



HANIEL

Stiftung

BILDUNG FÜR DIE GESELLSCHAFT VON MORGEN

TÄTIGKEITSBERICHT 2011-2015

**EDUCATION FOR
TOMORROW'S SOCIETY**

PROGRESS REPORT 2011-2015

Mit diesem Bericht schauen wir voller Stolz und Freude auf die zurückliegenden fünf Jahre gemeinsamer Stiftungsarbeit mit unseren Kooperationspartnern. Zugleich blicken wir aber auch in die Zukunft. Gerade hat die Haniel Stiftung wieder einen grundlegenden Evaluations- und Strategieprozess durchlaufen. Alle fünf Jahre richtet sich unsere Stiftung so auf zukünftige Herausforderungen neu aus. Aber lesen Sie selbst!

Dieses Mal stand unser Strategieprozess im Lichte aktueller Umwälzungen durch Migration und Integration, die sich ökonomisch, politisch und gesellschaftlich auswirken. Zudem erfordert die digitale Revolution in der Wirtschaft einen erheblichen Veränderungsprozess. In diesen turbulenten Zeiten orientiert sich auch unser Familienunternehmen neu. Unternehmerisches Denken und Handeln, das Engagement für die Gesellschaft im Sinne des ehrbaren Kaufmanns und das Sich-Weiterbilden bleiben dabei verlässliche Komponenten. Wir haben uns deswegen entschlossen, uns auf zwei Schwerpunkte zu konzentrieren, die Förderung von herausragendem Führungskräftenachwuchs und verstärkt auf die Schaffung von Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen, vor allem, wenn sie durch ein Migrationsschicksal benachteiligt sind. Deshalb wollen wir auch die Integration dieser jungen Menschen in unsere Gesellschaft



Franz M. Haniel ist Vorsitzender des Kuratoriums der Haniel Stiftung und des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH

unterstützen. Aufbauen können wir dabei auf unseren bestehenden Erfahrungen und insbesondere auf unserem Collective-Impact-Projekt »Bildung als Chance«, mit dem wir an unserem Standort Duisburg – wo Zuwanderung schon immer eine besondere Rolle spielt und als Chance begriffen wird – exemplarisch zeigen, wie gemeinsam mit Social Entrepreneurs und der Kommune Perspektiven und soziale Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden können. Dieses bereits vielfach beachtete und ausgezeichnete Kooperationsprojekt möchten wir in der nächsten Zeit inhaltlich sowie in der Fläche ausbauen und mit Partnern weiterentwickeln.

Die Haniel Stiftung steht aus Tradition und der Überzeugung der Familie Haniel heraus für ein wertorientiertes Unternehmertum. Dieses Werteverständnis ist der Kern unserer Förderung von Führungskräftenachwuchs. Mit Freude sehen wir, wie viele unserer Stipendiaten und Alumni sich nachhaltig für einen gesellschaftliche Wandel einsetzen.

Wir freuen uns, wenn Sie unsere Arbeit weiter kritisch und konstruktiv mitverfolgen und uns helfen, unsere Gesellschaft mit guten Ideen und kreativen Ansätzen ein Stück weit voranzubringen.

BILDUNG FÜR DIE GESELLSCHAFT VON MORGEN



Austausch beim Stipendiatenseminar 2015, zu Gast bei der Klaus Tschira Stiftung in Heidelberg

**EDUCATION FOR
TOMORROW'S SOCIETY**

BILDUNGSCHANCEN UND INTEGRATION

BILDUNG ALS CHANCE

- 8 Schülern helfen – Chancen geben

TALENT COMPANY

- 11 Talente für morgen gewinnen

ALETTA HANIEL PROGRAMM

- 12 Motiviert ins Berufsleben

EDUCATION OPPORTUNITIES AND INTEGRATION

EDUCATION AS AN OPPORTUNITY

- 14 Helping pupils – providing opportunities

TALENT COMPANY

- 15 Winning talents for tomorrow

ALETTA HANIEL PROGRAM

- 16 Entering a career full of motivation

► Hanns Koenig, Benjamin Merle



Kollegen bei Aurora Energy Research Limited, Oxford

»Wir lernten uns beim Auswahlwochenende kennen – nun bauen wir als Kollegen das Deutschlandgeschäft einer Unternehmensberatung mit auf. Ein ehemaliger Professor von Benjamin ist Gründer von Aurora und erzählte ihm von den Expansionsplänen. Benjamin holte dann Hanns mit an Bord. Damit spielt das Haniel-Stipendienprogramm schon zum zweiten Mal eine wichtige Rolle für uns!«

WERTE VERMITTELN / FÜHRUNG STÄRKEN

EUROPEAN HANIEL PROGRAM

- 18 »Wir lernen, gute Unternehmer zu sein – und gute Bürger«

MCCLOY ACADEMIC SCHOLARSHIP PROGRAM

- 22 Grußwort von Prof. Mathias Risse
23 Relevantes und Sinnvolles machen

HANIEL-STIPENDIENPROGRAMM DER STUDIENSTIFTUNG

- 27 Der Re!volutionär

HANIEL JAPAN PROGRAMM

- 30 Zum Doppel-Master nach Japan

HANIEL CHINA SCHOLARSHIP PROGRAM

- 32 Im Zeichen der Freundschaft

STIPENDIATENSEMINAR

- 33 Mehr als ein Stipendium

CONVEYING VALUES / BOOSTING LEADERSHIP

EUROPEAN HANIEL PROGRAM

- 36 »We're learning to be good entrepreneurs – as well as good citizens«

MCCLOY ACADEMIC SCHOLARSHIP PROGRAM

- 38 Doing relevant and useful things

HANIEL SCHOLARSHIP PROGRAM

- 40 The Re!volutionary

HANIEL JAPAN PROGRAM

- 41 Dual master in Japan

HANIEL CHINA SCHOLARSHIP PROGRAM

- 42 In the name of friendship

SCHOLARSHIP HOLDERS' SEMINAR

- 43 More than a scholarship

LÖSUNGEN VERBREITEN

WILLY BRANDT SCHOOL OF PUBLIC POLICY

- 46 Erfurter Erfolgsgeschichte

HANIEL CIRCLE UND HANIEL LECTURE

- 50 Austausch und Wandel vorantreiben

SPREADING SOLUTIONS

WILLY BRANDT SCHOOL OF PUBLIC POLICY

- 54 An Erfurt success story

HANIEL CIRCLE AND HANIEL LECTURE

- 55 Promoting change and exchange

► Barış Altındağ



Fellow bei Teach First Deutschland und Nachhilfefeher für das Chancenwerk, Duisburg

»Ich bin Teach-First-Fellow an einer Gesamtschule in Duisburg und arbeite im Rahmen von »Bildung als Chance« mit Schülern zusammen. Es ist eine schöne, anspruchsvolle, beanspruchende und erfüllende Aufgabe. Ich unterstütze auf vielfältige und unkonventionelle Weise Schüler, die aus verschiedensten Gründen schulische Probleme haben. Am liebsten arbeite ich mit Schülern der internationalen Vorbereitungsklassen zusammen. Ihr Wissensdurst ist bewundernswert und ansteckend.«

ÜBER UNS

57 ZAHLEN UND FAKTEN

58 KURATORIUM

59 TEAM UND IMPRESSUM

► Serife Vural, Emel Altintas, Ruth-Anne Damm



Projektpartnerinnen von »Bildung als Chance«, Duisburg, bei der KOMPASS-Preisverleihung 2015

»Jede von uns setzt sich mit Leidenschaft für bessere Bildungschancen für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche ein. Mit unserem Zusammenschluss »Bildung als Chance« können wir zusammen noch mehr erreichen: Wir können Schülern viel früher und individueller helfen, sodass sie gar nicht erst um ihren Abschluss fürchten müssen. An bisher 18 Schulen unterstützen wir über 1 200 Schüler, um in ihnen den Glauben an sich selbst zu stärken, sie zum eigenen (Bildungs-)Erfolg zu führen und die Bildungslandschaft in Duisburg spürbar und nachhaltig zu stärken. Das Ganze wäre nicht ohne starke Partner wie die Haniel Stiftung möglich, die unsere Leidenschaft teilt und das Projekt maßgeblich vorantreibt.«

DAS LEITBILD DER HANIEL STIFTUNG

Wir sind eine **BILDUNGSSTIFTUNG**. Wir greifen aktuelle und drängende Fragen im Bildungsbereich auf, indem wir Menschen befähigen, unternehmerisch im Sinne des Gemeinwohls diese Herausforderungen zu lösen.

