



J a h r e s b e r i c h t 2 0 0 4

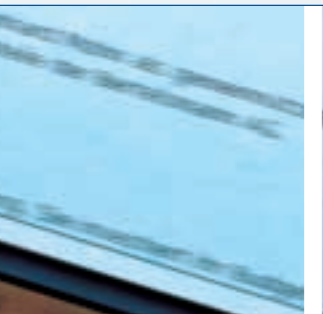
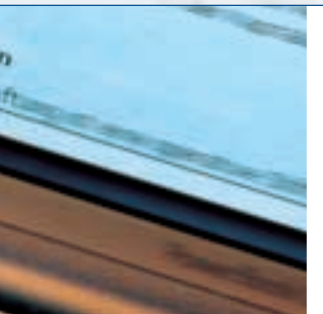
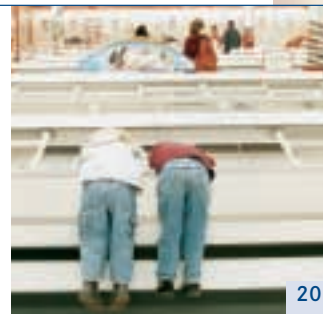


Wir wollen mit unseren Projekten Impulse geben und suchen nach „best practices“, die Leistungsfähigkeit und Fortschritt gewährleisten.

Mit Modellprojekten fördern wir Aufklärung, Selbstständigkeit und Informationsvernetzung für die gesamte Bildungs-Biographie.

Wir fördern das Engagement junger Menschen für das Gemeinwohl und unterstützen den Stiftungsgedanken.

Wir stellen uns als parteipolitisch unabhängiger Partner für Dialoge, Analysen und Vorschläge zur Verfügung.



Inhalt

4	Vorwort: Impulse für Reformen	
6	Standort Deutschland	
8	Internationales Standort-Ranking	
12	Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen	
14	Carl Bertelsmann-Preis 2004	
16	<i>Kaleidoskop</i> Arbeitgeber-Attraktivität steuern, EQUAL IN. OWL, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Kommunen und Regionen im demographischen Wandel, Sächsischer Demographie-Gipfel, Leben und Wohnen im Alter, Handwerks-Preis 2005	
20	Bildungsqualität	
22	Kinder früher fördern	
26	Bessere Qualität in allen Schulen	
28	Bibliotheksarbeit fördern	
30	<i>Kaleidoskop</i> Anschub.de, Schule – Wirtschaft, Selbstständige Schule, Deutscher Präventionspreis, Gesundheitspolitik, Weiterbildungsprogramme zur Kommunikation	
34	Bürger-Engagement	
36	Föderalismusreform	
40	Kinder und Jugendliche beteiligen	
42	<i>Kaleidoskop</i> StifterStudie, Stifterprogramme, Initiative Bürgerstiftungen, Kommunaler Bürgerhaushalt, Kommunale Integrationspolitik	
46	Nachbarn in Europa	
48	Europas neue Verfassung	
52	Bertelsmann Transformation Index	
55	International Bertelsmann Forum 2004	
56	<i>Kaleidoskop</i> Die „Neue Ostpolitik“ der erweiterten Europäischen Union, Post-Conflict Management, Internationale Kulturdialoge, Unternehmenskultur global, Corporate Social Responsibility	
60	Jahresabschluss	
62	Finanzbericht	
70	Personalbericht	
78	Gremien	
79	Projektübersicht	
94	Impressum	
95	Bildnachweise	

Impulse für Reformen

Von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert

Die Problemlast in Deutschland ist wahrlich drückend. Ob Arbeitsmarkt oder soziale Sicherungssysteme - überall zeigt sich, dass ein Umdenken in Politik und Gesellschaft dringend notwendig ist. Damit diese Wende gelingen kann, braucht es unabhängige Impulsegeber, deren Ideen noch nicht zwischen den Mühlsteinen der unterschiedlichen Interessen zerrieben wurden, und die das Wohl des Ganzen im Blick haben. Die Bertelsmann Stiftung möchte ihren Teil dazu beitragen, dass unser Land wieder zukunftsfähig wird.



Die Folgen des demographischen Wandels bedrohen das soziale, politische und ökonomische Fundament unserer Gesellschaft. Die richtigen Weichenstellungen müssen jetzt vorgenommen werden, damit in einer immer älter werdenden Gesellschaft die offene und verdeckte Verschuldung der öffentlichen Haushalte die Gestaltungsmöglichkeiten nicht völlig blockiert. Dabei gilt es immer zu bedenken, dass die Probleme oft unauf löslich miteinander verquickt sind, der eindimensionale Blick letztlich nichts erkennt. Diese noch wachsende Komplexität macht ein vernetztes und interdisziplinäres Arbeiten erforderlich. Die Größe der Aufgabe ist der Bertelsmann Stiftung jedoch Ansporn, beherzt nach den Chancen Ausschau zu halten und Lösungen anzubieten.

Den Standort Deutschland wollen wir mit verschiedenen Projekten voranbringen: Das internationale Standort-Ranking vergleicht unser Land mit anderen Industrie-Nationen, denn nur wenn die Schwachstellen offen gelegt werden, können neue Lösungen gefunden werden. Der Carl Bertelsmann-Preis 2004 widmete sich der Bestands- und Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Sektors. Auch hier suchten wir europaweit nach „best practices“, die Leistungsfähigkeit und Fortschritt durch Wettbewerb und eine partnerschaftliche Organisationskultur gewährleisten. Unser neu geschaffenes Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen bündelt unsere Erfahrung und Kompetenz auf kommunaler Ebene und gewährleistet einen nachhaltigen Wissenstransfer.

Bildung ist das Schlüsselthema für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Darum betrachten wir in besonderem Maße die Bildungsqualität in Deutschland. Um diese zu verbessern, erachten wir es als notwendig, die verschiedenen, traditionell voneinander abgegrenzten Lernabschnitte eines Lebens zu einer in sich stimmigen Bildungsbiographie zu integrieren. Dabei setzen wir bei den Entwicklungs- und Bildungschancen von Kindern in den ersten acht Lebensjahren an. In der Schulreform beschreiten wir mit unseren Modellprojekten Wege zu größerer Selbstständigkeit und Qualitätssteigerung. Das außerschulische Bildungs- und Informationsangebot unterstützen wir mit unseren Bibliotheks- und Hochschulprojekten.

Gesundheitspolitik muss einem ganzheitlichen Ansatz folgen, der die Akteure einbindet, Vergleichbarkeit von Positionen herstellt und internationale Erfahrungen und Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis integriert. Deshalb fördern wir beispielsweise Projekte zur Gewinnung von Erfahrungen über gesundheitliche Innovationen im Ausland, zur Erhöhung der Transparenz im Gesundheitswesen für Versicherte und Ärzte und zur gesundheitlichen Prävention. Bessere Verfügbarkeit von Wissen spielt in allen Bereichen des Gesundheitswesens eine entscheidende Rolle. Nur so kann der Sprung von rein kurativen zu effizienten und effektiven Systemen gelingen.

Ohne aktives Bürger-Engagement kann sich keine demokratische Gesellschaft weiterentwickeln. Die Bertelsmann Stiftung setzt sich ein für mehr Bürgernähe der Politik und hat aus diesem Grunde die Bestrebungen für eine Föderalismusreform mit eigenen Ideen unterstützt. Das Engagement junger Menschen für unser Gemeinwesen fördern wir mit vielfältigen Projekten. Überdies unterstützen wir den Gedanken einer lebendigen Bürgergesellschaft. Wir ermutigen dabei nicht nur zu mehr Engagement für das Gemeinwohl; wir zeigen durch die Förderung des Stiftungsgedankens auch Mittel und Wege auf, die Bürgern dieses Engagement erleichtern.

In einer Welt der beschleunigten Globalisierung können Reformanstrengungen indes nur Früchte tragen, wenn man die internationalen Austauschprozesse stets im Blick hat und insbesondere dem Geschehen vor der eigenen Haustür aufmerksam begegnet. Durch den Blick auf unsere Nachbarn in Europa stellen wir sicher, dass unsere Ideen auch für eine komplexe Zukunft eines noch größeren Europas taugen. Parteipolitisch unabhängig, wollen wir mit unserem Wissen die Debatte über Deutschlands Zukunft in Europa voranbringen. Wir stellen unsere Erkenntnisse als Partner in der EU-Verfassungsdebatte, bei der Bewertung politischer Transformationsprozesse und in Fragen des Konflikt-Managements zur Verfügung. Darüber hinaus widmen wir uns Problemen der interkulturellen Verständigung sowie wichtigen Fragen der Unternehmenskultur.

Mit unseren engagierten Mitarbeitern wollen wir auch 2005 einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes leisten.

A handwritten signature in black ink that reads "H. Meffert". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Wir wollen mit unseren Projekten Impulse geben und suchen nach „best practices“, die Leistungsfähigkeit und Fortschritt gewährleisten.

Standort Deutschland



Internationales Standort-Ranking

Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Carl Bertelsmann-Preis 2004

Internationales Standort-Ranking

Wo steht Deutschland?



Der Wohlstand einer Volkswirtschaft wird maßgeblich durch Wirtschaftswachstum und Beschäftigung bestimmt. Wie aber wird Beschäftigung erfolgreich gefördert? Welche Faktoren begünstigen das Entstehen von Wirtschaftswachstum? Und: Wie erfolgreich ist der Wirtschaftsstandort Deutschland bei der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und der Generierung von Wirtschaftswachstum? Diesen Fragen geht das Internationale Standort-Ranking der Bertelsmann Stiftung nach.

Beschäftigung und Wachstum

Mit dem Internationalen Standort-Ranking hat die Bertelsmann Stiftung ein Instrument zur laufenden Beobachtung und Bewertung der wirtschaftlichen Position Deutschlands geschaffen. Im Rahmen eines internationalen Vergleiches werden die 21 wichtigsten Industrienationen in den Bereichen Wachstum und Beschäftigung einander gegenübergestellt. Bereits seit 1994 hat die Bertelsmann Stiftung ein Internationales Beschäftigungs-Ranking vorgelegt. Das Internationale Standort-Ranking basiert auf dieser Grundlage und wurde inhaltlich und methodisch weiterentwickelt. Mit diesem Ranking will die Stiftung Schwächen dokumentieren, Nachholbedarf erkennbar machen und Lösungsansätze sowie Anstöße für strukturelle Reformen liefern.

Erfolgs- und Aktivitätsmessung

Die Methode: Auf Basis aktueller, international vergleichbarer OECD-Daten werden mit Hilfe eines ökonometrischen Verfahrens für jedes der 21 Länder ein Erfolgsindex und ein Aktivitätsindex berechnet. Der Erfolgsindex gibt Auskunft über die Lage eines Landes mit Blick auf den

Arbeitsmarkt und das Wachstum. Im Aktivitätsindex werden die wichtigsten Erklärungsgrößen für Beschäftigungssituation und Wirtschaftswachstum erfasst. Die spezifischen Maßnahmen, die das jeweilige Land ergriffen hat, können gemessen und bewertet werden. So lassen sich Ansatzpunkte für politisches Handeln aufzeigen.

Spitzenreiter Irland

Spitzenreiter im Erfolgsindex ist Irland, auf den Plätzen zwei bis fünf folgen die USA, Australien, Norwegen und Neuseeland. Auf den hinteren Plätzen finden sich Portugal auf Rang 16, dahinter folgen Finnland, Spanien, Italien, Frankreich und – mit einigem Abstand – Deutschland als Schlusslicht. An der Spitze des Aktivitätsindex liegen mit Australien, Neuseeland, Irland und den USA dieselben Länder, die auch im Erfolgsindex ganz vorn zu finden sind. Auf den drei letzten Plätzen liegen Frankreich, Deutschland und Italien. →



Deutschland Schlusslicht bei Wachstum und Beschäftigung

1	Irland	111,1	
2	USA	103,2	
3	Australien	101,5	
4	Norwegen	101,3	
5	Neuseeland	100,8	
6	Niederlande	97,4	
7	Österreich	95,6	
8	Großbritannien	95,6	
9	Dänemark	93,9	
10	Kanada	92,9	
11	Schweden	91,3	
12	Schweiz	87,6	
13	Japan	84,8	
14	Griechenland	84,0	
15	Belgien	80,2	
16	Portugal	77,7	
17	Finnland	77,1	
18	Spanien	75,1	
19	Italien	73,6	
20	Frankreich	73,5	
21	Deutschland	66,4	

BertelsmannStiftung

Deutschland 2004

Mit einer Arbeitslosenquote von 9,3 Prozent und einem Rückgang der Erwerbstätigenzahl um 0,4 Prozent liegt Deutschland beim Arbeitsmarkt-Vergleich ganz am Schluss des Teilnehmerfeldes. Beim Wachstum sieht es kaum besser aus: Deutschland liegt nur knapp vor Portugal, Japan, Italien und der Schweiz. Der Grund dafür ist nicht nur das äußerst magere Wachstum von noch 1,6 Prozent. Auch das deutsche Pro-Kopf-Einkommen von rund 27 000 Dollar ist international unteres Mittelmaß. Nicht nur in den traditionellen Hocheinkommensländern USA und Schweiz wird mehr Inlandsprodukt pro Kopf erwirtschaftet; auch Länder wie Dänemark oder die Niederlande haben Deutschland hier mittlerweile klar überholt.

Lernen von den Besseren

Die international vergleichende Perspektive der Studie ermöglicht es, erfolgreiche Strategien anderer Länder zu identifizieren und sie für die Reform von Arbeitsmarkt und Sozialstaat in

Deutschland zu nutzen. So wird beispielsweise in Dänemark bereits seit einigen Jahren sehr erfolgreich ein „flexicurity“-Ansatz verfolgt: Das niedrige Regulierungsniveau auf dem dänischen Arbeitsmarkt erlaubt den Arbeitgebern, flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren (flexibility).

Flankiert wird diese Flexibilität durch hohe Lohnersatzleistungen für Arbeitslose, durch die der Verlust des Arbeitsplatzes sozial abgefedert wird (security). Die konsequente Umsetzung dieses Prinzips sowie umfangreiche Betreuungsangebote in den örtlichen Arbeitsvermittlungen haben entscheidend dazu beigetragen, dass in Dänemark nicht einmal jeder Fünfte länger als ein Jahr ohne Arbeit ist. In Deutschland gilt dagegen fast jeder Zweite als langzeitarbeitslos.

Das dänische Beispiel könnte auch in Deutschland ein Beitrag zur Problemlösung sein – so ein Vorschlag aus dem Internationalen Standort-Ranking.

Neu: halbjährliche Standort-Checks

Das Internationale Standort-Ranking wird alle zwei Jahre erstellt. Zusätzlich dazu soll von 2005 an ein halbjährlich publizierter „Standort-Check“ das Datenmaterial für Deutschland und für ausgewählte andere Länder aktuell ergänzen. Dabei werden vor allem die ökonomischen Fortschritte und Defizite des jeweiligen Landes im Zeitverlauf und weniger der Quervergleich unter allen Ländern im Vordergrund stehen. Gleicht somit das zweijährliche Internationale Standort-Ranking einer Art „Generaluntersuchung“ der Volkswirtschaften, entspricht der halbjährliche Standort-Check gewissermaßen einer regelmäßigen „Gesundheitskontrolle“. Neben einem Update der wichtigsten Erfolgs- und Aktivitätsgrößen enthält der Standort-Check ein aktuelles Brennpunktthema mit Stellungnahmen, Politikvorschlägen und Reformkonzepten.

eric.thode@bertelsmann.de

thorsten.hellmann@bertelsmann.de

Deutschland im Erfolgs- und Aktivitätsindex

	PUNKTWERT	PLATZIERUNG
Erfolgsindex	66 *	21. **
Arbeitslosenquote	69	18.
Erwerbstätigenzuwachs	43	21.
BIP pro Kopf	82	16.
Potenzialwachstum	62	17.
Aktivitätsindex	77 *	20. **
Langzeitarbeitslosigkeit	62	18.
Jugendarbeitslosigkeit	113	1.
Altersarbeitslosigkeit	38	21.
Partizipationsrate	97	11.
Staatsquote	82	14.
Staatsverschuldung	94	14.
Grenzabgabenlast Single niedriger Einkommen	62	19.
Output-Lücke (Konjunktur)	44	20.
Anteil Bruttoanlageinvestitionen am BIP	52	21.
Teilzeitarbeit	93	8.
Lohnzurückhaltung	73	15.
Streikquote	111	4.
	* von 120 Punkten	** von 21

BertelsmannStiftung



Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Kommunalpolitisches Know-how bündeln

Kommunen und Regionen sind seit Gründung der Bertelsmann Stiftung wichtige Adressaten ihrer Arbeit. Mit zahlreichen erfolgreichen Modellprojekten hat die Stiftung daran mitgewirkt, die Lebensqualität auf kommunaler und regionaler Ebene zu optimieren: von Verfahrensabläufen in der Verwaltung und der Beteiligung von Bürgern an lokalen Entscheidungsprozessen über die Organisationsformen kommunaler Einrichtungen wie Schulen, Krankenhäuser und Bibliotheken bis hin zur Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Kräfte, etwa in Form von Bürgerstiftungen.

Drei Arbeitsschwerpunkte

Um ihre Kompetenz auf kommunaler Ebene zu bündeln, hat die Bertelsmann Stiftung Ende 2004 ihr „Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen“ (KKR) aufgebaut. Damit will sie gewährleisten, dass alle Projekte von kommunalem Belang durch eine zentrale Stelle koordiniert werden. Das KKR konzentriert sich in seiner Arbeit auf drei Schwerpunkte.

Dienstleistungsangebote

Zunächst versteht sich das Kompetenzzentrum als zentrale Anlaufstelle für alle Anfragen zu Stiftungsprojekten mit kommunalem Bezug. Dafür steuert es die Zusammenarbeit mit externen Partnern und die Außenkommunikation: Der monatliche Newsletter „KomMaileon“ mit mehr als 3000 Abonnenten ist ausschließlich kommunalen Themen gewidmet.

Doch das Kompetenzzentrum beschränkt sich nicht auf die Rolle eines Moderators: Aus den einzelnen Projekten heraus entwickelt es ein ganzheitliches strategisches Steuerungsinstrument für alle Kommunalaktivitäten. Zu diesem Zweck baut das KKR 2005 eine Datenbank auf, in der die Kontakte der Stiftung zu Kommunalverwaltungen bundesweit erfasst werden.

Know-how-Transfer

Damit die in Stiftungsprojekten erarbeiteten Modelle die Adressaten in den Kommunen erreichen, stellt das Kompetenzzentrum die wichtigsten Projektergebnisse und Produkte im Internet der Öffentlichkeit zur Verfügung.

Ein Beispiel: Auf der Grundlage des Mitte 2004 abgeschlossenen Stiftungsprojektes „Kernkennzahlen in Kommunen“, das Sets mit Kennzahlen für unterschiedliche Bereiche der Verwaltung erarbeitete, entwickelt das KKR neue Kernkennzahlen für die neue Sozialgesetzgebung in den Bereichen „Kommunale Beschäftigung“ (SGB II) und „Soziales“ (SGB XII) – bekannt als „Hartz-IV-Reformen“.

Die vom Kompetenzzentrum entwickelten Kernkennzahlensets erlauben nun sowohl „Optionskommunen“ – Kommunen, die Bezahler des Arbeitslosengeldes II in Eigenregie betreuen – als auch „Arge-Kommunen“, Kommunen, die diese Aufgabe gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit in neu gegründeten Arbeitsgemeinschaften erledigen, ihre Leistungen und Ergebnisse miteinander zu vergleichen.

Bürger und Verwaltungsfachleute sollen damit ein transparentes und wirksames Instrument zur planmäßigen Weiterentwicklung ihrer Kommunen erhalten. Auf Grundlage der Vergleichswerte haben die Kommunen so eine empirische Datenbasis zur Verfügung, um gezielt Prozesse

zur Qualitätsverbesserung in ihrer Verwaltung anzustoßen. Auch dabei hilft das KKR: Auf Anfrage vernetzt es am Erfahrungsaustausch interessierte Akteure.

Strategische Projektentwicklung

Während die Dienstleistungsangebote und der Know-how-Transfer das Tagesgeschäft betreffen, ist der dritte Schwerpunkt – die strategische Projektentwicklung – langfristig angelegt. Das KKR identifiziert drängende kommunale Probleme und leitet daraus Aufgabenstellungen für künftige Projekte ab, die an bisherige Ergebnisse der Stiftungsarbeit anschließen. Dabei widmet es zwei Aspekten seine besondere Aufmerksamkeit. So will es Bürgern und Unternehmen mehr Beteiligungschancen an lokalen Entscheidungsprozessen eröffnen. Denn die Verwaltungen der Städte und Kreise können es sich angesichts leerer Kassen nicht mehr leisten, alle kommunalen Dienstleistungen in Eigenregie anzubieten (Universalitätsprinzip). Bürger und Unternehmen sind demnach nicht nur als Kunden, sondern auch als Eigentümer der Kommune und damit als Mitverantwortliche zu sehen.

Damit einher geht der Abschied vom Territorialprinzip. Größere Verwaltungseinheiten, die für eine ganze Region zuständig sind, verschaffen zivilgesellschaftlichen Akteuren neue Gestaltungsspielräume. Künftig werden immer mehr kommunale Leistungen in wenigen Zentren hergestellt und dann dezentral vertrieben. An dieser Neuorganisation der Distribution können sich Bürger und Unternehmen in mannigfacher Weise beteiligen.

Der Ansatz folgt der Logik des „New Public Management“. Diese moderne Sichtweise der Verwaltung fasst Behörden als Anbieter von Leistungen auf, die möglichst kostengünstig und wettbewerbsfähig produziert werden sollen. Aus dieser Perspektive sind Bürger Kunden, die solche öffentlichen Leistungen nachfragen. Diesen unumgänglichen Paradigmenwechsel – gepaart mit dem Verständnis, dass Bürger und Unternehmen auch Eigner der Kommune sind – wird die Bertelsmann Stiftung weiter vorantreiben, denn Kommunen und Regionen sind nicht nur die Keimzellen von Innovationen und damit von Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand – hier entstehen auch die ausschlaggebenden Impulse und Veränderungen.

yves.michels@bertelsmann.de

Carl Bertelsmann-Preis 2004

Århus Amt ausgezeichnet für Organisationskultur und Wettbewerb

Die Innovationsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen zu gewährleisten, ist eine schwierige Aufgabe. Damit sowohl Effizienz als auch Mitarbeiterorientierung im öffentlichen Bereich zum Tragen kommen, benötigt die Bundesrepublik langfristig mehr Organisationen und engagierte Persönlichkeiten, die sich ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern bewusst sind. Dieses Bewusstsein findet seinen Ausdruck in einer gelebten Organisations- und Führungskultur, die Innovationsbereitschaft, Identifikation und Kreativität der Führungskräfte und Mitarbeiter fördert und zur Entfaltung kommen lässt.



Organisationskultur gesucht

Wie lässt sich die Bestands- und Zukunftsfähigkeit im öffentlichen Sektor sichern? Welche Kriterien müssen dafür erfüllt sein? Wie lassen sich erfolgreiche Modelle auf andere Bereiche übertragen? An solchen Leitfragen war der 2004 vergebene Carl Bertelsmann-Preis ausgerichtet. Ausgezeichnet wurde eine Organisation, die Leistungsfähigkeit und Fortschritt durch die Einführung sowohl von Wettbewerb als auch einer partnerschaftlichen Organisationskultur gesteigert hat. Die europaweite Recherche führte die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton GmbH durch; eine international zusammengesetzte Arbeitskommission unterstützte die Untersuchung.

