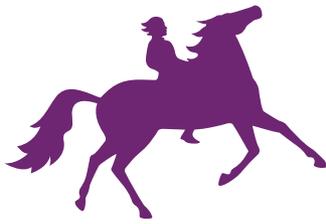


JOACHIM
HERZ

STIFTUNG



AUFBRÜCHE

DAS BILDUNGSMAGAZIN



Thema dieser Ausgabe:

RISIKO



Bildung macht den Unterschied: Sie beflügelt Kreativität und Fantasie, befreit von Stillstand und Langeweile, sie eröffnet Chancen und neue Sichtweisen. Was Sie in den Händen halten, ist ein Magazin von und über Bildungsprotagonisten, die mit ihrem Engagement Zeichen setzen. Sie alle stammen aus unserem Stiftungsnetzwerk.

RISIKO IN ZAHLEN

1347 Der älteste erhaltene **Versicherungsvertrag** ist 669 Jahre alt. Er stammt aus Genua und versicherte das Handelsschiff „Santa Clara“ im Jahre 1347 gegen Risiken wie Raub und Untergang. Ebenfalls 1347 brachten Genueser Schiffe die Pest nach Europa. Sie kostete schätzungsweise ein Drittel der Bevölkerung das Leben. Das Risiko der Ansteckung mit dem Pesterreger war damals noch nicht bekannt.

4 **HOCHSICHERHEITSLABORE** mit der höchsten Sicherheitsstufe „Biosafety Level 4“ gibt es in Deutschland. In Hamburg und Marburg wird an hochpathogenen Erregern wie Ebola oder Lassa geforscht, zwei weitere Labore sind noch in der Testphase. Weltweit existieren ca. 30 solcher BSL-4-Labore.

Mit **53%** ist die **Angst vor Naturkatastrophen** der Deutschen die verbreitetste Angst in 2015.

Trotzdem sind **62%** **der Gebäude** in Deutschland nicht gegen Elementarschäden durch Naturgewalten versichert.



59 Jahre alt ist das **BRETTSPIEL** „La Conquête du Monde“ (Die Eroberung der Welt). Es wurde 1957 in Frankreich veröffentlicht und ist heute unter dem Namen „Risiko“ ein unangefochtener Klassiker unter den Strategiespielen.

3.140 **wissenschaftliche Stellungnahmen** hat das Bundesinstitut für Risikobewertung 2014 erstellt. Das Institut ist seit 2002 für die wissenschaftliche Risikobewertung von Lebens- und Futtermitteln, Stoffen und Produkten als Grundlage für den gesundheitlichen Verbraucherschutz der Bundesregierung zuständig.

Illustration: Tina Polster



RISIKO



In der zweiten Ausgabe unseres Bildungsmagazins „Aufbrüche“ dreht sich alles um das Thema „Risiko“. Auch diesmal stammen die Beiträge von Wissenschaftlern, Bildungsakteuren, Stipendiaten und Alumni aus unserem Netzwerk.

Warum „Risiko“? Mit unserer Arbeit wollen wir auf persönlicher und gesellschaftlicher Ebene Entwicklungen anstoßen und gut begleiten. Dafür setzen wir auf etablierte Partner und talentierte Nachwuchskräfte gleichermaßen. Mit ihnen gemeinsam gehen wir neue Wege und probieren innovative Methoden aus. Scheitern ist dabei trotz sorgfältiger Risikoabwägung immer ein mögliches Ergebnis, denn wenig erprobte Ansätze bergen per se mehr unbekanntes Risiko – aber auch das Potenzial für unerwartet große Erfolge.

Gerade wir Deutschen würden nichts lieber tun als Risiken auf null reduzieren, was, wie jeder weiß, leider nur rein rechnerisch möglich ist und wohl auch schnell langweilig würde. Ob in der naturwissenschaftlichen Forschung mit hochgefährlichen Viren, bei der Unternehmensgründung und -finanzierung oder unserer persönlichen Entwicklung und Bildung – überall begegnen uns Risiken genauso wie ausgefeilte Systeme zur Risikoberechnung und -verminderung. Das Magazin porträtiert Menschen und ihre Meinungen, Analysen und Errungenschaften und zeigt, wie wir tagtäglich mit Risiken leben und arbeiten.

Wir wünschen Ihnen viele neue Impulse!

Andrea Pauline Martin
Stellvertretende Vorstandsvorsitzende

Ulrich Müller
Vorstand

Dieses Magazin liegt der ZEIT sowie ZEIT-Campus bei. Wenn Sie uns weiterlesen möchten, können Sie sich per E-Mail unter abo@joachim-herz-stiftung.de in unseren Verteiler eintragen. Aktuelle und vergangene Ausgaben finden Sie auch als PDF in der Mediathek auf www.joachim-herz-stiftung.de.

RISIKO IN ZAHLEN Hätten Sie's gewusst? 2	KAPITALE RISIKEN? Der Finanzvorstand berichtet 13	DAS DIGITALE KLASSENZIMMER Ein Medium macht noch keinen Unterricht 24
EDITORIAL Von Andrea Pauline Martin und Ulrich Müller 3	RISKIERE WAS, WER KANN! Gründer optimal fördern 14	ZWISCHEN REIZ UND RISIKO Karriereplanung Wissenschaft..... 27
RISIKOKOMPETENT LEBEN UND ENTSCHEIDEN Von Prof. Dr. Gerd Gigerenzer 4	RISIKOFAKTOR EMOTION Graphic Novel: Manager sind auch nur Menschen 16	RISKANTES (UN-)WISSEN Hinterher ist man immer schlauer... 29
TRAUTES HEIM Trendanalyse Neo-Biedermeier 8	WER NICHT WAGT Stiftungen und Risiko 18	MEIN VIERTEL, MEIN BLOCK Ursachen sozialer Ungleichheit 30
STELL DIR VOR, DU BIST EIN UNTERNEHMERTYP Profilcheck für Schüler 10	SICHER IST SICHER Forschung im Hochsicherheitslabor 22	ALLES FREIWILLIG Die Kolumne 34

Der besseren Lesbarkeit wegen verwenden wir im Folgenden durchgängig die männliche Form.

RISIKOKOMPETENT LEBEN UND ENTSCHEIDEN

Wie gefährlich ist es, wenn die Weltgesundheitsorganisation davor warnt, dass der Verzehr von Wurst die Wahrscheinlichkeit einer Krebserkrankung um 18 Prozent erhöht? In unserer Gesellschaft gibt es eine Art Analphabetismus im Umgang mit Wahrscheinlichkeiten und Risiken, sagt der Psychologe Professor Gerd Gigerenzer, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und des Harding-Zentrums für Risikokompetenz.

Evolutionsgeschichtlich ist Angst ein intuitiver, die Sinne schärfender Schutzmechanismus. Doch wovor wir uns in der heutigen Welt tatsächlich fürchten sollten, das müssen wir erst lernen – sonst reagieren wir mit einem biologischen Muster aus der Steinzeit auf die Anforderungen einer komplexen Moderne. Dafür braucht es Risikokompetenz. Ebenso wie es im 19. und 20. Jahrhundert wichtig war, dass die Menschen über alle Gesellschaftsschichten hinweg lesen und schreiben lernten, sollten sie heute zusätzlich Risikokompetenz erlernen: um Risiken im Alltag richtig einschätzen und gute Entscheidungen treffen zu können.

Risiken sind statistische Informationen, die beschreiben, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Ereignis eintritt. Leider haben die meisten Menschen, Experten eingeschlossen, jedoch Probleme damit, statistische Informationen richtig zu verstehen. Weder in der Schule noch in den meisten Berufsausbildungen wird statistisches Denken gelehrt, dabei ist Statistik für die meisten von uns nach der Schule wichtiger als Algebra. Die fatale Auswirkung ist, dass selbst viele Experten, wie Ärzte, Richter oder Banker, nicht richtig verste-

hen, wie sie Risiken bewerten und vermitteln müssen. Ihr Umgang mit Risiken ist deshalb häufig ebenso irrational wie falsch, und das kann negative Konsequenzen für Einzelne sowie die Gesellschaft haben.

Ein Beispiel: Frauen zwischen 50 und 69 Jahren wird in Deutschland zum Mammografie-Screening geraten. Diese Brustkrebs-Früherkennung wird als Kassenleistung angeboten und scheint somit eine vermeintlich sinnvolle und wichtige Früherkennungsuntersuchung zu sein. Jede Frau ab 50 Jahren erhält bisher unaufgefordert Einladungen mit Terminen, ohne aber über den Nutzen und die Risiken vollständig informiert

zu werden: Die meisten Frauen wissen nicht, dass die Zahl der in zehn Jahren an Brustkrebs verstorbenen Frauen durch Mammografie-Screenings lediglich von fünf auf vier je 1.000 Frauen sinkt. Das heißt: Von 1.000 Frauen stirbt nur eine weniger an Brustkrebs, weil sie an dieser Früherkennungsuntersuchung teilgenommen hat. Bei 100 von 1.000 Frauen, die zum Screening gehen und während der zehn Jahre mindestens ein auffälliges Ergebnis zeigen, stellt sich der Befund jedoch als Fehlalarm heraus – sie haben keinen Brustkrebs. Diese 100 Frauen müssen aber teils monatelang mit der Angst leben, möglicherweise erkrankt zu sein, und weitere ▶



Foto: Rolf Schulten

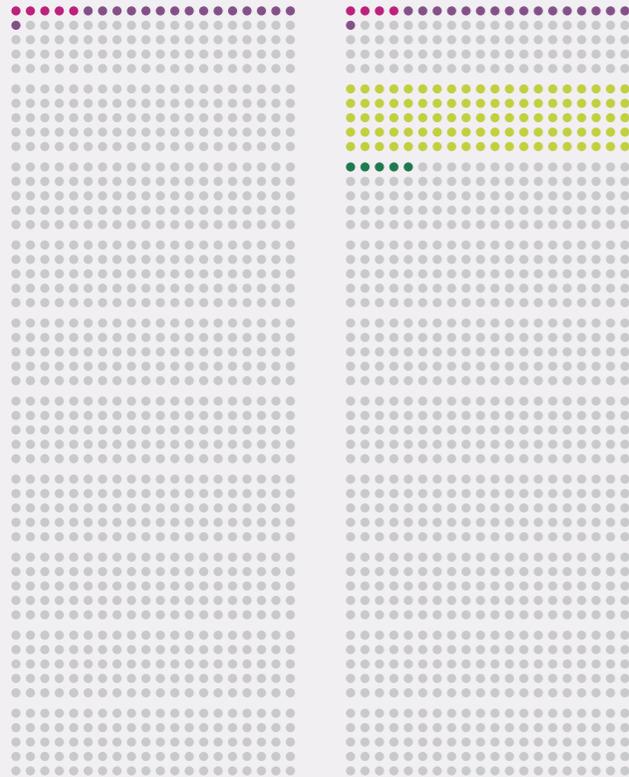
Wer heute Wurst kauft, braucht Risikokompetenz. Prof. Gerd Gigerenzer klärt mit der „Unstatistik des Monats“ über statistische Fehlinformationen wie bei der „Wursthysterie“ auf: www.unstatistik.de

Brustkrebs-Früherkennung durch Mammografie-Screening

Zahlen für Frauen ab 50 Jahre, die zehn Jahre oder länger am Screening teilgenommen bzw. nicht teilgenommen haben

1000 Frauen ohne Screening

1000 Frauen mit Screening



5	•	4	Frauen, die an Brustkrebs starben
21	•	21	Frauen, die insgesamt an Krebs starben
–	•	100	Frauen, die nach einer Biopsie erfuhren, dass ihr Testergebnis falsch positiv war
–	•	5	Frauen, die unnötig mit Brustkrebs diagnostiziert und behandelt wurden
979	•	874	übrige Frauen

Diagnostik sowie unnötige Überbehandlungen bis zur teilweisen oder vollständigen Brustentfernung über sich ergehen lassen.

