen die Betroffenen lernen, mit ihrer neuen Situation, ihren Einschränkungen und Sorgen umzugehen. Häufige Folgen: Therapieabbrüche und Depressionen bis hin zu einem erneuten Schlaganfall.

Dabei sind Hilfsangebote und Unterstützungsmöglichkeiten für Menschen mit solch komplexen Erkrankungen bereits vorhanden, jedoch bei den Betroffenen wenig bekannt und in ihrer Vielzahl kaum zu überblicken. Es mangelt oft an einer fehlenden Vernetzung der Anlaufstellen und Akteur:innen untereinander – zum Schaden der Betroffenen. In einer Umfrage der AOK aus dem Herbst 2021 unter 10.000 Bundesbürger:innen sahen über 40 Prozent der Befragten die mangelnde Koordination der Akteur:innen als eines der größten Hindernisse für ein besseres Gesundheitssystem. Mehr als die Hälfte empfanden die Abstimmung zwischen Ärzt:innen, Krankenhäusern, Pflege- und Reha-Anbietern als schlecht. Diese unzureichende Kooperation und Koordination in Verbindung mit einer fehlenden Steuerung bedeutet für Patient:innen vielfach eine Über-, Unter- oder gar Fehlversorgung.

Der Bedarf an Versorgungsmodellen, die soziale Teilhabe ermöglichen und Orientierung in unserem komplexen Gesundheitssystem bieten, ist daher immens. Patientenlots:innen wie zum Beispiel Schlaganfall-Lots:innen spielen hier eine entscheidende Rolle. Sie geben den Betroffenen ihre Selbstbestimmtheit zurück, ermöglichen Teilhabe am Leben und stärken sie im Umgang mit ihrer Erkrankung. Darüber hinaus zentrieren sie die einzelnen Akteur:innen des Gesundheitssystems auf Betroffene und deren Situation, optimieren Versorgungsprozesse.

Laut dem Bundesverband Managed Care (BMC) existieren inzwischen deutschlandweit mehr als 40 Patientenlotsen-Projekte. Über 75.000 Menschen erhielten bereits Unterstützung durch einen Lotsen oder eine Lotsin. Lots:innen werden auch in den Bereichen Onkologie, Kardiologie, Geriatrie und Multimorbidität eingesetzt. Erste Erfahrungen sind also längst gesammelt. Es ist nun an der Zeit, dies zu verankern. Auch angesichts der sich abzeichnenden prekären Finanzentwicklung der gesetzlichen Krankenversicherung ist es unabdingbar, solche Lösungen zu etablieren. Die Bundesregierung hat das Potential von Patientenlots:innen erkannt und in ihrem Koalitionsvertrag eine Übernahme in die Regelversorgung in Aussicht gestellt. Das Gesundheitssystem ist nun gefragt, diesen Weg aktiv mitzugestalten, damit Betroffene von einer empathischen Unterstützung durch Patientenlots:innen profitieren können.

„Es ist Zeit, Lots:innen in der Regelversorgung zu verankern.“



## DR. BRIGITTE MOHN

Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Brigitte Mohn promovierte nach ihrem Studium und absolvierte ein MBA-Studium an der WHU Koblenz und am Kellogg Institute in den USA. Sie ist Vorsitzende des Kuratoriums der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe. Seit 2005 gehört sie dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung an und verantwortet dort unter anderem die Programme Bildung und Next Generation, Demokratie und Zusammenhalt, Gesundheit sowie die kommunalen Themen.

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

## Leben in Freiheit

Annina Bachmeier Sebastian Pfütze

Miriam Kosmehl ist seit 2017 Senior Osteuropa-Expertin bei der Bertelsmann Stiftung und hilft bei der Einordnung zentraler Fragen zum Krieg in der Ukraine.

[miriam.kosmehl@bertelsmann-stiftung.de](mailto:miriam.kosmehl@bertelsmann-stiftung.de)



### change | Frau Kosmehl, was geht Ihnen momentan durch den Kopf?

MIRIAM KOSMEHL | Meine Großmutter hat mir immer wieder erzählt, wie sie die Zeit des Zweiten Weltkriegs erlebt hat. Als Kind habe ich das aufgesogen. Auch später im Geschichtsunterricht in der Schule habe ich immer wieder nachgegrübelt, wie stark oder schwach ich selbst in der Zeit des Nationalsozialismus gewesen wäre. Gleichzeitig war ich überzeugt, dass es in Europa nie wieder so weit kommen würde. Diese Zuversicht ist mit dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine verloren gegangen. Einerseits haben wir es in der Europäischen Union sehr gut, gleichwohl ist das nicht allen bewusst. Viele sehen unser freiheitliches Leben nicht als gefährdet an. Das beschäftigt mich angesichts eines vermutlich anstrengenden Winters, den wir zusammen und einig durchstehen müssen.

### Sie haben sowohl in Russland als auch in der Ukraine gelebt. Wie ist es dazu gekommen? Sprechen Sie beide Sprachen?

Nach dem Studium habe ich zunächst in Brüssel gearbeitet und fand das schön, aber ein bisschen langweilig. Mein späterer Mann, ein Journalist, zog damals nach Moskau. Ich musste nicht lange überlegen, ob ich mitkommen will. Daraus wurden fast

zehn Jahre. Nach dem Aufenthalt in Moskau zog ich 2012 für einen Job bei der Friedrich-Naumann-Stiftung nach Kiew. Ich spreche Russisch – Ukrainisch habe ich jedoch nie richtig gelernt.

### Es kommt immer wieder vor, dass Expert:innen und Journalist:innen, die sich mit Russland beschäftigen, online beschimpft und bedroht werden. Haben Sie Derartiges auch schon erlebt?

Kritisiert und verbessert werde ich immer wieder, richtig beschimpft wurde ich selten und bedroht noch nie. Größtenteils bekomme ich sehr zugewandtes und positives Feedback.

### Was machen Sie, um zu entspannen und auf andere Gedanken zu kommen?

Ich lese in meiner Freizeit ukrainische Gegenwartsliteratur, beispielsweise von Serhij Zhadan und Andrej Kurkow. Außerdem jogge und schwimme ich sehr gerne in der Natur – am liebsten an oder in einem der vielen idyllischen Seen um Berlin. Das bringt mich zwar nicht unbedingt auf andere Gedanken, aber es gibt mir positive Energie. Das Gleiche gilt für bewusste Ausgehende mit der Familie oder Freund:innen.

# change – die neue Dimension des Lesens

Reif für digitales Lesevergnügen?  
Dann wird es Zeit für change –  
Das Magazin der Bertelsmann Stiftung.

Sichern Sie sich das kostenlose Abonnement im [Online-Check-in](#).





# Driven by *change*

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich

Dr. Malva Sucker

### Redaktion

Marcel Hellmund

### Mitarbeit

David Bärwald

### Lektorat

Helga Berger

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Creative Director

Thorsten Greinus

### Design

Neele Rosa Hinken  
Timo Justus

### Lithografie

rolf neumann,  
digitale bildbearbeitung,  
Hamburg

© Bertelsmann Stiftung,  
Dezember 2022

### Bildnachweise

Cover © David Hills  
S. 8–9 © Envato Elements  
S. 12–18 © Envato Elements (Emojis/Mockup)  
S. 45 © Besim Mazhiqi  
S. 48–49 © Envato Elements (Illustration)  
S. 51 © Envato Elements  
S. 52 © fizkes – stock.adobe.com  
S. 52 © insta\_photos – stock.adobe.com

### Kontakt

#### *change Magazin*

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

#### Archiv

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

#### *change online*

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

#### *change Digital-Abo*

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

---

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