Århus Amt zeigt dialogorientierte Führung

Von anfänglich 100 ausgewählten und angesprochenen Organisationen in ganz Europa nahmen 41 aktiv am Wettbewerb teil. Unter vier nominierten Endrundenteilnehmern setzte sich schließlich Århus Amt, Dänemark, als Preisträger durch. Mit der Preisvergabe würdigte die Stiftung eine Organisation, die sich durch ausgeprägte Kundenorientierung und gesteigerte Effizienz auszeichnet und eine auf den Menschen ausgerichtete Organisationskultur sowie eine dialogorientierte Führung pflegt.

Angesichts ihrer Größe ist das keine einfache Aufgabe: Mit 21000 Mitarbeitern war Århus Amt eine der größten Organisationen im Rennen. Die Verwaltung ist für 26 Gemeinden mit insgesamt 640000 Einwohnern zuständig; ihr Kreis ist der bevölkerungsreichste aller 14 dänischen Landkreise. Das Aufgabengebiet von Århus Amt umfasst Erziehung und Bildung, Soziales, Gesundheit, Kultur, Wirtschaftsförderung und Tourismus; einen Schwerpunkt bilden der Betrieb und die Verwaltung mehrerer Krankenhäuser.

Strikte Bürgerorientierung

Mitte der neunziger Jahre führte ein neuer Vorstand das geltende Führungs- und Organisationsmodell mitsamt der Philosophie einer strikten Bürgerorientierung ein - ein geradezu revolutionärer Bruch mit der Vergangenheit. Nun steht der Dialog in Arbeitskomitees im Vordergrund: In 250 Gremien mit etwa 3000 Mitarbeitern und Führungskräften findet ein reger Wissens- und Erfahrungsaustausch statt.

Zwar sind die Grundwerte zentral vorgegeben, doch werden sie bei regelmäßigen Treffen - so genannten „Team Days“ - von eigenverantwortlich handelnden Abteilungen mit konkreten



Inhalten gefüllt. Zusätzlich sorgen „Arbeitsklima-Umfragen“ dafür, Spannungen frühzeitig aufzudecken und zu entschärfen. Dabei versteht sich Århus Amt als „lernende Organisation“, in der jeder Mitarbeiter Zugang zu zentral erfasstem Wissen hat.

Kundenbefragungen

An oberster Stelle steht jedoch die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger, die durch Kundenbefragungen ermittelt werden. Alle Krankenhäuser zum Beispiel liefern einen Statusbericht ab, für den regelmäßig die Zufriedenheit der Patienten untersucht wird. Sollte der Klinikaufenthalt nicht zu den erwarteten Ergebnissen führen, können sich die Patienten an spezielle Beiräte wenden und dort sogar eine Entschädigung beantragen. Ähnliches gilt für den ÖPNV: Er vergibt beispielsweise Taxi-Gutscheine, falls eine zugesicherte Leistung wie eine fahrplanmäßige Busfahrt nicht erbracht wurde.

Leistungssteigerung und Organisationskultur

Trotz der dialogischen Organisationskultur und der aufwändigen Kundenorientierung hat Århus Amt weder Effektivität noch Effizienz des Verwaltungshandelns vernachlässigt. Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, strategische Steuerung, dezentrale Budget-Verantwortung, Produkthaushalte und strategisches Personalmanagement wurden flächendeckend eingeführt. Mit dieser optimierten Verbindung von Leistungssteigerung und Organisationskultur empfiehlt sich Århus Amt auch als Vorbild für deutsche Verwaltungen. Am 10. September 2004 nahm Amtsbürgermeister Johannes Flensted-Jensen in Gütersloh den mit 150000 Euro dotierten Carl Bertelsmann-Preis entgegen.

oliver.haubner@bertelsmann.de

Carl Bertelsmann-Preis 2004: Bundesinnenminister Otto Schily, Reinhard und Liz Mohn, Preisträger Johannes Flensted-Jensen, Prof. Heribert Meffert (von links)



Arbeitgeber-Attraktivität steuern

Attraktive Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil: Ihnen fällt es leichter, Nachwuchskräfte zu gewinnen, und sie schaffen es häufiger, Leistungsträger zu binden. Doch was macht ein Unternehmen attraktiv? Wie kann es sich als interessanter Arbeitgeber positionieren?

Kleinen und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern bietet das „Cockpit Arbeitgeber-Attraktivität“ eine effektive Hilfe: Es unterstützt die selbstständige Planung, Durchführung und Auswertung von Attraktivitätsbefragungen bei Mitarbeitern und bei externen Kennern des Unternehmens. Aktuelle Benchmarks helfen bei der Interpretation der Befragungsergebnisse, und eine detaillierte Aktionsdatenbank bietet konkrete Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen die Arbeitgeber-Attraktivität gesteigert werden kann.

www.arbeitgeber-attraktivitaet.de

Die Bertelsmann Stiftung und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) haben das „Cockpit Arbeitgeber-Attraktivität“ mit Hewitt Associates und Kienbaum Management Consultants entwickelt und mit Unterstützung der „Initiative für Beschäftigung!“ realisiert.

andre.schleiter@bertelsmann.de

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „IN.OWL“

Mit neuen Konzepten will das Projekt EQUAL „Innovationsnetzwerk für Beschäftigung in Ostwestfalen-Lippe“ (IN.OWL) die Beschäftigungsfähigkeit so genannter „arbeitsmarktferner“ und benachteiligter Personengruppen erhöhen. Vor allem Frauen, älteren Arbeitslosen, Migranten sowie Jugendlichen soll so der Zugang beziehungsweise die Rückkehr in die Erwerbstätigkeit erleichtert werden. EQUAL IN.OWL hilft außerdem dabei, Kinder und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Unter der Dachmarke „von 8 bis 8“ wurden vier Projekte durchgeführt, die Eltern

den „Spagat“ zwischen Familie und Arbeitswelt erleichtern. Dazu gehören die Arbeitszeitberatung von Unternehmen und die Kurzzeitqualifizierung von Berufsrückkehrerinnen „jobs & kids“, die zeitlich flexible Kinderbetreuung mit Unternehmensbeteiligung in der Bielefelder Tagesstätte „minimax“, der Schülertreff in den Tagesstätten „SiT“ sowie die Datenbank Kinderbetreuung Ostwestfalen-Lippe.

www.equal-in-owl.de

www.kinderbetreuung-owl.de

anna.renkamp@bertelsmann.de

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Das Hochschulsystem befindet sich im Umbruch – neue Bachelor- und Master-Studiengänge entstehen, das Besoldungssystem für Professoren wird flexibler und leistungsorientierter, und der Staat gibt den Hochschulen mehr Verantwortung für die Verwendung der Finanzmittel. Nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom Januar 2005 dürfen in Deutschland allgemeine Studiengebühren eingeführt werden. Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung ist in all diesen Reformfeldern aktiv und hat viele der Hochschulreformen angestoßen.

Gegründet wurde das CHE 1994 von der Hochschulrektorenkonferenz und der Bertelsmann Stiftung, um mit neuen Ideen und Konzepten den Reformprozess der Hochschulen zu fördern. In gemeinsamen Projekten mit Hochschulen, Fachbereichen und Wissenschaftsministerien unterstützt das CHE auf verschiedenen Ebenen die konkrete Umsetzung neuer Modelle und Reformvorhaben. Mit gutachterlichen Stellungnahmen und internationalen Vergleichen bereitet das CHE den Weg für einen kritischen Dialog mit Entscheidungsträgern aus Hochschulen und Politik. Ziel ist die „entfesselte Hochschule“: autonom, wissenschaftlich und profiliert, wettbewerbsfähig und wirtschaftlich, international und aufgeschlossen gegenüber neuen Medien.

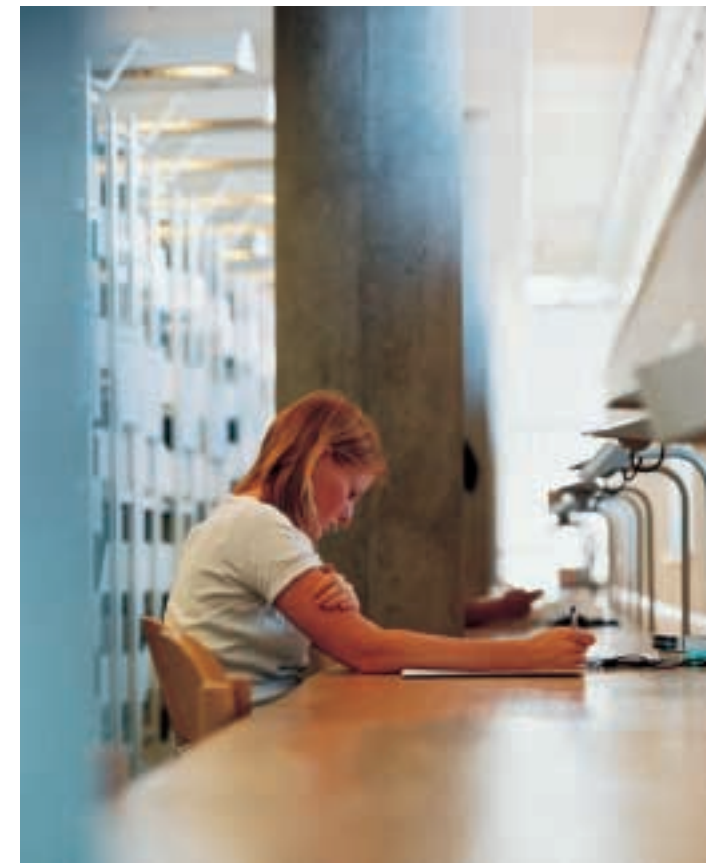
www.che.de

Zwischenbilanz des CHE nach zehn Jahren Reformprozess: Die Veränderungen im Hochschulwesen sind im vollen Gange, führen aber nicht automatisch zum Erfolg. So entscheidet etwa bei den Studiengebühren die konkrete Gestaltung darüber, ob sie Nutzen bringen oder Schaden anrichten. Das CHE hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Modelle und Vorschläge dazu entwickelt. Wesentliche Merkmale: die Gebühreneinnahmen fließen direkt an die Hochschulen, diese haben zur Förderung des Wettbewerbs einen Spielraum bei der Gebührendefestlegung, und die Studiengebühren sind sozialverträglich. Das CHE setzt sich für die Einführung von Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung nach dem Studium ein, damit niemand vom Studium abgeschreckt wird.

detlef.mueller-boeling@che.de



Centrum für Hochschulentwicklung



Mit Ideen und Konzepten unterstützt das CHE den Reformprozess der Hochschulen.



Kommunen und Regionen im demographischen Wandel

Die Gestaltung der Folgen des demographischen Wandels ist für alle Kommunen in der Bundesrepublik ein zentrales Zukunftsthema. Denn in den nächsten Jahren und Jahrzehnten – das können die Demographen sicher prognostizieren – werden nahezu alle Kommunen in der Bundesrepublik von den Veränderungen und Folgen des demographischen Wandels spürbar betroffen sein. Die Bandbreite der demographischen Entwicklung in den Kommunen ist groß: Manche werden auch in Zukunft noch wachsen, andere sind in ihrem Fortbestand bedroht. Jede Kommune ist deshalb aufgefordert, für ihre Situation passende Handlungsstrategien und konkrete Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Dafür gibt es bereits gute und wirksame Beispiele, die die „Aktion Demographischer Wandel“ der Bertelsmann Stiftung dokumentiert hat, um die Kommunen und Regionen bei der Entwicklung von Handlungs- und Lösungskonzepten zu unterstützen. Das Spektrum der Beispielkommunen reicht von der wachsenden Großstadt im Süden der Republik bis zur stark schrumpfenden Kleinstadt im Osten. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die dargestellten Konzepte, die in diesen Kommunen verfolgt werden: Gesamtstrategien, Konzepte zum konkreten Stadtumbau oder zum Thema „Wohnen im Alter“ und vieles mehr.

Die in der Sammlung „Demographie konkret“ vorgestellten Beispiele sollen in den Kommunen und Regionen die Diskussion über Auswirkungen des demographischen Wandels und die Gestaltung der Folgen anstoßen. Und sie zeigen: Die Veränderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, können durch aktives Gestalten positiv genutzt werden.

kerstin.schmidt@bertelsmann.de

Sächsischer Demographie-Gipfel

Viele Kommunen im Osten der Republik machen schon heute die Erfahrungen, die Kommunen in Westdeutschland in wenigen Jahren machen werden: sinkende Bevölkerungszahlen, zunehmende Alterung, Wegzug der jungen und mobilen Bürger und in der Folge Rückbau der Bildungs- und Versorgungsinfrastruktur. Um politische Handlungsmöglichkeiten des demographischen Wandels zu erkennen und regionale Erfahrungen auszutauschen, hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der sächsischen Staatskanzlei am 21. April 2004 einen Demographie-Gipfel ausgerichtet.

Ziel der Veranstaltung in Dresden, die sich an Entscheidungsträger und Multiplikatoren wandte, war es, deutlich zu machen, dass Umwälzungen nicht nur Probleme verursachen, sondern zur Innovation genutzt werden können. Gemeinsam wurden Lösungsstrategien entwickelt, die nun in Sachsen umgesetzt werden. Der sächsische Demographie-Gipfel bildet den Auftakt für die Zusammenarbeit der Bertelsmann Stiftung mit weiteren Bundesländern.

andreas.esche@bertelsmann.de

Leben und Wohnen im Alter

Der demographische Wandel unserer Gesellschaft und die daraus erwachsende Nachfrage nach selbstbestimmten Wohn- und Lebensformen sowie bei Hilfe- und Pflegebedarf stellen neue Anforderungen an das Leben und Wohnen im Alter. Steigende Ausgaben im Gesundheitswesen, Mangel an qualifiziertem Pflegepersonal, der erwartete Rückgang der zur Verfügung stehenden Finanzmittel und eine Zunahme altersbedingter Erkrankungen sind die Rahmenbedingungen des demographischen Wandels, die sich unmittelbar auf die Lebens- und Wohnsituation der Bevölkerungsgruppen in der dritten und vierten Lebensphase auswirken. Gleichzeitig spricht sich die ältere Generation mit zunehmendem Selbstbewusstsein für mehr Selbstbestimmung in der Altenhilfe aus. Die Herausforderung, der sich

die Gesellschaft stellen muss, ist die Suche nach Wohnalternativen mit der Möglichkeit zu einer aktiven Lebensgestaltung, die körperliche und geistige Kräfte lange erhalten hilft.

In Kooperation mit dem Kuratorium Deutsche Altershilfe entwickelt die Bertelsmann Stiftung daher Alternativen zur Unterbringung in einem Heim. Diese Möglichkeiten sollen den Wohnbedürfnissen älterer Menschen entsprechen und gleichzeitig den zukünftigen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Veränderungen Rechnung tragen. Damit will die Stiftung einen systematischen Überblick über das Gesamtangebot neuer, tragfähiger und bedarfsgerechter Wohnformen schaffen.

birgit.ottensmeier@bertelsmann.de



Handwerks-Preis 2005

Unternehmenskultur und Führungsverhalten gelten als entscheidende Erfolgsfaktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens unterstützen. Das gilt für Großunternehmen genauso wie für klein- und mittelständische Unternehmen, speziell für Handwerksbetriebe. Die über 850 000 Handwerksbetriebe in Deutschland bilden eine wichtige Stütze des wirtschaftlichen Systems und einer aktiven Bürgergesellschaft. Durch ihr großes unternehmerisches und gesellschaftliches Engagement leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In Zeiten tief greifender Veränderungen der Märkte ist eine Stärkung dieses wichtigen Wirtschaftszweiges von besonderer Bedeutung.

Wie begegnet das Handwerk konjunkturellen und strukturellen Herausforderungen? Wie sichert es nachhaltig seinen Fortbestand im Spannungsfeld zwischen Tradition und Wandel? Antworten auf diese Fragen lieferte der Handwerks-Preis 2005.

Erstmals wurden mit dem Handwerks-Preis 2005 Betriebe gewürdigt, die auf Eigeninitiative setzen und erfolgreiches und innovatives unternehmerisches Engagement sowie eine ausgepräg-



te mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur mit herausragender gesellschaftlicher Verantwortung verbinden. Nach dem im Jahr 2004 ausgeschriebenen Wettbewerb konnten die Bertelsmann Stiftung und der Zentralverband des Deutschen Handwerks den Preis im Februar 2005 an Roland Arnold und sein Unternehmen PARAVAN verleihen. Der schwäbische Handwerksbetrieb rüstet Autos nach den jeweiligen, ganz speziellen Bedürfnissen behinderter Kunden um.

martin.spilker@bertelsmann.de

Wir engagieren uns für die gesamte Bildungs-Biographie.

Mit Modellprojekten fördern wir Aufklärung, Selbstständigkeit und Informationsvernetzung.

Bildungsqualität



Kinder früher fördern

Bessere Qualität in allen Schulen

Bibliotheksarbeit fördern

Kinder früher fördern

Unterstützung für Eltern und pädagogische Fachkräfte – Impulse für die Politik



Deutschland ist bei den Bildungs- und Betreuungsangeboten der Kleinsten im internationalen Vergleich Schlusslicht. Es fehlt nicht nur rein quantitativ an Ganztagsbetreuungsangeboten, insbesondere für Kinder unter drei Jahren. Auch qualitativ liegt vieles im Argen, so das Fazit einer OECD-Studie vom November 2004. Die höchst intensive Lernzeit in den ersten Lebensjahren wird bisher viel zu wenig genutzt.

Unter dem Titel „Kinder früher fördern“ engagiert sich die Bertelsmann Stiftung für bessere Entwicklungs- und Bildungschancen von Kindern in den ersten acht Lebensjahren. Das Projekt will insbesondere erreichen, dass Kinder in ihrer Persönlichkeit respektiert werden und einen impulsreichen Alltag erleben, Eltern und pädagogische Fachkräfte anregende Lebens- und Lernwelten gestalten und Politiker langfristige Ziele definieren sowie nachhaltig Bildungschancen sichern.

www.kinder-frueher-foerdern.de

Infas-Umfrage bestätigt Handlungsbedarf

Eine von der Bertelsmann Stiftung im Juni 2004 in Auftrag gegebene repräsentative infas-Umfrage zeigt den großen politischen Handlungsbedarf in diesem Feld: So schätzen 60 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung die derzeit vorhandenen öffentlichen Angebote und politischen Handlungen zur frühkindlichen Förderung als unzureichend ein. Für 87 Prozent der Bundesbürger sind gute Bildungs- und Betreuungsangebote in Kindergärten von hoher bis extrem hoher Bedeutung. 84 Prozent sind der Auffassung, Kinder hätten schon vor der Einschulung ein Recht auf Bildung. 60 Prozent der Befragten sprechen sich für einen verbindlichen Rechtsanspruch auf Bildungs- und Betreuungsangebote auch für Kinder unter drei Jahren aus.

Angebote für Eltern und pädagogische Fachkräfte

Mit verschiedenen Teilprojekten will die Stiftung aufzeigen, wie notwendig die frühe Förderung von Kindern ist, und das öffentliche Bewusstsein für dieses Thema schärfen. Gleichzeitig will sie Eltern und pädagogische Fachkräfte in ihrer Arbeit unterstützen und ihre Kompetenzen stärken.

- 2004 hat die Bertelsmann Stiftung erstmals den Kita-Preis „Dreikäsehoch“ vergeben. Mit dem jährlich stattfindenden Wettbewerb werden besonders erfolgreiche pädagogische Konzepte ausgezeichnet und Impulse für eine Weiterentwicklung gesetzt. Am ersten Wettbewerb zum Thema „Eingewöhnung in Kindertageseinrichtungen“ haben sich über 400 Kindertagesstätten beteiligt. Ausschlaggebend für die Entscheidung der vierköpfigen Jury waren unter anderem folgende Kriterien: Berücksichtigen und dokumentieren die Kitas die individuellen Bedürfnisse der Kinder während der Eingewöhnungsphase? Werden die Eltern in die Arbeit der Kitas einbezogen? Bewähren sich die Eingewöhnungskonzepte im Alltag? Den ersten Preis in Höhe von 4000 Euro erhielt das Hamburger Kinderhaus „Mümmelmaus“. 2005 sollen gute Konzepte zur Zusammenarbeit von Kindertageseinrichtung und Grundschule prämiert werden. →



**Kindertagesstätten bieten
anregende Lebens- und
Lernwelten für Kinder.**

- Mit dem Fachkongress „Guck mal!“ bot die Stiftung Erzieherinnen, Ausbildern und Wissenschaftlern ein Forum, sich über das Thema Bildungsbeobachtung und -dokumentation auszutauschen. Kindertagesstätten in ganz Deutschland erproben zurzeit neue Wege auf diesem viel versprechenden Feld – die gezielte Förderung des einzelnen Kindes kann durch geeignete Beobachtungsverfahren maßgeblich verbessert werden. Im Frühjahr 2006 wird zu diesem Thema ein weiterer Kongress stattfinden.
- Bildung findet zu einem großen Teil in der Familie statt – eine Tatsache, die in den Diskussionen um die Qualität der Arbeit in Kitas und Schulen leicht in Vergessenheit gerät. Unmittelbar an Eltern richtete sich daher die Aktion „Lasst die Kleinen groß!“. Rund 230 Familien folgten dem Aufruf der Bertelsmann Stiftung, einen Einblick in

ihren Alltag mit Kindern zu geben. Die in einem Buch zusammengestellten Erzählungen und Bilder dokumentieren die Erziehungsleistung von Eltern und machen Familien Mut, sich Zeit füreinander zu nehmen und gemeinsam die Welt zu entdecken.

- Für Eltern, die für ihre Kinder einen Platz in einem Kindergarten oder einer Kindertagesstätte suchen, entwickelte die Stiftung die „Checkliste Kita-Platz“. Die Liste enthält die 14 wichtigsten Fragen, die Eltern vor Auswahl einer Kindertageseinrichtung stellen sollten. In den Blick genommen werden die allgemeinen Rahmenbedingungen, die konkreten Angebote für das Kind und Fragen zur Kooperation mit den Eltern. Auch Erzieherinnen nutzen die Checkliste, um zu überprüfen, ob sie mit den Angeboten ihrer Kita auf gutem fachlichem Niveau arbeiten.

Konzepte für Kommunen

Im Projektbaustein „Kind & Ko“ werden Verfahren erprobt, mit denen Städte und Gemeinden die Lern- und Bildungschancen von Kindern in den ersten acht Lebensjahren verbessern können. Das gemeinsame Projekt von Bertelsmann Stiftung und Heinz Nixdorf Stiftung startete Ende 2004 in den Städten Paderborn und Chemnitz.

Ein Schwerpunkt des Projektes ist die Beteiligung von 17 Paderborner und 31 Chemnitzer Kindertagesstätten an der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten bundesweiten Initiative „Bildungs- und Lerngeschichten“. Wie bereits beim Kongress „Guck mal!“ deutlich wurde, besteht erheblicher Bedarf an geeigneten Methoden, mit denen die Entwicklung von Kindern beobachtet und dokumentiert werden kann. Die vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) fachlich geleitete Initiative entwickelt und erprobt ein Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren und könnte Vorbild für zahlreiche Kitas werden. Während viele der vorhandenen Beobachtungsmethoden das Kind an der vermeintlich „normalen“ Entwicklung messen, werden mit den „Bildungs- und Lerngeschichten“ die individuellen Fortschritte des einzelnen Kindes in den Blick genommen.

Außerdem will „Kind & Ko“ die erzieherische Kompetenz von Eltern stärken und sie mit professionellen Ansprechpartnern wie Erzieherinnen, Kinderärzten und Mitarbeitern der Jugendhilfe vernetzen. Durch Gesprächs- und Beratungsangebote finden Eltern so in jeder Entwicklungsphase ihrer Kinder Information und Austausch.