Dem **LEITMOTIV DES WERTEORIENTIERTEN UNTERNEHMERS** in der Tradition und Überzeugung der Unternehmerfamilie Haniel folgend, konzentrieren wir uns auf die Schaffung von Bildungschancen, die Gestaltung von Integration sowie die Förderung von **FÜHRUNGSNACHWUCHS**. Unsere Zielgruppen sind bildungsbenachteiligte Kinder, Jugendliche sowie besonders leistungsstarke Nachwuchskräfte, die im Sinne des ehrbaren Kaufmanns **VERANTWORTUNG FÜR DIE GESELLSCHAFT** übernehmen.

MISSION STATEMENT OF THE HANIEL FOUNDATION

We are an **EDUCATION FOUNDATION**. We address current and urgent issues from the field of education by enabling people to tackle these challenges in the entrepreneurial spirit and for the common good.

Following the **LEITMOTIV OF THE VALUE-ORIENTED ENTREPRENEUR** in the tradition of the Haniel family, we focus on creating education opportunities, facilitating integration and support **FUTURE LEADERS**. Our target groups are educationally disadvantaged children, youngsters as well as excelling young students and entrepreneurs who in the spirit of the respectable salesman take **SOCIAL RESPONSIBILITY**.

BILDUNGSCHANCEN UND INTEGRATION

EDUCATION OPPORTUNITIES AND INTEGRATION

An der Theodor-König-Gesamtschule Duisburg haben sich im Rahmen von »Bildung als Chance«, einem Projekt der Haniel Stiftung, Unterstützer unterschiedlicher Ansätze zusammengefunden. Gemeinsam arbeiten sie daran, benachteiligte Schüler aufzufangen und sie bei der Integration in den Schulalltag zu unterstützen

SCHÜLERN HELFEN – CHANCEN GEBEN



Gemeinsam macht es mehr Spaß: Nachmittags knobeln Cebraïl, Betül und Sadikhan an den Hausaufgaben, Teach-First-Fellow Severin Thoma hilft

Maria, Vasile und Vanessa haben sich heute das F vorgeknöpft. Langsam malen sie den Buchstaben auf ihre Blätter. Marga liest stattdessen lieber vor: »H ... ha ... aus ... Haus.« »Prima, Marga«, sagt Severin Thoma, »jetzt musst du noch ein wenig schreiben, okay?« Die Elfjährige seufzt, nickt und schnappt sich den Stift.

Deutschstunde an der Theodor-König-Gesamtschule in Duisburg-Beeck. Wie jeden Dienstagvormittag übt Teach-First-Fellow Severin Thoma mit den knapp 20 Kids der »Seiteneinsteigerklasse« intensiv Deutsch. Alle Schüler sind Flüchtlinge, kommen aus Syrien oder Serbien, aus Bulgarien, Rumänien, dem Irak oder Kroatien. Einige müssen ganz von vorne anfangen, andere probieren bereits kleine Dialoge. »Welche Hobbys hast du?« »Ich spiele gerne Fußball.«

Ohne die Unterstützung von Severin Thoma könnte Klassenlehrerin Brita Dannehl die heterogene Schülergruppe kaum angemessen fördern. Mal setzt sich der Helfer mit den Alphabetisierungsschülern zu einer extra Übungseinheit zusammen, mal diskutiert er mit Dannehl die Fortschritte der Kids, mal beraten sie im Team die Eltern am Sprechtag und mal vermittelt Thoma Schüler an die Nachhilfeprofis vom Chancenwerk, die zweimal pro Woche nachmittags in die Schule kommen. »Es ist ein Traum, dass wir so intensiv von externen Partnern unterstützt werden«, sagt Dannehl. »Das hilft unseren Schülern sehr.«

Die Theodor-König-Gesamtschule ist eine typische Schule für den Duisburger Brennpunktbezirk Beeck. 80 Prozent der Schüler haben einen türkischen Migrationshintergrund, 66 Prozent



Denk-Duett: Nachhilfelehrer Lucas Sauerborn von Chancenwerk bringt Schülerin Seyma auf neue Ideen



Schüler lernen von Schülern: Neuntklässler Christopher übt Englisch mit Tom und Josephine aus Klasse 7

brauchen zusätzliche Sprachförderung. Auch die deutschen Schüler kommen aus bildungsfernen Familien. »Benachteiligt sind praktisch alle Kinder bei uns«, sagt Schulleiter Dirk Winkelmann. »Sie wachsen in schwierigen Verhältnissen auf.« Die Chancen auf eine erfolgreiche Bildungskarriere sind gering.

Deshalb hat Winkelmann begeistert »Ja!« gerufen, als vor drei Jahren das Chancenwerk anbot, die Schüler mit seinem ausgefeilten Nachhilfeprogramm zu fördern; und auch, als vor zwei Jahren Teach First Deutschland den ersten Topabsolventen von der Universität als pädagogische Unterstützung auf Zeit an die Schule zu schicken bereit war; und dann wieder, als vor einem Jahr das Institut apeiros hinzukam, das Schulverweigerer zurück ins Klassenzimmer holt. Der Clou: Die drei jungen Sozialunternehmen arbeiten nicht isoliert voneinander wie so oft in der Bildungslandschaft, sondern verzahnen ihre Arbeit systematisch.

Dass dies so gut funktioniert, liegt an dem Kooperationsprojekt »Bildung als Chance«, welches das traditionsreiche Duisburger Familienunternehmen Haniel 2010 ins Leben gerufen hat. »Der Unternehmerfamilie ist es sehr wichtig, Verantwortung für die soziale Entwicklung am Firmenstandort zu übernehmen«, sagt Rupert Antes, Geschäftsführer der Haniel Stiftung, die das Programm seit 2013 leitet und weiterentwickelt. Das Ziel: Bildungschancen verbessern. Denn in keiner anderen Stadt im Ruhrgebiet brechen so viele Kinder die Schule ab wie in Duisburg. Sieben Prozent verlassen ohne Abschluss die Schule, bei den ausländischen Schülern sind es fast doppelt so viele. Flüchtlinge haben es erst recht schwer.

Selbstverständlich gibt es Dutzende hervorragende Initiativen und Projekte, die es bildungsbenachteiligten Schülern leichter machen sollen, zu lernen. Doch oft bleibt ihre Arbeit »Stückwerk«, unverbunden und wenig nachhaltig. Denn die komplexen Herausforderungen im Bildungssystem lassen sich nicht alleine lösen. »Wie wäre es also«, hatten sich die Initiatoren von »Bildung als Chance« vor fünf Jahren gefragt, »wenn wir die wichtigsten Player, die in Duisburg ohnehin aktiv sind, an einen

Tisch bringen?« Die Bildungsexperten der Stadt Duisburg, Ashoka, eine Organisation, die Sozialunternehmer in Kommunen unterstützt, und die drei Sozialunternehmer Teach First Deutschland, Chancenwerk und apeiros kämpfen an den Schulen der Region mit unterschiedlichen Ansätzen für mehr Bildungschancen. »Wir wollen eine Bildungskette aufbauen und im Sinne von »Collective Impact« gemeinsam mehr erreichen«, sagt Antes, »damit die unterschiedlichen Maßnahmen wie Zahnräder ineinandergreifen und benachteiligte Schüler optimal gefördert werden.«

Thoma ist Vollzeit vor Ort, Lucas Sauerborn nur zweimal pro Woche. »Umso wichtiger ist ein regelmäßiger Austausch«, sagen beide. Wie kommen die Kinder voran? Wie läuft es in den Klassen? Wo wünschen sich die Lehrer Unterstützung? Wer braucht Hausaufgabenbetreuung, für wen ist Nachhilfe sinnvoll? Und welche dieser Schüler könnten gleichzeitig Nachhilfe geben? Sauerborn: »Unser Prinzip ist eine Art Nachhilfekette: Studenten helfen älteren Schülern, die älteren Schüler unterstützen dafür jüngere.« Das hält die Kosten klein, Ältere bezahlen keine Extragebühr, für Jüngere müssen die Eltern zehn Euro pro Monat zahlen.