Fehleinschätzung von Risiken

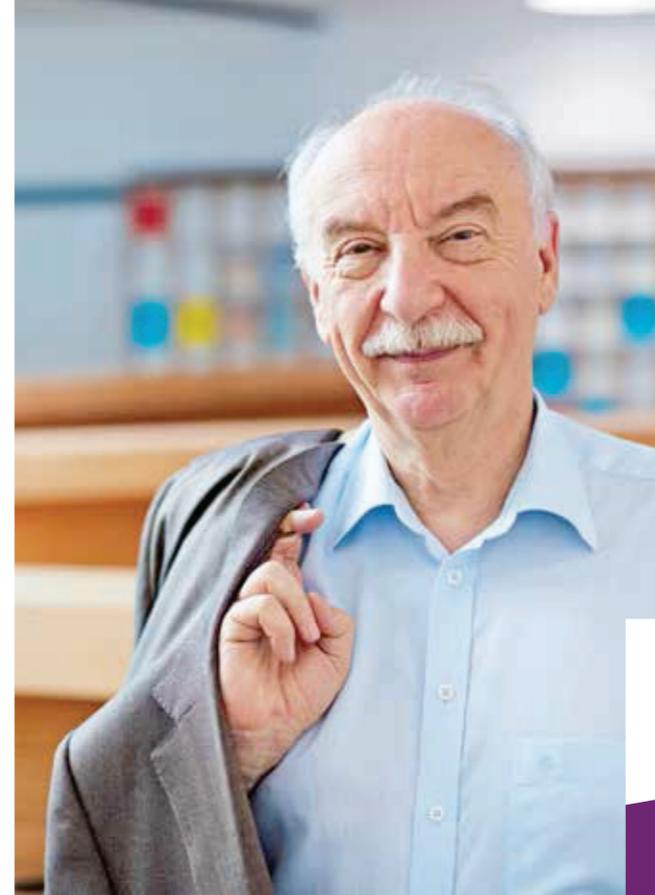
Mit solchen Früherkennungsmaßnahmen wird suggeriert, dass Risiken beherrschbar seien. Dabei ist es eine Illusion, zu glauben, es gebe absolute Sicherheit. Wir sollten lieber lernen, Risiken besser zu verstehen und einzuschätzen, als zu versuchen, ein risikoloses Leben zu führen.

Oft entspricht zudem unsere Wahrnehmung von Risiken nicht der Realität. Im Jahr 2011 beispielsweise starben 26 Menschen in den USA durch Blitzeinschläge, aber nur einer durch einen Terroranschlag. Würde man die Menschen fragen, wovor sie sich mehr fürchten, läge der Terroranschlag sicher weit vorn. Ein anderes Beispiel ist die verbreitete Angst vor Flugzeugabstürzen: Statistisch betrachtet, ist das Flugzeug das sicherste Verkehrsmittel und Autofahren mit Blick auf die Zahl der Verkehrstoten pro Jahr weitaus gefährlicher. So sind 20 Kilometer mit dem Auto – für viele der tägliche Arbeitsweg – genauso gefährlich wie ein Flug nach Rom. Noch gefährlicher als Autofahren – wodurch pro Jahr etwa 3.500 Menschen ums Leben kommen – ist ein Krankenhausaufenthalt. In Deutschland sterben jedes Jahr geschätzte 15.000 bis 20.000 Menschen in Krankenhäusern an vermeidbaren Fehlern, die sogar dokumentiert werden. Davor fürchtet sich aber so gut wie niemand.

Hier zeigt sich ein psychologisches Gesetz: Wenn viele Menschen auf einen Schlag sterben, dann reagieren wir mit Angst und Vermeidungsverhalten. Wenn aber genauso viele oder mehr Menschen zum Beispiel verteilt über ein Jahr sterben, dann löst das in uns schwerlich Angst aus. Diese Reaktion kommt aus einer Zeit, in der die Menschen noch in kleinen Gruppen lebten und das Überleben der ganzen Gruppe gefährdet war, wenn ein größerer Teil plötzlich starb. Das ist zwar heute nicht mehr rational, wirkt sich aber immer noch aus.

Die Angst vor der Wurst

Auch viele Journalisten und angesehene Institutionen verstehen oder vermitteln Statistiken und Zahlen falsch. Ein Beispiel ist die Warnung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) im Oktober 2015. Sie veröffentlichte eine Meldung, wonach der tägliche Konsum von 50 Gramm verarbeitetem Fleisch – wie etwa Wurst – das Darmkrebsrisiko um 18 Prozent erhöhe. Wurst wurde damit in die gleiche Kategorie der krebs-erregenden Stoffe eingestuft wie Asbest oder Zigaretten. Diese Meldung führte in Deutschland zu einer wahren „Wursthysterie“, die durch alle Medien ging.



GERD GIGERENZER

Geboren am 3. September 1947 in Wallersdorf. Studium der Psychologie, Promotion (1977), Habilitation und Privatdozent an der Universität München (1982), Professor für Psychologie an der Universität Konstanz (1984), der Universität Salzburg (1990) und der University of Chicago (1992), Direktor und Wissenschaftliches Mitglied am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung (1995), Direktor und Wissenschaftliches Mitglied am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (seit 1997), Leiter des Harding-Zentrums für Risikokompetenz (seit 2009).

Um die Meldung der WHO richtig einordnen zu können, benötigt man jedoch das absolute Risiko, an Darmkrebs zu erkranken, welches bei ungefähr 5 Prozent liegt. Im Klartext bedeutet „18 Prozent mehr“ also, dass sich das absolute Risiko von etwa 5 auf 6 Prozent erhöht. Das hört sich schon weniger dramatisch an. Das Sterberisiko liegt bei Darmkrebs übrigens zwischen 2,5 und 3 Prozent. Relative Risiken sind ein bewährtes Mittel, Gefahren zu übertreiben und Menschen Angst zu machen. Dabei haben Institutionen und Medien, die solche Zahlen verbreiten, eine Verantwortung, die Risiken realistisch einzuschätzen und zu kommunizieren.

„Big Nudging“ vs. mündige Bürger in der digitalen Welt

Heute beeinflussen Algorithmen unser Denken, Handeln und Fühlen. Algorithmen beruhen auf unseren „digitalen Fußabdrücken“, das heißt auf Daten, die aus Suchanfragen, Konsum- und Bewegungsmustern sowie dem sozialen Umfeld gesammelt und ausgewertet werden. Die Folge: Wir erhalten zum Beispiel auf

Basis unseres Internetnutzungsverhaltens so passgenaue Vorschläge, dass sich die resultierenden Entscheidungen wie unsere eigenen anfühlen, obwohl sie es nicht sind. Tatsächlich werden wir immer stärker gelenkt. Je mehr Algorithmen über uns „wissen“, desto unwahrscheinlicher werden „freie“ Willensentscheidungen mit offenem Ausgang.

Diese Technologien finden auch in der Politik zunehmend Zuspruch, wie das Prinzip „Nudging“ zeigt. Übersetzt heißt es so viel wie „anstupsen“. Die Industrie „stupst“ uns schon seit Langem an, die „richtigen“ Produkte zu kaufen, und nun will auch die Politik mit dieser Methode die Bürger dazu bewegen, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen, sie zum Beispiel zu gesünderem oder umweltfreundlicherem Verhalten „anstupsen“. Der neue, umsorgende Staat sammelt nicht

mehr nur neutrale Daten darüber, was wir tun, sondern möchte auch sicherstellen, dass wir das – aus seiner Sicht – Richtige tun. Das neue Zauberwort ist „Big Nudging“, die Kombination aus „Big Data“ und „Nudging“. Die chinesische Regierung will zum Beispiel bis 2020 jedem Bürger einen „Social Citizen Score“ geben, der „richtiges“ soziales Verhalten, den Umgang mit Finanzen, politische Korrektheit und den „digitalen Fußabdruck“ bewertet. Big Data macht Orwells „1984“ im 21. Jahrhundert denkbar. Kurzum: „Nudging“ ist das Gegenteil von Risikokompetenz – und „Big Nudging“ eine Gefahr für unsere demokratische Freiheit.

Risikokompetenz bedeutet heute also vor

allem auch, die Chancen digitaler Technologien zu nutzen, ohne von ihnen manipuliert oder gar abhängig zu werden. Diese Risikokompetenz zeigt sich als eine Art digitale Selbstkontrolle, und sie sollte Kindern bereits in der Schule von dafür ausgebildeten Lehrern sowie zu Hause von den Eltern vermittelt werden. Das sind die neuen Herausforderungen für informierte, kritische und mündige Bürger im 21. Jahrhundert. ■

Infografik: Harding Center for Risk Literacy

Foto: Bernhard Ludewig

TRAUTES HEIM



Foto: © Thomas Barwick – gettyimages

Flotte Lotte und Essigfass, Wählscheibentelefon und Bohnerwachs – „Es gibt sie noch, die guten Dinge“, wirbt ein bekannter Hersteller hochwertiger Haushaltswaren. Hier kaufen Kunden gute Dinge und die gute Welt von früher gleich dazu. Auch abseits des Konsums kehrt die gute alte Zeit zurück: Eingewecktes und Selbstgemachtes erleben eine Renaissance, Schrebergärten und Jagd werden Domänen der Jugend, in Kneipen fläzt man sich in Ohrensessel, Kuckucksuhren und Hirschgeweihe zieren Studenten-WGs.

Weil so viele Facetten des heutigen Lebensentwurfs an die bürgerliche Kultur des 19. Jahrhunderts erinnern, spricht man von „Neo-Biedermeier“. In der Sehnsucht nach Gemütlichkeit und Häuslichkeit lebt die Epoche vom Wiener Kongress 1815 bis zur Revolution von 1848 wieder auf. Im „original“ Biedermeier empfanden die Menschen die Wirren der Napoleonischen Kriege, die Neuordnung Europas, die Veränderungen infolge der Industrialisierung als Bedrohung und flüchteten sich vor staatlicher Zensur und Kontrolle in den privaten Kreis.

Heute erfolgt der Rückgriff auf Bewährtes und Vertrautes als Reaktion auf eine Welt, die vor gefühlten Zumutungen nur so strotzt: der Wunsch nach Übersichtlichkeit als Kontrapunkt zur Hektik eines „Höher, schneller, weiter!“-Zeitgeists und zur Qual der Wahl unserer individualisierten Multi-optionsgesellschaft. Die Sehnsucht nach Behaglichkeit als

Absage an die herzlose, schnelllebige Konsumwelt und die Kühle des digitalen Alltags. Diffusen Bedrohungen durch Überwachung und Bevormundung durch Algorithmen entkommen wir durch Rückzug ins Private. Im „globalen Dorf“ weht uns der raue Wind um die Nase, und wir machen es uns in den dörflich strukturierten Szenevierteln deutscher Großstädte gemütlich.

Die Erfolgsverwöhntheit im saturierten Wirtschaftswunderland hat unsere Lust am Fortschritt, die Freude auf die Zukunft zerrüttet. Den Unbequemlichkeiten und dem Umwälzungswillen der 68er-Rebellion setzen wir Sehnsucht nach Stabilität und Besinnung auf uns selbst entgegen. Breites gesellschaftliches oder politisches Engagement weicht bewusstem Konsum für ein gutes Gewissen, und statt auf Demos zu gehen, klicken wir bei Online-Petitionen.

Freilich räumten Generationen immer schon mit den geistig-moralischen Wenden ihrer Vorgänger auf. Aber man darf gespannt sein, wie das Morgen aussieht, wenn heute die Ideale einer Zeit auferstehen, die als Inbegriff der Spießigkeit und Beschaulichkeit gilt. ■

TEXT: Nora S. Stampfl studierte Wirtschaftswissenschaften, verfügt über langjährige Erfahrung im Consulting und ist Gründerin von „f/21 Büro für Zukunftsfragen“. Als Beraterin und Publizistin ist sie dem gesellschaftlichen Wandel auf der Spur und analysiert vielfältige Trends und ihre Auswirkungen. Nora S. Stampfl lebt und arbeitet in Berlin.

STELL DIR VOR, DU BIST EIN UNTERNEHMERTYP UND WEISST ES NICHT

Viele junge Leute haben das Zeug zur Selbstständigkeit, sind sich dessen aber gar nicht bewusst. Ein Nachteil sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft, meint Professor Dr. Thomas Retzmann von der Universität Duisburg-Essen, denn manches Potenzial bleibt dadurch ungenutzt. Mit der Potenzialanalyse „losleger“ bietet er Jugendlichen die Chance, frühzeitig ihr unternehmerisches Talent zu erkennen.



THOMAS RETZMANN

Prof. Dr. Thomas Retzmann ist seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen. Nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität-Gesamthochschule Siegen und Wirtschaftspädagogik an der Universität zu Köln mit dem Abschluss Diplom-Handelslehrer. Thomas Retzmann promovierte am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik der Universität zu Köln und habilitierte sich an der Philosophischen Fakultät der Universität zu Kiel.

DIE „LOSLEGER“-WOCHE

TAG 1

- Wir legen los! – Kennenlernen und Selbsteinschätzung der Stärken
- Wo liegt Ihr unternehmerisches Talent? – Test auf Persönlichkeitsmerkmale
- „losleger“-Wissenstest – Gründungsrelevantes ökonomisches und rechtliches Fachwissen



Herr Professor Retzmann, werden junge Leute heute zur Unselbstständigkeit erzogen?

Ich hoffe nicht! Doch ich befürchte, dass diese Gefahr im Rahmen der Berufsorientierung durchaus real ist. Schulen und die öffentliche Arbeitsverwaltung machen zwar Angebote zur Berufsorientierung, die Schulabgängern helfen, sich über ihre berufliche Eignung und Neigung klar zu werden. Doch sie konzentrieren sich auf die Möglichkeiten nichtselbständiger Beschäftigung – unternehmerische Selbstständigkeit findet als Option kaum Beachtung. Somit bleibt den Schülern eine Option ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung mehr oder weniger fremd. Da dürfte einiges Potenzial brachliegen. Das ist nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für die Gesellschaft insgesamt nachteilig.