Schließlich soll auch die Zusammenarbeit der Institutionen in den beiden Modellstädten verbessert werden. Dazu bauen die Akteure der frühkindlichen Bildung Kooperationen auf und stimmen ihre Arbeitsmethoden und pädagogischen Ansätze miteinander ab.

Bildungsqualität für Kinder unter drei Jahren

Das Projekt „Bildungsqualität 0 - 3“ setzt sich besonders für eine bessere individuelle Förderung in den ersten drei Lebensjahren ein. Im Dialog zwischen Politik und Verwaltung mit Erzieherinnen und Tagesmüttern sollen Perspektiven für eine bessere Qualität von Bildung und Betreuung in der frühen Kindheit entwickelt werden. Internationale Erfahrungen zeigen, dass die privaten Angebote von Tagesmüttern mit denen von Bildungsinstitutionen stärker vernetzt sein sollten. Zudem müssten Aus- und Weiterbildung von Tagesmüttern und Erzieherinnen in Krippen verbessert und vereinheitlicht werden. Ziel sind qualifizierte und verlässliche Betreuungs- und Bildungsangebote, die den Eltern die Balance von Familie und Beruf ermöglichen.

anette.stein@bertelsmann.de

Musikerziehung

Musik spielt in Kindergärten und Grundschulen eine immer geringere Rolle. Dabei belegen zahlreiche Studien, dass eine zeitgemäße Förderung der Musikkultur nicht nur musikalische und kulturelle Kompetenz vermittelt, sondern gleichzeitig Gemeinsinn, Kreativität und die Leistung der Kinder steigert. Die Bertelsmann Stiftung versucht, mit kreativen und wissenschaftlich fundierten Lösungen Musik für alle Kinder zugänglich zu machen.

Das Projekt „Kita macht Musik“ will ein flächendeckendes Fortbildungsmodell für Mitarbeiterinnen in Kindertageseinrichtungen entwickeln und erproben. Im Jahr 2005 starten an den Musik- und Volkshochschulen in 30 Städten und Gemeinden in Niedersachsen berufsbegleitende Lehrgänge. Dort werden pädagogische Fachkräfte dafür qualifiziert, Musik in den Kita-Alltag zu integrieren. Ziel dieses in Deutschland einzigartigen Projektes ist, eine modellhafte und bundesweit übertragbare Form der Kooperation zwischen Kitas, Musik- und Volkshochschulen zu etablieren. Über die Lehrgänge hinaus wird die Bertelsmann Stiftung Musikprojekte für die teilnehmenden Kindertageseinrichtungen initiieren und sich für die Nachhaltigkeit der Fortbildungen und den Transfer des Modelles einsetzen.

Das Projekt „Musikalische Grundschule“ will Musik nicht auf den Musikunterricht beschränken. Sie soll als wiederkehrendes Element in allen Fächern auftauchen und zu einem zentralen Bestandteil des gesamten Schullebens werden. Musik-Fachlehrer von zunächst 42 Grundschulen in Hessen werden in dem gemeinsamen Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Hessischen Kultusministeriums zu „Schul-Coaches“ ausgebildet. Als solche sollen sie ihren fachfremden Kollegen eine fachlich-didaktische Grundausbildung in Musik vermitteln, Musikprojekte an ihren Schulen initiieren sowie mit Eltern und Institutionen wie Musikschulen, Orchestern oder Vereinen zusammenarbeiten.

In beiden Projekten greift die Stiftung zurück auf mehrjährige Erfahrungen aus dem 2004 abgeschlossenen Modellprojekt „Förderung der Musikkultur bei Kindern“, das sie gemeinsam mit dem NRW-Ministerium für Schule, Jugend und Kinder realisiert hat.

ute.welscher@bertelsmann.de

Bessere Qualität in allen Schulen

Standardisiertes Instrument zur Selbst-Evaluation



Die Bildungstests der vergangenen Jahre haben es deutlich gezeigt: Deutsche Schulen sind bestenfalls Mittelmaß. Die bisherigen Reformbemühungen reichen bei Weitem nicht aus, um Deutschland wieder zu einer führenden Bildungsnation zu machen. Neben mehr Selbstständigkeit in ihren Entscheidungen benötigen die Schulen vor allem Instrumente, mit denen sie ihre Arbeit regelmäßig selbst überprüfen können. Nur so können sie ihre Qualität nachhaltig verbessern.

Netzwerkarbeit zur Schulentwicklung

Im „Internationalen Netzwerk Innovativer Schulsysteme“ (INIS) hat die Stiftung 41 Schulen aus acht Ländern zusammengeführt – darunter auch 16 deutsche Schulen. Diese untersuchten mit Experten aus Wissenschaft und Praxis, wie sie ihren Schulentwicklungsprozess mit Hilfe von Daten evaluieren und planen können. Während der vierjährigen Erprobungsphase entstand ein effizientes und praxistaugliches Instrument zur Selbst-Evaluation und zum Vergleich mit anderen Schulen. Es trug entscheidend dazu bei, dass sich die Qualität an den beteiligten Schulen deutlich verbessert hat.

Große Resonanz in Kulturministerien

Aufgrund dieser Erfolge bietet die Bertelsmann Stiftung nun allen interessierten Schulen in Deutschland dieses wissenschaftlich geprüfte Instrument an. Die Initiative hat in den Kulturministerien große Resonanz gefunden – kein Wunder, denn Schulen in allen Bundesländern werden mittelfristig durch ministerielle Auflagen angehalten sein, sich selbst zu evaluieren. Das Instrument, das für seinen Einsatz im deutschsprachigen Raum den Namen „SEIS“ (Selbst-Evaluation in Schulen) erhalten hat, erfüllt diese Auflagen und bietet sich als Ergänzung etwa zu Lernstandstests an. Es zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

Qualitätsverständnis – ein Minimalkonsens von „guter Schule“:

Zu Beginn ihrer Arbeit einigten sich die Netzwerk-Schulen auf ein gemeinsames Qualitätsverständnis mit fünf zentralen Dimensionen: „Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages“, „Lernen und Lehren“, „Führung und Management“, „Schulklima und Schulkultur“ und „Zufriedenheit“. Diese Qualitätsdimensionen konkretisieren sich in 25 Kriterien, die genau beschreiben, was im internationalen Netzwerk der Bertelsmann Stiftung unter „guter Schule“ verstanden wird.

Wissenschaftlich geprüfte und praxiserprobte Erhebungsinstrumente:

Das ganzheitliche Qualitätsverständnis für eine gute Schule haben Experten und Praktiker in übersichtliche Fragebogen für Schüler, Lehrer, sonstige Mitarbeiter, Eltern und Ausbilder übersetzt. Damit lassen sich Erfolge messen und Schwächen erkennen. Unter [\[schule.de\]\(http://schule.de\) stellt die Stiftung gegen eine Schutzgebühr eine Software für Dateneingabe, Datenadministration und Datenauswertung zur Verfügung.](http://www.das-macht-</p></div><div data-bbox=)

Berichtswesen mit der Möglichkeit zum Datenvergleich:

Die Schulen können die aus den Fragebogen gewonnenen Daten zum einen zur Selbst-Evaluation nutzen. Zum anderen können sie sich mit Hilfe der Software innerhalb von Schulgruppen vergleichen. Jede Schule kann die Ergebnisse der Auswertung in Form eines individuellen, ausschließlich an sie gerichteten Schulberichtes aus einem geschützten Raum des Internet-Portals herunterladen.

Planung und Durchführung von Maßnahmen:

Die übersichtlich aufbereiteten und kommentierten Daten bilden eine solide Grundlage für die letzte und wichtigste Phase des Entwicklungsprozesses: die Planung und Durchführung von Maßnahmen im Schulalltag. Am Ende steht die erneute Selbstevaluation: Schulentwicklung wird als zyklischer Prozess verstanden.

Interesse in den Schulen

Die Schulen zeigen großes Interesse an dem SEIS-Instrument: Im Sommer 2004 haben 85 thüringische Schulen und 65 Schulen aus dem Kreis Herford (NRW) die Methode bereits angewandt. Für 2005 haben sich mehr als 80 Schulen in Sachsen-Anhalt um eine Teilnahme an dem Qualitäts-Check beworben. In Brandenburg gehen die ersten 54 Schulen an den Start. Außerdem berücksichtigen 44 Schulen aus dem Projekt „Anschub.de“ SEIS in ihrem gesundheitsspezifischen Profil.

Auch rund 100 niedersächsische Schulen aus zwei Bildungsregionen profitieren ab Frühjahr 2005 von dem neuen Instrument. Die Bertelsmann Stiftung hat mit dem Land Niedersachsen eine Kooperationsvereinbarung über ein umfassendes Bündnis unterzeichnet. Das Land setzt auf Eigenverantwortung von Schulen als Basis einer neuen Steuerung des Schulwesens, und die Bertelsmann Stiftung will die Schulen auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule unterstützen. Das Steuerungsinstrument SEIS bildet dabei eine wesentliche Grundlage für den Schulentwicklungsprozess.

cornelia.stern@bertelsmann.de

Bibliotheksarbeit fördern

Online-Kurse, Leistungsvergleiche und Bibliotheken für junge Kunden

PISA und andere bildungspolitische Studien machen es deutlich: Kinder und Jugendliche in Deutschland sind nicht gerade Meister im Lesen. Obwohl Bibliotheken einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Lesekompetenz und damit zur Qualitätssteigerung des deutschen Bildungssystems leisten könnten, fristen sie ein Schattendasein. In den Bildungsdebatten kommen sie kaum vor. Dies soll sich ändern: Mit Online-Kursen, Leistungsvergleichen, Bibliotheken für Jugendliche und Strategiekonzepten fördert die Bertelsmann Stiftung die Bibliotheksarbeit.

Im Juni 2004 wurde „Mediateka“, eine Modellbibliothek für Jugendliche, in Wrocław (Breslau) eröffnet.



Kooperation macht stärker

Leselust und -motivation bei Kindern und Jugendlichen lassen sich deutlich steigern, wenn Schulen und öffentliche Bibliotheken systematisch zusammenarbeiten. 38 Städte und Gemeinden aus Nordrhein-Westfalen beteiligten sich an dem Projekt „Medienpartner Bibliothek und Schule“ der Bertelsmann Stiftung und des NRW-Kulturministeriums. Die rund 7000 gemeinsamen Aktionen im Projekt – dazu gehörten zum Beispiel Medienboxen in den Klassen oder Unterrichtsstunden in der Bibliothek – zeigten ihre Wirkung: So konnte die Zahl der Bibliotheksnutzer selbst in der Altersgruppe des typischen „Leseknicks“ (11 bis 16 Jahre) um 27 Prozent gesteigert werden. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Projekt sind in dem Buch „Kooperation macht stärker“ veröffentlicht worden.

Freiwillig auf den Prüfstand

Das Projekt „BIX – der Bibliotheksindex“ liefert Bibliotheken Vergleichszahlen von anderen Bibliotheken und damit Anhaltspunkte, wie sie ihr Angebot weiter verbessern können. Gegenübergestellt werden Daten aus den Bereichen Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit sowie Kunden- und Mitarbeiterorientierung. 2004 haben sich deutschlandweit mehr als 210 öffentliche Bibliotheken unterschiedlicher Größe freiwillig auf den Prüfstand gestellt. Dazu kamen erstmals 50 Universitäts- und Fachhochschulbibliotheken, bei denen Ressourcen, Nutzung, Effizienz und Entwicklung bewertet wurden. 2005 wird der BIX nach sechs Jahren wie geplant an den Projektpartner der Bertelsmann Stiftung, den Deutschen Bibliotheksverband (DBV), übergeben.

www.bix-bibliotheksindex.de

Effektive Fortbildung

Die Fortbildung von Bibliotheksmitarbeitern nimmt das Projekt „bibweb – Lernforum für Bibliotheken“ ins Visier. Es bietet Online-Kurse an zu Themen wie Internet, Kundenorientierung, Jugendbibliotheksarbeit oder zur frühkindlichen Sprach- und Leseförderung. Für seine Qualität und Relevanz erhielt das „bibweb“ 2004 gleich drei Auszeichnungen: den Europäischen E-Learning-Award, die Platzierung unter den „Top Ten“ des Public Private Partnership Award und den Studienpreis „DistanceE-Learning“, mit dem der deutsche Fachverband für Fernlernen und Lernmedien e. V. eine Bibliotheksmitarbeiterin als „bibweb“-Lernerin auszeichnete. Insgesamt haben sich seit dem Start im Jahr 2000 über 5000 Bibliotheksmitarbeiter zu



einem „bibweb-Kurs“ angemeldet. Das Projekt wird 2005 an den Projektpartner, die ekz.bibliotheksservice GmbH, übergeben.

Know-how-Export

Die Bertelsmann Stiftung lernt nicht nur vom Ausland – die Idee zum „bibweb“ stammt ursprünglich aus Dänemark –, sondern exportiert erfolgreiche Projekte auch in andere Länder. Seit dem Jahr 2003 haben sich mehr als 650 Bibliotheksmitarbeiter in Polen mit dem Online-Kurs weitergebildet.

www.bibweb.pl

Zwei polnische Städte konnten direkt von den Erfahrungen der Bertelsmann Stiftung profitieren: In Wrocław (Breslau) und Olsztyn (Allenstein) entstanden Bibliotheken speziell für Jugendliche. Der Medienbestand setzt sich je zur Hälfte aus traditionellen und elektronischen Medien zusammen. Beide Bibliotheken zeichnen sich durch eine avantgardistische Inneneinrichtung aus und sprechen mit zielgruppenspezifischen Programmen, wie einer Berufsberatung, die Jugendlichen an. Die Zahlen stimmen: Täglich kommen jeweils bis zu 1000 Besucher.

Bibliothek 2007

Das Projekt „Bibliothek 2007“ will die Potenziale von Bibliotheken für Bildungsqualität und Wissensgesellschaft aufzeigen und Vorschläge machen, wie Bibliotheken sinnvoll in bildungspolitische Strategien einbezogen werden können. Die Initiative wird 2005 an den Dachverband „Bibliothek und Information Deutschland“ übergeben, deren Mitglied die Bertelsmann Stiftung ist. Die Stiftung wird ihr Know-how in übergreifenden Projekten, durch Publikationen und Beratung weitervermitteln.

christian.hasiewicz@bertelsmann.de

Planeta 11, ein Informationszentrum für junge Kunden, öffnete im September 2004 in Olsztyn (Allenstein).



Anschub.de

An 45 Schulen in Bayern, Berlin und Mecklenburg-Vorpommern startete mit dem Schuljahr 2004/2005 die „Allianz für nachhaltige Schulgesundheit und Bildung in Deutschland“, kurz „Anschub.de“. In dem von der Bertelsmann Stiftung initiierten Projekt haben sich bundesweit erstmalig Institutionen und Experten zusammengeschlossen, um die Gesundheit von Schülern und Lehrern und dadurch auch die Qualität der Schulen entscheidend zu verbessern. In einer zweijährigen Vorbereitungszeit erarbeiteten sie innovative Ansätze schulischer Gesundheitsförderung, die nun gemeinsam mit den Anschub-Schulen erprobt und weiterentwickelt werden.

Koordinatoren und Partner in der Region beraten die Schulen; die im Projekt erarbeiteten Unterstützungsmaterialien werden mit Fort- und Weiterbildungen gekoppelt. Module mit den Titeln „Bewegungsfreudige Schule“, „Schule-Gebäude-Freiflächen-Gesundheit“ und „Lehrergesundheit“ sind bereits erschienen. Eine Einheit zum Thema „Prima Klima! - miteinander die gute gesunde Schule gestalten“, die sich an Eltern richtet, erscheint 2005. Bis 2007 sollen rund zehn weitere Module entwickelt werden. Um die Ergebnisse des Projektes weiteren Schulen zugänglich zu machen, erfolgen wissenschaftliche Begleitung und Evaluation.

www.anschub.de

ruediger.bockhorst@bertelsmann.de

Schule – Wirtschaft

Wirtschaft bestimmt das alltägliche Leben mehr und mehr. Ökonomische Bildung darf daher kein Expertenwissen sein, sondern muss zu einem festen Bestandteil der Allgemeinbildung werden. Bisher wird Wirtschaftswissen in den Schulen jedoch nur unzureichend vermittelt. Die Bertelsmann Stiftung will mit dem neuen Projekt „Schule – Wirtschaft“ ihre bisherigen Aktivitäten dazu bündeln, erweitern und nachhaltig im deutschen Schulwesen verankern.

Bereits vor einigen Jahren startete die Stiftung an allgemein bildenden, weiterführenden Schulen das regionale Pilotprojekt „Siegel berufswahl- und ausbildungsfreundliche Schule“ in Ostwestfalen, um die Berufswahlorientierung zu verbessern. Da dieses Konzept in zahlreichen weiteren Regionen großen Anklang fand, hat die Stiftung ein Netzwerk aufgebaut (www.netzwerk-berufswahlsiegel.de), in dem sich die interessierten Regionen austauschen und einen gemeinsamen Standard zur Berufswahlorientierung entwickeln können. Das Gütesiegel soll sich als bundesweit anerkannter Qualitätsbegriff etablieren.

Der zweite Baustein von „Schule – Wirtschaft“ ist die Fortführung des Pilotprojektes „Ökonomische Bildung online“. Das inhaltliche Fundament des internetgestützten Qualifizierungsprogrammes bilden rund 75 E-Learning-Module, die an über 50 Lehrstühlen eigens für den Einsatz in der Lehrerbildung entwickelt wurden. Bereits die Pilotphase war sehr erfolgreich: Statt der zwei im Projekt vorgesehenen Bundesländer haben sich am Ende zehn Länder beteiligt. Von 2001 bis 2004 wurden 40 Tutoren und über 400 Lehrkräfte weitergebildet. Um die Nachhaltigkeit des Projektes zu sichern, ist an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg das „Institut für Ökonomische Bildung GmbH“ gegründet worden. Die zehn Länder unterstützen die Fortbildungen nun auch finanziell. Bis Ende 2006 fungiert die Bertelsmann Stiftung weiterhin als Ansprechpartnerin und Moderatorin für Länder und Institutionen. Getragen wird diese Projektphase gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung, der Heinz Nixdorf Stiftung und der Ludwig-Erhard-Stiftung im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Soziale Marktwirtschaft.

clemens.wieland@bertelsmann.de

Selbstständige Schule

Seit zwei Jahren erproben 278 Schulen in 19 Regionen Nordrhein-Westfalens im Projekt „Selbstständige Schule“, wie sie die Qualität ihrer Arbeit bzw. ihres Unterrichts durch größere Autonomie und regionale Zusammenarbeit steigern können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Kinder und Jugendlichen, deren Bildungschancen nachhaltig verbessert werden sollen. Die selbstständigen Schulen können von bestimmten Schulvorschriften abweichen und Unterrichtsformen, Personalfragen, Materialbeschaffung sowie ihre innere Organisation eigenständig regeln. Die Schulleiter übernehmen größere Verantwortung als Dienstvorgesetzte, schulische Steuerungsgruppen koordinieren die Qualitätsentwicklung; Lehrerräte und Eltern gestalten die selbstständige Schule mit.

www.selbststaendige-schule.nrw.de

Das Projekt „Selbstständige Schule“ ist bis 2008 angelegt. Die beiden Träger, das NRW-Schulministerium und die Bertelsmann Stiftung, ziehen eine positive Zwischenbilanz. Für Schulministerin Ute Schäfer ist die „Selbstständige Schule“ der „Dreh- und Angelpunkt“ der Bildungspolitik des Landes: Das Modellvorhaben sei bei der erweiterten Schulautonomie das größte und bedeutendste in ganz Deutschland.

In den ersten beiden Projektjahren ist es gelungen, in allen Schulen und Regionen erfolgreich neue Strukturen und Kompetenzen für ein verbessertes Management aufzubauen. Die beteiligten Schulen berichten, dass die größeren Handlungsspielräume in Verbindung mit professionellen Fortbildungen eine Reformdynamik in Gang gesetzt haben, die nicht nur einzelne Lehrkräfte, sondern die ganze Schule erfasst hat.

Sowohl die Bertelsmann Stiftung als auch das Schulministerium sehen den Schlüssel für den Erfolg dieses Projektes in der Entwicklung regionaler Bildungslandschaften. In der partnerschaftlichen Kooperation zwischen den Verantwortlichen in Kommunen, Schulaufsicht, Schulen, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und Betrieben wird die Schulqualität kontinuierlich verbessert.

wilfried.lohre@bertelsmann.de



Die größere Selbstständigkeit von Schulen wurde auch in der neuen nordrhein-westfälischen Schulgesetzgebung verankert.

Deutscher Präventionspreis

Jedes fünfte Kind und jeder dritte Jugendliche in Deutschland leidet an Übergewicht. Hauptgründe sind vor allem Bewegungsmangel und falsche Ernährung. Der „Deutsche Präventionspreis 2004“ sollte diesem Missstand entgegenwirken. Ausgezeichnet wurden vorbildliche Projekte, die sich mit Gesundheitsförderung für Kinder und Jugendliche bis 14 Jahren beschäftigen.

Das niederrheinische Modellprojekt „Monheim für Kinder (Mo.Ki)“ setzte sich gegen rund 450 Bewerber durch. In den fünf Tagesstätten Monheims werden laut Jury die Themenfelder des Wettbewerbs - Ernährung, Bewegung, Stressregulierung und Suchtvorbeugung - beispielhaft verknüpft. Besonders profitieren Kinder aus sozialen Brennpunkten von dem Projekt: Beispielsweise erhalten sie ihre Sprach- oder Bewegungstherapien direkt im Kindergarten. Dadurch sind die Eltern

entlastet, und die Regelmäßigkeit der Behandlung wird sichergestellt. Das Projekt erhielt ein Preisgeld von 11000 Euro. Zehn weitere, ebenfalls ausgezeichnete Projekte bekamen je 5500 Euro für ihre Arbeit.

Der „Deutsche Präventionspreis“ ist eine Initiative der Bertelsmann Stiftung, des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS) und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA). Der Preis wird bis 2007 jährlich ausgeschrieben - die Daten und Erfahrungen aus den Wettbewerben werden dokumentiert und veröffentlicht. 2005 lautet das Thema „Gesund in der zweiten Lebenshälfte“.

www.deutscher-praeventionspreis.de

mirjam.stierle@bertelsmann.de

Gesundheitspolitik

Das Internationale Netzwerk Gesundheitspolitik prüft, welche Erfahrungen, „Good Practices“ und Innovationen aus dem Ausland die gesundheitspolitische Debatte in Deutschland voranbringen können. Es führt regelmäßig Befragungen von Experten aus 20 Ländern durch und stellt die Ergebnisse in einer Online-Datenbank allen Interessierten zur Verfügung. Derzeit enthält die Datenbank mehr als 300 ausführliche Berichte über gesundheitspolitische Entwicklungen und Reformansätze aus Erhebungen seit September 2003. Die nutzerfreundliche Suchmaschine ermöglicht gezielte Recherchen nach Ländern, Themen, politischen Entscheidungsphasen und Akteuren sowie treibenden Reformkräften.

www.healthpolicymonitor.org

sophia.schlette@bertelsmann.de

Auch das Projekt „Europäisches Praxis-Assessment“ (EPA) arbeitet international: Das holländische Modell der Praxisvisitationen, das im Jahr 2000 mit dem Carl Bertelsmann-Preis ausgezeichnet wurde, wird weiterentwickelt und den Bedingungen der Gesundheitssysteme von neun Ländern in Europa angepasst. Auf diese Weise ist mit dem EPA ein allgemein anerkanntes Qualitätsverfahren entstanden, das 2003/2004 in 270 Praxen europaweit erprobt worden ist. Wichtige Bausteine des wissenschaftlichen Verfahrens sind Patienten-, Arzt- und Praxisteam-Befragungen sowie der Besuch eines unabhängigen und speziell ausgebildeten „Visitors“ in der Praxis.