Heute übt Sauerborn, Student der Biologie und Germanistik, mit Christopher und Lukas die Grundregeln einer Bildbeschreibung. Vorher haben ihn die beiden Neuntklässler bei der Hausaufgabenbetreuung für die Klassen 5 bis 7 unterstützt. Circa zwanzig Kinder grübeln drei Nachmittage pro Woche gemeinsam über Mathe und Englisch, Deutsch und Chemie, lösen Rechtschreiberätsel oder knobeln an Zahlenspielen. »Zusammen macht das mehr Spaß als allein zu Hause«, findet Sadikhan aus Klasse 5. »In Englisch bin ich schon besser geworden«, sagt Tom aus der 6. Klasse. Und auch Christopher und Lukas, die Neuntklässler, profitieren von ihrem Job: »Es tut gut, den Kids zu helfen und ihnen zu zeigen: Ihr könnt es schaffen!«

So oft wie möglich tauschen sich Teach-First-Fellow Thoma und Chancenwerk-Mitarbeiter Sauerborn auch mit Sven Schneider und seinen Kollegen von apeiros aus, das mit Fehl-



Im Trio für bessere Bildungschancen: Lucas Sauerborn, Chancenwerk, Sven Schneider, apeiros, und Severin Thoma, Teach First Deutschland

zeitenstatistiken, Elterngesprächen und Hausbesuchen hilft, schulumüde Kinder wieder fürs Lernen zu gewinnen. Schneider: »Zwar dürfen wir keine Schülerdaten an unsere Mitstreiter weitergeben, aber wir können uns über die Situation in den Klassen beraten und so die Kids noch besser unterstützen.« Es hilft, dass Schneider, Sauerborn und Thoma mit dem unbefangenen Blick von außen auf Probleme im Schulalltag schauen. »Oft sieht man dadurch Dinge, die Menschen in der Schule gar nicht wahrnehmen«, so Schneider. Manchmal sprechen sie – anonymisiert – Fälle durch, beraten sich gegenseitig in einer Art kollektiver Supervision: Ich habe da folgende Situation und bin in dieser oder jener Weise vorgegangen, habt ihr noch andere Ideen? Manchmal tauschen sie sich über Gespräche mit Lehrern aus, empfehlen sich gute Ansprechpartner aus dem Kollegium. Schneider: »Weil wir uns gegenseitig absolut vertrauen und an der Theodor-König-Gesamtschule eng kooperieren, können wir hier viel effektiver

arbeiten als an Schulen, an denen wir alleine vertreten sind.«

Und wenn sich einmal im Monat das gesamte Duisburger Team von »Bildung als Chance« zum Netzwerkmeeting zusammensetzt, feilen Sozialunternehmer, Vertreter der Stadt, von Ashoka und der Haniel Stiftung weiter an ihrem Konzept: Wie können wir die Zusammenarbeit an den Schulen noch besser machen? Wie lässt sich die Kooperation mit den Lehrern optimieren? Wie können wir uns stärker in der Stadt verankern? Zum Beispiel, indem wir uns auf der Schulleiterkonferenz gemeinsam präsentieren. »Wir möchten, dass die drei Sozialunternehmen als eine Marke wahrgenommen werden«, betont Rupert Antes. »Zentral ist dabei die feste Verankerung in der Kommune: Ohne die Unterstützung der Stadt Duisburg wären wir nicht so schnell so weit gekommen.«

Schulleiter Winkelmann sieht das Organisations-Trio längst als Netzwerk-Team. »Es ist Klasse, wie sich die drei ergänzen.« Er schätzt den frischen Wind, den die Helfer ins Klassenzimmer bringen, den anderen Zugang zu Schülern, die enge Kooperation, die Entlastung für das Kollegium.

Bis Ende 2016 will »Bildung als Chance« 70 Prozent der Duisburger Haupt-, Real- und Gesamtschulen erreichen. Bislang ist die Initiative an 18 von 30 Schulen vertreten, an 4 Schulen arbeiten bereits alle drei Projekte intensiv vor Ort zusammen, eine davon ist die Theodor-König-Gesamtschule. Damit gehört das Projekt zu den größten Collective-Impact-Projekten in Deutschland. Was die Kooperation genau bringt, evaluieren derzeit das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg sowie die Universität Duisburg-Essen im Auftrag der Haniel Stiftung. Antes sagt: »Wir wollen auch anderen Städten zeigen: Gemeinsam lässt sich mehr erreichen! Tut es uns nach!«

stützen. Im Jahr 2010 initiierte das Unternehmen Haniel gemeinsam mit der Haniel Stiftung das Projekt »Bildung als Chance« und baute es auf; seit Anfang 2013 zeichnet sich die Haniel Stiftung allein für die Weiterentwicklung verantwortlich. Die Stiftung begleitet und koordiniert das Projekt gemeinsam mit der Ashoka Deutschland gGmbH. Das von der Stadt Duisburg als »Leuchtturmprojekt« bezeichnete Projekt umfasst im Schuljahr 2015/2016 bereits 18 Schulen und erreicht so rund 1200 Schüler. Damit ist es ein Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Kommune, Zivilgesellschaft und (Sozial-)Unternehmertum.

Mehr zum Projekt erfahren Sie im Erklärvideo und in einer Broschüre auf der Internetseite der Haniel Stiftung unter www.haniel-stiftung.de

Die »Talent Company« unterstützt die Schüler der Aletta-Haniel-Gesamtschule bei der Berufsfindung und bei den ersten Schritten in der Arbeitswelt

TALENTE FÜR MORGEN GEWINNEN

Konzentrierte Stille herrscht in der »Talent Company« an der Aletta-Haniel-Gesamtschule in Duisburg-Ruhrort. Juliane Kaup, Lehrerin und Berufskordinatorin, hilft Shirin bei der Erstellung eines Lebenslaufs. An einem anderen Tisch sitzen Emre und Annika und blättern vertieft in Informationsbroschüren des Arbeitsamtes. Neben ihnen streicht sich Yasin immer wieder über die Augen, gleich hat er ein Telefoninterview bei einem potentiellen Ausbildungsbetrieb. Kaup blickt auf: »Du schaffst das. Du hast das alles so super vorbereitet. Denk einfach daran, was wir besprochen haben«, ermutigt sie ihren Schüler.

VERTRAUEN GEBEN

Montags, mittwochs und donnerstags ist der Raum in der Mittagspause für die Schüler geöffnet. Kaup und ihre Kollegen aus dem Berufsorientierungsteam stehen ihnen in dieser Zeit bei allen Fragen rund um den Berufseinstieg zur Seite. »Hier herrscht zwischen 12.30 und 13.30 Uhr Hochbetrieb. Manchmal sind die Schüler so in ihre Recherche und Arbeit vertieft, dass sie die Zeit vergessen«, erzählt Kaup lächelnd. Und ergänzt: »Wichtig ist, dass wir sie hier individuell bei der Berufswahl begleiten können. Vielen fehlt es an der gewissen Portion Selbstvertrauen. Wir sagen ihnen dann: Wir glauben an dich, trau dich!« Das fehlende Selbstvertrauen liege oft an dem Gefühl, noch nicht gut genug Deutsch zu sprechen: Fast 80 Prozent der Schüler an der Aletta-Haniel-Gesamtschule haben einen Migrationshintergrund, viele von ihnen sind erst seit kurzem in Deutschland. »Eine fundierte und gut begleitete Berufsorientierung ist gerade bei diesen Schülern von großer Bedeutung. Sie nutzen die »Talent Company« daher sehr viel und gerne«, so Kaup.