Inwiefern?

Nehmen wir das Beispiel der Unternehmensnachfolge: Hiermit haben schon heute viele kleine und mittlere Unternehmen Schwierigkeiten, und in den kommenden Jahren und Jahrzehnten müssen sich noch sehr viel mehr Unternehmer auf die Suche nach einem Nachfolger machen. Dabei können sie sich immer weniger auf den engen Kreis der eigenen Familie beschränken. So eröffnet sich für viele junge Leute die Perspektive beruflicher Selbstständigkeit. Wir sollten es als Gesellschaft also schaffen, auf diese Chance auch junge Leute aufmerksam zu machen, denen Selbstständigkeit familiär nicht in die Wiege gelegt ist.

Dazu leisten Sie mit „losleger“ einen Beitrag?

Genau. Mit unserem „Profilcheck für unternehmerisches Talent“ wollen wir Schülern der Sekundarstufe II an allgemein- und berufsbildenden Schulen dabei helfen, ihre ökonomischen Kompetenzen und ihre Potenziale zu unternehmerischem Denken und Handeln zu entdecken. Dafür haben wir ein völlig neues Förder-Assessment-Center entwickelt, das wir zwischen 2013 und 2015 in mehreren einwöchigen Sommerschulen erprobt haben. Derzeit stellen wir das Anwenderhandbuch fertig, das die wissenswerten Grundlagen zur Methode und alle Materialien zur Planung, Vorbereitung und Durchführung von „losleger“ enthält. Damit können Lehrkräfte die Potenzialanalyse dann selbstständig durchführen – zum Beispiel im Rahmen einer Projektwoche oder als mehrtägiges Ferienangebot.

TAG 2

- Unternehmerrallye – (1) Gruppendiskussion, (2) Turmbau und (3) Verkaufstalent
- Der Kreativität freien Lauf lassen! – Die Geschäftsidee
- Nicht der Gründer, der Kunde muss das Produkt gut finden! – Die Kundenanalyse
- Wenn ich nicht verliere, kann der andere nicht gewinnen! – Die Konkurrenzanalyse

Assessment-Center – das klingt nach Auslese ...

Das ist es aber ganz und gar nicht! Förder-Assessment-Center unterscheiden sich grundlegend von Assessment-Centern, wie sie bei der Personalauswahl eingesetzt werden. Mit „losleger“ können Lehrkräfte die Berufsorientierung ihrer Schüler pädagogisch begleiten. Die Potenzialanalyse identifiziert vorhandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Bereitschaften. Es geht dabei überhaupt nicht um Selektion, sondern darum, Jugendlichen ihre individuellen Stärken aufzuzeigen und ihnen Empfehlungen für die nächsten Schritte mit auf den Weg zu geben. Wer seinen eigenen Entwicklungsstand kennt, kann selbst Verantwortung für sein weiteres Lern- und Arbeitsverhalten und für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit übernehmen. Dazu wollen wir die Schüler motivieren. ➔

TAG 3

- Wir müssen den Markt treiben, statt uns von ihm treiben zu lassen! – Das Marketing
- Ohne Moos nix los! – Die Kapitalbeschaffung
- Die einmalige Chance nutzen! – Der „Elevator Pitch“



TAG 4

- Gründerparadies oder Gründerwüste? – Deutschland, wie steht es um deine „losleger“?
- Gründer interviewen – Expertenbefragung
- Auswertungskonferenz der Talentscouts

TAG 5

- Feedbackgespräche Talentscouts / Teilnehmer

Wie können wir uns das vorstellen?

Bei „losleger“ setzen sich die Schüler eine Woche lang mit verschiedenen Situationen auseinander, vor allem solchen, die sich bei der Unternehmensgründung ergeben. Sie bearbeiten zum Beispiel in Gruppen Aufgaben, diskutieren strittige Thesen, treffen Entscheidungen und halten Präsentationen. Dabei werden sie von geschulten Beobachtern – den sogenannten Talentscouts – beobachtet. Diese Rolle übernehmen in der Regel Lehrkräfte, die ja darin geübt sind, Schülerleistungen zu beurteilen. Die Talentscouts beurteilen das, was sie sehen, nach einem standardisierten Verfahren. Die Aufgaben sind so gestaltet, dass sie Verhaltensweisen zutage fördern, die Rückschlüsse auf das unternehmerische Potenzial der Schüler erlauben. Beurteilt werden unter anderem die individuelle Entscheidungskompetenz und Problemlöseorientierung sowie Fähigkeiten zur Interessenabwägung und zur Kooperation. Am Ende der Woche ergibt sich daraus ein Gesamtbild, das den Jugendlichen in einem persönlichen Gespräch zurückgespiegelt wird.

Spielt bei „losleger“ auch das nicht unbeträchtliche unternehmerische Risiko eine Rolle?

Das ist sogar an mehreren Stellen der Fall. Man kommt im Erwerbsleben ja nicht umhin, auch wirtschaftliche Risiken einzugehen. Zum einen erfassen wir mit einem standardisierten Test die allgemeine Risikoneigung des Einzelnen: Ist er oder sie risikofreudig oder risikoscheu? Bei extremer Ausprägung – egal, in welche Richtung – wäre dies erfolgskritisch. Zum anderen halten wir die Risikowahrnehmung für wichtig. Man kann Risiken nur vermeiden oder begrenzen, wenn man sie kennt. Und schließlich geht es an einigen Stellen auch um die Risikoabsicherung – und zwar auch aus der Sicht der anderen, zum Beispiel der Lieferanten und Kapitalgeber, für die es ja ebenfalls ein Risiko darstellen kann, mit einem Start-up Geschäfte zu machen.

Und was ist, wenn jemand zwar unternehmerisches Talent hat – aber viel lieber angestellt arbeiten möchte?

Dann ist das selbstverständlich völlig in Ordnung. „losleger“ fördert nicht Selbstständigkeit um jeden Preis. Doch auch diese Schüler, die aus unterschiedlichen Gründen nicht den Weg unternehmerischer Selbstständigkeit gehen, profitieren von der Potenzialanalyse. Denn wer weiß, was er kann, hat es einfacher, sich für den richtigen Weg zu entscheiden. Unternehmerisches Denken und Handeln sind im heutigen Erwerbsleben auch gefragte Arbeitnehmerkompetenzen: Engagierte, proaktive Mitarbeiter werden als Mitunternehmer – sogenannte „Intrapreneure“ – zunehmend zu einer unverzichtbaren Größe erfolgreicher Unternehmensführung.

Manchmal sind Unternehmensgründungen doch auch aus der Not geboren ...

In der Tat! Bei verbreiteter Arbeitslosigkeit sehen viele darin einen Ausweg für sich. Da der Arbeitsmarkt in Deutschland sich sehr positiv entwickelt hat, sind solche „Notgründungen“ eherrückläufig. „losleger“ wird aber derzeit im Rahmen des Projekts „Enterprise +“ der Universitäten Bochum und Duisburg-Essen in fünf europäische Länder transferiert: nach Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn. Die Potenzialanalyse soll in diesen Ländern einen Beitrag zur Verringerung der hohen Jugendarbeitslosigkeit leisten, die ein großes Risiko darstellt. Dort steht die berufliche Zukunft und soziale Teilhabe einer ganzen Generation auf dem Spiel. Selbstständigkeit kann jungen Leuten neue Perspektiven eröffnen. Die „losleger“-Materialien werden dafür nicht nur in die Landessprache übersetzt, sondern auch länderspezifisch angepasst und weiterentwickelt. Außerdem werden Multiplikatoren darin geschult, die Potenzialanalyse mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis zu 25 Jahren durchzuführen. Und denjenigen, die dann tatsächlich ein Unternehmen gründen wollen, werden erfahrenere Mentoren zur Seite gestellt. ■

Fotos: Sebastian Hoffmann

KAPITALE RISIKEN?

Risiko ist für jeden Kapitalanleger Teil des Tagesgeschäfts – auch für die Joachim Herz Stiftung, die ihren Haushalt allein aus den Erträgen des Stiftungsvermögens bestreitet.

Bei Vermögensrisiken denken viele Menschen gleich an Totalverluste – wir definieren in unserer Kapitalanlage „Risiko“ erst mal sehr viel schlanker: Ein Investment entwickelt sich unterhalb unserer Erwartungen. Das klingt im Risikokontext vielleicht etwas verharmlosend, ist aber nicht eine Bagatellisierung, sondern der spezifische Blick einer Stiftung mit quasi zeitlich unbegrenztem Anlagehorizont.

Wie jeder weiß, steigen in der Kapitalanlage die Risiken mit der Höhe des potenziellen Ertrags. Das ist als grundsätzliche Aussage zwar nicht verkehrt, doch erstens wird „Risiko“ individuell von mehr Faktoren beeinflusst, und zweites verstellt diese Aussage den Blick auf nachgelagerte Risiken. Ein Beispiel: Selbst sogenannte risikoarme oder annähernd risikofreie Investments wie Bankeinlagen oder Staatsanleihen bergen erhebliche Risiken: Das aktuelle Marktumfeld zeigt, dass wir nach Laufzeitende zwar unser Geld zurückbekommen, allerdings ohne nennenswerten oder gar mit negativem Ertrag. Für den realen Vermögenserhalt und die Finanzierung unserer gemeinnützigen Arbeit also ein echtes Risiko.

Daneben bleiben auch bei sicheren Produkten Risiken: eher offensichtliche, wenn man z. B. an Bankanlagen in Zypern oder an griechische Staatsanleihen denkt. Doch wer mag heute noch darauf wetten oder spekulieren, dass solche Szenarien sich langfristig nicht in anderen, mit Blick auf Einlagen und Anleihen bislang als sicher bewerteten Ländern Europas wiederholen können? Auch Deutschland hat in den vergangenen hundert Jahren zweimal erlebt, was mit Krediten an Banken und Staat passieren kann.

In der Vermögensverwaltung gehen wir grundsätzlich Risiken ein, weil wir Geld verdienen müssen: Eine Dividende kann gekürzt oder gar gestrichen wer-

Foto: Andreas Klingberg



Ulrich Müller,
Finanzvorstand der
Joachim Herz Stiftung

den, sie kann aber auch erhöht werden. Der Wert einer Immobilie kann fallen, aber eben auch steigen, ebenso Aktien oder Mieten. Risiko steht nie für sich allein, bemisst sich an den sich bietenden Chancen und wird in weiteren Kontexten bewertet. Für sehr langfristig ausgerichtete Investoren, wie es Stiftungen grundsätzlich sind, spielt der Faktor Zeit dabei eine erhebliche Rolle.

Mit dem Luxus eines unbegrenzten Anlagehorizonts – denn unsere Stiftung ist auf ewig ausgelegt – wird Risiko quasi durch Geduld abgefedert. Wenn Risiken eintreten, dann hin und wieder auch in erschreckender Weise und mit drastischen Auswirkungen. Sind wir jedoch von unserer Anlagestrategie überzeugt, dann sind diese Phasen oft kurzfristig und vorübergehend. In der Gemengelage von „Geduld“ und „Chance“ verliert Risiko seinen Schrecken. Es ist dieser Dreiklang von Risiko, Chance und Geduld, der uns bei der Vermögensverwaltung unserer Stiftung leitet. Und, seien wir mal ehrlich, ohne Risiken und Chancen wäre Vermögensverwaltung doch arg langweilig, oder? ■

RISKIERE WAS, WER KANN!

Unternehmensgründungen sind wichtig für die Dynamik und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft. Welche Impulse Staat und Gesellschaft geben können, erläutert Frank M. Fossen, Juniorprofessor für Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin.



Foto: Rolf Schulten

Ein Unternehmen zu gründen ist eine riskante Entscheidung. Das Einkommen schwankt, und oft setzen Gründerinnen und Gründer einen großen Teil des eigenen Vermögens ein. Etwa die Hälfte aller Entrepreneure gibt ihr Geschäft während der ersten fünf Jahre wieder auf. Auf der anderen Seite stehen wenige extrem erfolgreiche Neugründungen. Dynamische Persönlichkeiten wie Steve Jobs und Mark Zuckerberg haben mit Apple und Facebook die jüngere wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung weltweit deutlich geprägt. Es sind jedoch nicht nur die Stars, die zur wirtschaftlichen Dynamik beitragen, sondern ein aktives Gründungsgeschehen insgesamt. So schmerzhaft ein Scheitern für den einzelnen Unternehmer ist, so tragen oft auch Gründungen, die selbst nicht überleben, zur Innovation bei. Denn

auch sie spornen die schon am Markt bestehenden Unternehmen an, neue Produkte und Verfahren zu entwickeln oder neue Märkte zu erschließen, um sich gegen die frische Konkurrenz zu wappnen. Die Politik ahnt die Bedeutung von Gründungen und unterstützt sie mit Gründungszuschüssen und Krediten von Förderbanken. Universitäten bilden ihre Studierenden zunehmend zu Entrepreneuren aus und eröffnen Gründungszentren, die Räume und Beratung anbieten. Im Vergleich zu anderen Ländern mit einer Wirtschaft, die auf Wissen und Ideen aufbaut, ist die Gründungstätigkeit in Deutschland jedoch relativ schwach ausgeprägt. Das mag kulturelle Gründe haben, wie ein verstärktes Sicherheitsbedürfnis der Deutschen. Hinzu kommt hierzulande eine Stigmatisierung des Scheiterns, die es Gründern erschwert, es nach einem Fehlschlag erneut

zu versuchen. In den USA wird Scheitern dagegen mehr als Chance verstanden. Dabei gibt es auch in der deutschen Start-up-Szene genügend Beispiele von Entrepreneuren, denen erst beim wiederholten Gründungsversuch der Durchbruch gelang. Stephan Uhrenbacher etwa, dessen erste IT-Firma scheiterte, hatte später mit seinem Internet-Bewertungsportal Qype so viel Erfolg, dass er es 2012 für 50 Millionen Dollar an den US-amerikanischen Konkurrenten Yelp verkaufen konnte. Um das Scheitern aus der Tabuzone herauszuholen, bieten Initiativen wie die „FailCon“ oder die „FuckUp Nights“ inzwischen Foren, in denen Gründer sich zu ihren Fehlschlägen austauschen können.