Das EPA ermöglicht den Hausärzten, die gute Organisation ihrer Praxen nach außen zu dokumentieren. Gleichzeitig erhalten sie einen

Überblick über ihre Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen Praxen im In- und Ausland und damit Ansatzpunkte für effektive Verbesserungen. Für die Patienten erhöht sich durch ein entsprechendes Zertifikat die Transparenz im Gesundheitssystem. In Deutschland gründeten Bertelsmann Stiftung und der Verein TOPAS - eine Vereinigung europäischer Wissenschaftler für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen -

Anfang 2004 den Verein Praxistest e.V., der bisher rund 100 Arztpraxen die drei Jahre gültigen Zertifizierungs-Urkunden überreichte.

eckhard.volbracht@bertelsmann.de

Weiterbildungsprogramme zur Kommunikation

Unternehmenskommunikation und -führung sind oft zu weit voneinander entfernt. *communicate!* will diese beiden Bereiche in Praxis, Lehre und Forschung miteinander verbinden. Das gemeinsame Qualifizierungsprogramm von Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, DaimlerChrysler-Fonds und Technischer Universität München bietet in der laufenden Pilotphase zunächst zwei unterschiedliche Formate:

In dem 15-monatigen berufsbegleitenden Studiengang „Executive Master of Business Administration“ (EMBA) an der TU München können sich Kommunikationsmanager und andere Führungskräfte weiter qualifizieren. Voraussetzung sind Hochschulabschluss und mehrjährige Berufserfahrung. Das kostenpflichtige Studium ist international ausgerichtet: Viele Veranstaltungen erfolgen in englischer Sprache; ein Auslandsaufenthalt in den USA ist obligatorisch. Der erste Jahrgang startet im Mai 2005.

Die Executive Trainings (ET) wenden sich an Kommunikationsprofis und Führungskräfte. Theoretische Grundlagen, Erfahrungsberichte von Wirtschaftsexperten und die gemeinsame Bearbeitung von Fallstudien stehen auf der Agenda. Das erste Training fand im Herbst 2004 statt; von 2005 an gibt es jährlich fünf weitere Seminare.

www.communicate-program.de

holger.sievert@bertelsmann.de

Mit dem gemeinsamen Qualifizierungsprogramm „Wissenschaftsjournalismus“ wollen Bertelsmann Stiftung, BASF AG und VolkswagenStiftung die Qualität der Berichterstattung über Wissenschaft in Deutschland nachhaltig fördern.

Weiterbildungsseminare für Redakteure und freie Journalisten beleuchten den Forschungsbetrieb, der im Mittelpunkt der journalistischen Praxisübungen steht. 2004 fanden drei Seminare statt; für 2005 sind zwei geplant. Ein neunmonatiges Mentoring-Programm soll Naturwissenschaftlern den Einstieg in den Wissenschaftsjournalismus erleichtern. Das 2004 gestartete



Programm zur Vermittlung mediengerechter Darstellung von Forschung bietet ebenfalls Zugang zu Hintergrundinformationen und Netzwerken. Bei der SommerAkademie (erstmalig im Herbst 2005) erhalten Wissenschaftsjournalisten Einblick in Spitzenforschungsinstitute und renommierte Redaktionen in den USA. Mit Fördermitteln werden neue Studiengänge (Dortmund/Darmstadt) bei der Implementierung und Qualitätssicherung unterstützt.

Mit „WissensWerte“ startete im November 2004 ein Dialogforum, das Wissenschaftsjournalisten, Wissenschaftskommunikatoren und medieninteressierte Forscher zusammenbringt. Das nächste Dialogforum findet im November 2005 statt.

www.wissenswerte-bremen.de

holger.hettwer@bertelsmann.de

franco.zotta@bertelsmann.de





Wir liefern der Politik Ideen und Impulse. Wir fördern das Engagement junger Menschen für das Gemeinwohl und unterstützen den Stiftungsgedanken.

Bürger-Engagement



Föderalismusreform

Kinder und Jugendliche beteiligen



Föderalismusreform

In der Verflechtung „verheddert“



„Entflechtung“ ist das große Ziel der Föderalismusreform. Doch das Ziel, die bundesstaatliche Verflechtung zu überwinden, muss mit den politischen Gremien erreicht werden, die selbst Teil dieser Verflechtung sind. Deshalb besteht die Gefahr, dass sich die politischen Akteure in ihren eigenen Strukturen „verheddern“. Umso größer ist die Erwartung an unabhängige zivilgesellschaftliche Akteure, in diesem Reformprozess neutral und sachkundig als Ideenlieferanten und Impulsgeber zu fungieren.

Zügige Entscheidungen sind Mangelware

Viele, zu viele politische Entscheidungen erzwingen eine Kooperation von Bund und Ländern. Gesetzgebungsverfahren erfordern die Zustimmung des Bundesrates, in dem die Regierungen der Länder Sitz und Stimme haben. Das führt dazu, dass viele Entscheidungen im Vermittlungsausschuss von Bundestag und Bundesrat fallen. Andere werden im Rahmen von Fachministerkonferenzen oder Ministerpräsidentenkonferenzen unter Mitwirkung der Bundesregierung getroffen. Die direkt gewählten Parlamentarier sind bei solchen Verhandlungen außen vor und können die Ergebnisse hinterher nur noch abnicken.

Die deutsche Europapolitik zeichnet sich dadurch aus, dass Landes- und Bundespolitiker häufig nicht mit einer Stimme sprechen. Die deutschen Interessen finden in Europa deshalb wenig Gehör. Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie zügige und transparente Entscheidungen sind Mangelware im deutschen Föderalismus. Dafür häufen sich die Veto-Spieler, die wichtige und sinnvolle Maßnahmen verhindern können – und sei es nur aus taktischen Erwägungen. Zentraler Auftrag der Kommission zur Reform der bundesstaatlichen Ordnung (kurz: Bundesstaatskommission), die im Oktober 2003

von Bundestag und Bundesrat eingesetzt wurde, war deshalb die transparente und eindeutige Zuordnung der Kompetenzen im deutschen Föderalismus.

Reform-Impulse

Mit ihrer bereits im Jahr 2000 veröffentlichten Publikation „Entflechtung 2005“ wurde die Bertelsmann Stiftung zu einer wichtigen Impulsgeberin für die Reform der bundesstaatlichen Ordnung. Die Vorschläge im Einzelnen:

- Eine Grundsatzgesetzgebung sollte an die Stelle der Rahmengesetzgebung treten, die zu einer ausufernden Gesetzgebungstätigkeit des Bundes geführt hatte. So sollten den Ländern neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden. Demselben Ziel diene auch die Verlagerung von Zuständigkeiten für einzelne Gesetzgebungen vom Bund auf die Länder.
- Statt auf eine Länderneugliederung zu dringen, wurde vorgeschlagen, die funktionale interregionale Zusammenarbeit auszuweiten.
- Durch Veränderungen bei der Zustimmungspflichtigkeit von Bundesgesetzen und die Reform des Abstimmungsver-

fahrens im Bundesrat sollten die Anzahl der Vermittlungsverfahren begrenzt und der Entscheidungsprozess beschleunigt werden.

- Mit dem Abbau von Mischfinanzierungen, steuerpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten für die Länder und einer Reform des Finanzausgleiches wurde eine stärkere Transparenz in der Aufgabenverantwortung angestrebt.
- Auf reges Interesse stieß in der Politik insbesondere der Vorschlag zu den Zugriffsrechten: Die Bundesländer sollten bei der konkurrierenden Gesetzgebung vom Bundesrecht abweichen und eigene Regelungen treffen können.

Erstes Zwischenziel erreicht

Im Oktober 2003 nahm die Kommission zur Modernisierung der bundesstaatlichen Ordnung ihre Arbeit auf. Damit war ein erstes Zwischenziel der Stiftung erreicht: Die Politik hatte den Reformimpuls aufgenommen. Wichtig wurde für die Stiftung nun die direkte Unterstützung dieses Reformprozesses auf zwei Ebenen: Zum einen organisierte die Stiftung mit den „Reformdialogen“ zu zentralen Themen der Bundes-

staatsreform einen Austausch zwischen den wichtigsten Kräften im Reformprozess und wissenschaftlichen Experten. Zum anderen trug sie das Thema im Rahmen der Stiftungsallianz „Bürger-naher Bundesstaat“ und mit einer Publikationsreihe in die Öffentlichkeit.

Reformdialoge Föderalismus

Der Reformdialog am 17. März 2004 brachte Mitglieder der Föderalismuskommission und renommierte Wissenschaftler zusammen, die so in der Frühphase der Kommissionsarbeit die Reformmöglichkeiten in den verschiedenen Handlungsfeldern sondieren konnten. Grundlage der Beratungen bildete ein Strategiepapier der Stiftung, die am 10. Mai 2004 zum Thema „Europafähigkeit des deutschen Bundesstaates“ einlud. Im Mittelpunkt standen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Umsetzung europäischen Rechts durch Bund und Länder sowie bei der Formulierung der deutschen Europapolitik und ihrer Vertretung in Brüssel. Denn in diesen Fragen, die aufgrund des fortschreitenden europäischen Einigungsprozesses immer wichtiger werden, waren die Interessengegensätze besonders ausgeprägt. Daneben begleitete die Bertelsmann Stiftung den Reformprozess auf der Arbeitsebene im regelmäßigen Dialog mit den für die Föderalismusreform Zuständigen.

Stiftungsallianz „Bürger-naher Bundesstaat“

Gemeinsam mit fünf parteinahen Stiftungen – Friedrich-Ebert-Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung, Hanns-Seidel-Stiftung, Heinrich-Böll-Stiftung und Konrad-Adenauer-Stiftung – sowie der Stiftung Marktwirtschaft und der Ludwig-Erhard-Stiftung gründete die Bertelsmann Stiftung die Stiftungsallianz „Bürger-naher Bundesstaat“. Ziel dieser Allianz ist es, die Rolle der Bürger im Reformprozess zu stärken und Foren zu bieten, an denen sich alle Interessierten beteiligen können. Unterstützung fand dieses Anliegen beim damaligen Bundespräsidenten Johannes Rau, der bei der Auftaktveranstaltung der Stiftungsallianz am 31. März 2004 im Berliner Abgeordnetenhaus das Engagement der Stiftungsallianz ausdrücklich würdigte. Bei weiteren Veranstaltungen der Stiftungsallianz konnten sich die Bürger aus erster Hand über den Fortgang der Verhandlungen in der Bundesstaatskommission informieren: am 19. Mai 2004 in Bonn über die Kompetenzverteilung im deutschen Bundesstaat, am 22. Juni 2004 in München über die Rolle der Landtage und am 23. September 2004 in Magdeburg über das Thema Finanzverfassung, das in der Bundesstaatskommission nur zu geringen Teilen überhaupt behandelt wurde.

www.buerger-naher-bundesstaat.de



Gesetzgebungsverfahren zur Föderalismusreform erfordern die Zustimmung des Bundesrates.

Forum Föderalismus 2004

Als weiteres Instrument, mit dem das Thema „Bundesstaatsreform“ in die Öffentlichkeit getragen werden sollte, diente die Schriftenreihe „Forum Föderalismus 2004“, an der sich ebenfalls weitere Stiftungen beteiligten. Die Publikationen in dieser Reihe griffen die zentralen Punkte dieser Debatte auf:

- Eine Studie von Prof. Dr. Roland Sturm von der Universität Erlangen-Nürnberg thematisierte die Bedeutung der Bundesstaatsreform für eine lebendige und bürgernahe Demokratie.
- Prof. Dr. Lars P. Feld von der Universität Marburg untersuchte den Steuerwettbewerb in der Schweiz und seine Übertragbarkeit auf Deutschland.
- Der Beitrag von Prof. Dr. Michael Buse von der Universität Bonn traf auf den am Schluss entscheidenden Konfliktpunkt zwischen Bund und Ländern. Buse argumentierte, dass der Bund sich aufgrund internationaler Verpflichtungen gar nicht vollständig aus der Bildungspolitik zurückziehen kann.
- Eine vierte Publikation der Schriftenreihe, an der für die Bertelsmann Stiftung Thomas Fischer mitwirkte, gab einen allgemein verständlichen Überblick über die Reformdebatte und versuchte so, diese komplexe Materie auch interessierten Bürgern zu erschließen.

Langer Atem im Reformprozess

Als zum Jahresende 2004 die Verhandlungen in eine Schlussphase traten und schließlich am Bund-Länder-Konflikt um die Kompetenzen in der Bildungspolitik (vorläufig) scheiterten, konsultierten die Medien die Stiftung als neutrale und sachkundige Beobachterin des Bund-Länder-Streitiges. Sie sollte beurteilen, wie es nach diesem Scheitern weitergehen könnte.

Vom Verlauf des Reformprozesses hängt auch ab, welche Rolle die Bertelsmann Stiftung darin zukünftig spielen wird: Kommt dieser völlig zum Stillstand, wird die Stiftung wiederum als Impulsgeberin und Ideenlieferantin tätig werden. Dann geht es darum, einen neuen Ansatz zu finden, mit dem die Verflechtung tatsächlich überwunden werden kann und nicht wiederum selbst zum Stolperstein für die Entflechtung wird. Setzt die Bundesstaatskommission ihre Verhandlungen fort, gilt es weiterhin, den Reformprozess zu begleiten. Kommt es zu konkreten Verhandlungen, wird die Stiftung wieder als neutrale Beobachterin die Ergebnisse bewerten. Langer Atem wird jedoch auch in diesem Fall erforderlich sein. Denn zentrale Probleme des deutschen Föderalismus, zu denen die Stiftung vor fünf Jahren ihre konkreten Reformvorschläge vorgelegt hatte, standen in der Bundesstaatskommission noch nicht einmal auf der Tagesordnung.

gerhard.schick@bertelsmann.de





Kinder und Jugendliche beteiligen

Initiative „mitWirkung!“ will Engagement junger Menschen fördern

Unser Gesellschaftssystem braucht die Initiative und das Engagement junger Menschen. Kinder und Jugendliche müssen sich mit demokratischen Werten identifizieren und an einer Mitwirkung bei der Lösung von gesellschaftlichen Zukunftsfragen interessiert sein. Engagement werden sie nur entwickeln, wenn sie Möglichkeiten angeboten bekommen, unser Gemeinwesen aktiv mitzugestalten.

Das Projekt „mitWirkung!“ will die aktive Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Gestaltung ihrer eigenen Lebenswelten und an politischen Prozessen fördern. Gemeinsam mit dem Deutschen Kinderhilfswerk und dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF) untersucht die Bertelsmann Stiftung, welche Möglichkeiten es gibt, junge Menschen in der Entwicklung politischer Kompetenzen zu unterstützen und lebensnahe Lernorte für Demokratie und bürgerschaftliches Engagement zu schaffen. Denn wenn junge Menschen ihr Gemeinwesen als gestaltbar erfahren, motiviert dieses zu persönlichem Engagement, zur Entwicklung übergreifender Gemeinschafts- und Gesellschaftsinteressen und zur Beteiligung an der Weiterentwicklung unserer Demokratie.

Studie in Kommunen

Durch die frühe Erfahrung, das eigene Lebensumfeld mitgestalten zu können, wächst die Bindung an Stadt und Region. Dies ist ein wesentlicher Faktor, um junge Menschen als Einwohner zu binden bzw. nach Abschluss ihrer Ausbildung zurückzugewinnen.

Eine empirische Studie der Bertelsmann Stiftung untersucht das gegenwärtige Partizipationsverhalten junger Menschen sowie die vorhandenen Beteiligungsmöglichkeiten in Familie, Schule, Freizeit und Gemeinwesen. Unter den über 50 beteiligten Kommunen aus ganz Deutschland sind Großstädte wie Berlin, München und Köln ebenso wie Mittel- und Kleinstädte. Das Besondere an der bislang umfassendsten Studie zum gesellschaftspolitischen Engagement junger

Menschen: Es werden gleichzeitig Jugendliche, Lehrer, Schulleitungen und Mitarbeiter von Kommunalverwaltungen befragt.

Die Ergebnisse der Studie, die mit wissenschaftlicher Unterstützung des Pädagogischen Instituts der Universität Zürich durchgeführt wird, werden in ein Praxisprojekt zur Verbesserung der Beteiligungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen einfließen.

Praxisprojekt in Modellkommunen

Mit drei Modellkommunen werden neue Wege der Beteiligung junger Menschen erprobt. Im Dialog der Generationen entwickeln diese Kommunen ein Leitbild für eine kinder- und jugendfreundliche Stadtentwicklung. Ziel ist es, Kinder und Jugendpartizipation in den ausgewählten Kommunen strukturell und nachhaltig zu verankern und Referenzmodelle zu schaffen, die von anderen Städten und Gemeinden übernommen werden können. Die Stiftung wird die Projekterfahrungen zu konkreten Handlungsempfehlungen bündeln und sie allen deutschen Kommunen zur Verfügung stellen.

Um den Transfer der Projektergebnisse zu gewährleisten, arbeitet die Initiative „mitWirkung!“ vernetzt. Als aktive Partner des Netzwerkes wurden neben UNICEF und dem Deutschen Kinderhilfswerk bereits die Gemeinschaftsaktion „Schleswig-Holstein - Land für Kinder“ und der Deutsche Städte- und Gemeindebund gewonnen.

sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann.de



StifterStudie

Das deutsche Stiftungswesen ist im Umbruch. Während die meisten Stiftungen früher erst mit dem Testament gegründet wurden, prägen heute sehr viele aktive Stifter die deutsche Stiftungslandschaft. Sie gründen ihre Stiftungen bereits zu Lebzeiten und wollen sich auch persönlich darin engagieren. Dabei ist Stiften heute nicht mehr ein Privileg der besonders Vermögenden. Gerade in den vergangenen Jahren ist stifterisches Engagement auch für Menschen attraktiv geworden, die ihre Stiftung nicht mit Millionen-Beträgen ausstatten können.

Diese und weitere Erkenntnisse sind das Ergebnis der StifterStudie, mit der die Bertelsmann Stiftung die Motive, Erfahrungen und Ziele von Stiftern untersucht hat. Die Studie basiert auf einer Umfrage unter allen, die seit 1990 eine Stiftung ins Leben gerufen haben, und wird durch umfangreiche Interviews mit Stiftern ergänzt. Damit stehen – zum ersten Mal für Deutschland – verlässliche Informationen über Stifter zur Verfügung.

Mit der Studie möchte die Bertelsmann Stiftung für den Stiftungsgedanken werben und der Öffentlichkeit ein besseres Bild von Motiven und Zielen der Stifter vermitteln. Mit einer gezielten Kampagne wird sie daher im Jahr 2005 potenzielle Stifter ansprechen, um sie durch Beispiele und Informationen für den Stiftungsgedanken zu gewinnen. Damit will sie dazu beitragen, den stetig wachsenden privaten Reichtum für das Gemeinwohl zu erschließen.

karsten.timmer@bertelsmann.de

Stifterprogramme

Das Lernen von Experten und der gegenseitige Austausch stehen im Mittelpunkt eines Projektes, mit dem sich die Bertelsmann Stiftung an Stifter aus Deutschland und Europa wendet. Im deutschsprachigen „Stifterprogramm Kompakt“ und im internationalen, mit der Rockefeller Foundation durchgeführten „Philanthropy Workshop“ erhalten die Teilnehmer das Handwerkszeug für strategische Stiftungsarbeit. Seminare, Vorträge, Diskussionen und Besuche bei ausgewählten Non-Profit-Organisationen vermitteln die methodischen Grundlagen einer Stiftungsgründung sowie eines erfolgreichen Stiftungsmanagements. Durch den Austausch von Fallstudien und praktischen Beispielen aus ihrer täglichen Arbeit erhalten die teilnehmenden Stifter Anregungen für eine effiziente Projektarbeit.

Über Alumni-Netzwerke bleiben die Teilnehmer auch nach Abschluss der Programme miteinander in Verbindung. Neben der Fortsetzung der Zusammenarbeit bieten die Netzwerke die Möglichkeiten zur Gründung neuer Stifterkooperationen.

Der Lernerfolg der Workshops liegt neben dem hohen Praxisbezug und dem Lernen von anderen Stiftern vor allem im intensiven Dialog mit den Akteuren im Non-Profit-Sektor begründet. Mit diesen Programmen will die Bertelsmann Stiftung nachhaltig zur Verbreitung des Stiftungsgedankens und der Professionalisierung von Stiftungsgründungen in Europa und Deutschland beitragen.

felicitas.von.peter@bertelsmann.de

Initiative Bürgerstiftungen

Eine demokratische Gesellschaft lebt vom Engagement ihrer Bürger und muss ihnen Möglichkeiten bieten, sich für das Gemeinwohl zu engagieren. Gelungene Beispiele für die Übernahme demokratischer Mitwirkung sind Bürgerstiftungen. Sie setzen dort an, wo verantwortliche Initiative und Gemeinwohl wachsen können: in der Lebenswelt der Bürger.

Um diese Stiftungen zu unterstützen, hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der Körber-Stiftung, der Klaus Tschira-Stiftung, der Charles Stewart Mott Foundation und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahr 2001 die „Initiative Bürgerstiftungen“ ins Leben gerufen. Diese Initiative hilft und berät bei der Gründung und dem Management von Bürgerstiftungen und bei der Entwicklung des Managements. Dank der Aktivitäten dieser Initiative sind in Deutschland mehr als 80 Bürgerstiftungen auf den Weg gebracht worden. Etwa ebenso viele sind derzeit in der Gründungsphase.

www.buergerstiftungen.de



Das erfolgreiche Projekt geht von 2005 an in seine zweite Phase und in die Trägerschaft des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen über. Die engagierten Partner der Gründungsphase werden die Initiative weiterhin unterstützen und beraten.

bettina.windau@bertelsmann.de

Für die „Stiftung. Bürger für Münster“ engagieren sich seit 2004 viele prominente Bürger der Stadt.

Kommunaler Bürgerhaushalt

Um die kommunalen Finanzen war es noch nie so schlecht bestellt wie heute. Über die Verwendung der knapper werdenden Mittel wird immer heftiger gerungen. Wenn die Bürger dabei mitreden können, wird es einfacher, Akzeptanz für notwendige Maßnahmen zu bekommen und gleichzeitig die Bürger zu motivieren, sich aktiv mit Vorschlägen an der Gestaltung ihres Gemeinwesens zu beteiligen.

In ihrem Projekt „Kommunaler Bürgerhaushalt“ hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem Innenministerium NRW und sechs Kommunen ein neues Gemeinschaftsverständnis von Bürgern, Rat und Verwaltung praktisch erprobt.