UNTERNEHMENSLUFT SCHNUPPERN

Den Schülern steht zum Recherchieren und Orientieren das gesamte Inventar der »Talent Company« zur Verfügung. Der Raum gleicht einem modernen Büro: Eine hochwertige Ausstattung mit PC-Stationen, Lounge-Bereich, Präsentationsflächen für Unternehmen, Telekommunikationsgeräten, Informationen über den (regionalen) Stellenmarkt und Standardliteratur zur Berufsorientierung vermittelt den Schülern das Gefühl, direkt in die Unter-



Gemeinsam mutig werden: Die »Talent Company« unterstützt die Schüler zum Beispiel bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen

nehmens- und Arbeitswelt einzutauchen. Das passiert auch ganz praktisch: Während der Schulzeit haben regionale Unternehmen die Möglichkeit, sich den Schülern zu präsentieren. Fast jede Woche findet eine solche Veranstaltung statt. Die Unternehmen knüpfen somit direkten Kontakt zu den Fachkräften von morgen, und die Schüler lernen potentielle Ausbildungsmöglichkeiten kennen – vor Ort, an ihrer eigenen Schule. Durch diese Kontakte haben bereits einige Schüler neue Berufsfelder kennengelernt und so ihren Ausbildungsplatz gefunden.

Es ist geschafft. Stolz legt Yasin den Hörer auf. Er ist zur nächsten Runde eingeladen. Ob daraus ein Ausbildungsplatz wird? Vielleicht. Eins ist jedoch jetzt schon sicher: Er hat eine Menge Selbstbewusstsein gewonnen, und der Griff zum Telefonhörer fällt ihm beim nächsten Mal sicher etwas leichter. Sein Erfolg ist ein wunderbares Beispiel für die sinnstiftende Arbeit der »Talent Company«. Sie ebnet Wege, eröffnet Perspektiven und zeigt Möglichkeiten auf – vor allem aber macht sie Mut. Yasin wird – wie viele andere auch – durch das Programm unterstützt, seinen Weg in die Berufswelt finden.

Mit der »Talent Company« engagiert sich die Strahlemann®-Stiftung bereits seit 2011 im Feld der Berufsorientierung und Ausbildungsvermittlung für Schüler. Entstanden in der mittelständisch geprägten Region Südhessen, konnte die »Talent Company« durch eine Förderung der Haniel Stiftung erstmals auch nach Nordrhein-Westfalen geholt werden. An der Aletta-Haniel-Gesamtschule in Duisburg-Ruhrort werden die Jugendlichen bei ihrem Übergang von der Schule zur Berufswelt seitdem aktiv unterstützt.



Um die Perspektiven von jungen Menschen zu verbessern, haben sich die drei Sozialunternehmen apeiros e. V., Chancenwerk e. V. und Teach First Deutschland gGmbH in Duisburg zum Kooperationsprojekt »Bildung als Chance« zusammengeschlossen. Jede der drei gemeinnützigen Organisationen engagierte sich schon zuvor für bildungsbenachteiligte Kinder und Jugendliche – und erzielte dabei mit der jeweiligen unternehmerischen Strategie eine nachhaltige Wirkung. Im Sinne von »Collective Impact« verzahnen sie nun erstmals ihre Lösungsansätze, um mit vereinten Kräften Bildungsbarrieren abzubauen und Schülern den Weg in eine erfolgreiche berufliche Zukunft zu bereiten. Dazu zählt zum Beispiel, Flüchtlingskinder an Schulen zu unter-



Dank des »Aletta Haniel Programms« hat Dilara Cengiz ihren Ausbildungsplatz gefunden: Mit genug Selbstvertrauen und dem Wissen um die eigenen Stärken hat sie ihren Berufseinstieg bei DPD GeoPost in Duisburg geschafft. Nun plant sie ihre Zukunft

MOTIVIERT INS BERUFSLEBEN



Für die Auszubildende Dilara Cengiz und die DPD-Ausbildungskordinatorin Margarete Schadach zählen Motivation und Wille mehr als Schulnoten

Dilara Cengiz hat es geschafft: Die 20-jährige Auszubildende der DPD GeoPost in Duisburg steht kurz vor ihrem Abschluss zur Bürokauffrau. Anfang 2010 sah es für sie noch nicht so gut aus, denn Dilara war keine gute Schülerin. Darum sagte sie zu, als sie mit 29 weiteren Schülern ihrer Gesamtschule das Angebot erhielt, in das »Aletta Haniel Programm« aufgenommen zu werden. »Ich habe mich dafür beworben, weil ich einen guten Schulabschluss machen möchte. Zurzeit sind meine Noten leider nicht so gut – vor allem in Mathe habe ich Probleme. Ich hoffe, dass ich mich durch den Förderunterricht verbessern kann«, sagte die damals 14-Jährige.

STÄRKENORIENTIERT

Nun liegt nur noch eine Prüfung vor Dilara. »Wenn ich die bestehe, werde ich im nächsten Jahr direkt von der DPD als Bürokauffrau übernommen. Über das Angebot freue ich mich sehr, denn das ist genau der Bereich, in dem ich arbeiten will«, erzählt sie heute. Lange Zeit sei ihr nicht klar gewesen, wie sie ihre Zukunft planen sollte. »Hier hat mir das »Aletta Haniel Programm« sehr geholfen. Gerade in der 8. Klasse hatte ich keine Lust zu lernen. Ich wollte lieber mit meinen Freunden Zeit verbringen. Die beiden Mitarbeiter des Programms haben aber nicht locker gelassen und



Mit 14 Jahren hat sich Dilara Cengiz für das »Aletta Haniel Programm« beworben

mir in zahlreichen Gesprächen klar gemacht, dass es wichtig ist, schon jetzt an die Zukunft zu denken. Sie haben immer an mich geglaubt. Dadurch habe ich Selbstvertrauen gewonnen und gelernt, an meinen Stärken und Schwächen zu arbeiten.« Schnell hat sie festgestellt, dass sie sehr gerne organisiert und leicht den Überblick behält – Fähigkeiten, die man als Bürokauffrau braucht.

CHANCENGEBER

»Diese Stärkenorientierung hat uns beim »Aletta Haniel Programm« von Anfang an überzeugt«, erzählt Dilaras Ausbildungskoordinatorin Margarete Schadach. »Es geht uns darum, Fachkräfte von morgen zu gewinnen. Schulnoten sind da erst mal zweitrangig. Denn wir sind der Meinung, dass auch Jugendliche, die keine 1,0 auf dem Zeugnis haben, sehr gute Auszubildende sein können, durch ihre Motivation und ihre Zuverlässigkeit. Das alles bilden Noten nicht ab. Viel wichtiger ist doch, dass die Jugendlichen wissen, was sie wollen und was sie können. Das sollen sie uns zeigen – denn jeder hat eine Chance verdient.« Dilara kam über ein zweiwöchiges Betriebspraktikum zur DPD GeoPost. Das Logistikunternehmen kooperiert von Anfang an mit dem »Aletta Haniel Programm«, indem es Praktikumsplätze anbietet. »Wir haben bei Dilara gleich gesehen: In diesem Bereich ist sie richtig. Hier geht sie auf und kann ihr Talent voll einsetzen. Wir haben ihr dann in der 9. Klasse ein einjähriges Langzeitpraktikum angeboten. Einmal in der Woche kam sie zu uns. Am Ende war beiden Seiten klar: Das passt – und wir konnten Dilara als Auszubildende gewinnen.«

ZUKUNFTSPÄNE

Durch das »Aletta Haniel Programm« hat Dilara genug Selbstvertrauen und Mut gewonnen, um ihre Zukunft jetzt selbst zu planen. Sie weiß mittlerweile, wo ihre Stärken liegen und wie sie ihre

»Mein Plan ist es, in den nächsten Jahren noch ein BWL-Studium zu machen. Vielleicht kann ich dann irgendwann auch mal für einige Zeit im Ausland arbeiten«

eigenen Ziele erreichen kann. Bei DPD GeoPost fühlt sie sich gut aufgehoben.