Privatinsolvenzrecht als Gründungstreiber?

Zwar können sich die Risikoeinstellung eines Menschen und die Entrepreneurship-Kultur eines Landes nur langsam wandeln – etwa durch frühe Bildung –, aber dennoch kann die Politik auch kurzfristiger zu Gründungen ermuntern. Die Insolvenzordnung ist dafür ein interessanter Hebel. In Deutschland wurde 1999 erstmals die Möglichkeit der Privatinsolvenz eingeführt. Sie ermöglicht Privatpersonen nach dem Bankrott den Erlass der verbliebenen Schulden. Voraussetzung für die sogenannte Restschuldbefreiung ist, dass der Schuldner während einer mehrjährigen sogenannten Wohlverhaltensphase alles ihm finanziell Mögliche tut, um die Forderungen seiner Gläubiger zu erfüllen (wobei das Existenzminimum freigestellt wird). Für Gründer ist diese Möglichkeit bedeutsam, da man als Gründer je nach Rechtsform persönlich für das Betriebsvermögen haftet oder Privatvermögen als Sicherheit für Bankkredite hinterlegen muss. Folglich sehen sich Gründer nach einer Pleite häufig einem privaten Schuldenberg gegenüber, der ohne Restschuldbefreiung nicht zu bewältigen wäre. Der bedingte Schuldenerlass ermöglicht dem Entrepreneur also einen neuen Start, z. B. auch eine erneute Gründung.

Mit einer Reform wurde die Wohlverhaltensphase 2014 von sechs Jahren auf drei Jahre verkürzt. Dies gilt allerdings nur, wenn der Schuldner es in dieser Zeit schafft, die Verfahrenskosten zu tragen und 35 Prozent der Schulden zurückzuzahlen. Im internationalen Vergleich ist die deutsche Regelung damit weiterhin recht streng. In den USA, Kanada und Großbritannien gibt es Restschuldbefreiungen unmittelbar bzw. nach bis zu

neun Monaten. Auch die EU-Kommission empfiehlt den Mitgliedsstaaten, ehrlichen insolventen Gründern eine zweite Chance durch eine Restschuldbefreiung zu bieten. Der Gesetzgeber muss dabei verschiedene ökonomische Anreize des Insolvenzrechts gegeneinander abwägen. Eine aus Sicht der Schuldner strenge Insolvenzordnung veranlasst Unternehmer vor einer möglichen Insolvenz, hart zu arbeiten, um den Bankrott noch abzuwenden. Großzügigere Regeln bieten dagegen einen Anreiz, sich nach einer Insolvenz anzustrengen und etwas Neues aufzubauen, ohne dass die Früchte der Arbeit weitgehend an die Gläubiger abgeführt werden müssen. Dieses großzügigere Insolvenzrecht kann allerdings auch bewirken, dass Banken von Gründern höhere Kreditzinsen als Ausgleich für das größere Ausfallrisiko verlangen. Damit könnte sich die Gründung verteuern und der positive Anreiz der Politik durch die Banken wirkungslos gemacht werden.

Generell zeigen empirische Untersuchungen, dass die Gründungstätigkeit durch großzügigere Insolvenzregeln zunimmt, diese also Gründungen attraktiver machen. Die Bedingungen für die reformierte Restschuldbefreiung nach drei Jahren erscheinen allerdings noch zu restriktiv. Kaum ein Entrepreneur schafft es, nach einer Insolvenz innerhalb der Dreijahresfrist 35 Prozent seiner Schulden zurückzuzahlen. Will die deutsche Politik Gründer wirksam unterstützen, sollte diese Bedingung also noch mal auf den Prüfstand.

Eine innovative Gründerszene ist für Deutschland wichtig. Für den Einzelnen ist es jedoch weiterhin ein großes persönliches Wagnis, ein Unternehmen zu gründen und dafür z. B. eine feste Anstellung aufzugeben. Politik und Gesellschaft können das Entstehen einer Entrepreneurship-Kultur unterstützen. Dazu gehört auch, persönliche Risiken der Gründer etwas abzufedern, etwa über die Insolvenzordnung. Auch wenn das nicht bedeutet, dass die nächsten Apples und Facebooks in Deutschland entstehen müssen, so trägt ein aktives Gründungsgeschehen auf jeden Fall dazu bei, die Wirtschaft dynamisch und zukunftsfähig zu halten. ■

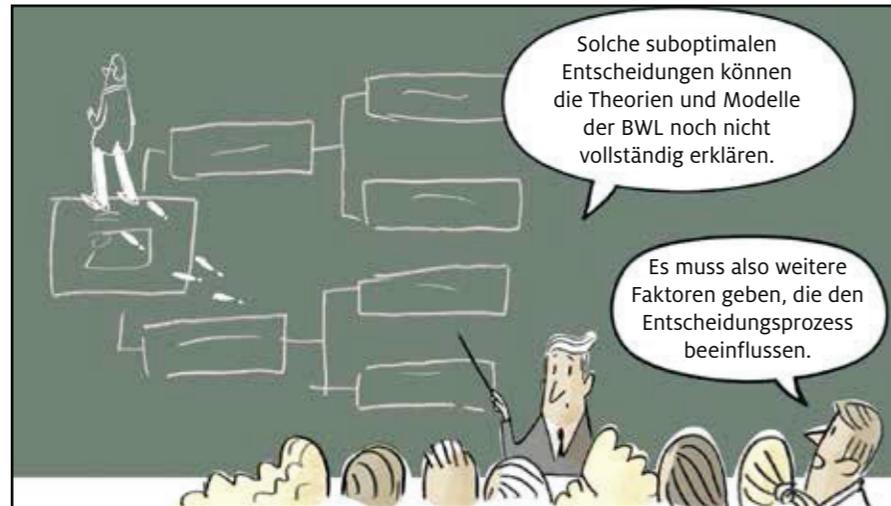
„Deutschland geht mit der Einführung der Privatinsolvenz und der weiteren Verkürzung der Wohlverhaltensphase in die richtige Richtung, um Gründungen attraktiver zu machen.“

FRANK M. FOSSEN

Frank M. Fossen ist Juniorprofessor für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Finanzwissenschaft an der Freien Universität Berlin. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen in Karlsruhe und Toronto und promovierte 2008 in VWL an der FU Berlin. 2015 habilitierte er sich dort am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.

RISIKO-FAKTOR EMOTION

Pulsmessung im Namen der Betriebswirtschaft: Forscher untersuchen, wie Manager bei strategischen Entscheidungen von Emotionen beeinflusst werden.



Die Joachim Herz Stiftung fördert 2015 und 2016 eine Studie von Forschern des Lehrstuhls für Strategisches und Internationales Management der Philipps-Universität Marburg. Sie untersuchen den Zusammenhang zwischen Emotionen und strategischen Entscheidungen in Unternehmen.

WER NICHT WAGT

Stiftungen können viel zur Bewältigung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen. Das bedeutet einen Balanceakt zwischen Chancen und Risiken, den zu wagen sich für Stiftungen und Gesellschaft lohnt, so Andrea Pauline Martin, Programmvorstand der Joachim Herz Stiftung.

Foto: © imagenavi – gettyimages.de



Die Erkenntnis, dass die gesellschaftliche Relevanz des Stiftungswesens steigt, ist nicht neu. Helmut Anheier, Professor für Soziologie an der Universität Heidelberg und wissenschaftlicher Direktor des Heidelberger Centrums für soziale Investitionen und Innovationen, hat bereits 1998 Stiftungen als „Seismographen der Gesellschaft“ bezeichnet, die auf aktuelle und zukünftige Probleme eingehen und sich mit Lösungsmöglichkeiten auseinandersetzen können. Dabei verfügen Stiftungen im Gegensatz zu staatlichen Institutionen über zwei bedeutende Wettbewerbsvorteile: Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft. Weder wirtschaftlich noch politisch abhängig, sind Stiftungen in der komfortablen Lage, philanthropisches Risikokapital in Bereiche oder in Themen zu investieren, die für den Staat aus verschiedenen Gründen nicht infrage kommen und die auch für Unternehmen nicht attraktiv sind. Damit ist ein flexibles und schnelles Reagieren auf aktuelle Herausforderungen möglich, Unsicherheiten und Misserfolge können in Kauf genommen werden, denn die Existenz einer Stiftung ist nicht gefährdet.

Doch schöpfen Stiftungen dieses einzigartige Potenzial aus? Experimentieren und riskieren sie – um der gesellschaftlichen Weiterentwicklung willen? Steffen Bethmann am Center for Philanthropy Studies an der Universität Basel stellt fest, dass radikale Innovationen im Stiftungssektor selten sind. Auch die Studie „Zukunft des Stiftens“, 2014 von der Unternehmensberatung Roland Berger im Auftrag der Robert Bosch Stiftung erstellt, sieht Verbesserungsbedarf: Den Stiftungen hierzulande fehle es an einer klaren Zielorientierung und an einem strategischen Stiftungshandeln, das auf Wirkung ausgerichtet ist. Stiftungen leiden in der Praxis an Kurzatmigkeit: Sie haben zu kurze Förderzeiträume und fokussieren sich zu sehr auf ihre Reputation. Die Innovationsfähigkeit von Stiftungen bleibt dadurch unter ihren Möglichkeiten.

Sorge um die Reputation

Dass Risiko die Gefahr des Scheiterns birgt, ist für viele Stiftungen tatsächlich ein Grund, sich an ein riskantes Projektunterfangen mit ungewissem Ausgang nur äußerst vorsichtig oder auch gar nicht heranzuwagen. Denn viele Stiftungen definieren sich stark über den Erfolg ihres Handelns. Erfolg ist aus ihrer Sicht vor allem dann gegeben, wenn sie mit einem Projekt die anvisierten Ziele erreichen und dabei auch keine ungeplanten oder gar unerwünschten Nebeneffekte eintreten. ➤

Dieser Erfolgsbegriff lässt kaum Raum für Scheitern, obwohl sich aus dem Scheitern eines Projekts durchaus Erkenntnisgewinne ziehen lassen, die zukünftiges Stiftungshandeln beeinflussen können. Scheitert ein Projekt, fürchten viele Stiftungen sofort um ihre Reputation. Sie sehen sich dem Vorwurf ausgesetzt, Stiftungsmittel verschwendet zu haben. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass viele Stiftungen sich ungern auf vollkommen unbekanntes Terrain wagen und tendenziell davor zurückscheuen, ganz auf Risiko zu fahren – obwohl ihre Verfasstheit als Stiftung ihnen genau dies gestattet.

WIE SEHEN SICH STIFTUNGEN IN DEUTSCHLAND HEUTE?

Eine Frage der Kultur?

Wie der Umgang mit Risiko – oft unbewusst – gesteuert wird, ist neben vielen Einflussgrößen auch in der kulturellen Mentalität eines Landes verwurzelt. In Deutschland neigen wir – vielleicht aus einem inhärenten Sicherheitsbedürfnis heraus – dazu, Risiko eher mit Scheitern zu assoziieren. Wir wägen sehr genau ab, ob und wenn ja, was wir aufs Spiel setzen. Dabei beschreibt die Volksweisheit „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ den Mut zum Risiko doch als Vorbedingung für Erfolg. Wer nie etwas Neues wagt oder sich auf ein Abenteuer mit unbekanntem Ausgang einlässt, hat demnach auch keine Chance, etwas zu erreichen. US-Amerikaner scheinen sich mit dem engen Zusammenhang zwischen Risiko und Chance leichter zu tun.