Dreieinhalb Jahre sind die Modellkommunen Castrop-Rauxel, Emsdetten, Hamm, Hilden, Monheim und Vlotho neue Wege der Bürgerbeteiligung bei der Aufstellung des Haushaltes gegangen. Information, Konsultation und Rechenschaft waren die zentralen Bausteine. So kann das komplizierte und für viele oft nur sehr schwer durchschaubare Zahlenwerk des Haushaltes transparent und verständlich werden. Nach Ansicht des nordrhein-westfälischen Innenministers Dr. Fritz Behrens hat das Projekt den Nachweis erbracht, dass die Beteiligung der Menschen bei der Aufstellung eines kommunalen Haushaltes sehr gut möglich ist. Verwaltungsaufwand und Kosten waren gering: Beispielsweise betragen die Kosten in der Modellkommune Hilden im Jahr 2003 rund 7 Cent je Bürger. Das noch immer anhaltende Interesse vieler Kommunen beweist: Der Bürgerhaushalt ist eine gute Investition. Damit alle Städte und Gemeinden diese Chance wahrnehmen können, stellt die Bertelsmann Stiftung die Erfahrungen in einem Leitfaden zur Verfügung.

www.buergerhaushalt.de

oliver.haubner@bertelsmann.de



Kommunale Integrationspolitik

Integration findet in den Kommunen statt. Städte können von ihren Zuwanderern profitieren – aber dabei kommt es darauf an, die Potenziale der einheimischen wie der zugewanderten Menschen in einer Stadt zu nutzen. Doch das Zusammenleben der vielen verschiedenen Zuwanderer-Gruppen untereinander sowie mit den Gruppen der Aufnahmegesellschaft ist nicht konfliktfrei. Sprachliche und kulturelle Integrationsprobleme, aber auch Fachkräftemangel und demographischer Wandel verstärken den Handlungsdruck.

Viele Kommunen in Deutschland haben Integrationsmaßnahmen und innovative Handlungskonzepte entwickelt. Aber nicht selten behindert der finanzielle Mangel manches gute Integrationskonzept. Klare Prioritäten und Kreativität bei der Lösungssuche sind daher gefragt. Die Herausforderung besteht darin, Integration als Querschnittsaufgabe und kommunale Steuerungspolitik zu entwickeln.

Gemeinsam mit dem Bundesministerium des Innern hat die Bertelsmann Stiftung daher 2004 den bundesweiten Wettbewerb „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik“ ausgeschrieben. Städte, Landkreise und Gemeinden leisten bei der Integration von Zuwanderern hervorragende Arbeit, indem sie Strategien kommunaler Integrationspolitik entwickeln und umsetzen. Diese zukunftsweisenden Strategien herauszustellen, zu vergleichen und zu optimieren, um anschließend allen Kommunen die besten Ansätze zugänglich zu machen, ist das Ziel des Wettbewerbs.

www.integrationswettbewerb.de



107 Kommunen aus ganz Deutschland haben sich beworben; 23 Kommunen stehen in der Endrunde. Die Sieger, für die ein Preisgeld von insgesamt 50000 Euro zur Verfügung steht, werden im Sommer 2005 bekannt gegeben. Gelungene Integrationskonzepte aus den Bewerber-Kommunen werden dann in einem Leitfaden zusammengefasst und allen Kommunen zur Verfügung gestellt.

claudia.walther@bertelsmann.de

alexander.thamm@bertelsmann.de

Wir stellen uns als parteipolitisch unabhängiger Partner für Dialoge, Analysen und Vorschläge zur Verfügung. Wir unterstützen Reformbestrebungen und kulturelle Verständigung auf internationaler Ebene.

Nachbarn in Europa



Europas neue Verfassung

Bertelsmann Transformation Index

International Bertelsmann Forum 2004



Europas neue Verfassung

Prozess-Begleitung und konzeptionelle Weiterentwicklung

Im Oktober 2004 wurde sie von den europäischen Staats- und Regierungschefs unterzeichnet, in vielen Festreden als historischer Durchbruch gefeiert. Doch obwohl die neue Verfassung der EU-25 einen qualitativen Sprung nach vorn markiert, bleibt sie das Ergebnis eines Verhandlungskompromisses. Schon bald nach dem Inkrafttreten der Verfassung wird sich zeigen, dass auch Europas konstitutionelle Neuordnung den Anforderungen an handlungsfähiges und demokratisches Regieren noch nicht genügt. Die nächste Runde der EU-Systemreform wird deshalb nicht allzu lange auf sich warten lassen.

Gemeinsam mit der Bertelsmann Forschungsgruppe Politik am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) der Universität München hat die Bertelsmann Stiftung den Prozess der europäischen Verfassungsgebung begleitet. Zahlreiche von der Stiftung entwickelte Reformvorschläge sind in die Beratungen des EU-Konvents und die anschließende Regierungskonferenz eingeflossen. Damit hat sich der Arbeitsansatz abermals bewährt, wissenschaftliches Know-how mit politikrelevanten Strategiekonzepten zu verbinden.

Partner der EU-Verfassungsdebatte

Drei gescheiterte Anläufe zu einer gemeinsamen Verfassung hat es seit den Anfangsjahren des Integrationsprozesses gegeben. Im Oktober 2004 führte der durch den Nizza-Gipfel Ende 2000 initiierte Reformprozess endlich zum konstitutionellen Durchbruch. Die Bertelsmann Stiftung hat dabei alle großen integrationspolitischen Reformrunden konzeptionell begleitet – über die EU-Verträge von Maastricht und Amsterdam bis hin zum Nizza-Vertrag.

Dabei ist es der Stiftung gemeinsam mit der Bertelsmann Forschungsgruppe Politik gelungen, sich als konzeptionelle Vordenkerin europäischer Politik zu positionieren. Bereits 1990 hat sie mit dem Band „Wie Europa verfasst sein soll“ Eckpunkte für das konstitutionelle Fundament einer transparenten, demokratischen und regierbaren Union vorgelegt. Seit Mitte der neunziger Jahre entwickelt die Stiftung Strategien zu einer differenzierten Integration. Diese wurden mit dem erstmals im Amsterdamer Vertrag verankerten Konzept der „Verstärkten Zusammenarbeit“ richtungweisend für die Europapolitik. Schon Ende der neunziger Jahre brachte die Stiftung ihre Entwürfe für einen vereinfachten EU-Grundvertrag und eine vertragliche Neuordnung der Kompetenzverteilung zwischen der Unionsebene und den Mitgliedstaaten ein. Entsprechend reich war der Fundus an strategischen Reformüberlegungen, auf den sie zurückgreifen konnte, als der europäische Verfassungskonvent seine Beratungen begann.

Strategische Richtmarken

Als Ausgangspunkt für die Begleitung der Arbeiten des Konvents und der anschließenden Regierungskonferenz hat die Bertelsmann Stiftung zentrale Leistungsanforderungen an die künftige Verfassung des großen Europa formuliert. Sie dienen als strategische Richtmarken, um in der Debatte gezielte Reformimpulse zu geben. Mit dem im Oktober verabschiedeten Verfassungstext sind zahlreiche dieser Stiftungsvorschläge verwirklicht worden. Gleichzeitig bleiben aber erhebliche Defizite bestehen, die schon heute eine Überarbeitung der neuen Verfassung notwendig erscheinen lassen.

Identität stiften

Voraussetzung für eine stärkere Identifikation der Bürger mit dem Projekt Europa ist ein nachvollziehbares Grundlagendokument. Dieses muss seine Rechtsstellung und die demokratischen Mitwirkungsmöglichkeiten in der EU stärken. Erhebliche Fortschritte markiert die Verfassung hier in zwei Aspekten: Zum einen erfüllt sie die langjährigen Forderungen aus der Europaarbeit der Stiftung nach einer einheitlichen Rechtspersönlichkeit der EU sowie der Aufnahme eines Grundrechtekataloges bzw. der bislang rechtlich unverbindlichen EU-Grundrechte-Charta. Zum anderen bewirkt die Aufwertung des direkt gewählten Europäischen Parlamentes zur gleichberechtigten Gesetzgebungskammer neben dem Ministerrat eine verbesserte demokratische Kontrolle europäischer Politik. Dieses Reformziel hat die Bertelsmann Stiftung ebenfalls seit Beginn ihrer Europaarbeit mit Nachdruck verfolgt.

Unzulänglich ist das Ergebnis der Verfassungsdebatte allerdings bei der Vertragsvereinfachung. Schon mit ihrem Entwurf für einen EU-Grundvertrag hat die Stiftung für eine klare Zweiteilung plädiert: ein knapper Basistext als Verfassungskern und ein gesondertes Dokument, das reine Ausführungsbestimmungen enthalten soll. Die nun verwirklichte Zwischenlösung mit verschiedenen Verfassungsteilen innerhalb eines Gesamtdokumentes umfasst noch immer 340 Seiten mit rund 450 Vertragsartikeln. Das bedeutet für den Leser keine wesentliche Verbesserung gegenüber dem Ist-Zustand des Nizza-Vertrages. →

Aufgabenprofil schärfen

Das undurchschaubare Gestrüpp der Zuständigkeitsverteilung zwischen der Europäischen Union und ihren Mitgliedstaaten wird auch durch die neue Verfassung nicht gelichtet. Sie bleibt bei dem halbherzigen Versuch stehen, die Kompetenzen durch eine neue Aufgabensystematik zu entwirren. Künftig wird zwischen ausschließlichen, geteilten und rein unterstützenden EU-Verantwortlichkeiten differenziert. Diese Systematik findet sich im ersten Verfassungsteil; die Regelungen der innerhalb einzelner Politikfelder anzuwendenden Entscheidungsverfahren und Steuerungsinstrumente werden aber in den dritten Verfassungsteil ausgelagert. Dadurch bleibt dieser Versuch einer trennschärferen Neuordnung weitgehend Makulatur.

Die Europaarbeit der Stiftung wird daher weiter eine stärkere Konzentration europäischer Kompetenzen durch die Entwicklung entsprechender Zuordnungskriterien fördern. Immerhin bedeutet die neue Aufgabensystematik in der EU-Verfassung einen ersten Schritt in Richtung der Überlegungen zur Kompetenzneuordnung, wie sie von der Stiftung in die Konventsberatungen eingebracht wurden.



Politische Führung verbessern

Ein besonderer Erfolg für die Stiftung ist die neue EU-Doppelspitze aus gewähltem Europäischem Ratspräsident und Kommissionspräsident, die mit der Verfassung eingeführt wird. Ende 2001 war dieses Führungsmodell für die erweiterte Union von der „Thinking Enlarged Group“, in der die Stiftung EU-Experten aus alten und neuen Mitgliedstaaten versammelt hatte, im Konsens beschlossen worden. Das Modell wurde gezielt von den einzelnen Gruppenmitgliedern in die Europapolitik ihres jeweiligen Mitgliedstaates eingebracht und fand sich in dem deutsch-französischen Konventsvorschlag zur künftigen institutionellen Architektur der EU vom Februar 2002 wieder, der weitgehend in die Verfassung übernommen wurde.

Allerdings wurde dabei ein wesentliches Reformelement nicht verwirklicht. Anstelle einer echten Wahl des Kommissionspräsidenten durch das Europäische Parlament bleibt es zunächst bei einem Letztentscheidungsrecht der europäischen Staats- und Regierungschefs. Auch hier besteht mit Blick auf kommende Verfassungsreformen aus Stiftungssicht Nachbesserungsbedarf, obwohl das Europäische Parlament im Zuge des jüngsten Nominierungsverfahrens bereits mit erheblich gestärktem Selbstbewusstsein aufgetreten ist.

Handlungsfähigkeit sichern

Besonders intensiv wirkte die Stiftung auf die Einführung der doppelten Mehrheitsregel für Abstimmungen im Ministerrat hin, die nun in die Verfassung aufgenommen wurde. Daran sollte der erste Anlauf zur Verfassungsgebung auf dem Brüsseler Gipfel vom Dezember 2003 scheitern. Durch ihre umfassenden Berechnungen zu den positiven Auswirkungen dieser neuen Abstimmungsregel ist es der Bertelsmann Stiftung im Anschluss an diese kritische Phase gelungen, den Weg zu der letztlich erzielten Verfassungslösung mit zu bereiten.

Ihren Niederschlag in der Verfassung finden auch die Reformanregungen zum Ausbau der Instrumente differenzierter Integration. Diese Möglichkeiten zur „verstärkten Zusammenarbeit“ in einer größeren und heterogenen Europäischen Union vereinfachen die Problemlösungen für besonders integrationswillige und -fähige Teilgruppen von Mitgliedstaaten. Eine wesentliche Schattenseite der nun vorliegenden Verfassung liegt hingegen weiterhin darin, dass kein durchgängiger Übergang zu Mehrheitsentscheidungen erreicht werden konnte. Gerade in zentralen Zukunftsfeldern europäischer Politikgestaltung wurde an der Einstimmigkeitsregel im Rat festgehalten. Dies gilt vor allem für die Außen- und Sicherheitspolitik, wo deshalb Lähmung und Handlungsunfähigkeit drohen.

thomas.fischer@bertelsmann.de

Auch nach dem Inkrafttreten der neuen Verfassung wird die nächste Runde der Systemreform in der EU nicht allzu lange auf sich warten lassen. Die Bertelsmann Stiftung wird diesen Prozess weiter begleiten.



Bertelsmann Transformation Index

Instrument für politische Gestaltung

Welche Staaten haben die größten Fortschritte in Richtung auf eine marktwirtschaftliche Demokratie erreicht? Wo waren Stagnation oder Rückschritte zu verzeichnen? Welche Faktoren waren dafür jeweils maßgeblich? Durch seinen Fokus auf das politische Management bietet der Bertelsmann Transformation Index (BTI) die Möglichkeit, Leistungen von Politikern in Transformationsprozessen solide und fundiert zu bewerten.



Die demokratische Opposition in Serbien protestiert gegen die Regierung Milosevic. Ihr Transparent trägt die Aufschrift „Allianz für den Wandel“.

Im Mai 2004 stellte die Bertelsmann Stiftung erstmals ihren weltweiten Vergleich zur politischen Gestaltungsfähigkeit vor. Der BTI misst und vergleicht die Entwicklungs- und Transformationsleistungen von 116 Staaten auf allen Kontinenten. Mit seinen zwei Teilindizes und der Bewertung von insgesamt 62 Indikatoren ist der BTI wesentlich umfassender als andere Indizes. Überwiegend konzentrieren sich diese nur auf einen bestimmten Aspekt, wie etwa Korruption oder Pressefreiheit. Andere der zumeist in den USA erstellten Indizes messen entweder Demokratie oder Marktwirtschaft, ohne politische Öffnung und wirtschaftliche Liberalisierung in Beziehung zueinander zu setzen. Mit dem so genannten Management-Index, der Bewertung von „Good Governance“, betritt der BTI wissenschaftliches Neuland und setzt sich damit bewusst von anderen internationalen Rankings ab. Das nächste Ranking wird im Herbst 2005 erscheinen.

Qualität politischer Systeme

Die Kriterien des BTI zur Messung von Demokratie und Marktwirtschaft betonen Rechtsstaatlichkeit, Partizipation und soziale Verantwortung. Sie zeichnen ein umfassendes Bild von der Qualität politischer Systeme.

Beispiel Demokratiemessung:

Das Ranking des US-amerikanischen Think Tanks Freedom House beispielsweise klassifiziert Länder nach dem groben Schema „free/partly free/not free“ und hat vor allem das Wahlrecht und andere bürgerliche Freiheiten im Fokus der Untersuchungen. Der BTI berücksichtigt wesentlich stärker Partizipationsmöglichkeiten der Zivilgesellschaft und die Bildung von Sozialkapital sowie Rechtsstaatlichkeit. Da der BTI zudem soziale Aspekte der Transformation untersucht und soziale Ausgrenzungen sowie fehlende Chancengleichheit thematisiert, reicht er weit über das hinaus, was „klassische“ Indizes leisten können.

Beispiel Wirtschaftsentwicklung:

Gerade Wirtschaftsindizes wie die der Weltbank bewerten den Erfolg politischer Steuerungsleistungen noch immer primär an wirtschaftlichem Wachstum. Der BTI hält dem entgegen, dass Wachstum ohne ein Mindestmaß an sozialem Ausgleich nicht von Dauer sein wird und zudem rechtsstaatlich abgesichert sein muss. So kommt



Brasilianische Indios auf dem Weltsozialforum in Porto Alegre

es zu einer relativ niedrigen Einstufung von Staaten wie China, deren ökonomischer Entwicklung die Nachhaltigkeit fehlt, solange Demokratisierung blockiert wird.

Beispiel Politikberatung:

Die Bewertungen von politischem Management verlieren an Aussagekraft, wenn die Verantwortlichen diplomatische Schwierigkeiten befürchten oder auf andere Interessen Rücksicht nehmen müssen. Dies ist ein Grund dafür, dass es trotz der Bedeutung von Good Governance kaum Messungen von Regierungsleistungen im internationalen Vergleich gibt. Der BTI kennt solche Zwänge nicht. Als unabhängige Institution kann die Bertelsmann Stiftung ineffizienten oder korrupten Regierungen Politikversagen vorwerfen, ohne ihre Länderberichte und Bewertungen abwägen oder verwässern zu müssen. →

International Bertelsmann Forum 2004

Rahmen für einen Strategiedialog

Erfolgreiches Instrument mit hohem Nutzwert
Seit seiner Veröffentlichung etabliert sich der Bertelsmann Transformation Index in der Welt der Rankings und Indexsysteme. Mittlerweile konsultieren Regierungen, internationale Organisationen und Medien immer häufiger dieses Messinstrument, wenn sie sich über den Status von Demokratie und Marktwirtschaft oder über Transformationsleistungen informieren wollen. In den USA, dem Ursprungsland von Demokratie und internationalen Leistungsvergleichen, löste der BTI eine konzeptionelle Debatte aus.

Die deutsche Bundesregierung bezeichnete den BTI auf Anfrage des Bundestages als „bedeutende Innovation“. Aufgrund des „breit angelegten Indikatorensystems sowie der erstmals vergleichenden Bewertung politischer Gestaltungsleistungen“ könne sich der BTI „mittelfristig zu einer international beachteten europäischen Alternative zu den bisher in diesem Bereich dominierenden US-amerikanischen Indexsystemen zu politischer und ökonomischer Freiheit entwickeln“.

Dies macht den BTI als Instrument der Politikberatung für Geberländer und entwicklungspolitische Institutionen besonders interessant. Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) sieht im BTI „ein machtvoll Instrument, um Veränderung voranzutreiben“. Der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) nutzt den BTI ebenfalls für seine Arbeit im In- und Ausland und informiert seine 1400 Mitarbeiter über die Ergebnisse des BTI.

www.bertelsmann-transformation-index.de

sabine.donner@bertelsmann.de

hauke.hartmann@bertelsmann.de



Alle zwei Jahre findet das International Bertelsmann Forum (IBF) statt, bei dem europäische Spitzenvertreter aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Medien abseits vom Tagesgeschäft über Projektergebnisse aus der Europaarbeit der Bertelsmann Stiftung diskutieren. Der Dialog ist vertraulich, es geht um aktuelle und strategische Fragen europäischer Politik.



In dieser Tradition hat die Bertelsmann Stiftung zu einem Strategiedialog eingeladen, der unter dem Titel „Europas Alternativen - Aufgaben und Perspektiven der großen Europäischen Union“ am 9. und 10. Januar 2004 in Berlin stattfand. An einer historischen Weggabelung - nur wenige Tage nach dem gescheiterten Regierungsgipfel zum Entwurf einer Europäischen Verfassung - versammelten sich mehr als 70 Schlüsselakteure aus 24 Staaten im Welsaal des Auswärtigen Amtes. Unter den Teilnehmern befanden sich zwei Staatspräsidenten, fünf Regierungschefs, zwölf Außen-, Verteidigungs- und Europaminister, zwei Parlamentspräsidenten sowie weitere Entscheidungsträger und Multiplikatoren aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, internationalen Organisationen und Medien. Sie nutzten die erste Gelegenheit nach der Aufsehen erregenden Regierungskonferenz in Brüssel, um auf internationalem Parkett eine ehrliche Bestandsaufnahme des bis hierher Geleisteten zu erarbeiten und gemeinsam Perspektiven der Weiterentwicklung des europäischen Integrationsprozesses zu erörtern.

Eröffnet wurde die Konferenz vom deutschen Außenminister, Joschka Fischer, und dem damaligen EU-Ratsvorsitzenden und irischen Ministerpräsidenten, Bertie Ahern. Wegweisend waren die Beiträge des türkischen Ministerpräsidenten, Recep Tayyip Erdogan, und der Regierungschefs von Rumänien, Adrian Nastase, und Kroatien, Dr. Ivo Sanader, deren Positionen durch die

Standpunkte wichtiger Entscheidungsträger auf EU-Ebene wie die des Mitgliedes der Europäischen Kommission, Günter Verheugen, und des Präsidenten der Europäischen Zentralbank, Jean-Claude Trichet, ergänzt wurden.

Einig waren sich die Teilnehmer, dass die Europapolitik nach dem Schock von Brüssel mit mehr Kraft als bisher ihre zentralen Aufgaben angehen müsse. Eine neue Qualität der Integration, die der europäischen Politik flexible Optionen der Weiterentwicklung an die Hand gibt, müsse ebenso erreicht werden wie eine schlüssige Strategie zur Gestaltung der nächsten Stufe der Erweiterung.

cornelius.ochmann@bertelsmann.de

International Bertelsmann Forum 2004 in Berlin: Liz Mohn, der irische Ministerpräsident Bertie Ahern, Prof. Werner Weidenfeld, Bertelsmann Stiftung, und Außenminister Joschka Fischer (von links)



Die „Neue Ostpolitik“ der erweiterten Europäischen Union

Der 1. Mai 2004 war ein historischer Tag. Zehn neue Staaten Mittel- und Osteuropas wurden in die Europäische Union aufgenommen. Diesen Prozess begleitete die Bertelsmann Stiftung seit 1994. Konzeptionelle Arbeit mit europäischen Institutionen, Veranstaltungen zur Ost-Erweiterung in allen Hauptstädten von Budapest bis Zagreb und ein Netzwerk von Nichtregierungsorganisationen und Politikern gehörten zur Struktur des Projektes, das im Juni 2004 zu Ende gegangen ist.

Die Erfahrungen des Erweiterungsprozesses werden an die anderen Transformationsstaaten weitergegeben. Unter dem Titel „Uniting Europe. Lessons for the Future“ initiierte die Stiftung den Wissenstransfer in die südosteuropäischen und die osteuropäischen Länder. Die Konferenz fand im September 2004 in Berlin in Kooperation mit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) statt. Neben EU-Kommissar und Vertretern der Bundesregierung nahmen Regierungsmitglieder aus allen Reformländern in Südost- und Osteuropa teil, unter ihnen zwei Ministerpräsidenten.

Die erweiterte EU benötigt dringend ein Konzept für eine „Neue Ostpolitik“, das über die „Nachbarschaftspolitik“ der EU hinausgeht. Die „orange Revolution“ in der Ukraine bestätigte, dass sich die Menschen im Osten Europas nach Europa sehnen und bereit sind, dafür zu kämpfen. Um den Transformationsprozess in Gang zu halten, braucht es eine starke Antriebskraft. Für die Länder in Südost- und Osteuropa ist dies zweifellos die Europäische Union. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Nationen in fünf oder zehn Jahren Mitglieder der EU werden können. Zunächst geht es nur darum, die Tür zur EU offen zu halten und die politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation dadurch voranzubringen. Dass die Länder eine Bereicherung für die EU sein können, zeigt das Beispiel Polen. Dessen Mitgliedschaft hat völlig neue außenpolitische Gestaltungsmöglichkeiten der EU eröffnet.