»Zurzeit bin ich im Bereich »Transport«, in der Abteilung »Rückholungen« eingesetzt und werde hier auch nach meiner Ausbildung bleiben. Mir gefällt besonders gut an meiner Arbeit, dass ich jeden Tag mit vielen Menschen in Kontakt bin und dabei auch sehr unterschiedliche Kundenanfragen bekomme. Um für jeden Kunden die bestmögliche Lösung zu finden, arbeite ich mit allen anderen Abteilung der DPD zusammen. Diese Vielfalt begeistert mich.« Ihre Pläne für die Zukunft? »An die Zukunft denke ich jetzt gerne«, sagt sie und lacht. »Im Rahmen meiner Ausbildung habe ich gemerkt, wie viel Spaß es macht, zu lernen. Mein Plan ist es, in den nächsten Jahren noch ein BWL-Studium zu machen. Vielleicht kann ich dann irgendwann auch mal für einige Zeit im Ausland arbeiten. Das wäre mein großer Traum.«

Eine neue E-Mail geht ein. Ein Kunde bittet um Rückruf. Zweimal hat DPD vergeblich versucht, ihm ein Paket zuzustellen. Dilara greift zum Hörer. »Guten Tag, Dilara Cengiz von DPD GeoPost am Apparat. Sie baten um Rückruf, wie kann ich Ihnen helfen?«

Das »Aletta Haniel Programm – Die Chance für deine Zukunft« ist ein Projekt der Aletta-Haniel-Gesamtschule, dem Kommunalen Integrationszentrum Duisburg, der Stadt Duisburg und der Haniel Stiftung. Es richtet sich seit 2009 an Schüler ab der 8. Klasse, die Gefahr laufen, einen schlechten oder gar keinen Schulabschluss zu machen. Zwei eigens eingestellte Fachkräfte arbeiten mit den Jugendlichen an individuellen Stärken und Schwächen. Hinzu kommen Förderangebote wie Bewerbungstrainings und Nachhilfeunterricht. So können die Schüler ihre Noten verbessern und einen Abschluss erreichen. Dabei zielt das Projekt explizit auf eine Anschlussorientierung ab und begleitet die Teilnehmer von Beginn an bei der Berufsorientierung.





Am Theodor-König-Gesamtschule Duisburg haben sich im Rahmen von »Bildung als Chance« einen Projekt für Migrant*innen, Unterstützer unterschiedlicher Ansätze zusammengefasst. Gemeinsam arbeiten sie daran, benachteiligte Schüler aufzufangen und sie bei der Integration in den Schulalltag zu unterstützen.

SCHÜLERN HELFEN – CHANCEN GEBEN



Sonnenen macht es nach. Gaby Hartog/Projekt Zukunft, Berlin

Maria, Vanessa und Severin haben sich heute um 7:30 Uhr verabredet. Sie sitzen an einem Tisch in der Bibliothek der Aletta Haniel Comprehensive School in Duisburg. Maria, die aus Bulgarien kommt, ist heute diejenige, die den anderen beiden ihre Hausaufgabe erklärt. Sie hat eine kleine Karte gezeichnet, die die Hauptstadt Bulgariens zeigt. Die anderen beiden, Vanessa aus Serbien und Severin aus der Türkei, schauen zu. Maria erklärt, dass die Hauptstadt Sofia heißt. Severin nickt und sagt, dass er auch in Sofia wohnt. Maria lächelt und sagt, dass sie gerne nach Bulgarien gehen möchte. Severin nickt ebenfalls und sagt, dass er auch gerne nach Bulgarien gehen möchte. Die drei sitzen an dem Tisch und unterhalten sich. Maria erklärt, dass sie gerne nach Bulgarien gehen möchte. Severin nickt ebenfalls und sagt, dass er auch gerne nach Bulgarien gehen möchte. Die drei sitzen an dem Tisch und unterhalten sich.



Die Schüler der Aletta Haniel Comprehensive School in Duisburg sind in der Lage, sich gegenseitig zu helfen und zu unterstützen.

TALENTE FÜR MORGEN GEWINNEN



Sonnenen macht es nach. Gaby Hartog/Projekt Zukunft, Berlin

Maria, Vanessa und Severin haben sich heute um 7:30 Uhr verabredet. Sie sitzen an einem Tisch in der Bibliothek der Aletta Haniel Comprehensive School in Duisburg. Maria, die aus Bulgarien kommt, ist heute diejenige, die den anderen beiden ihre Hausaufgabe erklärt. Sie hat eine kleine Karte gezeichnet, die die Hauptstadt Bulgariens zeigt. Die anderen beiden, Vanessa aus Serbien und Severin aus der Türkei, schauen zu. Maria erklärt, dass die Hauptstadt Sofia heißt. Severin nickt und sagt, dass er auch in Sofia wohnt. Maria lächelt und sagt, dass sie gerne nach Bulgarien gehen möchte. Severin nickt ebenfalls und sagt, dass er auch gerne nach Bulgarien gehen möchte. Die drei sitzen an dem Tisch und unterhalten sich. Maria erklärt, dass sie gerne nach Bulgarien gehen möchte. Severin nickt ebenfalls und sagt, dass er auch gerne nach Bulgarien gehen möchte. Die drei sitzen an dem Tisch und unterhalten sich.

important point in all this is that these three social enterprises do not work in isolation from each other – as is often the case in education – but are instead systematically dovetailing their work.

The reason this works so well lies with the partnership project »Education as an Opportunity«, initiated in 2010 by the venerable Duisburg family enterprise Haniel. »Taking on responsibility for the social development in their home town is very important to this entrepreneurial family«, says Dr Rupert Antes, Executive Director of the Haniel Foundation. The foundation has been running and developing the programme since 2013. Its aim is to improve educational opportunities. After all, nowhere in the Ruhr area do as many kids drop out of school as in Duisburg. Seven per cent leave school without graduating; among foreign pupils, the percentage is nearly double that. Refugees are experiencing even more difficulties.

There are, of course, dozens of excellent initiatives and projects aimed at helping disadvantaged pupils with their learning. But often, their work remains patchwork, disconnected and unsustainable. After all, it is nigh impossible to live up to the complex challenges of the education system. Therefore, the initiators of »Education as an Opportunity« asked themselves five years ago: »How about bringing the most important players in Duisburg to one table?« The city's education experts, Ashoka – an organisation that supports social entrepreneurs in municipalities – as well as three social enterprises, Teach First Deutschland, Chancenwerk, and Apeiros, each of which follows a different approach to improving educational opportunities in the region's schools. »We want to establish an education chain and reach more pupils by way of collective impact«, says Antes, in order for the different measures to dovetail and thereby provide optimum support for disadvantaged pupils.

Thoma is on location full-time. Lucas Sauerborn from Chancenwerk comes in only twice a week. »Regular exchange is all the more important«, they both say. How are the kids doing? What is happening in the classrooms? In which areas do teachers want support? Who needs help with their homework and who should have private tutoring? Which of these pupils could actually become private tutors themselves? According to Sauerborn: »Our principle is that of a tutoring chain of sorts. University students help older pupils, and the older pupils help the younger ones.« This keeps costs down. Older pupils do not have to pay extra. For the younger ones, parents have to pay ten Euros a month.