In der US-amerikanischen Kultur gehört das Scheitern als möglicher Ausgang eines Wagnisses dazu. Wer scheitert, ist nicht per se mit dem Makel des Versagens behaftet. Diese Haltung dürfte sicherlich im historischen Erbe der Einwanderer und im US-amerikanischen Pragmatismus begründet sein. Die deutsche Stiftungslandschaft kann von diesem pragmatischen Umgang mit Risiko durchaus noch etwas lernen. Wie auch von einer weiteren Entwicklung, die ihren Ursprung in den USA hat: einer Praxis der strategischen Philanthropie, die Risiken nicht grundsätzlich vermeidet, durch strategische Projektplanung aber minimiert.

(Un)vermeidbare Risiken

Im Vergleich zu den öffentlichen Haushalten fallen Stiftungsbudgets in Deutschland und auch in den USA in der Regel eher bescheiden aus. Ein Grund mehr, als Stiftung kein Risiko einzugehen? Im Gegenteil: Es sollte stets Ziel sein, auch mit kleinem Budget größtmögliche Wirkung zu erzielen. Der intelligente Einsatz des Stiftungsbudgets spielt hier eine entscheidende Rolle. Mit dem Ziel, eine möglichst wirkungsvolle Verwendung von Stiftungsmitteln zu erreichen, hat sich in den

SINNVOLLE ERGÄNZUNG ZUM STAAT

Professionell arbeitende Großstiftungen mit hauptamtlichen Mitarbeitern sind in Deutschland eher die Ausnahme. Rein finanziell betrachtet können selbst die größten der deutschen Stiftungen nur private Ergänzungen zu öffentlichen Leistungsbereitstellungen bieten. Subjektiv sieht sich jedoch ein Großteil gerade der kleineren Stiftungen in der Rolle, den Staat zu substituieren. De facto aber üben Stiftungen meist flankierende, komplementäre Aufgaben aus, und dies in einem durchaus kooperativen Verhältnis zur öffentlichen Hand. Gegenüber diesem dominanten Muster ist die Vorstellung der Stiftung als Innovator, als Motor des gesellschaftlichen Wandels weit weniger ausgeprägt.

INNOVATIONSMOTOREN?

Weniger als jede zweite Stiftung sieht sich als Förderin von Innovationen, und jede dritte will den gesellschaftlichen Wandel vorantreiben oder für eine gerechtere Welt sorgen. Nach 1990 gegründete Stiftungen streben eher nach Innovation, Wandel und Gerechtigkeit als ältere Stiftungen. Wie auch im Verhältnis zum Staat erscheinen neuere Stiftungen in ihrem Anspruch ambitionierter. Größere Stiftungen sehen sich eher als Innovatoren (64 % vs. 38 % der Befragten) und Beförderer des sozialen und politischen Wandels (46 % vs. 33 % der Befragten) als Stiftungen mit einem Budget von weniger als 100.000 Euro.

Quelle: Helmut K. Anheier (Principal Investigator): Positionierung und Beitrag deutscher Stiftungen: Erste Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. Hertie School of Governance & Universität Heidelberg (Centrum für soziale Investitionen): Briefing Paper 1, 2015

Foto: Claudia Höhne

USA seit Ende der 1990er-Jahre die strategische Philanthropie etabliert. Diese Herangehensweise überträgt unternehmerische Denk- und Handlungsweisen auf Stiftungsprojekte. Sie setzt auf eine prozessorientierte, begleitende Kontrolle von Projekten sowie auf die Bewertung der Ergebnisse und findet seit einigen Jahren auch in Deutschland immer größeren Zuspruch.

Während man früher häufig damit argumentiert hat, dass die Wirkung von Projekten im sozialen Bereich oder in der Bildung eben nur schwer zu beurteilen sei, liegen nun Instrumente der Wirkungsmessung vor, die Kennzahlen und valide Beurteilungskriterien liefern können. Bedingungen sind bereits vor der Konzeption eines Projekts eine fundierte Analyse des Sachverhalts bzw. der Problemlage sowie eine klare Definition des Ziels, um dann effektive Wege der Problemlösung identifizieren und anwenden zu können. So wird verhindert, dass ein Projekt zum Beispiel an einer zu oberflächlichen Recherche oder an einer „aus dem Bauch heraus“ getroffenen Entscheidung scheitert. Viele der Risiken, die im Vorfeld erkennbar sind, bezieht die strategische Philanthropie ein.

Ein gewisses Restrisiko wird (und soll) darüber hinaus aber immer bleiben. Denn wie Peter Grant 2012 in „The Business of Giving. The Theory and Practice of Philanthropy, Grantmaking and Social Investment“ schreibt, darf das möglichst weitreichende Ausschalten von Risiken nicht dazu führen, dass echte Chancen verpasst werden. Auf den ersten Blick unorthodoxe und als riskant empfundene Lösungsansätze könnten schließlich den Schlüssel zum Erfolg enthalten und eine beeindruckende Wirkung entfalten.

Risiko als Chance

Beim Bildungstag der ZEIT-Stiftung im November 2015 in Hamburg sprach Bundespräsident Joachim Gauck sich dafür aus, eine neue Sicht auf das Scheitern zu entwickeln. Er stellte fest, dass man vielleicht manchmal scheitern müsse, „um eine neue Weggabelung zu finden, um ein Ziel neu zu definieren und zu justieren...“. Auch das Stiftungswesen sollte sich ermuntert fühlen, Scheitern nicht mit Versagen gleichzusetzen und Risiko nicht mit Gefahr. Denn um den Herausforderungen gerecht zu werden, die im 21. Jahrhundert zu bewältigen sind, müssen auch Stiftungen zwangsläufig vertrautes Territorium verlassen und Neues wagen.

Ob die Instabilität im Nahen und Mittleren Osten – verbunden mit einem nicht abbreißenden Flüchtlingsstrom –, der demografische Wandel oder auch die Klimaveränderungen: Jede dieser (nur beispielhaft genannten) Herausforderungen weist eine Komplexität auf, die eindimensionale Lösungsansätze unmöglich macht. Hier gilt es zu entwirren und zu strukturieren,

was auf verschiedenen Entscheidungsebenen national und international miteinander verwoben ist, um dann tragfähige zukunftsweisende Konzepte zu entwickeln. Die Autoren von „Zukunft des Stiftens“ schlussfolgern, dass Stiftungen aufgrund ihrer Unabhängigkeit ein besonderes Potenzial haben, entscheidend zur Bewältigung dieser gesellschaftlichen Probleme beizutragen. Vor allem bei der aktiven Gestaltung von sogenannten institutionslosen Räumen, also neuen Handlungsfeldern, die von staatlichen Strukturen nicht erfasst werden, können sie Lücken schließen und dadurch in der Öffentlichkeit zusehends an Bedeutung gewinnen.

Stiftungen haben die Verantwortung, ihren Status zu nutzen und mit Mut zu mehr Risiko innovativ, unternehmerisch und zupackend zu agieren. Dieser Mut zu mehr Risiko beginnt sich bereits bei einer neuen Generation von Stiftern, oft aus der IT-Branche, in den USA zu verbreiten. Vielleicht sind sie Vorreiter für ein neues, risikofreudigeres Stiftungshandeln auch hier in Deutschland: ohne Scheu vor dem Scheitern, mit der Überzeugung, dass selbst in Misserfolgen immer auch Chancen auf Erkenntnisgewinn liegen, die nicht vernachlässigt werden dürfen. ■



Andrea Pauline Martin ist Stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Joachim Herz Stiftung und zuständig für die Programmarbeit der Stiftung. Vor dem Wechsel ins Stiftungswesen war Andrea Pauline Martin 12 Jahre im bayerischen Schuldienst tätig und weitere sechs Jahre im Bayerischen Ministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst. Sie studierte Englisch und Sport für Lehramt Gymnasium an der Ludwig-Maximilians-Universität und an der Technischen Universität München.

SICHER IST SICHER

Das Bernhard-Nocht-Institut für Tropenmedizin betreibt in Hamburg eines von vier Hochsicherheitslaboren der Sicherheitsstufe 4 in Deutschland. Hier wird an Viren der höchsten biologischen Risikoklasse wie dem Lassa-, Ebola- oder Krim-Kongo-Virus geforscht. Rund 4.500 Proben erhält das Labor jährlich zur Diagnose, über 100 seltene und tropische Viren lagern zudem zu Forschungszwecken vor Ort.

Maximal fünf Personen gleichzeitig können im Hochsicherheitslabor arbeiten. Sie tragen Vollschutzanzüge, die ständig mit frischer Atemluft aufgeblasen werden. Durch den entstehenden Überdruck können selbst bei kleinsten Leckagen keine Viren in den Anzug eindringen. Das Labor verfügt über ein ausgeklügeltes Sicherungssystem von Desinfektionsschleusen, Filtersystemen und Druckluftkaskaden. So wird das Risiko des Austritts von Viren aus dem Labor auf null reduziert. Zudem sitzt das Labor wie ein Container als eigener, völlig abgeschlossener Raum mit vollverschweißten Edelstahlwänden und dreifach unabhängiger Schutzverglasung im Gebäude. Videoüberwachung und mehrschrittige Zugangskontrollen stellen sicher, dass keine Unbefugten sich Zu-



gang verschaffen können. Die wenigen Zutrittsberechtigten werden übrigens regelmäßig vom Verfassungsschutz überprüft.

Drei Paar Handschuhe trägt Sabrina Bockholt, Biologielaborantin u.a. im Hochsicherheitslabor des Instituts. „Wenn hier drin eine Verpackung aufzumachen ist, wünscht man sich schon mal verzweifelt eine Schere. Aber spitze Gegenstände sind im Labor nicht erlaubt – es gibt auch keine einzige scharfe Kante.“ So wird das Risiko, den Anzug oder die Handschuhe zu beschädigen, minimiert. „Im Hochsicherheitslabor ist die Konzentration automatisch viel höher, die Risiken sind einem immer bewusst. Und das ist auch gut so.“ ■

Blick durchs Bullauge:
Hier wird an Viren der höchsten biologischen Risikoklasse geforscht.



Fotos: Jörg Müller

DAS DIGITALE KLASSENZIMMER

Professor Jorge Groß über Chancen und Risiken der Digitalisierung
im (naturwissenschaftlichen) Schulunterricht

Digitale Medien haben international längst Einzug in viele Klassenzimmer erhalten. Seit Kurzem bewegt sich auch in deutschen Schulen etwas. Nicht nur, dass viele Schüler inzwischen früh ein eigenes Smartphone und damit Recherche-Tool, Kamera und Mini-Messlabor in einem besitzen. Auch Konzerne haben Lernende und Lehrende längst als Zielgruppen identifiziert und statten ganze



Klassen oder sogar Schulen mit Tablets und Laptops aus. Ist dieses Engagement der Konzerne zu begrüßen oder eher bedenklich? Welche Chancen für den Unterricht, speziell in den Naturwissenschaften, eröffnen sich durch die großflächige Verfügbarkeit dieser Medien? Was bedeutet die Digitalisierung für Schüler und Lehrer, was für die Lehramtsausbildung oder das Verhältnis zwischen Schule, Eltern und Konzernen?

Viel Aufregung – um was?

Selten wurde eine Bildungsdiskussion so emotional und kontrovers geführt: In Bezug auf Neue Medien existieren Schwarzmalerei auf der einen und blinde Begeisterung auf der anderen Seite. Worum geht es hier eigentlich, wenn doch inzwischen in fast allen Schulen Computer-Räume eingerichtet sind? Ein Beispiel aus der Schule: Im naturwissenschaftlichen Unterricht ist das Messen, Aufbereiten und Präsentieren Alltag. Hierzu werden in einem Versuch Daten (Temperatur, pH-Wert o. Ä.) mithilfe von Messgeräten erfasst.

Bislang läuft das so ab: Die Schüler notieren ihre Ergebnisse auf Karopapier. Dann wechseln sie in den PC-Raum, hoffen, dass alle Rechner hochfahren und übertragen die Daten in Excel. Von da aus können sie entweder Ausdrucke erstellen oder die Daten zur weiteren Bearbeitung beispielsweise auf einen USB-Stick kopieren. Selbst für eine Doppelstunde ist das eine zeitliche Herausforderung.

Tablets wie z.B. das iPad wiederum lassen sich drahtlos mit der Sonde verbinden und Daten direkt in die Tabellenkalkulationssoftware übertragen. Von dort können die Schüler die Inhalte aufbereiten und per Knopfdruck an die Wand projizieren. So einfach.

Beide Szenarien sind gelebte Realität, wenn auch in unterschiedlichen Schulen. Dabei sind Tablets gar nichts Spektakuläres: Sie haben einen kleinen Prozessor mit wenig Speicher, Internetzugang über WLAN, eine Kamera und werden mit den Fingern bedient. Gerade aber diese Einfachheit erklärt den schulischen Erfolg: einfach aufklappen und auf den Browser tippen, schon sind alle Lernenden im Netz. Alleine Wikipedia ist eine Quelle fachlichen Wissens, die so manches Schulbuch übersteigt. Doch hier beginnen auch die Probleme.