Diese Transformationsprozesse wird die Bertelsmann Stiftung in den nächsten Jahren im



Rahmen des Projektes „Das größere Europa“ begleiten. Im Dezember wurde der erste Schritt mit der Konferenz „EU and Russia - Partnership between Cooperation and Competition“ getan. Diese wurde in Zusammenarbeit mit dem Auswärtigen Amt und dem russischen Außenministerium in Sankt Petersburg veranstaltet. Die Gestaltung der „Neuen Ostpolitik“ der Europäischen Union liegt auch im Interesse Russlands, obwohl das Verständnis dafür bei den russischen Partnern erst langsam wächst.

cornelius.ochmann@bertelsmann.de



Post-Conflict Management

Staatsschwäche und Staatszerfall, die regelmäßig von blutigen Bürgerkriegen begleitet werden, zwingen die internationale Gemeinschaft immer öfter dazu, militärisch einzugreifen. Die Interventionen auf dem Balkan, in Afghanistan oder in Afrika dienen nicht nur dem Schutz der Bevölkerung. Sie tragen ebenso zur Sicherheit in Europa und den USA bei. Denn nur dort, wo wieder funktionsfähige Staaten die öffentliche Ordnung gewährleisten, haben Terroristen, Menschen- und Rauschgift Händler keine Chance.

Wichtig ist daher, dass die internationale Gemeinschaft neben der Beendigung der Kampfhandlungen für umfassende Strategien für den ökonomischen Wiederaufbau, die Wiederherstellung des öffentlichen Lebens und eine von der Bevölkerung getragene Regierung sorgt. Dies war die Quintessenz einer internationalen Konferenz des Auswärtigen Amtes und der Bertelsmann Stiftung im Oktober 2004 zum Thema „Beyond Cold Peace: Strategies for Economic Reconstruction and Post-Conflict Management“.

Ohne eine Perspektive für ein besseres Leben der Bevölkerung und ohne deren Vertrauen, so gab Außenminister Joschka Fischer zu bedenken, liefen alle Anstrengungen der internationalen Gemeinschaft ins Leere. Ohne kulturelle Sensibilität, ohne Respekt vor den historisch gewachsenen örtlichen Gegebenheiten könne man dabei – bei aller Prinzipientreue – nicht erfolgreich sein.

stefani.weiss@bertelsmann.de



Konferenz „Beyond Cold Peace“:
UN-Sondergesandter Lakhdar Brahimi, Außenminister Joschka Fischer und Josef Janning, Bertelsmann Stiftung (von links)



Internationale Kulturdialoge

Mit den Internationalen Kulturdialogen organisiert die Bertelsmann Stiftung Gespräche zu aktuellen kulturellen Themen und Begegnungen über kulturelle Grenzen hinweg. Damit reagiert sie auf die kulturellen Veränderungen und Identitätskonflikte unserer Zeit. Um die produktiven Kräfte der Globalisierung nutzen und die konflikträchtigen Potenziale eindämmen zu können, ist die Weltgesellschaft darauf angewiesen, dass die Kommunikation nicht abreißt.

Internationales Kulturforum Peking

Die Internationalen Kulturforen sind eine Plattform für interkulturelle Begegnungen und wertebezogene Debatten. Charakteristisch ist dabei, dass sie in den weltweiten Globalisierungszentren wie Kairo, Tokio oder Peking stattfinden. Dort reflektieren Wirtschafts- und Politikvertreter der verschiedenen Kulturkreise gemeinsam mit Künstlern und Kulturvermittlern über die Herausforderungen der Globalisierung. Ziel dieses interkulturellen Dialoges ist es zum einen, kulturelle Unterschiede deutlich zu machen und Achtung dafür zu fördern. Zum anderen soll nach kulturellen und sozialen Ressourcen gesucht werden, die helfen können, die Unterschiede der Lebensformen zu überbrücken.

Im Mai 2004 eröffnete die stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, Liz Mohn, gemeinsam mit dem chinesischen Kulturminister Sun Jiazheng das Kulturforum in Peking unter dem Titel „Cultural Diversity – Learning from Each Other, Acting Together“. Themen waren die kulturelle Verantwortung globaler Unternehmen und Medien, die Vermittlung interkultureller Kompetenz und die chinesisch-europäischen Kulturbeziehungen.

Der nächste Kulturdialog soll im November 2005 in Neu Delhi stattfinden.

Salzburger Trilog

Als europäische Ergänzung zu den Internationalen Kulturforen veranstaltet die Bertelsmann Stiftung seit 2004 den Salzburger Trilog im Rahmen der Salzburger Festspiele. Gastgeber sind Liz Mohn und der österreichische Bundeskanzler Dr. Wolfgang Schüssel. Der Salzburger Trilog versteht sich als exklusives Werteforum für kulturelle Grundsatzfragen mit gesellschaftspolitischer Bedeutung für Europa. Ziel des Triloges ist es, die Bereiche Wirtschaft, Politik und Kultur zu vernetzen und jährlich wechselnde kulturelle Themen in der europäischen Öffentlichkeit zu platzieren. Die Veranstaltung im August 2004 hatte den Titel: „A Modern Concept of Tolerance“. Vertreter aus 13 Ländern diskutierten über ein zukunftsweisendes Verständnis von Toleranz. Ihr Resümee: Toleranz ist kein passives Konzept, sondern erfordert das Engagement aller gesellschaftlichen Kräfte, die gemeinsame Basis des Zusammenlebens immer wieder neu zu verhandeln. Nur so kann langfristig ein Rahmen für die friedliche Koexistenz in einer Welt der beschleunigten Globalisierung und immer größer werdenden Pluralisierung entstehen.

Der Trilog 2005 wird zum Thema „Globale Verantwortung – welche Botschaft hat Europa?“ veranstaltet.

malte.boecker@bertelsmann.de

Kulturminister Sun Jiazheng im Gespräch mit Liz Mohn auf der ersten offiziellen Dialogveranstaltung Chinas mit einer westlichen Stiftung



Unternehmenskultur global

Führungskräfte global agierender Konzerne erkennen immer deutlicher die ökonomische Relevanz der Unternehmenskultur. Dennoch scheitern Firmenzusammenschlüsse und -übernahmen oftmals am Tunnelblick auf die viel versprechenden Marktchancen. Interkulturelle Probleme werden zwar immer klarer erkannt, bei wichtigen Entscheidungen indes noch zu wenig berücksichtigt. Darüber hinaus hält der Großteil der Instrumente zur Gestaltung von Unternehmenskultur mit dem beschleunigten und komplexen Globalisierungsprozess nicht Schritt.

Mit dem Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ will die Bertelsmann Stiftung Dialog und Toleranz zwischen den Kulturen im internationalen Kontext entwickeln und fördern. Sie untersucht Probleme und Lösungsansätze des Umgangs mit kultureller Vielfalt im Führungssystem global agierender Unternehmen. Kernaufgabe ist es, die ökonomische und sozial produktive interkulturelle Zusammenarbeit in der Beziehung zwischen Unternehmensführung und ihren internationalen Tochtergesellschaften zu unterstützen. Dies geschieht anhand beispielhafter Lösungsmodelle für den Umgang mit kultureller Diversität.

Im Fokus des Projektes stehen die drei am weitesten entwickelten Wirtschaftsräume USA, Europa (speziell Deutschland und die Schweiz) und Japan. Die Basis für die Studie bilden knapp 200 Intensiv-Interviews mit interkulturell erfahrenen Top-Führungskräften und ca. 280 umfangreiche Fragebogen sowie spezielle empirische Erhebungen zu Führungsstilen in den Konzernzentralen und Tochtergesellschaften der Firmen BASF AG, Bertelsmann AG, Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Post World Net (Danzas, DHL), Henkel KGaA, Nestlé AG, Pfizer GmbH, Toyota Deutschland GmbH und Volkswagen AG. Die Ergebnisse des Projektes werden Mitte 2005 veröffentlicht.

simone.lippisch@bertelsmann.de



Corporate Social Responsibility

Deutschland steht unter Reformdruck. Die Zuständigkeiten für dringende gesellschaftliche Aufgaben werden neu ausgehandelt, und alle Akteure sind aufgefordert, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Dabei kommt den Unternehmen besondere Bedeutung zu. Gesellschaftliches Engagement wird immer mehr zum Teil ihres ökonomischen Handelns und ist als aktive Gestaltung des eigenen Geschäftsumfeldes zu verstehen. Oft fehlt den Unternehmen jedoch das Know-how, um ihr Engagement ökonomisch und gesellschaftlich effektiv wahrzunehmen. Gleichzeitig besteht Nachholbedarf bei den Partnern in Zivilgesellschaft und Politik bei der Gestaltung von Kooperationen mit Partnern aus der Unternehmenswelt.

Die Bertelsmann Stiftung möchte mit dem Projekt Corporate Social Responsibility (CSR) die

Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen fördern und damit die Vernetzung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft voranbringen.

Um diese Ziele zu erreichen, will sie

- Verständnis für CSR fördern
- Management-Kompetenzen für CSR entwickeln
- Wissen über die Umsetzung für Unternehmen vermitteln
- Schnittstellen zu den Akteuren der Zivilgesellschaft erkennen, definieren und bearbeiten.

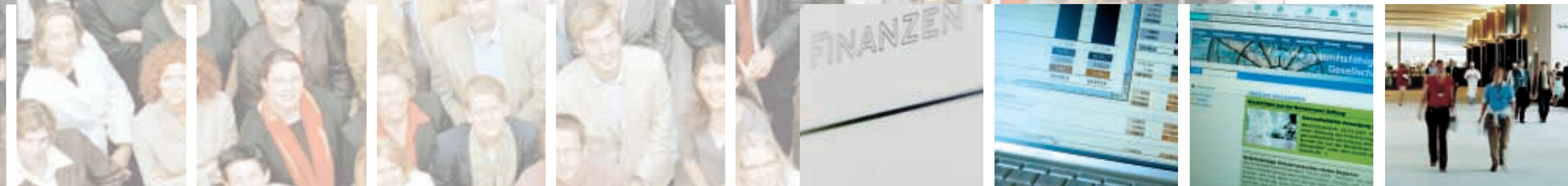
Dialogforen, Publikationen und der für Ende 2005 geplante CSR-Kongress sollen diese Projektziele unterstützen.

birgit.riess@bertelsmann.de



Wir wollen Visionen und Innovationen entwickeln und dabei helfen, unsere Gesellschaft zukunftsfähig zu machen.

Jahresabschluss



Finanzbericht

Personalbericht

Gremien

Jahresabschluss | Finanzbericht

Gesamtaufwand 2004

Gesamtaufwand

Im Geschäftsjahr 2004 betrug der Gesamtaufwand 57.543 T Euro. Der Projektaufwand umfasste 44.392 T Euro.

Jahresabschluss Finanzbericht

Projektaufwand in Tausend Euro	2003	2004
Bildung	14.567	14.370
Internationale Verständigung	7.592	6.546
Gesundheit	4.775	5.470
Wirtschaft und Soziales	6.342	5.203
Kultur	1.036	1.140
Unternehmenskultur und Führungsphilosophie	2.535	2.435
Kommunal- und Toleranzprojekte	3.983	1.853
Stiftungsentwicklung (Projekte)	2.880	2.375
Themenfeldübergreifende Aktivitäten	4.332	4.999
Projektaufwand	48.042	44.392
Kommunikation	3.769	3.468
Administration	9.971	9.682
Gesamtaufwand	61.783	57.543

Administration

Die Bündelung projektnaher Dienstleistungen unter dem Dach der Administration wurde im Geschäftsjahr 2004 weitgehend abgeschlossen. Der Anteil am Gesamtaufwand der Stiftung beträgt ca. 17 Prozent.

Die verursachungsgerechte Verrechnung der projektnahen Dienstleistungen ist in Vorbereitung.

Kommunikation

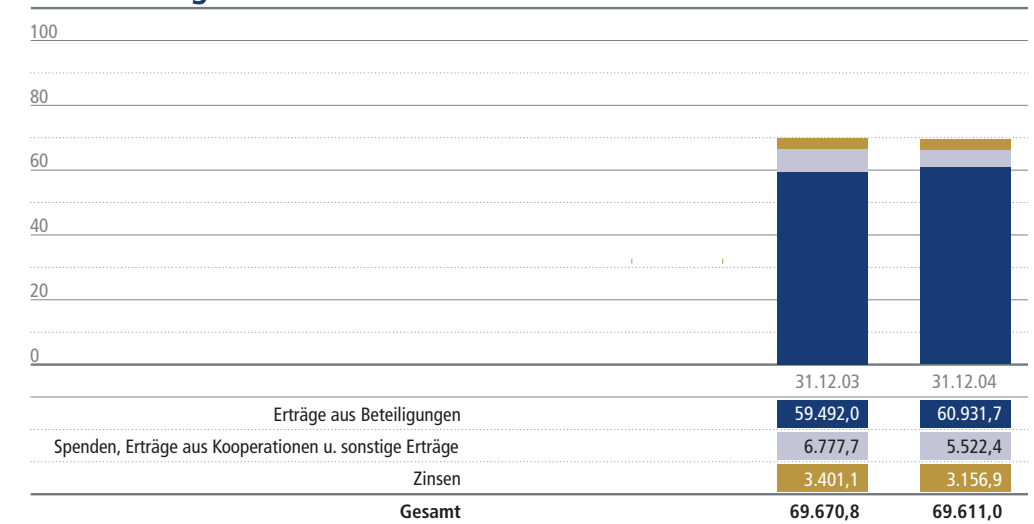
In Relation zum Gesamtbudget der Stiftung ist das Budget des Bereiches Kommunikation stabil geblieben. Die gegenüber dem Vorjahr geringeren Ausgaben spiegeln das insgesamt niedrigere Ausgabeniveau wider.

Finanzierung

Finanzierung

Die Projektarbeit der Bertelsmann Stiftung wird überwiegend aus den Erträgen der Beteiligung an der Bertelsmann AG finanziert. Im Geschäftsjahr 2004 hat sie daraus rd. 60,9 Mio. Euro erhalten. Aufgrund von Kooperationen zum Beispiel mit anderen gemeinnützigen Organisationen und aus der Verwaltung ihres Vermögens stehen ihr weitere Mittel zur Verfügung. Insgesamt sind der Bertelsmann Stiftung im Geschäftsjahr 2004 rd. 69,6 Mio. Euro zugeflossen.

Finanzierung in Tausend Euro



Jahresabschluss | Finanzbericht

Finanzierung

Förderungsvolumen

Im Geschäftsjahr 2004 hat die Bertelsmann Stiftung rd. 44,4 Mio. Euro für die direkte Projektarbeit verwendet. Der Gesamtaufwand betrug rd. 57,6 Mio. Euro. Seit ihrem Bestehen hat die Bertelsmann Stiftung mittlerweile rd. 548 Mio. Euro für gemeinnützige Arbeit zur Verfügung gestellt.

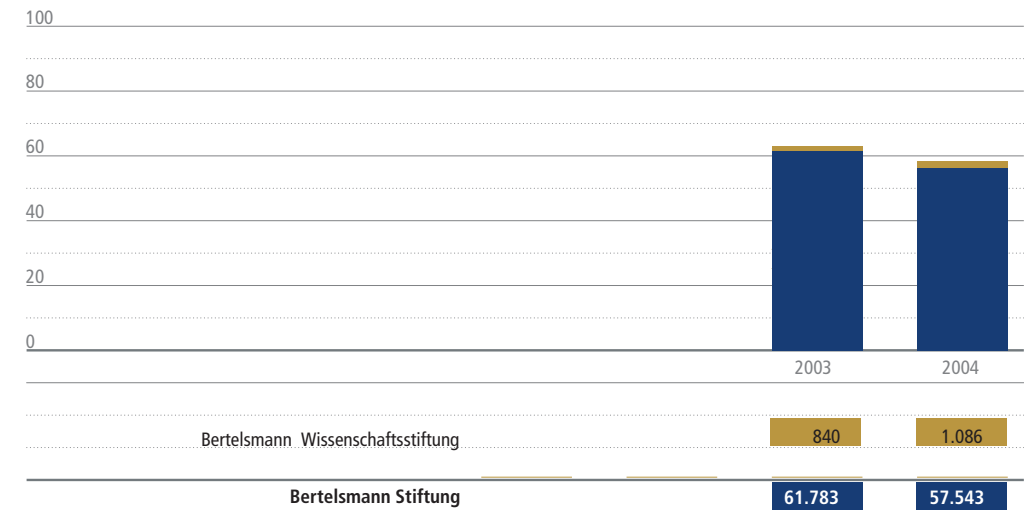
Rücklagenbildung

Gemäß ihrer Satzung ist die Bertelsmann Stiftung dazu verpflichtet, so lange Mittel einer freien Rücklage gemäß § 58 Nr. 7a der Abgabenordnung zuzuführen, bis das Zweifache des für das folgende Geschäftsjahr geplanten Jahresetats erreicht ist. Danach ist die Stiftung berechtigt, weitere Mittel in diese Rücklage einzustellen.

Im Geschäftsjahr 2004 sind der freien Rücklage 13 Mio. Euro zugeführt worden. Somit weist die Rücklage zum 31. Dezember 2004 ein Volumen von 130 Mio. Euro aus.

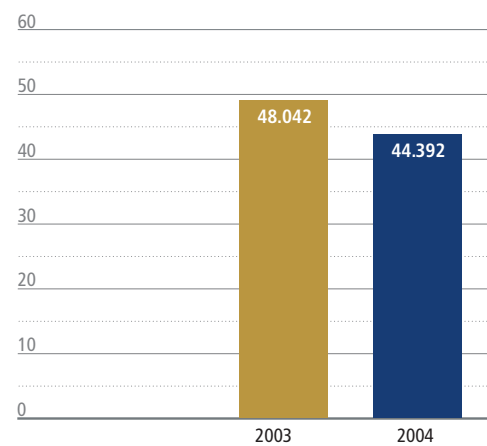
Gesamtaufwand der Bertelsmann Stiftung und der Bertelsmann Wissenschaftsstiftung

Gesamtaufwand in Tausend Euro



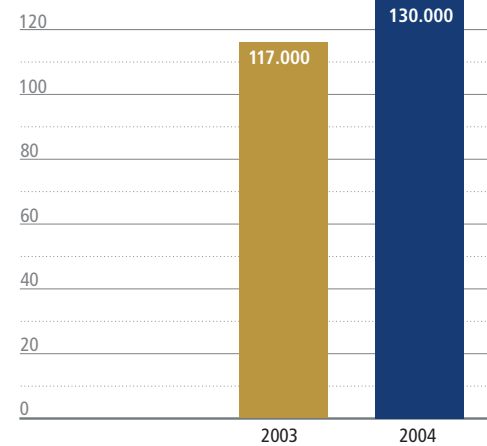
Projektaufwand in Tausend Euro

nach Geschäftsjahren



Rücklage in Tausend Euro

gemäß § 58 Nr.7a AO



Jahresabschluss | Finanzbericht

Vermögensübersicht der Bertelsmann Stiftung

Vermögensmanagement der freien Rücklagen

Vorrangige Ziele unserer Anlagestrategie sind die langfristige Erhaltung der Rücklage nach dem Grundsatz der Risikomischung und die Erzielung laufender Zinsausschüttungserträge zur Sicherstellung und Erfüllung der Stiftungszwecke. Für die Steuerung und Kontrolle der Vermögensanlage ist ein Anlagebeirat zuständig. Er entscheidet über Anlageformen und Organisation der

Vermögensverwaltung. Eine regelmäßige Analyse der Anlageformen insbesondere hinsichtlich Performance- und Benchmarking-Überprüfung ist darüber hinaus zentrale Aufgabe des Anlagebeirates. Ein auf die Belange der Vermögensverwaltung ausgerichteter Informations- und Berichtswesen dient der Unterrichtung der Stiftungsorgane.

Vermögensübersicht* der Bertelsmann Stiftung zum 31. Dezember 2004

AKTIVA	31.12.2003	31.12.2004
	T Euro	T Euro
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	4.660,1	4.321,7
Finanzanlagen:		
Beteiligungen	622.903,0	622.902,8
Wertpapiere des Anlagevermögens	61.761,5	68.003,7
	689.324,6	695.228,2
Umlaufvermögen		
Vorräte	101,0	26,6
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	15.203,1	2.123,9
Flüssige Mittel	43.736,5	65.125,3
	59.040,6	67.275,8
Rechnungsabgrenzungsposten		
	109,0	127,7
Treuhandvermögen	3.888,1	4.021,6
	752.362,3	766.653,3
PASSIVA		
	31.12.2003	31.12.2004
	T Euro	T Euro
Stiftungskapital	618.997,6	619.086,3
Rücklagen		
Rücklage gemäß § 58 Nr. 6 AO	924,0	2.449,6
Rücklage gemäß § 58 Nr. 7a AO	117.000,0	130.000,0
	117.924,0	132.449,6
Rückstellungen		
Rückstellungen für Pensionen	3.635,1	4.411,1
Sonstige Rückstellungen	3.958,6	3.692,2
	7.593,7	8.103,3
Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.632,9	2.036,5
Sonstige Verbindlichkeiten	1.325,7	955,8
	3.958,6	2.992,3
Rechnungsabgrenzungsposten		
	0,3	0,2
Treuhandverbindlichkeiten	3.888,1	4.021,6
	752.362,3	766.653,3

* Vermögensübersicht noch nicht testiert

Jahresabschluss | Finanzbericht

Aufwand und Vermögensübersicht der Bertelsmann Wissenschaftsstiftung

Stiftungszweck

Im Juni 1995 ist durch die Bertelsmann AG die Bertelsmann Wissenschaftsstiftung gegründet worden. Ausgestattet ist die Bertelsmann Wissenschaftsstiftung, die eine selbstständige Stiftung des privaten Rechts ist, mit einem Stiftungskapital von 0,5 Mio. Euro. Sie verwirklicht ihre Aufgaben in verschiedenen Projekten zur Förderung der Wissenschaft, insbesondere der Politik- und Sozialwissenschaft. Die in den gemeinnützigen Projekten erarbeiteten Problemlösungen werden in der Praxis erprobt und die Ergebnisse der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt.

Die Bertelsmann Wissenschaftsstiftung hat ihre gemeinnützige Projektarbeit überwiegend aus Spenden des Bertelsmann-Konzerns finanzieren können. Im Geschäftsjahr 2004 hat sie rd. 1,1 Mio. Euro für ihre gemeinnützige Arbeit verwandt.

Eine Beschreibung der von der Bertelsmann Wissenschaftsstiftung geförderten Projekte erfolgt jeweils in den Abschnitten zur Projektarbeit der Bertelsmann Stiftung.