Today Lucas Sauerborn, a biology and German literature student, is practicing the basic rules of picture description with Christopher and Lukas. Prior to that the two ninth-graders helped



Passing on knowledge: Chancenwerk volunteer Lucas Sauerborn tutoring pupils

him with homework supervision for years five to seven. Three afternoons every week around twenty kids get together to puzzle over math, English, German, and chemistry. They do spelling exercises or numbers games. »Together with others, it's a lot more fun than at home on your own«, says fifth-grader Sadikhan. »I've become better at English«, says Tom from sixth grade. Christopher and Lukas, the ninth-graders, also benefit from their job: »It feels good to help the kids and to show them: you can do it!«

Teach First fellow Thoma and Lucas Sauerborn exchange their thoughts with Sven Schneider and his colleagues from Apeiros, the organisation that uses absenteeism figures, meetings with parents, and home calls to win back school-weary kids. Says Schneider: »While we cannot pass data on specific pupils on to our partners, we can discuss the classroom situation and therefore provide better support.« It helps that Schneider, Sauerborn, and Thoma are able to view everyday school life with the impartial eye of outsiders. »You often see things that the people working in the school don't even notice«, says Schneider. Sometimes they analyse cases anonymously, consult, and advise each other with a kind of collegial supervision: I was faced with this situation and I've dealt with it in this or that way, do you have any other ideas? Sometimes they talk about conversations with teachers, recommending good points of contact among the staff. Says Schneider: »Because

we completely trust each other and closely partner with Theodor König Comprehensive School, we can work much more efficiently than at schools where we're on our own.«

And once a month, when all Duisburg »Education as an Opportunity« team members get together for a network meeting, social entrepreneurs, city representatives, members of Akosha, and the Haniel Foundation develop their concept further: how can we continue to improve our partnerships with schools? How can the collaboration with teachers be optimised? How can we anchor ourselves more firmly in the city? For example, by presenting our project together at the school principals' conference. »We want the three social enterprises to be perceived as one brand«, Rupert Antes emphasises. »Key to this is a firm anchor in the municipality: Without the support of the city of Duisburg, we wouldn't have come this far this quickly.«

Principal Winkelmann has long begun to view the trio of organisations as a networking team. »It's great to see how the three complement each other.« He likes the breath of fresh air they bring into the classroom, their different way of approaching the pupils, the close partnership, and how they provide relief to the staff.

»Education as an Opportunity« aims to reach 70 per cent of Duisburg's general secondary schools and integrated comprehensive schools. So far, the initiative is active in 18 out of 30 schools. At four of them, all three projects are working together intensively on site, one of them being Theodor König Comprehensive School, making the project one of the largest collective impact projects in Germany. The exact effects of the partnership are currently being examined at the Centre for Social Investment at Heidelberg University as well as at the University of Duisburg-Essen, on commission from the Haniel Foundation. Antes says: »We also want to show other cities that together we can achieve more! Join in! Do what we're doing!«



In order to improve the perspectives of young people, three social enterprises – apeiros e.V., Chancenwerk e.V. and Teach First Germany GmbH – joined forces in Duisburg to form the partnership »Education as an Opportunity«. Prior to this, each of the three organisations was involved in helping educationally disadvantaged children and youngsters, each creating a sustainable effect based on their respective entrepreneurial strategy. In the spirit of collective impact, they are now dovetailing their approaches to overcome educational barriers and pave the way for the pupils' successful professional future together. This includes supporting young refugees at schools. In 2010, Haniel initiated the project »Education as an Opportunity« with the Haniel Foundation. Since 2013, the Haniel Foundation is solely responsible, guiding and coordinating the project in partnership with Ashoka Deutschland GmbH. Labelled by the city of Duisburg as a »flagship project«, the project includes 18 schools and reaches around 1200 pupils today, making it an example for successful partnership between municipalities, civil society, and (social) enterprises.

More information about the project at www.haniel-stiftung.de

HELPING PUPILS – PROVIDING OPPORTUNITIES

At Theodor König Comprehensive School, an integrated comprehensive school in Duisburg, Haniel Foundation project »Education as an Opportunity« has brought together supporters of different approaches. Here, they all work together to support the integration of disadvantaged pupils into the everyday school routine.



Learning a new language: Teach First helps children learn German

Today, Maria, Vasile, and Vanesse are tackling the letter F. Slowly, they are drawing Fs onto their sheets of paper. Marga, on the other hand, prefers to read out loud: »...ho...ous...house«. »Great, Marga«, says Severin Thoma. »Now let's do a bit of writing, ok?« The eleven-year-old sighs, nods and grabs a pen.

It is a German class at Theodor König Comprehensive School, an integrated comprehensive school in Duisburg – Beek. As on every Tuesday morning, Teach First fellow Severin Thoma is intensively practicing German with just under 20 kids from the »lateral entrants class«. All these pupils are refugees from Syria, Serbia, Bulgaria, Romania, Iraq, or Croatia. Some of them are having to start at the very beginning, others are already attempting short dialogues. »What are your hobbies?« »I like playing soccer.«

Without the support of Severin Thoma, Brita Dannehl, the class's regular teacher, would hardly be able to adequately support this diverse group of kids. Sometimes Thoma gathers

some of the kids into a literacy group for extra exercises, other times he is there to discuss the kids' progress with Dannehl, sometimes they form a team to consult with parents during teacher-parent day, and other times Thoma hooks pupils up with the support organisation Chancenwerk, whose professional private tutors visit the school twice a week. »Getting so much intensive support from external partners is something of dream come true«, says Dannehl. »It's really helping the kids here.«

As schools go, Theodor König Comprehensive School is typical for the deprived Duisburg district of Beek. 80 per cent of all pupils come from a Turkish migration background, 66 per cent need extra language training. The German pupils also come from underprivileged educational backgrounds. »Practically all the kids here are disadvantaged«, says the school's principal, Dirk Winkelmann. »They're all growing up in difficult circumstances«. Chances of entering a successful educational career are slim.

That is why three years ago Winkelmann answered with a resounding »yes!« when Chancenwerk offered to provide support to the pupils with its finely-tuned private tuition programme, »yes« again a year later when Teach First Germany agreed to send the first top university graduate to the school as pedagogical support; one more »yes« a year ago when the Apeiros Institute joined, an organisation specializing in bringing school drop-outs back to the classroom. The



Die »Talent Company« unterstützt die Schüler der Aletta Haniel Comprehensive School in der Berufshilfe und bei den ersten Schritten in der Arbeitswelt.

TALENTE FÜR MORGEN GEWINNEN



Sonnenen macht es nach. Gaby Hartog/Projekt Zukunft, Berlin

Maria, Vanessa und Severin haben sich heute um 7:30 Uhr verabredet. Sie sitzen an einem Tisch in der Bibliothek der Aletta Haniel Comprehensive School in Duisburg. Maria, die aus Bulgarien kommt, ist heute diejenige, die den anderen beiden ihre Hausaufgabe erklärt. Sie hat eine kleine Karte gezeichnet, die die Hauptstadt Bulgariens zeigt. Die anderen beiden, Vanessa aus Serbien und Severin aus der Türkei, schauen zu. Maria erklärt, dass die Hauptstadt Sofia heißt. Severin nickt und sagt, dass er auch in Sofia wohnt. Maria lächelt und sagt, dass sie gerne nach Bulgarien gehen möchte. Severin nickt ebenfalls und sagt, dass er auch gerne nach Bulgarien gehen möchte. Die drei sitzen an dem Tisch und unterhalten sich. Maria erklärt, dass sie gerne nach Bulgarien gehen möchte. Severin nickt ebenfalls und sagt, dass er auch gerne nach Bulgarien gehen möchte. Die drei sitzen an dem Tisch und unterhalten sich.