Digitale Medien nicht aus dem Lernalltag aussperren

Die Vorstellung, dass ihre Schüler rund um die Uhr Zugang zum Internet haben, halten viele Lehrkräfte gerade nicht für sinnvoll. Im Netz finden sich zahlreiche Inhalte, die für Jugendliche nicht geeignet sind. Zudem gibt es neue Herausforderungen im Datenschutz, mit Persönlichkeitsrechten oder Cybermobbing. Aber seien wir mal ehrlich: Alle diese Probleme bestehen be-

reits. Die meisten Kinder und Jugendlichen verbringen rund vier bis fünf Stunden täglich vor dem Bildschirm (Leuphana, Medienkonsum von Schülerinnen und Schülern, 2012). Das Spiel „Stadt, Land, Fluss“ heißt heute „Stadt, Land, Youtuber“. Für viele Schüler ist ein Leben ohne Facebook, Instagram & Co kaum mehr denkbar. Sie aus dem Lernalltag auszusperrern – wie es viele Schulen versuchen – ist schwierig, zumal sich eine Medienkompetenz so gar nicht erst aufbauen kann. Oder wussten Sie, dass die Nutzung von WhatsApp erst ab 16 Jahren erlaubt ist?

Lernen aus vergangenen Fehlern

Trotz der skizzierten Herausforderungen sollten wir auf digitale Medien setzen. Auch wenn z.B. der Frust über die Erfahrungen bei der Einführung von interaktiven Whiteboards bei der Lehrerschaft noch tief sitzt. Politisch gewollt, sind die klassischen Kreidetafeln abmontiert und durch interaktive Whiteboards ersetzt worden. Doch die Technik hat ihre Tücken: Die Software kann ihren Dienst verweigern und ist nicht überall beliebt. In der aktuellen Studie des Unternehmensverbands Bitkom (Digitale Schule – vernetztes Lernen, 2015) wird deutlich: Sechs von zehn Schulen verfügen zwar über Whiteboards, zugleich gibt nur ein Drittel der Schüler an, dass Whiteboards oder Computer täglich im Unterricht genutzt werden.

Was können wir daraus lernen? Einführung von Innovationen müssen von Anfang an von Schulleitung, Lehrkräften und Eltern begleitet werden. Von Elternseite werden solche Prozesse in der Regel unterstützt, sie sind häufig auch bereit, in Zusammenarbeit mit Förderprogrammen die Kosten für die Endgeräte zu übernehmen. Die größte Hürde sind vielfach die Lehrkräfte, denen es an Inhalten und Erfahrungen mangelt. Daher müssen sich Universitäten (erste Ausbildungsphase), Seminare (zweite Ausbildungsphase) und Fortbildungen (dritte Ausbildungsphase) stärker mit der Medienkompetenz auseinandersetzen. Auch die Rolle der Schulbuchverlage darf nicht unterschätzt werden: Lehrkräfte orientieren sich an diesen Unterrichts- und Lehrmaterialien, die von den Ländern geprüft werden.

Obwohl gerade nahezu weltweit innovative multimediale Schulbücher entstehen, bewegt sich in Deutschland nur wenig. Ein Grund dafür ist paradoxerweise die hohe Qualität der deutschen Schulbücher selbst: Kaum ein anderes Land bietet Vergleichbares und kann mit gedruckten Schulbüchern so viel Geld umsetzen. Viele Verlage scheinen digitale Schulbücher daher als Risiko zu betrachten und Schulbuchportale wie Digitale-Schulbuecher.de, Bildungslogin.de oder Scook.de wirken eher verzweifelt als innovativ. Die Chancen digitaler Medien – wie Steigerung ➤



**JORGE
GROSS**

Prof. Dr. Jorge Groß ist seit 2013 Direktor des Instituts für Erforschung und Entwicklung fachbezogener Unterrichts (EE-feU) an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und seit 2012 Professor für Didaktik der Naturwissenschaften. Jorge Groß engagiert sich in der ersten, zweiten und dritten Lehrerbildungsphase für den sinnvollen Einsatz und kritischen Umgang mit neuen Medien in der universitären und schulischen Ausbildung. 2015 wurde er als Senior Fellow in das Kolleg Didaktik:digital der Joachim Herz Stiftung berufen.

der Interaktivität, Berücksichtigung von Heterogenität oder individuelle Vertiefung von Inhalten – werden nicht genutzt.

Einflussnahme unerwünscht – zu Recht?

Die wirtschaftliche Komponente erweitert das Problem um eine weitere Position, denn Eltern und Lehrer fürchten einseitige Einflussnahme. Es stimmt: Die Firmen im Silicon Valley wittern das ganz große Geschäft. Man kann kalkulieren, dass die Ausstattung eines Klassenraums mit Beamer, WLAN und Tablets mit Zubehör rund 15.000 Euro kostet. Hochgerechnet sprechen wir über einen Markt von rund 8 Milliarden Euro, der zudem regelmäßig aktualisiert werden müsste (E&W Erziehung und Wissenschaft 2015, Heft 10). Es ist daher wenig verwunderlich, dass Firmen auch den Markt digitaler Bildungsmedien erobern wollen. Die großen Konzerne wie Apple,

Microsoft, Samsung und Google haben bereits eigene Programme ins Leben gerufen, um Schulen zu unterstützen. Obwohl diese Hilfe dringend benötigt würde, haben viele Schwierigkeiten damit, sie anzunehmen. Die Objektivität sei gefährdet, entsprechend wird der Ruf nach dem Einsatz möglichst vieler unterschiedlicher Systeme an den Schulen laut. Genau dieses Szenario erweist sich aber in der Praxis als wenig realistisch, da wir in den Schulen im Idealfall ein System benutzen, das für alle Lernenden einheitlich ist. Dabei sollte der Blick allerdings nicht vorschnell nur auf die Anschaffungs- und Wartungskosten, sondern auch auf die versteckten Kosten geworfen werden. Vermeintlich kostenlose Dienste – wie z. B. von Google (Android, Suchmaschinen, Maps und andere Webdienste) – generieren Geld, indem sie mittels „Tracking“ personenbezogene Daten erfassen und diese verkaufen.

Ein Medium macht noch keinen guten Unterricht

Zurück zum Beispiel der Datenerfassung mittels iPad: Sind diese Schüler jetzt eigentlich klüger als diejenigen, die Papier benutzen? Aus Studien wissen wir, dass mehr Zeit am Computer Jugendlichen nicht unbedingt auch mehr Lernkompetenz bringt (vgl. Students, Computers and Learning, OECD 2015). Vielmehr kommt es auf ihren zielgerichteten Einsatz an – wie bei allen Medien. Auch ein sehr gut geschriebenes Schulbuch macht Schüler nicht per se klüger, wohl aber dessen fachdidaktisch gute Verwendung. Setzt man sie sinnvoll im Unterricht ein, können digitale Medien wie Tablets oder Smartphones Katalysatoren für fruchtbare Lehr-Lern-Prozesse in Hochschule und Schule sein, da sie insbesondere Kommunikationsprozesse stark fördern. Viele Hochschulen vermitteln bereits in der Lehramtsausbildung, wie Neue Medien sinnvoll eingesetzt werden können, und bundesweit starten auch die ersten Schulen – insbesondere Gymnasien – mit Tablet-Klassen.

Chancen und Risiken, die mit der Nutzung digitaler Medien einhergehen, sind bekannt. Wir sollten uns ihnen stellen und gemeinsam Lösungen finden. Mit anderen Worten: Es ist Zeit für Kooperationen – worauf warten wir noch? ■

TEXT: Jorge Groß

Foto: Jörg Müller

ZWISCHEN REIZ UND RISIKO

Dr. Matthias Schlaffer, Teilchenphysiker, Postdoktorand am Weizmann-Institut in Israel und PIER-Alumnus der Joachim Herz Stiftung, über Karriereplanung in der Wissenschaft. Ein Interview.



Foto: Ohad Herches, Weizmann Institute of Science

Umfragen unter Nachwuchswissenschaftlern ergeben regelmäßig: Viele wollen der Wissenschaft den Rücken kehren, weil die Karriereperspektiven zu unsicher sind. Gilt das auch für Sie?

Aktuell nicht, weil ich für drei Jahre eine Postdoc-Stelle hier am Weizmann-Institut habe. Aber bevor ich mich für Postdocs beworben habe, habe ich sehr geschwankt. Rückblickend war es die richtige Entscheidung – trotzdem ist es möglich, dass ich nach dem Postdoc mit der Wissenschaft aufhöre. Zu Beginn meiner Doktorarbeit wollte ich dagegen noch auf jeden Fall in der Wissenschaft Karriere machen. Wegen der spannenden Aufgaben und außergewöhnlich motivierten Kollegen, weil man sich seine Zeit frei einteilen kann und rum-

kommt in der Welt. Das hat mich gereizt und tut es nach wie vor. Doch so überzeugt wie früher bin ich heute nicht mehr von den akademischen Bedingungen.

Warum nicht?

Da ist vor allem die mangelnde langfristige Planbarkeit in der Wissenschaft. Es könnte sein, dass ich mit Ende dreißig merke, dass ich keine feste Stelle bekomme. Dann müsste ich mich in der Wirtschaft umsehen, was in dem Alter schon schwierig wäre. Auch die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Beziehung oder Familie spielt eine Rolle. Meine Freundin ist ebenfalls Physikerin, und wir hatten unglaubliches Glück, beide eine Postdoc-Stelle hier am Institut zu bekommen. Aber ich kenne viele, die für ihre Karrieren

Fernbeziehungen in Kauf nehmen – teilweise sogar über den Atlantik hinweg. Man muss sich genau überlegen, ob einem die Wissenschaftskarriere das wert ist. Ich kenne einige, die ihren Doktor oder auch einen Postdoc gemacht haben und danach in die Wirtschaft gegangen sind. Da gibt es interessante Jobs mit tollen Aufgaben. Heute ist es nicht mehr so, dass für mich nur die Wissenschaft infrage kommt.

Hat der Wissenschaftsbereich hier ein strukturelles Problem?

Die dauernde Unsicherheit produziert großen Druck. Wenn man, was üblich ist, als Postdoc irgendwo auf der Welt einen Zweijahresvertrag bekommt, muss man dort erst mal ankommen, sowohl beruflich als auch im Privatleben. Vor allem im Ausland braucht das Zeit und Energie, was auf Kosten der Arbeit geht. Im ersten Jahr startet man neue Projekte mit neuen Leuten, aber schon im zweiten Jahr muss man sich wieder Gedanken über die Zukunft machen und Bewerbungen schreiben: Postdoc-Stellen werden in meinem Bereich ein Jahr im Voraus vergeben. Dafür zählen dann natürlich auch nur Veröffentlichungen, die man bis zum Bewerbungszeitraum geschrieben hat – alles, was danach kommt, ist nachrangig. Mit den Neuanfängen und Bewerbungen geht einfach sehr viel Zeit drauf, die man besser für die Wissenschaft nutzen könnte.

Wird da etwas zu einem Problem der Wissenschaft stilisiert, das gar nicht wissenschaftsspezifisch ist?

Befristete Stellen und prekäre Beschäftigungssituationen sind sicher kein einzigartiges Problem der Wissenschaft. Für jemanden, der nicht Natur- oder Ingenieurwissenschaft studiert hat, mag es schwierig sein, in der Wirtschaft Fuß zu fassen. Wenn ich mich allerdings mit ehemaligen Kollegen oder anderen Physikern vergleiche, die die Wissenschaft verlassen haben, stelle ich fest, dass sie größtenteils unbefristete Stellen gefunden haben. Vielleicht nicht immer auf Anhieb oder am Wunschort, aber generell ist die Arbeitsmarktsituation für Physiker doch recht gut. Ich bin also zuversichtlich, dass ich nach dem ersten Postdoc eine spannende und verantwortungsvolle Aufgabe in der Wirtschaft finden würde. Gerade, wenn ich flexibel bin, was zum Beispiel den Ort angeht. Wenn ich mich allerdings für die Wissenschaft entscheide und dann mit Ende dreißig ohne feste Stelle dastehe, dürfte es bei einem so späten Berufseinstieg mit einer interessanten Position in der Wirtschaft schwierig werden ...

Sehen Sie im Ausland grundsätzlich eher Chancen, z. B. auch, um dauerhaft in der Wissenschaft arbeiten zu können?

Der Grund dafür, dass wir jetzt in Israel leben, ist ganz profan: Wir haben hier beide eine Stelle bekommen. Außerdem ist das Weizmann-Institut aus wissenschaft-

licher Sicht hervorragend. Mit einem Industriebjob würde ich jetzt wahrscheinlich irgendwo in Deutschland sitzen. Hier können wir noch mal für drei Jahre in einem ganz anderen Umfeld leben und arbeiten. Das war mit dem Postdoc auch das Ziel. Mittelfristig würde ich aber gerne wieder nach Mittel- oder Nordeuropa zurückkommen. Wie ich das mache, ist eine andere Frage.

Hätten Sie und Ihre Freundin für die Karriere auch Stellen an verschiedenen Orten angenommen?