Aufwand nach Förderungsschwerpunkten

Wissenschaftsstiftung	31.12.2003	31.12.2004
	T Euro	T Euro
Förderungsschwerpunkte		
Förderung der Politikwissenschaft, insbesondere zur Verbesserung der Kooperation und Integration Europas und der Welt	819	960
Förderung der Rechts- und Verwaltungswissenschaften, insbesondere zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit aller Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung und zur Weiterentwicklung der Demokratie	6	6
Förderung der Sozialwissenschaft bei der Erforschung und Bewertung neuer Entwicklungen und Phänomene moderner Industriegesellschaften und Förderung der wissenschaftlichen Pädagogik	6	87
Förderung der wissenschaftlichen und der angewandten Pädagogik und Didaktik	0	25
Projektaufwand	831	1.078
Verwaltung	9	8
Gesamtaufwand	840	1.086

Vermögensübersicht* der Bertelsmann Wissenschaftsstiftung zum 31. Dezember 2004

AKTIVA	31.12.2003	31.12.2004
	T Euro	T Euro
Umlaufvermögen		
Vorräte	5,2	1,10
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	15,9	46,90
Flüssige Mittel	1.880,4	1.494,40
	1.901,5	1.542,40
PASSIVA		
	T Euro	T Euro
Stiftungskapital	525,2	525,20
Rücklagen		
Rücklage gemäß § 58 Nr. 6 AO	1.366,1	1.012,1
Rückstellungen		
Rückstellungen	2,7	4,5
Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen	3,7	0,2
Sonstige Verbindlichkeiten	3,8	0,4
	7,5	0,6
	1.901,5	1.542,40

* Vermögensübersicht noch nicht testiert

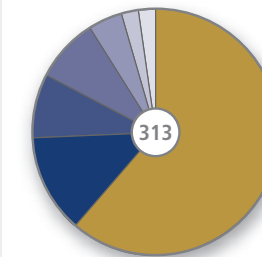
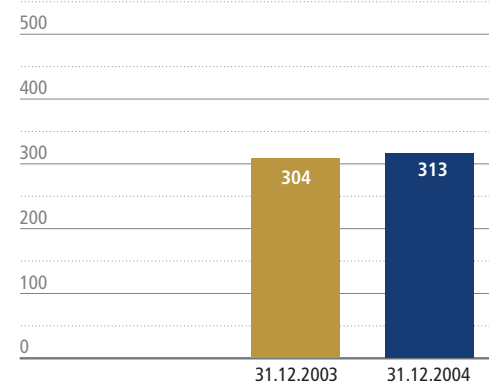
Jahresabschluss | Personalbericht

Personal

Mitarbeiter

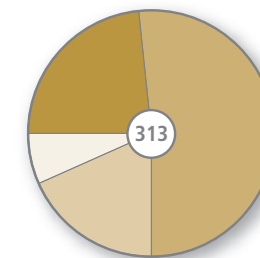
Die Bertelsmann Stiftung beschäftigte zum 31. Dezember 2004 insgesamt 313 Mitarbeiter. Deren Durchschnittsalter lag bei 36,4 Jahren. Der Anteil der weiblichen Mitarbeiter liegt bei rund zwei Drittel.

Mitarbeiter – gesamt



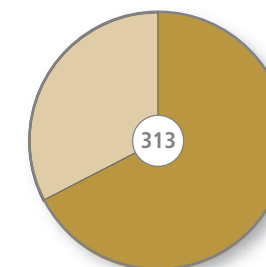
Zuordnung Mitarbeiter

192	Projektmanagement
121	Support
41	Services
26	Finanzen
26	Kommunikation
14	Präsidium/Stäbe
7	Personal
7	IT



Alter Mitarbeiter

75	unter 30 Jahre	Altersdurchschnitt: 36,4 Jahre
164	30 – 40 Jahre	
58	40 – 50 Jahre	
16	über 50 Jahre	



Anteil Mitarbeiter

211	weiblich	67,41 Prozent
102	männlich	32,59 Prozent

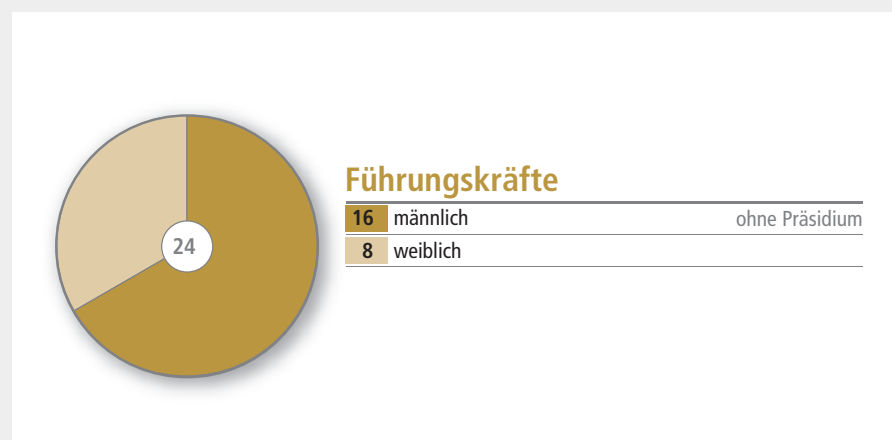
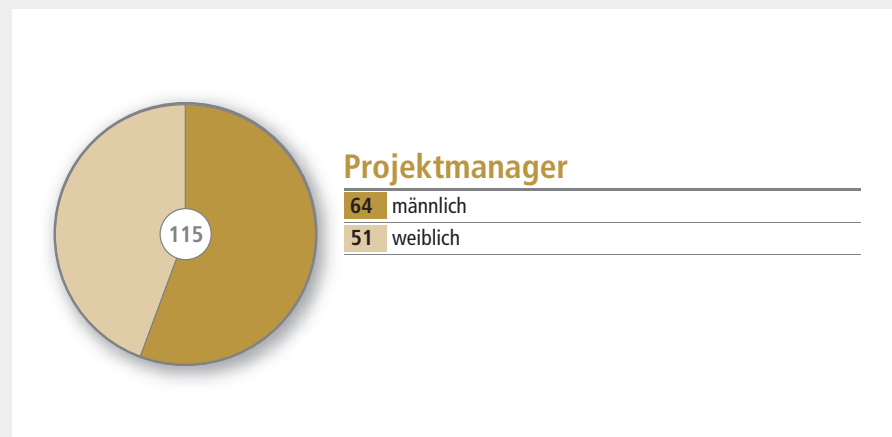
Personalentwicklung

Engagement, Kompetenz und die hohe Qualifikation der Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital einer wissensbasierten Organisation wie der Bertelsmann Stiftung. Neben gezielter Rekrutierung legt die Stiftung großen Wert auf die strategische Personalentwicklung. Den Mitarbeitern aller Ebenen werden attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen geboten, die auch über die Stiftung hinaus berufliche Perspektiven sichern.

Ausbildung und Praktika

Die Bertelsmann Stiftung bildet in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann AG Industriekaufleute aus. Im Jahr 2004 wurden 18 Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt.

Studierenden und Hochschulabsolventen bietet die Stiftung die Möglichkeit, in mehrmonatigen Praktika erste Erfahrungen in einem beruflichen Umfeld zu sammeln und ihre Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz zu erweitern. Im Jahr 2004 konnten 73 Praktikanten in jeweils drei- bis sechsmonatigen Einsätzen einen eigenen Beitrag zur Projektarbeit der Bertelsmann Stiftung leisten.



Leitbild

Die Bertelsmann Stiftung sieht sich als eine lernende Organisation, für die partnerschaftliches Führungsverständnis und Dialogfähigkeit eine zentrale Rolle spielen. Unser Leitbild gibt Orientierung nach innen. Nach außen macht es deutlich, wofür wir stehen. Als Prüfstein für unser Verhalten legt es fest, wie wir arbeiten und wie wir miteinander umgehen.

Interne Kommunikation

Mitarbeiter-Information

Wissen zu teilen und verfügbar zu machen, ist unerlässlich für eine wissensbasierte Organisation. Das elektronische Wissensmanagement „weBStar“, die täglichen Online-Intranet-News und die Mitarbeiter-Zeitschrift „einblick“ bilden das Gerüst der Mitarbeiter-Information. Die Bibliothek unterstützt die Projektarbeit mit weltweiten On- und Offline-Recherchen.

Veranstaltungen

Keine Formalitäten, keine hierarchischen Hürden, keine Tagesordnung: Ob im Wake-Up-Meeting mit Liz Mohn oder im Chairman's Treff mit Heribert Meffert, bei „8 um 8“ mit Johannes Meier oder in der Lunchtime mit Werner Weidenfeld - in der Bertelsmann Stiftung sucht das Präsidium das Gespräch mit den Mitarbeitern.

In Campus-Reden, bei Vorträgen prominenter Redner wie dem kroatischen Ministerpräsidenten Ivo Sanader oder in Lunchtimes mit Fachleuten aus allen gesellschaftlichen Bereichen können sich Stiftungsmitarbeiter aus erster Hand über aktuelle Themen und Trends informieren. Beim „Tag der Stiftung“ am 1. Juli 2004 stellten sich alle Projekte der Stiftung den kritischen Blicken der Kollegen, um so gegenseitige Lern- und Synergie-Effekte zu fördern.



Das Präsidium im Gespräch mit den Mitarbeitern: Wake-Up-Meeting mit Liz Mohn (2. v. l.) und Prof. Heribert Meffert

Mitarbeiterbefragung

In der alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung können die Mitarbeiter der Stiftung ihre Arbeitsbedingungen, den persönlichen Gestaltungsfreiraum in ihrer Tätigkeit und das Führungsverhalten der Vorgesetzten bewerten. In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat werden die Ergebnisse ausgewertet, offen kommuniziert und in Maßnahmen für Veränderungen umgesetzt.



Vortrag des kroatischen Ministerpräsidenten in der Bertelsmann Stiftung (von rechts): Reinhard Mohn, Dr. Ivo Sanader, Liz Mohn, Prof. Werner Weidenfeld

Jahresabschluss | Personalbericht

Unternehmenskultur

Work-Life-Balance

Zahlreiche Untersuchungen belegen: Familienbewusste Unternehmenskultur bringt Gewinn – für Mitarbeiter, Firma und die gesamte Volkswirtschaft. Mit dem Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“ engagiert sich die Bertelsmann Stiftung für eine familienbewusste Personal- und Unternehmenspolitik. Auch im eigenen Hause will sie die Work-Life-Balance stärken.

Audit „Beruf und Familie“

Seit 2004 unterzieht sich die Bertelsmann Stiftung dem Audit-Verfahren „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung. Dieses Instrument für eine verbesserte Personal- und Organisationspolitik ist inzwischen in vielen Unternehmen erprobt und hat sich in der Praxis bewährt. Am 29. Juni 2004 wurde der Bertelsmann Stiftung von Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement und Familienministerin Renate Schmidt das Grundzertifikat erteilt. Es würdigt bereits bestehende familienbewusste Bedingungen und die vereinbarten Ziele. 2007 folgt die Re-Auditierung, bei der geprüft wird, ob die Bertelsmann Stiftung ihre Ziele erreicht hat.

Elternzeit

Zum 31. Dezember 2004 nutzten 29 Mitarbeiter die Elternzeit, um sich ihrem Nachwuchs zu widmen – unter ihnen sechs Männer.

Arbeitszeit

Durch Angebote zur flexiblen Arbeitszeit will die Bertelsmann Stiftung ihren Mitarbeitern die „Work-Life-Balance“ erleichtern. Denn Zufriedenheit, Motivation und Freude an der Arbeit sind wichtige Faktoren für erfolgreiche Projektarbeit.

Zum 31.12.2004 waren 71 Mitarbeiter in Teilzeit tätig, davon 7 Männer.

Service für Familien

Zu den unterstützenden Maßnahmen der Work-Life-Balance zählen Angebote wie Betreuungsvermittlung für Kinder, Pflegevermittlung für Angehörige durch einen externen Familien-Service und das neu eingerichtete Eltern-Kind-Arbeitszimmer in der Stiftung. Dort können Eltern bei kurzfristigem Ausfall der gewohnten Kinderbetreuung ihre Kinder während der Arbeitszeit betreuen.



Impressionen als Vision:
Wie sieht die Gesellschaft der Zukunft aus? Für 2005 hat sich die Bertelsmann Stiftung auf die Agenda geschrieben, ein gesellschaftspolitisches Leitbild zu entwickeln.

Jahresabschluss | Ergänzende Angaben

Verlag

Verlag Bertelsmann Stiftung

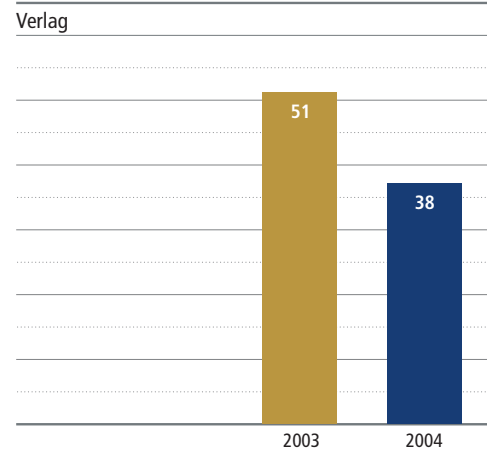
Der Verlag Bertelsmann Stiftung präsentierte im Geschäftsjahr 2004 rd. 280 lieferbare Titel und rd. 40 Neuerscheinungen. Die Veröffentlichungen dokumentieren die Arbeit der Bertelsmann Stiftung.

Institutionen

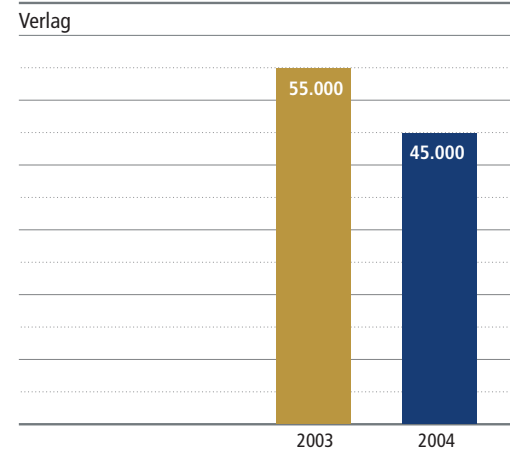
Verbundene Institutionen

Um mehr Nachhaltigkeit in einzelnen gesellschaftlichen Arbeitsfeldern zu erzielen, hat die Bertelsmann Stiftung verschiedene Einrichtungen zumeist in der Rechtsform von gemeinnützigen Gesellschaften gegründet.

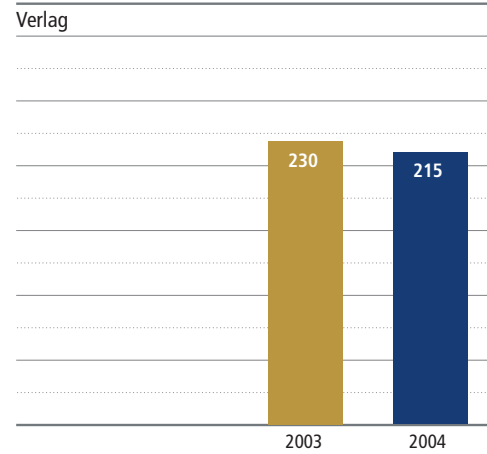
Neuerscheinungen



Absatz in Exemplaren



Gesamtumsatz in Tausend Euro



Verbundene Institutionen

Institution	Gründung/Sitz	Rechtsform
Fundación Bertelsmann	1995 /Barcelona	Stiftung
Bertelsmann Foundation	1994 /New York	Stiftung
Centrum für Krankenhausmanagement CKM	1994 /Münster	gGmbH
Akademie zur Förderung der Manuellen Medizin	1992 /Münster	gGmbH
Medienakademie Köln	1998 /Köln	gGmbH
Akademie des Deutschen Buchhandels	1999 /München	gGmbH
CHE Centrum für Hochschulentwicklung	1994 /Gütersloh	gGmbH
Stadtbibliothek Gütersloh	1979 /Gütersloh	GmbH

Gremien

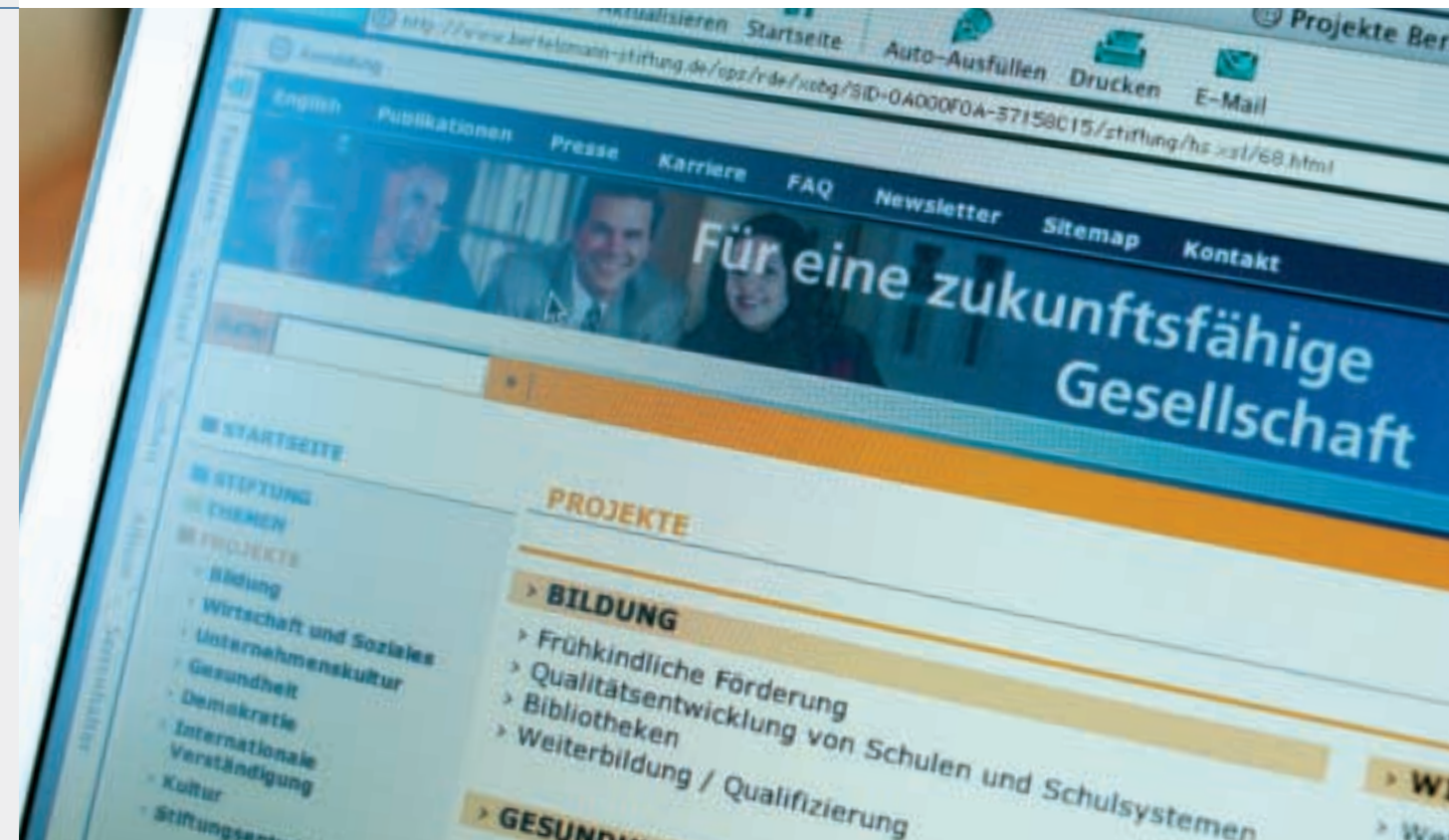
Stand: 1. Januar 2005

Vorstand

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert (Vorsitzender)
Liz Mohn (Stv. Vorsitzende)
Dr. Johannes Meier
Dr. Brigitte Mohn
Prof. Dr. Dr. h. c. Werner Weidenfeld

Kuratorium

Prof. Dr. Ernst Buschor (Vorsitzender)
Prof. Dr. Werner J. Bauer
Dr. Hubertus Erlen
Caio K. Koch-Weser
Prof. Dr. h. c. Klaus-Dieter Lehmann
Liz Mohn
Reinhard Mohn
Rolf Schmidt-Holtz
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Rita Süßmuth
Dr. Gunter Thielen
Prof. Dr. Dieter H. Vogel



Projektübersicht

Die Bertelsmann Stiftung arbeitet zurzeit an mehr als hundert Projekten. Deren Laufzeit ist begrenzt, um wieder Kapazitäten für neue Vorhaben frei zu machen. Zahlreiche Projekte sind international angelegt. Vor allem mit Bildungs- und Politikberatungsjekten engagiert sich die Bertelsmann Stiftung auch im Ausland.

A

Adam Institute for Democracy and Peace (Israel) *Abschluss 2005*

Kontakt:
Michael Seberich 05241.8181267 michael.seberich@bertelsmann.de
www.adaminstitute.org.il

Agenda Moderne Regulierung

Kontakt:
Frank Frick 05241.8181253 frank.frick@bertelsmann.de

Akademie des Deutschen Buchhandels

Kontakt:
Christian Hasiewicz 05241.8181366 christian.hasiewicz@bertelsmann.de

Akademie für Manuelle Medizin

Kontakt:
Dr. Brigitte Mohn 05241.8181717 brigitte.mohn@bertelsmann.de
www.manuellemedizin.de

Aktion Demographischer Wandel

Kontakt:
Andreas Esche 05241.8181333 andreas.esche@bertelsmann.de
www.aktion2050.de

Anschub.de (Gesundheitsförderung in der Schule)

Kontakt:
Rüdiger Bockhorst 05241.8181508 ruediger.bockhorst@bertelsmann.de
www.anschub.de

Athens Academy (USA)

Kontakt:
Dr. Christof Eichert 05241.8181223 christof.eichert@bertelsmann.de
www.athensacademy.org

B

Balance von Familie und Arbeitswelt

Kontakt:
Rocco Thiede 05241.8181217 rocco.thiede@bertelsmann.de

Benchmarking Deutschland *Abschluss 2005*

Kontakt:
Eric Thode 05241.8181581 eric.thode@bertelsmann.de

Benchmarking IT in Schulregionen *Abschluss 2005*

Kontakt:
Dr. Oliver Vorndran 05241.8181331 oliver.vorndran@bertelsmann.de

Beratung der Ortega-Stiftung (Spanien) *2004 abgeschlossen*

Kontakt:
Dr. Detlev Schnoor 05241.8181250 detlev.schnoor@bertelsmann.de
www.fundacionamanciortega.org

Beschäftigungsförderung in Kommunen BiK *2004 abgeschlossen*

Kontakt:
Frank Frick 05241.8181253 frank.frick@bertelsmann.de

Betriebsvergleich Bibliotheken (Fundación Bertelsmann, Spanien)

Kontakt:
Michaela Hertel 0034.932687373 michaela.hertel@fundacionbertelsmann.org
www.fundacionbertelsmann.org

Bessere Qualität in allen Schulen

Kontakt:
Cornelia Stern 05241.8181170 cornelia.stern@bertelsmann.de

Bibliothek 2007 *Abschluss 2005*

Kontakt:
Christian Hasiewicz 05241.8181366 christian.hasiewicz@bertelsmann.de

Bibliotheken in der Bildungspolitik *Abschluss 2005*

Kontakt:
Christian Hasiewicz 05241.8181366 christian.hasiewicz@bertelsmann.de

Bibliotheksfilialen: Optimierung von Angebot und Organisation/2004 abgeschlossen

Kontakt:
Anette Stein 05241.8181274 anette.stein@bertelsmann.de

Bibliothek und Schule (Fundación Bertelsmann, Spanien)

Kontakt:
Michaela Hertel 0034.932687373 michaela.hertel@fundacionbertelsmann.org
www.fundacionbertelsmann.org

Bibweb – Internetkurs für Bibliothekare (Polen) *Abschluss 2005*

Kontakt:
Christian Hasiewicz 05241.8181366 christian.hasiewicz@bertelsmann.de

Bibweb – Lernforum für Bibliotheken *Abschluss 2005*

Kontakt:
Christian Hasiewicz 05241.8181366 christian.hasiewicz@bertelsmann.de

BIX – der Bibliotheksindex *Abschluss 2005*

Kontakt:
Petra Klug 05241.8181347 petra.klug@bertelsmann.de

Bürgerstiftungen international – Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)

Kontakt:
Peter Walkenhorst 05241.8181172 peter.walkenhorst@bertelsmann.de
www.tcfm.efc.be

Bürgerstiftungen national – Initiative Bürgerstiftungen

Kontakt:
Bettina Windau 05241.8181138 bettina.windau@bertelsmann.de

Bundesländer im Standortwettbewerb

Kontakt:
Dr. Robert Vehrkamp 05241.8181526 robert.vehrkamp@bertelsmann.de

C

Carl Bertelsmann-Preis 2004

Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich – Organisationskultur und Wettbewerb

Kontakt:

Oliver Haubner	05241.8041321	oliver.haubner@bertelsmann.de
Frank Schermann	05241.8181472	frank.schermann@bertelsmann.de
		www.carl-bertelsmann-preis.de

Carl Bertelsmann-Preis 2005

Junge Generation und Arbeit:
Chancen erkennen – Potenziale nutzen

Kontakt:

Dr. Jens Prager	05241.8181544	jens.prager@bertelsmann.de
Clemens Wieland	05241.8181352	clemens.wieland@bertelsmann.de
		www.carl-bertelsmann-preis.de

Centrum für Krankenhausmanagement

Kontakt:

Martin Spilker	05241.8040283	martin.spilker@bertelsmann.de
----------------	---------------	-------------------------------

Cities of Change – Netzwerk zur Reform der Kommunalverwaltung in Osteuropa
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Gabriele Schöler	05241.8181190	gabriele.schoeler@bertelsmann.de
------------------	---------------	----------------------------------

CIVITAS – Netzwerk bürgerorientierter Kommunen in Deutschland
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Kerstin Schmidt	05241.8181183	kerstin.schmidt@bertelsmann.de
		www.buergerorientierte-kommune.de
Dr. Andreas Osner	05241.8181280	andreas.osner@bertelsmann.de

!communicate!