WINNING TALENTS FOR TOMORROW

The »Talent Company« supports pupils at Aletta Haniel Comprehensive School with vocational guidance and entering the workforce

The »Talent Company« at Aletta Haniel Comprehensive School, an integrated comprehensive school in Duisburg-Ruhrort, is steeped in concentrated silence. Juliane Kaup, a teacher and careers adviser, is helping Shirin write a CV. At a different table, Emre and Annika are studying job centre information brochures. Next to them, Yasin is repeatedly rubbing his eyes. In a moment or two, he will have a phone interview with a potential training workplace. Kaup is looking over at him: »You're going to make it. You've prepared so well. Just remember what we talked about«, she says, encouraging her pupil. The room is open for pupils during lunchtime on Mondays, Wednesdays, and Thursdays. During these hours, Kaup and her colleagues from the career guidance team assist them on all matters related to entering the workforce. »Between 12.30 and 13.30, this place is bustling«, Kaup says, smiling. She adds: »Most importantly, we can guide pupils individually in choosing a vocation. We tell them: we believe in you, just go for it!« Kaup points out that the lack of self-confidence is often rooted in the pupils' feeling that their German is not up to scratch. Almost 80 per cent of all pupils at Aletta Haniel Comprehensive School come from a migrant background, many of them only recently arrived in Germany. »Sound and sustained career advice is of particular importance for these pupils. They're using the »Talent

WERTE VERMITTELN / FÜHRUNG STÄRKEN

CONVEYING VALUES / BOOSTING LEADERSHIP



Since 2011, the Strahlemann® Foundation has been working in the field of career orientation and training placement for pupils. With its roots in the business region of Southern Hesse, the »Talent Company« has recently made its debut in North Rhine-Westphalia thanks to the Haniel Foundation's support. At Aletta Haniel Comprehensive School in Duisburg-Ruhrort, youngsters get active support in their transition from school to the workforce.

Company« a lot, and they like it», says Kaup.

For research and in finding orientation, pupils have access to the entire inventory of the »Talent Company«. The room resembles a modern office, complete with PC stations, a lounge area, presentation areas for companies, information on the regional job market, and career orientation literature, giving pupils a sense of slipping right into a business environment. During term time, regional businesses have the opportunity to present themselves to the pupils. Such events are

held almost weekly and several pupils have already found training positions this way. Proudly, Yasin hangs up the phone. He has been invited to the next round! Perhaps this will result in a training position. One thing is already clear: he has gained a lot of self-confidence, and maybe the next phone call will come easier. His success exemplifies the valuable work of the »Talent Company«. It opens up perspectives and points to possibilities – above all, it instils courage. Like many others, Yasin is getting support in finding his way into work.

»The strength-based approach was what we instantly found convincing about the »Aletta Haniel Program«, says Margarete Schadach, Dilara's education coordinator. »It's about finding tomorrow's professionals. Marks are secondary. We feel that young people who don't have the highest marks can make very good apprentices through their motivation and reliability. Marks don't reflect any of that. It's much more important that the youngsters know what they want and what they are capable of. We want them to show us – because everybody deserves a chance.« Dilara joined DPD GeoPost via a two-week placement. The logistics firm has been partnering with the »Aletta Haniel Program« from the beginning. »We instantly realized that Dilara was just right for this placement. We offered her a one-year long-term work experience placement, where she came to us once a week. In the end, both sides knew that it worked, and we managed to win Dilara as an apprentice.«

The »Aletta Haniel Program« has given Dilara self-confidence to plan her own future. She now knows what her strengths are and how to reach her own goals, and she feels at home at DPD GeoPost. »Right now, I work in the transport department, and I will stay here after finishing my training. I particularly like that I'm in contact with many people every day with a great variety of customer requests. I work with all the other departments at DPD. I love this variety.« What are her plans for the future? »These days, I like thinking of the future«, she says, laughing. »My training has shown me that learning can be fun. My plan is to get a business degree in the next few years. Maybe I could then spend some time working abroad.«



»Aletta Haniel Program – an opportunity for your future« is a project of the Aletta Haniel Comprehensive School, the Municipal Integration Centre Duisburg, the City of Duisburg and the Haniel Foundation. Since its inception in 2009, it has been aimed at eighth graders who are in danger of graduating badly or not at all. Guided by two dedicated professionals, the kids work on their individual strengths and weaknesses. Other offers include courses for job applications as well as individual tutoring. This helps the pupils improve their marks and finish school. In doing so, the project aims at the time after graduation, guiding participants in their vocational orientation from the word go.



ENTERING A CAREER FULL OF MOTIVATION

Thanks to the »Aletta Haniel Program«, Dilara Cengiz has found an apprenticeship: equipped with the necessary self-confidence and knowledge of her own strengths, she has managed to enter the professional world at DPD GeoPost in Duisburg

Dilara Cengiz has made it: a 20-year-old apprentice at DPD GeoPost in Duisburg, she is about to finish her training as an office clerk. In 2010 things were not looking so rosy. Dilara was not doing well at school. That is why she joined the »Aletta Haniel Program« when it was offered. »I applied because I want to graduate with good marks. My marks aren't so good – especially math is a problem. I hope that I can improve with the help of remedial teaching«, said the then 14-year-old at the time. Now, Dilara only has one more exam to pass. »If I pass this, DPD will take me on as an office clerk next year. I am very happy about this offer because it's the kind of area I'd like to work in«, she says today. For a long time she did not know how to plan for her future. The »Aletta Haniel Program« has really helped me. In eighth grade I didn't want to study. I wanted to spend time with

my friends. But the two programme workers did not budge. Over the course of many conversations they convinced me that it's important to think of the future. This helped me gain self-confidence, and I learned to work on my strengths and my weaknesses.« Soon, she realised that she enjoys organising and finds it easy to keep an overview – crucial skills for an office clerk.

Wirtschaftsskandale und -krisen wohin man sieht. Ist der ehrbare Kaufmann aus der Mode gekommen – oder aktueller denn je? Mit Unterstützung der Haniel Stiftung ermutigen die Universität St. Gallen und die Copenhagen Business School Führungskräfte der Zukunft, ihr Handeln zu reflektieren

»WIR LERNEN, GUTE UNTERNEHMER ZU SEIN – UND GUTE BÜRGER«



Ein ebenso moderner wie funktionaler Campus: Die Gebäude der Hochschule stammen aus den 60er Jahren und wurden im Zuge der Umstellung auf das interdisziplinäre Bachelor- und Master-System von 2005 bis 2011 umfassend modernisiert

Es ist kurz nach 17 Uhr, draußen versinkt die Sonne hinter den Berggipfeln und bringt sie kurz zum Glühen. Obwohl die rund 20 Studierenden der Universität St. Gallen schon seit neun Stunden im Hörsaal sitzen, haben sie für den atemberaubenden Ausblick keine Augen. Konzentriert hören sie dem Psychologieprofessor Timo Meynhardt zu, der gerade Lehrsätze aus der griechischen Antike zitiert. Es geht um den Wert von Unternehmen für die Allgemeinheit. Aber der altgriechische Dichter Archilochos, Gemeinwohl und Psychologie? Eigentlich studieren die jungen Frauen und Männer doch Fächer aus den Wirt-

schaftswissenschaften, hier an einer der renommiertesten Business Schools in Europa.

Tatsächlich klingt vieles in der Wirtschaftsausbildung der Universität gewagt und untypisch. »Wir erproben eine andere Art des Denkens, eine neue Art, Wirklichkeit zu konstruieren«, erklärt Jörg Metelmann, der für St. Gallen am sogenannten »Kontextstudium« feilt. Bei dieser Studienvariante verbringt die zukünftige Wirtschaftselite neben ihrem jeweiligen Hauptfach ein Viertel ihres Studiums mit anderen Disziplinen, etwa mit Soziologie-, Kunst-, Literatur- oder eben Psychologieseminaren. Das Ziel: Handlungs-, Reflexions- und



Prof. Dr. Timon Beyes (l. o.), Prof. Dr. Timo Meynhardt (r. o.), Prof. Dr. Jörg Metelmann (l. u.) und Dr. Rupert Antes (r. u.) engagieren sich für eine interdisziplinäre Bildung

kulturelle Kompetenz jenseits der reinen Wirtschaftslehre. »Mit dieser Idee waren wir weltweit Vorreiter«, sagt Metelmann stolz.