Für den Postdoc stand das im Raum, weil wir Angebote aus den Niederlanden und Süddeutschland hatten. Dann hätten wir eine Wochenendbeziehung geführt. Das wäre noch gegangen – aber eine Transatlantikbeziehung wäre für uns nicht akzeptabel gewesen. Wobei es eigentlich schwierig ist, hier einen genauen Cut-Off zu nennen. Was man zu investieren bereit ist, hängt immer von den Stellen ab, um die es geht. Wir hatten großes Glück, dass sich unser Zweikörperproblem so einfach gelöst hat.

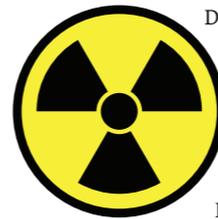
Zweikörperproblem?

So nennen Physiker das. Eigentlich bezeichnet das Zweikörperproblem die Frage, wie sich zwei Körper unter dem Einfluss einer gegenseitigen Wechselwirkung bewegen, also zum Beispiel zwei Sterne unter Einfluss der Gravitation. In übertragenem Sinne ist damit die Schwierigkeit gemeint, eine Beziehung mit den vielen Umzügen zu vereinbaren, die eine Wissenschaftskarriere mit sich bringt.

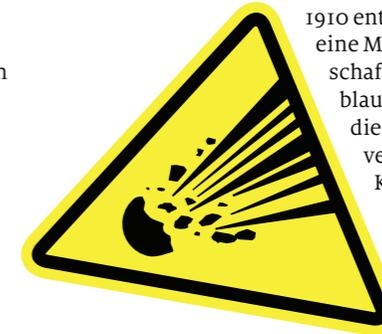
In eineinhalb Jahren müssen Sie sich wieder auf die nächsten Stellen bewerben. Wann kommt der Moment der Entscheidung für oder gegen die Wissenschaft?

Ich habe für mich beschlossen, mich nur auf einen zweiten Postdoc zu bewerben, wenn ich mir sicher bin, dass ich das Risiko Wissenschaftskarriere eingehen will. Mit „Mal schauen...“ gehe ich da nicht ran. Diesmal habe ich noch breit gestreut – beim zweiten Mal würde ich mich nur sehr gezielt auf bestimmte sinnvolle Stellen bewerben und sehen, ob das klappt. Denn nur mit einer guten Postdoc-Stelle habe ich vernünftige Chancen, danach weiter voranzukommen. Bis zur nächsten Bewerbungsrunde, also im Herbst 2017, will ich mich entschieden haben. ■

INTERVIEW: Kerstin Meins, Referentin Netzwerk & Alumni der Joachim Herz Stiftung



Das radioaktive Element **RADIUM** galt bis in die 1930er-Jahre hinein als gesundheitsfördernd und wurde wegen seines Leuchteffekts im Dunkeln z. B. für Leuchtziffern, aber auch für strahlende Haut und Zähne in Cremes und Zahnpasta verwendet. Selbst die Entdeckerin des Radiums, die zweifache Nobelpreisträgerin Marie Curie (1867–1934), unterschätzte das Risiko: Sie arbeitete ohne die heute üblichen Vorsichtsmaßnahmen mit dem Material und starb infolge der hohen Strahlendosis an Blutkrebs.



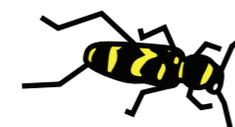
1910 entfachte der **HALLEYSCHER KOMET** eine Massenhysterie, die von Wissenschaft und Presse befeuert wurde: Sein blausäurehaltiger Schweif werde die Erde streifen und die Menschen vergiften. Gasmasken und Kometenpillen bescherten gute Geschäfte, konnten aber niemanden schützen – denn es bestand gar keine Gefahr.



Ebenfalls annähernd hysterisch wurde der Jahreswechsel von 1999 auf 2000 in der computerisierten Welt erwartet. Das Risiko, dass zur Jahrtausendwende wegen der unmöglichen Umstellung von 1999 auf 2000 der **MILLENNIUM BUG** reihenweise Computer und damit die Welt lahmlegen werde, wurde gnadenlos überschätzt. Auch dort, wo kaum Vorsichtsmaßnahmen getroffen wurden, passierte so gut wie – nichts.

RISKANTES (UN-)WISSEN

„Hinterher ist man immer schlauer“ – diese Redewendung drückt große Weisheit aus, hilft aber kein Stück weiter. Das Risiko der Fehlentscheidung gehen wir immer ein, selbst wenn wir gar nichts tun. Und so ist die Geschichte voll von unter- und überschätzten Risiken, die – hinterher – für Erstaunen, Belustigung oder Kopfschütteln sorgen.



Der Wespenbock ist ein Käfer, sieht aber aus wie eine Wespe. Mit vorgetäushtem Risiko schreckt er Fressfeinde ab. **„MIMIKRY“** heißt diese „umgekehrte“ Tarnung.



Die Erde ist eine Scheibe – und wer dem Rand zu nahe kommt, fällt runter. Dieses vermeintliche Unwissen unserer Vorfahren bis ins Mittelalter hinein ist nachweislich **NUR EIN MYTHOS** und wurde ihnen nachträglich angedichtet. Bereits in der Antike war die kugelförmige Gestalt der Erde weitverbreiteter Konsens und das Risiko der Scheibenwelt längst gebannt.



Der Soziologe Niklas Luhmann ging Risiko wissenschaftlich an. Seine Theorie: Das Gegenteil von Risiko ist nicht etwa Sicherheit, sondern Gefahr. Ein **LEBEN IN SICHERHEIT** sei nicht denkbar, erläutert er am Beispiel des Regenschirms. Nehmen wir ihn mit, können wir zwar sicher sein, dass wir trocken bleiben – laufen aber gleichzeitig Gefahr, ihn irgendwo zu vergessen.

Seinen eigenen REIM AUF RISIKO

machte sich im 17. Jahrhundert der Barockdichter Friedrich von Logau: „In Gefahr und großer Not bringt der Mittelweg den Tod.“ Die jugendlicheren Vertreter heute gehen noch einen Schritt weiter: „No Risk, no Fun!“ Das Buch Jesus Sirach hingegen gab sich 175 v. Chr. alttestamentarisch untypisch vorsichtig: „Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um.“ Diesen Rat schlägt der Volksmund gern in den Wind: „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.“



Illustrationen: Tempus Corporate GmbH



MEIN VIERTEL, MEIN BLOCK*

*„Meine Stadt, mein Bezirk, mein Viertel, meine Gegend, meine Straße, mein Zuhause, mein Block; meine Gedanken, mein Herz, mein Leben, meine Welt reicht vom ersten bis zum 16. Stock“ textete der Rapper Sido 2004 über das Leben in der Berliner Großwohnsiedlung Märkisches Viertel.

Es ist hinlänglich bekannt, dass Herkunft und sozialer Status den Bildungserfolg von Jugendlichen beeinflussen. Doch was bedeutet Herkunft in diesem Kontext eigentlich, und welche Risiken drohen? Aladin El-Mafaalani, Professor für Politikwissenschaft an der FH Münster, über die Rolle des Stadtteils bei der Reproduktion sozialer Ungleichheit.

Soziale Ungleichheit zwischen Bevölkerungsgruppen wird in der öffentlichen Wahrnehmung und auch in der Wissenschaft relativ häufig auf einen statischen Istzustand reduziert. Diese Betrachtung ist für eine Ursachenanalyse jedoch hinderlich, weil sie die in der Ungleichheit liegende Dynamik ignoriert.

Soziale Ungleichheit reproduziert sich innerhalb dreier Bereiche oder Räume und schränkt die Lebenschancen von Kindern und Jugendlichen ein: Da ist die (Kern-)Familie und das erweiterte soziale Umfeld wie Peergroups und Nachbarschaft, dann das Erziehungs- und Bildungssystem sowie der Bereich der individuellen Entscheidung – z. B. die Schul(form)wahl oder die Entscheidung für oder gegen einen (höheren) Bildungsabschluss. Die Ungleichheit reproduziert sich nicht nur

innerhalb dieser Räume, sondern auch durch diese, wie im Folgenden zu sehen sein wird.

Für die drei genannten Analyseräume existiert eine reale räumliche Entsprechung: der Stadtteil. Kinder halten sich über eine längere Phase ihres Lebens in einem sehr eingeschränkten Radius rund um das Zuhause auf – dies gilt in besonderer Weise für arme Kinder. Das heißt: Nachbarschaft, Freunde und Bekannte der Familie, Peers und weite Teile der Freizeitaktivitäten stehen in unmittelbarem räumlichen Zusammenhang zur Wohnung. Zwischen diesen Akteuren besteht zudem auch eine große soziale Nähe, denn die Wohnortwahl ist für Menschen in prekären Lebensverhältnissen keine freie Wahl aus Alternativen: Da der Wohnungsmarkt selbstredend ein Markt ist, wird eine Stadt

Foto: Jörg Müller

insbesondere durch monetäre und soziale Rahmenbedingungen strukturiert. Segregation – also die Konzentration von Menschen in ähnlichen Lebenslagen – ist die Folge.

Reichtum führt zu freiwilliger Segregation, Armut zu unfreiwilliger

Im Marketing ist die Rede von Zielgruppen, die sich durch Kaufkraft und durch persönliche Präferenzen unterscheiden lassen. Genau diese beiden Faktoren sind auch die zentralen Ursachen für Segregation. Die zentralen Fragen lauten: Was kann ich mir leisten, und wie möchte ich wohnen? Doch je kleiner das Budget, desto kleiner die Auswahlmöglichkeiten und desto nachrangiger die zweite Frage nach persönlichen Vorstellungen und Wünschen. Entsprechend kann man sagen, dass die Konzentration von Reichtum und Wohlstand in einem Stadtteil freiwillige Segregation ist, die Konzentration von Armut dagegen unfreiwillige Segregation darstellt. Nun könnte man meinen, dass nur die unfreiwillige Segregation ein Problem darstellte. Diese Position ließe sich jedoch kritisch hinterfragen: Inwieweit entsteht Armutssegregation überhaupt erst durch die Flexibilität der Kaufkräftigen, die sich aussuchen können, wo sie wohnen? Unstrittig ist, dass die Reichen am stärksten segregiert leben und damit – wenn man an dem Begriff festhalten will – die markantesten Parallelgesellschaften bilden.

Aus dieser Perspektive sind Stadtteile räumliche Abbilder bzw. geografische Anordnungen der in abstrakte Schichten, Klassen oder Milieus gegliederten Sozialstruktur. Und diese räumliche Konzentration von Menschen in prekären Lebenslagen kann Folgen haben, die in der Abstraktion von Schichtungs- oder Milieumodellen schnell untergehen. Denn eine Gesellschaft, die sich (auch) marktförmig organisiert, kann mit den beschriebenen Mechanismen gut auskommen, wenn wir von erwachsenen Menschen sprechen. Was aber heißt das für Kinder und Jugendliche?

Institutionelle Erfahrungsarmut

Nicht nur die Familie und das soziale Umfeld sind in bestimmten Sozialräumen durch Armut geprägt, sondern auch die Bildungsinstitutionen. Denn insbesondere bei ärmeren Familien ist die Kita- und Schulwahl aufgrund mangelnder Mobilität in besonderer Weise durch räumliche Nähe bestimmt. Dadurch bildet sich in diesen Institutionen ein Abbild des Stadtteils heraus. In homogenen armen Quartieren führt dies dazu, dass Kinder in den für die gesamte Biografie prägenden Jahren nur einen sehr eingeschränkten Ausschnitt der sozialen Welt erleben. Dies drückt sich in hierdurch erlernten und dann dauerhaft wirksamen Denk- und Handlungsmustern oft lebenslang aus. Im Zustand

ALADIN EL-MAFAALANI

Prof. Dr. Aladin El-Mafaalani studierte Politik-, Wirtschafts- und Arbeitswissenschaften sowie Pädagogik in Bochum. Er promovierte an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum und ist seit 2012 Professor für Politikwissenschaft an der Fachhochschule Münster. El-Mafaalani wurde u. a. 2013 mit dem Augsburger Wissenschaftspreis für interkulturelle Studien sowie 2012 mit dem Dissertationspreis Kulturwissenschaften des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen ausgezeichnet.

von struktureller Knappheit an materiellen Ressourcen, Anerkennungsformen oder Möglichkeiten der Alltagsgestaltung gilt es täglich aufs Neue – und damit kurzfristig – einen Mangel zu bewältigen. Permanent muss geklärt werden, ob etwas wirklich notwendig ist, denn es dürfen keine Ressourcen verschwendet werden. Aus diesem Grund wird unter prekären Bedingungen auch Handeln erschwert, wenn der Erfolg bzw. der Nutzen unsicher ist. Kurz: Kinder entwickeln ein Denk- und Handlungsmuster (Habitus), das als höchst effizientes Management des Mangels bezeichnet werden kann.