Kontakt:

Dr. Holger Sievert	05241.8181204	holger.sievert@bertelsmann.de
		www.communicate-programm.de

Corporate Social Responsibility (CSR)

Kontakt:

Birgit Riess	05241.8181351	birgit.riess@bertelsmann.de
--------------	---------------	-----------------------------

D

Das größere Europa

Kontakt:

Cornelius Ochmann	05241.8181198	cornelius.ochmann@bertelsmann.de
	030.520099102	
Dr. Peter Zervakis	05241.8181519	peter.zervakis@bertelsmann.de

Die Vollendung der Erweiterung Europas mitgestalten
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Annette Heuser	++32.2.2802830	annette.heuser@bertelsmann.de
----------------	----------------	-------------------------------

Die Zukunft der transatlantischen Beziehungen
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Josef Janning	05241.8181128	josef.janning@bertelsmann.de
---------------	---------------	------------------------------

Den Wandel gestalten – Strategien der Entwicklung und Transformation

Kontakt:

Dr. Hauke Hartmann	05241.8181389	hauke.hartmann@bertelsmann.de
Sabine Donner	05241.8181501	sabine.donner@bertelsmann.de
		www.bertelsmann-transformation-index.de

Deutsche Internetbibliothek
Abschluss 2005

Kontakt:

Ekkehard Thümler	05241.8181364	ekkehard.thuemler@bertelsmann.de
		www.internetbibliothek.de

Deutscher Präventionspreis

Kontakt:

Mirjam Stierle	05241.8181505	mirjam.stierle@bertelsmann.de
		www.deutscher- praeventionspreis.de

Deutsch-Israelischer Young Leaders Austausch

Kontakt:

Stephan Vopel	05241.8181397	stephan.vopel@bertelsmann.de
---------------	---------------	------------------------------

Deutsch-jüdischer Dialog

Kontakt:

Stephan Vopel	05241.8181397	stephan.vopel@bertelsmann.de
---------------	---------------	------------------------------

Deutsch-Spanisches Forum

Abschluss 2005

Kontakt:

Armando Garcia Schmidt	05241.8181543	armando.garciaschmidt@bertelsmann.de
------------------------	---------------	--------------------------------------

E

E-Bib: Online-Weiterbildung für Bibliothekare (Fundación Bertelsmann, Spanien)

Kontakt:

Michaela Hertel	0034.932687373	michaela.hertel@fundacionbertelsmann.org
		www.fundacionbertelsmann.org

e-government / e-democracy

2004 abgeschlossen

Kontakt:

Dr. Thomas Hart	05241.8181328	thomas.hart@bertelsmann.de
-----------------	---------------	----------------------------

Einwanderungs- und Integrationspolitik in einer erweiterten Europäischen Union
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Annette Heuser	++32.2.2802830	annette.heuser@bertelsmann.de
----------------	----------------	-------------------------------

Enterprise for Health

Kontakt:

Detlef Hollmann	05241.8089831	detlef.hollmann@bertelsmann.de
-----------------	---------------	--------------------------------

Equal IN.OWL

Innovationswerk für Beschäftigung

Kontakt:

Anna Renkamp	0521.52016911	anna.renkamp@bertelsmann.de
--------------	---------------	-----------------------------

Erfolgreiche Strategien gegen den Rechtsextremismus

Kontakt:

Dr. Hauke Hartmann	05241.8181389	hauke.hartmann@bertelsmann.de
--------------------	---------------	-------------------------------

Erziehung zu Gemeinsinn und Gemeinschaftsfähigkeit

Abschluss 2005

Kontakt:

Michael Seberich	05241.8181267	michael.seberich@bertelsmann.de
		www.projekt-gemeinsinn.de

Europäisches Praxisassessment

Kontakt:

Eckhard Volbracht	05241.8181215	eckhard.volbracht@bertelsmann.de
		www.praxistest.de

Europas weltpolitische Mitverantwortung

Kontakt:

Stefani Weiss	05241.8181317	stefani.weiss@bertelsmann.de
Annette Heuser	0032.2.802830	annette.heuser@bertelsmann.de

Europa und der Nahe Osten

Kontakt:

Christian-Peter Hanelt	05241.8181187	christian.hanelt@bertelsmann.de
------------------------	---------------	---------------------------------

Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ / 2004 abgeschlossen

Kontakt:
Detlef Hollmann 05241.8089831 detlef.hollmann@bertelsmann.de

Expertenkommission „Ziele in der Altenpolitik“

Kontakt:
Hans-Jörg Rothen 05241.8181394 hans-joerg.rothen@bertelsmann.de

F

Fernsehjournalismus-Ausbildung an der palästinensischen Birzeit-Universität
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Christian-Peter Hanelt 05241.8181187 christian.hanelt@bertelsmann.de

Folgefragen der EU-Ost-Erweiterung
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Cornelius Ochmann 05241.8181198 cornelius.ochmann@bertelsmann.de
030.520099102

Förderung der Musikkultur bei Kindern
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Dr. Ute Welscher 05241.8181395 ute.welscher@bertelsmann.de

Forum Mitbestimmung und Unternehmen
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Birgit Riess 05241.8181351 birgit.riess@bertelsmann.de

Führung und Unternehmenskultur im Krankenhaus

Kontakt:
Martin Spilker 05241.8040283 martin.spilker@bertelsmann.de

G

Gemeindefinanzreform

Kontakt:
Günter Tebbe 05241.8181466 guenter.tebbe@bertelsmann.de

Gemeinschaftsinitiative Soziale Marktwirtschaft

Kontakt:
Dr. Stefan Empter 05241.8181137 stefan.empter@bertelsmann.de

Gesprächskreis Schulentwicklung in Deutschland
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Cornelia Stern 05241.8181170 cornelia.stern@bertelsmann.de

Gesunde Arbeitswelten im demographischen Wandel

Kontakt:
Detlef Hollmann 05241.8089831 detlef.hollmann@bertelsmann.de

Gesundes System von Anfang an

Kontakt:
Uwe Schwenk 05241.8181418 uwe.schwenk@bertelsmann.de

Gesundheits-Check-Up für Führungskräfte

Kontakt:
Detlef Hollmann 05241.8089831 detlef.hollmann@bertelsmann.de

Gesundheitsmonitor

Kontakt:
Jan Böcken 05241.8181462 jan.boecken@bertelsmann.de

Gesundheitspolitik: Basisprojekt

Kontakt:
Jan Böcken 05241.8181462 jan.boecken@bertelsmann.de

Global Culture of Researches in Management Sciences

Kontakt:
Martin Spilker 05241.8040283 martin.spilker@bertelsmann.de

H

Handbuch „Führung und Unternehmenskultur im Krankenhaus“
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Martin Spilker 05241.8040283 martin.spilker@bertelsmann.de

Handbuch Stiftungen
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Dr. Volker Then 05241.8181158 volker.then@bertelsmann.de

Handwerks-Preis 2005

Kontakt:
Tina Böcker 05241.8089957 tina.boecker@bertelsmann.de
www.handwerks-preis.de

I

Impulse für dynamische Beschäftigungsentwicklung

Kontakt:
Dr. Stefan Empter 05241.8181137 stefan.empter@bertelsmann.de

Initiative für Beschäftigung! – bundesweit

Kontakt:
André Schleiter 05241.8181262 andre.schleiter@bertelsmann.de
www.initiative-fuer-beschaeftigung.de

Initiative für Beschäftigung!
Regionalnetzwerk Ostwestfalen-Lippe e. V.

Kontakt:
Martina Helmcke 05241.8181335 martina.helmcke@bertelsmann.de
www.initiative-fuer-beschaeftigung.de

Innovative Tarifpolitik

Kontakt:
Christina Wieda 05241.8181532 christina.wieda@bertelsmann.de

Integration von Zuwanderern – Strategien kommunaler Integrationspolitik

Kontakt:
Claudia Walther 05241.8181360 claudia.walther@bertelsmann.de
Alexander Thamm 05241.8181563 alexander.thamm@bertelsmann.de

International Bertelsmann Forum (IBF)

Kontakt:
Cornelius Ochmann 05241.8181198 cornelius.ochmann@bertelsmann.de
030.520099102

Internationaler Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“

Kontakt:
Ines Koring 05241.8181372 ines.koring@bertelsmann.de
www.neue-stimmen.de

Internationaler Meisterkurs „Neue Stimmen“

Kontakt:
Nadine Lindemann 05241.8181533 nadine.lindemann@bertelsmann.de
www.neue-stimmen.de

**Internationaler Reformmonitor „Sozial-,
Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik“**

Kontakt:
Eric Thode 05241.8181581 eric.thode@bertelsmann.de
www.reformmonitor.org

**Internationales Bibliotheksstipendium
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Dr. Ute Welscher 05241.8181395 ute.welscher@bertelsmann.de

**Internationales Kulturforum Peking
Abschluss 2005**

Kontakt:
Malte Boecker 05241.8181368 malte.boecker@bertelsmann.de

Internationales Kulturforum Neu-Delhi

Kontakt:
Malte Boecker 05241.8181368 malte.boecker@bertelsmann.de

Internationales Netzwerk Gesundheitspolitik

Kontakt:
Sophia Schlette 05241.8181216 sophia.schlette@bertelsmann.de
www.health-policy-monitor.org

**Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Anja Friese 05241.8181202 anja.friese@bertelsmann.de
www.internationales-netzwerk.de

**Internationales Netzwerk Strategische
Stiftungsarbeit**

Kontakt:
Dirk Eilinghoff 05241.8181391 dirk.eilinghoff@bertelsmann.de
www.insp.efc.be

Internationales Netzwerk Unternehmenskultur

Kontakt:
Monique Lampe 05241.8089871 monique.lampe@bertelsmann.de
Gabriele Schöler 05241.8181190 gabriele.schoeler@bertelsmann.de

Internationales Standort-Ranking

Kontakt:
Eric Thode 05241.8181581 eric.thode@bertelsmann.de

**it-akademie ostwestfalen
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Dr. Stefan Empter 05241.8181137 stefan.empter@bertelsmann.de
www.it-akademie.org

**Journalisten International (Russland)
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Franco Zotta 05241.8181285 franco.zotta@bertelsmann.de

K

**Karlspreis-Europa-Forum in Aachen
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Armando Garcia Schmidt 05241.8181543 armando.garciaschmidt@bertelsmann.de

**Kernkennzahlen in Kommunen KiK
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Yves Michels 05241.8181278 yves.michels@bertelsmann.de
www.kik-net.de

Kinder früher fördern

Kontakt:
Anette Stein 05241.8181274 anette.stein@bertelsmann.de
www.kinder-frueher-foerdern.de

Kita macht Musik

Kontakt:
Dr. Ute Welscher 05241.8181395 ute.welscher@bertelsmann.de

Kommunal KOMPAKT! (Nukleus)

Kontakt:
Yves Michels 05241.8181278 yves.michels@bertelsmann.de

**Kommunaler Bürgerhaushalt
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Oliver Haubner 05241.8041321 oliver.haubner@bertelsmann.de
www.buergerhaushalt.de

**Kompass
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Kerstin Schmidt 05241.8181183 kerstin.schmidt@bertelsmann.de
www.kompass-
modellkommunen.de

Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Kontakt:
Yves Michels 05241.8181278 yves.michels@bertelsmann.de

**Konstruktive Konfliktregelung
2004 abgeschlossen**

Kontakt:
Stefani Weiss 05241.8181317 stefani.weiss@bertelsmann.de

Koteret Journalistenschule in Tel Aviv (Israel)

Kontakt:
Christian-Peter Hanelt 05241.8181187 christian.hanelt@bertelsmann.de
www.koteret.co.il

Krankenhausbetriebsvergleich

Kontakt:
Martin Spilker 05241.8040283 martin.spilker@bertelsmann.de

L

Laborschule ESG <i>Abschluss 2005</i>	Kontakt:
	Dr. Detlev Schnoor 05241.8181250 detlev.schnoor@bertelsmann.de www.ev-stift-gymn.guetersloh.de

Leben und Wohnen im Alter	Kontakt:
	Birgit Ottensmeier 05241.8181205 birgit.ottensmeier@bertelsmann.de

Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern <i>2004 abgeschlossen</i>	Kontakt:
	Yves Michels 05241.8181278 yves.michels@bertelsmann.de www.leistungsvergleich.de

LernMIT – Lernen mit neuen Medien und Informationstechnologien <i>2004 abgeschlossen</i>	Kontakt:
	Dr. Detlev Schnoor 05241.8181250 detlev.schnoor@bertelsmann.de www.lernmit.de

M

Mathematik und Ökonomie <i>2004 abgeschlossen</i>	Kontakt:
	Clemens Wieland 05241.8181352 clemens.wieland@bertelsmann.de

MCM-Institut <i>Abschluss 2005</i>	Kontakt:
	Dr. Holger Sievert 05241.8181204 holger.sievert@bertelsmann.de

Medienakademie Köln	Kontakt:
	Dr. Holger Sievert 05241.8181204 holger.sievert@bertelsmann.de www.medienakademie-koeln.de

Medienpartner Bibliothek und Schule: Lese- und Informationskompetenz NRW <i>2004 abgeschlossen</i>	Kontakt:
	Christian Hasiewicz 05241.8181366 christian.hasiewicz@bertelsmann.de www.medienpartner-nrw.de

mitWirkung! – eine Initiative zur Stärkung der Kinder- und Jugendbeteiligung	Kontakt:
	Sigrid Meinhold-Henschel 05241.8181252 sigrid.meinhold-henschel@bertelsmann.de www.mitwirkung.net

Modellbibliothek für junge Kunden in Polen	Kontakt:
	Katharina Rejdak 05241.8181592 katharina.rejdak@bertelsmann.de

Modellbibliothek für junge Kunden in Spanien (Fundación Bertelsmann, Spanien)	Kontakt:
	Michaela Hertel 0034.932687373 michaela.hertel@fundacionbertelsmann.org www.fundacionbertelsmann.org

Mubarak Public Library (Ägypten) <i>Abschluss 2005</i>	Kontakt:
	Christian-Peter Hanelt 05241.8181187 christian.hanelt@bertelsmann.de www.mpl.org.eg

Musikalische Grundschule	Kontakt:
	Dr. Ute Welscher 05241.8181395 ute.welscher@bertelsmann.de

N

Nachhaltige Arbeitskräftepolitik – Beschäftigen statt Frühverrenten	Kontakt:
	André Schleiter 05241.8181262 andre.schleiter@bertelsmann.de

Netzwerk Berufswahl – Siegel	Kontakt:
	Clemens Wieland 05241.8181352 clemens.wieland@bertelsmann.de

Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland <i>2004 abgeschlossen</i>	Kontakt:
	Cornelia Stern 05241.8181170 cornelia.stern@bertelsmann.de www.netzwerk-innovativer-schulen.de www.inis.stiftung.bertelsmann.de

Neuorganisation der Sicherheit in Europa und an seinen Grenzen <i>2004 abgeschlossen</i>	Kontakt:
	Stefani Weiss 05241.8181317 stefani.weiss@bertelsmann.de

Notebooks im Schulranzen: 1000 mal 1000	Kontakt:
	Dr. Detlev Schnoor 05241.8181250 detlev.schnoor@bertelsmann.de www.n-21.de/1000mal1000

O

Ökonomische Bildung online	Kontakt:
	Clemens Wieland 05241.8181352 clemens.wieland@bertelsmann.de www.oekonomische-bildung-online.de

P

POLIS – Politische Steuerung <i>Abschluss 2005</i>	Kontakt:
	Dr. Andreas Osner 05241.8181280 andreas.osner@bertelsmann.de www.politikreform.de

Politische Führung 21	Kontakt:
	Thomas Fischer 05241.8181265 thomas.fischer@bertelsmann.de

Prävention und Vorsorgemaßnahmen in der Augeneilkunde bei Kindern <i>Abschluss 2005</i>	Kontakt:
	Hans-Jörg Rothen 05241.8181394 hans-jörg.rothen@bertelsmann.de

Prävention von Rückenschmerzen	Kontakt:
	Eckhard Volbracht 05241.8181215 eckhard.volbracht@bertelsmann.de

Q

Qualifizierungsinitiative e-teaching@university
Abschluss 2005

Kontakt:
Franco Zotta 05241.8181285 franco.zotta@bertelsmann.de

Qualifizierungsprogramm
Wissenschaftsjournalismus

Kontakt:
Franco Zotta 05241.8181285 franco.zotta@bertelsmann.de
Holger Hettwer 05241.8181289 holger.hettwer@bertelsmann.de
www.wissenswert-bremen.de

Qualitätsentwicklung von Schulen auf Basis
Internationaler Qualitätsvergleiche (INIS II)
Abschluss 2005

Kontakt:
Cornelia Stern 05241.8181170 cornelia.stern@bertelsmann.de

Qualitätsmanagement im Versorgungsprozess von
Rückenpatienten

Kontakt:
Eckhard Volbracht 05241.8181215 eckhard.volbracht@bertelsmann.de

R

Ratgeber Stiften

Kontakt:
Dr. Karsten Timmer 05241.8181390 karsten.timmer@bertelsmann.de
www.ratgeber-stiften.de

Reform der Sozialen Sicherung
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Dr. Stefan Empter 05241.8181137 stefan.empter@bertelsmann.de

Reformfähiges Deutschland – Innovationsregionen
für Regulierung und Bürokratieabbau
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Frank Frick 05241.8181253 frank.frick@bertelsmann.de

S

Salzburger Trilog

Kontakt:
Malte Boecker 05241.8181368 malte.boecker@bertelsmann.de

School Wide Web – Intranets in Schulen
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Dr. Oliver Vorndran 05241.8181331 oliver.vorndran@bertelsmann.de

Selbstständige Schule

Kontakt:
Wilfried Lohre 05241.8181279 wilfried.lohre@bertelsmann.de
www.selbststaendige-schule.nrw.de

Schule - Wirtschaft

Kontakt:
Clemens Wieland 05241.8181352 clemens.wieland@bertelsmann.de

SommerAkademie Europa

Kontakt:
Stefani Weiss 05241.8181317 stefani.weiss@bertelsmann.de
Armando 05241.8181543 armando.garciaschmidt@bertelsmann.de
Garcia Schmidt

Soziale Marktwirtschaft heute –
Dialogreihe Wirtschaftsjournalismus

Kontakt:
Dr. Helga Hackenberg 05241.8181405 helga.hackenberg@bertelsmann.de

Soziale Marktwirtschaft heute –
Szenario-Konferenz 2030

Kontakt:
Dr. Stefan Empter 05241.8181137 stefan.empter@bertelsmann.de

Stadtbibliothek Gütersloh

Kontakt:
Dr. Christof Eichert 05241.8181223 christof.eichert@bertelsmann.de
www.stadtbibliothek-guetersloh.de

Stifterprogramme

Kontakt:
Dr. Felicitas von Peter 05241.8181154 felicitas.von.peter@bertelsmann.de

StifterStudie

Kontakt:
Dr. Karsten Timmer 05241.8181390 karsten.timmer@bertelsmann.de

Stiftungsberatung

Kontakt:
Dr. Volker Then 05241.8181158 volker.then@bertelsmann.de

Stiftungsrecht und Politik

Kontakt:
Dr. Volker Then 05241.8181158 volker.then@bertelsmann.de

Südosteuropa auf dem Weg in die EU

Kontakt:
Cornelius Ochmann 05241.8181198 cornelius.ochmann@bertelsmann.de
030.520099102

Strategieüberlegungen für Europa
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Cornelius Ochmann 05241.8181198 cornelius.ochmann@bertelsmann.de
030.520099102

Systemwandel in Europa
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Thomas Fischer 05241.8181265 thomas.fischer@bertelsmann.de

T

Task force Zukunft der Sicherheit
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Stefani Weiss 05241.8181317 stefani.weiss@bertelsmann.de

Towards European Integration

Kontakt:
Gabriele Schöler 05241.818190 gabriele.schoeler@bertelsmann.de
www.euintegration.net

Transparenz in der Bürgergesellschaft
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Dr. Thomas Hart 05241.8181328 thomas.hart@bertelsmann.de

Transparenz im Netz
2004 abgeschlossen

Kontakt:
Holger Hettwer 05241.8181289 holger.hettwer@bertelsmann.de

U

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

Kontakt:

Simone Lippisch 05241.8181295 simone.lippisch@bertelsmann.de

Unternehmerfreundliche Kommune
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Yves Michels 05241.8181278 yves.michels@bertelsmann.de

W

Wirtschaft in die Schule!
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Clemens Wieland 05241.8181352 clemens.wieland@bertelsmann.de

World of Expression (USA)

Kontakt:

Wolfgang Koeckstadt 05241.8181122 wolfgang.koeckstadt@
bertelsmann.de
www.worldofexpression.org

Z

Zielsteuerung in der Arbeitsmarktpolitik
2004 abgeschlossen

Kontakt:

Frank Frick 05241.8181253 frank.frick@bertelsmann.de



Impressum

© 2005	Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich	Dr. Richard Wagner Bereichsleiter Kommunikation
Redaktion	Ulrike Osthus (Leitung) Andrea Rohden
Art Direction	Heike van Meegdenburg
Grafik Design Konzept	A.DREIplus, Gütersloh
Druck	Mohn Media, Gütersloh
Adresse	Bertelsmann Stiftung Carl-Bertelsmann-Straße 256 Postfach 103 33311 Gütersloh Telefon 0 52 41.81 0 Telefax 0 52 41.81 81 999
Online	www.bertelsmann-stiftung.de
E-Mail	info@bertelsmann-stiftung.de

Bildnachweise

Fotografien	Ulrich Baumgarten/vario-press Bertelsmann Stiftung, Gütersloh CreativCollection Marc Darchinger, Bonn Christian Ditsch/version-foto.de Paul Eckenroth/JOKER Getty Images, München Annette Hauschild/OSTKREUZ Peter Hirth/transit Thomas Kunsch, Bielefeld F. Matzerath/photothek.net Veit Mette, Bielefeld picture alliance Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Bundesbildstelle Siegmann/images.de Klaus Suntrop, Paris Christian Wickler, Siegen www.bilderbox.com
--------------------	--

A person in a light-colored jacket and dark pants stands in a field of tall, dry grass. They are holding a bright red boat on their head with both hands. The background is a clear, light sky.

www.bertelsmannstiftung.de