Effizientes Management des Mangels

Wer klug ist, denkt unter Knappheitsverhältnissen kurzfristig, funktional und sicherheitsorientiert. Dass dieses Muster in diesem Kontext sinnvoll ist, also keineswegs als ein Defizit an Kompetenz zu verstehen ist, kann mit einer Analogie verdeutlicht werden: Was er-



Foto: Wilfried Gerharz

warten wir von einem Unternehmer, dem die Insolvenz droht, einem Insolvenzverwalter oder einem Oberbürgermeister einer Stadt mit Haushaltssperre? Sie sollten auf keinen Fall langfristige, abstrakte Visionen der Zukunft malen – und schon gar nicht mutig experimentieren. Wir erwarten, dass sie kurzfristige, funktionale und (mit Sicherheit) wirksame Maßnahmen ergreifen.

Wenn wir uns also in einen entsprechenden Kontext hineinversetzen, dann sind die Denkmuster der Kinder und Jugendlichen leicht nachzuvollziehen und auch folgerichtig. Allerdings handelt es sich in der Realität des Aufwachsens in Armut nicht um eine situative Reaktion auf einen konkreten Einzelfall, sondern um eine habituelle Prägung. Diese frühe Prägung wirkt sich auf den gesamten Menschen aus – d. h. diese Prägung kann nicht mehr bzw. kaum noch grundlegend verändert werden, und sie verfestigt sich umso mehr, wenn auch das gesamte Umfeld durch Mangel gekennzeichnet ist. In Armutsquartieren ist genau dies gegeben, weshalb sie ein eigenständiges Risiko für Lebenschancen von Kindern darstellen.

Man erkennt die Prägung durch Mangelserfahrungen z. B. am Sprachgebrauch, der Alltagsgestaltung, dem Umgang mit dem Körper, der Nahrungsaufnahme, aber insbesondere auch am Entscheidungsverhalten und

am Bildungsverständnis. Wer sich aus der Armut selbst herausarbeiten will, muss neue – und damit unsichere – Wege gehen. Er muss langfristige Veränderungen wagen und viele weitere Unsicherheiten tragen. Bildungseinrichtungen sind strukturell nicht darauf eingestellt, dass Kinder sich aufgrund ihrer bisherigen Lebensbedingungen auf praktische, anwendungs- und nutzenorientierte Fragestellungen ausrichten – und nicht etwa aufgrund ihrer „Persönlichkeit“ oder ihrer „speziellen Veranlagung/Begabung“.

Investitionen in Köpfe und Steine

Ein Zugang zu Bildung als Selbstzweck ist diesen Kindern und Jugendlichen also zunächst versperrt, vielmehr ist ihnen Bildung als Mittel zum Zweck zugänglich. Bildungsinstitutionen, aber auch alle anderen gesellschaftlichen Akteure müssen im ersten Schritt bei ihren Strategien die Rationalität, die Sinnhaftigkeit des Handelns von jungen Menschen im Kontext von Armut stärker in Rechnung stellen.

Zudem kann an zwei weiteren Punkten angesetzt werden: bei den

Kindern durch Maßnahmen der Bildungspolitik oder an den (räumlichen) Kontexten durch Armutsprävention und Stadtteilentwicklung. Nun muss man niemanden mehr überzeugen, dass bildungspolitische Investitionen sinnvoll sind. Aber Armutsprävention und Stadtteilentwicklung sind ebenso wichtig. Investiert man in die Köpfe, dann macht man sie mobil, und sie werden den Stadtteil verlassen, wenn dieser nicht auch gleichzeitig lebenswerter wird. Man sollte also beides tun: in Köpfe und Steine investieren.

Tut man dies nicht, dann werden in diesen Armutsmilieus Resignation und Apathie Raum greifen – in wahrsten Wortsinn. Das hat messbare Auswirkungen auf die Gesundheit der Bewohner und insbesondere der Kinder, auf die Wahlbeteiligung und den Zusammenhalt der (Stadt-)Gesellschaft insgesamt. Die große Gefahr: Aktive junge Menschen können sich gezwungen sehen, die Verhältnisse umzukehren. Wenn die Welt auf dem Kopf steht, nichts so ist, wie es sein sollte, dann kann es rational sein, die Maßstäbe (gut/schlecht, richtig/falsch) umzudrehen, damit alles wieder gerade steht. Abweichendes Verhalten wird wahrscheinlich und ist aus den sozialräumlichen Rahmenbedingungen heraus in hohem Maße rational. Das ist ein Risiko – für alle!

ALLES FREIWILLIG

Plädoyer für einen selbstverantwortlichen Umgang mit Risiken in Beruf und Karriere

Und um Beruf und Karriere finden in den Medien immer wieder Risikodiskussionen statt. Zuletzt fragte DIE ZEIT im Herbst 2015 Nachwuchswissenschaftler: „Wie geht es euch?“ Die Antwort war ernüchternd: eher schlecht, Wissenschaft ist ein unsicheres Geschäft. Wer Professor werden will, lebt jahrelang in prekären Verhältnissen mit befristeten Verträgen, halben Stellen und vielen Umzügen. Man muss große Ungewissheiten aushalten, bis sich entscheidet, ob es mit dem dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft klappt.

Verbesserungen am System werden zwar vorgenommen, z. B. mit der Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes im Januar 2016, aber kein Gesetz kann ändern, dass die Personalpyramide im Wissenschaftsbetrieb spitz zuläuft. 2014 gab es in Deutschland knapp 2,7 Millionen Studierende an gut 400 Hochschulen mit wiederum 45.759 hauptberuflichen Professoren. Auch anderswo stehen viele Einsteiger einer kleinen Spitzengruppe gegenüber: Ambitionierte Schauspieler oder Anwälte, EU-Beamte oder bildende Künstler bleiben auf ihren Feldern im Laufe der Zeit ebenso auf der Strecke wie junge Forscher. Viele leben und arbeiten unter

genauso bedenklichen Bedingungen, und überall gibt es Diskussionen über Arbeitszeit und -last, unbezahlte Praktika, Scheinselbstständigkeit, sachgrundlose Befristungen oder mangelnde soziale Absicherung.

Auffällig ist aber, dass bei der Bewertung berufsbedingt riskanter Lebenslagen gern mit zweierlei Maß gemessen wird: Auf der einen Seite haben wir „vernünftige“ Beschäftigungen. Etwa in Wirtschaft oder Verwaltung, Industrie, Bildung, Wissenschaft und Erziehung, Medizin, Pflege oder im Dienstleistungssektor. Wer hier arbeitet, qualifiziert sich in der Regel für ein Min-

destmaß an Sicherheit und kann politische Forderungen stellen, wenn etwas schief läuft. Und dann sind da noch „unvernünftige“ Beschäftigungen. In diese Kategorie fällt vieles, das mit Kunst und Kultur zu tun hat – also vermutlich brotlos ist –, aber auch exotisch-gefährliche Unterfangen wie Entwicklungszusammenarbeit oder „was mit Medien“. Ebenfalls dazu zählen Jobs in Branchen, die der Zeitgeist kritisch sieht, z. B. Investmentbanking oder Unternehmensberatung. Solche Berufe umgibt bei ersteren Fällen eine Aura von Hobby und Freiwilligkeit, bei den zweiten von übersteigertem Ehrgeiz, gar Masochismus: Wer das macht, hat es sich bewusst ausgesucht und soll sich nun nicht beschweren.

Dabei wird ausgeblendet, dass Entscheidungen für „vernünftige“ Karrieren genauso freiwillig und (hoffentlich) in Kenntnis der Umstände fallen wie für den Werdegang Gangsta-Rapper oder Astronaut. Geht es bei der Erwerbstätigkeit nicht mehr primär um den Lebensunterhalt und verlassen wir das Territorium der reinen Existenzsicherung in Richtung Selbstverwirklichung, ist niemand vom Schicksal dazu verdammt, für ein berufliches Ziel jahrelang zu schufteln und schlechte Bedingungen zu erdulden, Leib und Leben oder seinen moralischen Kompass zu riskieren. Das machen wir alles freiwillig und können an etwas denken, das einst US-Präsident Harry S. Truman gesagt haben soll: „If you can't stand the heat, get out of the kitchen.“

Frei übersetzt: Wer hoch hinauswill – egal, ob an der Uni oder beim Ballett, mit dem eigenen Start-up oder im Fernsehen –, muss Risiken eingehen. Das Risiko zum Beispiel, es am Ende trotz allem doch nicht zu packen. Oder das Risiko, nach und nach alternative Karriereoptionen einzubüßen. Wem das zu heiß ist, der kann viele andere Wege gehen. Denn diese Freiheit und Verantwortung uns selbst gegenüber haben wir: Nicht nur sind wir hier und heute oft in der glücklichen Lage, über unsere beruflichen Wünsche und Träume zu bestimmen. Wir können und müssen auch entscheiden, was wir für die Chance auf deren Erfüllung aufs Spiel zu setzen bereit sind. Und wenn die Träume groß sind, sind es oft auch die Risiken. ■



TEXT: Kerstin Meins, Referentin Netzwerk & Alumni der Joachim Herz Stiftung

Foto: © arborpuchra – Fotolia (links); Andreas Klingberg (unten rechts)

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:
Joachim Herz Stiftung
Langenhorner Chaussee 384
22419 Hamburg
www.joachim-herz-stiftung.de

CHEFREDAKTEUR:
Mirko Zapp (v.i.S.d.P.)

REDAKTION:
Kerstin Meins

VERLAG:
TEMPUS CORPORATE GmbH –
Ein Unternehmen des
ZEIT Verlags

GESCHÄFTSFÜHRUNG:
Ulrike Teschke,
Jan Hawerkamp

Büro Hamburg:
Helmut-Schmidt-Haus,
Buceriusstraße, Eingang
Speersort 1
20095 Hamburg

PROJEKTLÉITUNG:
Jasmin Kistner

SCHLUSSREDAKTION:
Frauke Franckenstein

ART DIRECTION:
Mirko Merkel

HERSTELLUNG:
Dirk Woschei

DRUCK:
appli druck GmbH
Senefelderstraße 3–11
86650 Wemding

Mai 2016

Kinder- und Jugendclub MANEGE

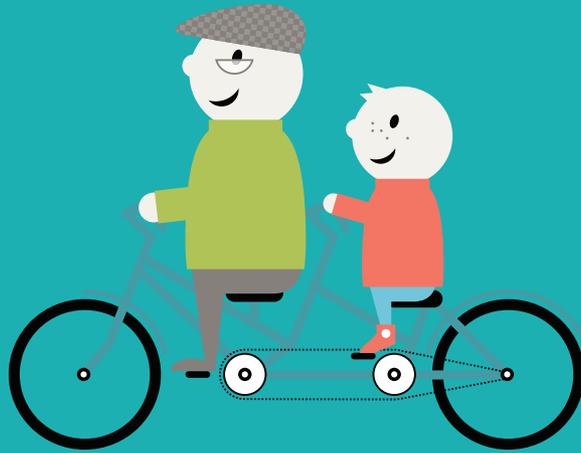


Die Freizeiteinrichtung MANEGE bietet Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen im Reuterkiez vielfältige Möglichkeiten zum Engagement, zum Austausch und zur sinnvollen Freizeitbeschäftigung. Bei den verschiedenen Angeboten spielen Bildung und die Nutzung von Methoden und Arbeitsweisen, die die Freude am Lernen und Entdecken fördern, eine übergeordnete Rolle. Sei es in der Werkstatt, wo handwerkliche und technische Fähigkeiten vermittelt und erprobt werden, sei es in dem hauseigenen Tonstudio, wo die eigens geschriebenen Rap-Texte professionell eingespielt werden, oder auf der MANEGE-Bühne, wo sich Kinder und Jugendliche mit ihren selbst erarbeiteten Stücken entwickeln und mit ihren öffentlichen Aufführungen den Kiez begeistern.

**Kinder- und Jugendclub
MANEGE
auf dem Campus Rütli
Rütlistraße 1-3
12045 Berlin**

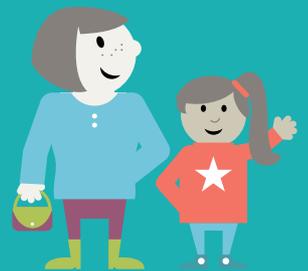
**manege@tjfbg.de
Fon (030) 62 98 29 70
Mobil 0170-91 52 178**





Wir bilden Dreamteams

Zeit für Zukunft – Mentoren für Kinder e.V. fördert Hamburger Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebenssituationen. Wir vermitteln den Jungen und Mädchen ehrenamtliche Mentoren, mit denen sie Schönes erleben, aber auch Sorgen teilen können. Mehr als 60 solcher „Dreamteams“ haben wir bereits zusammengebracht – und es sollen noch viel mehr werden: Die Liste wartender Kinder ist lang. Da sich unser Verein ausschließlich über Spenden finanziert, freuen wir uns über Ihre Unterstützung.



Zeit für Zukunft
Mentoren für Kinder e.V.

Bornstraße 20
20146 Hamburg
(040) 41 62 31 20

www.zeitfuerzukunft.org
info@zeitfuerzukunft.org
www.facebook.com/zeitfuerzukunft

GLS Bank Bochum
IBAN: DE91 4306 0967 2045 6283 00