Wegen des besonderen Profils der Universität mit ihrer langen humanistischen Tradition hat die Haniel Stiftung bereits 2001 beschlossen, das Studienprogramm zu fördern und in dessen Rahmen eigene Seminare anzubieten. Die Universität St. Gallen stellte damals als eine der ersten Hochschulen auf das Bachelor- und Master-System um und entwickelte im Zuge dieser Reform auch das »Kontextstudium« und damit eine neuartige Form der Unternehmersausbildung. »Von Anfang an haben Inhalt und Ausrichtung der Uni sehr gut mit unseren Leitlinien zusammengepasst«, sagt Rupert Antes, Geschäftsführer der Haniel Stiftung. »Dem Leitmotiv des werteorientierten Unternehmers in der Tradition der Unternehmerfamilie folgend ist es für uns wichtig, Nachwuchsführungskräfte zu fördern, die im Sinne des ehrbaren Kaufmannes Verantwortung in und für die Gesellschaft übernehmen.« 2003 starteten die ersten »Haniel Seminars« – inzwischen ist dieses Programm eines der größten und am längsten dauernden Engagements der Stiftung.

Seitdem lädt die Universität St. Gallen jedes Jahr in der vorlesungsfreien Zeit Experten zu speziellen Kursen ein. »Gefühle«, »Performance«, »Geheimnis und Transparenz« und »Measurements« waren Themen der vergangenen Jahre. Die Veranstaltungen sollen den Blick der Studenten weiten und ihnen neue Denk- und Sichtweisen aufzeigen, die sonst in einem klassischen Wirtschaftsstudium zu kurz kommen – manchmal mit ganz ungewöhnlichen Herangehensweisen. So konnte die Universität 2012 beispielsweise den Schweizer Abenteurer Thomas Ulrich als Dozenten gewinnen. Ulrich, der schon über die Gletscher Patagoniens gewandert ist, Berge im ewigen Eis Grönlands bestiegen und die Eiger-Nordwand – mit der Ausrüstung der Erstbesteiger – bezwungen hat, referierte vor den Studenten zum Thema

»Grenzen überwinden – Ziele erreichen«. Für viele Studenten ist diese Offenheit und Lust am Ausprobieren ein wichtiges Argument, sich an der Universität St. Gallen einzuschreiben. Hier kommen sie mit Themen in Berührung, die in herkömmlichen Lehrplänen nur selten zu finden sind.

»Anfangs war das schon etwas kompliziert, sich in diese ganz andere Art des Denkens einzuarbeiten«, sagt Marie Droll. Ihre Kommilitonin Aline Herzog nickt. Gerade haben die beiden BWL-Studentinnen ihr Referat im »Haniel Seminar« beim Psychologen Meynhardt gehalten. Von BWL umzuschalten und vor einer Gruppe über soziologische und sozialpsychologische Themen zu referieren, fanden sie herausfordernd. »Aber später im Beruf werden wir davon profitieren, dass wir auch über den Tellerrand hinausschauen können und eine breite Methodenkompetenz mitbringen«, ist Droll überzeugt. Eigentlich wollte sie Medizin studieren, bei BWL fehlte ihr der »menschliche Faktor«. »Aber an der Universität St. Gallen bekomme ich nicht nur trockene Zahlen vorgesetzt, sondern ein breites Angebot an Humanwissenschaften«, sagt sie. Herzog kann sich eine Ausbildung ohne Kontextstudium nicht mehr vorstellen: »Letztes Jahr habe ich ein Seminar in Kunstgeschichte belegt – und es war eines meiner liebsten Fächer bisher.«

Beide sind überzeugt von dem Ansatz der Universität und der Haniel Stiftung: Statt immer mehr Spezialisten in Controlling, Accounting, Finance und den anderen Bereichen der Wirtschaft auszubilden, brauche es auch Generalisten mit einem breiten Horizont, die sich schnell in neuen Themen zurechtfinden würden. »Menschen, die mehr kennen als ihr Spezialwissen, werden später umsichtiger handeln und ihre Taten besser abschätzen und einordnen können«, sagt Aline Herzog. »Das ist wichtig für eine werteorientierte und nachhaltige Unternehmensführung.«

Etwa zur gleichen Zeit, zwei Stockwerke tiefer: Im »Haniel Seminar« von Stephan Lessenich wird das Thema »Armut« diskutiert. Auf einem Flip-



In fachfremden Unterrichtseinheiten wie dem Soziologie-Seminar von Prof. Dr. Stephan Lessenich lernen die Stipendiaten den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus

chart stehen unter anderem die Namen von Pierre Bourdieu und Max Weber – Klassiker der Sozialwissenschaften, doch für viele der Wirtschaftstudenten Neuland. Die Veranstaltung »Externalisierungsgesellschaften« geht der These nach, inwiefern Risiken und Nebenwirkungen des Wohlstands auf Schwächere abgewälzt werden. »Für mich ist es sehr spannend zu sehen, auf welchem fruchtbaren Boden soziologisches Wissen hier fällt«, sagt Lessenich, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Sonst unterrichtet und forscht er an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. »Für gutes Unternehmertum braucht es ein gewisses Maß an Allgemeinwissen in der Ausbildung«, ist sich Lessenich sicher.

Daniel Fauser sitzt an diesem Nachmittag in Lessenichs Seminar. Für seinen Bachelor-Abschluss hat er an der Universität St. Gallen zu Wirtschaftsethik geforscht. Aktuell macht er seinen Master. »Ich glaube, das BWL-Studium ist ein Werkzeug. In »Kontextseminaren« wie hier lernen wir zu reflektieren, wie wir dieses Werkzeug einsetzen und welche Folgen das haben kann.« Dabei ist ihm nicht nur wichtig, ein guter Unternehmer zu werden: »Wir lernen auch, was es heißt, ein guter Bürger zu sein«, sagt Fauser.

Antes freut sich, dass viele junge Führungskräfte der Zukunft – die den Wert solcher Tugenden in der Ausbildung schätzen – den Weg an die Universität St. Gallen und zu dem von der Stiftung geförderten Programm finden. »Letztlich ist es ein Wechsel auf die Zukunft. Wir können ja nicht steuern, wie viel von dem, was wir anbieten, wirklich verfängt«, sagt Antes. In den alle fünf Jahre durchgeführten Befragungen kommt heraus, dass sich die Studierenden besonders an diejenigen Seminare erinnern, die aus dem üblichen Curriculum herausstechen. »Viele Ehemalige geben bei der Evaluation an, dass sie die von uns vermittelten Leitbilder teilen und in ihr Berufsleben integrieren«, so Antes.

Das Jahr 2011 bestätigte den Ansatz der »Haniel Seminars« und gab gleichzeitig den Anstoß, das Programm weiterzuentwickeln. Noch unter dem Einfluss der weltweiten Wirtschafts- und Finanz-

krise veröffentlichte die Carnegie Foundation, ein einflussreicher Thinktank aus den USA, eine Studie über die Wirtschaftsausbildung an Hochschulen. Die Forscher kamen zu dem Schluss, dass viele Business Schools zu eindimensional ausbilden. Sie forderten daher, mehr Wert auf gesellschaftliche Zusammenhänge und klassische humanistische Inhalte in der Ausbildung zu legen. Für viele Hochschulen ein Weckruf – die Universität St. Gallen und die Haniel Stiftung sahen sich hingegen in ihrem Weg bestärkt und angespornt.

Die Haniel Stiftung erweiterte in der Folge ihr Angebot zum »European Haniel Program on Entrepreneurship and the Humanities«: Zusammen mit der renommierten Copenhagen Business School veranstaltet die Universität St. Gallen für die Studenten und Dozenten beider Hochschulen jedes Jahr eine Summer School. »Das Programm ist dadurch vor allem europäischer geworden«, sagt Timon Beyes, Koordinator des »European Haniel Program« und Professor für Design, Innovation und Ästhetik an der Copenhagen Business School. Die Haniel Stiftung bietet einmalige Bedingungen. Eine Besonderheit ist die mit bislang zwölf Jahren vergleichsweise lange Laufzeit des Programms. »Dadurch konnten wir in Ruhe ein enormes internationales Netzwerk knüpfen, können langfristig planen und müssen nicht nur von Jahr zu Jahr denken – und vor allem können wir uns schnell auf neue Anforderungen einstellen«, sagt Beyes.

Davon sollen schließlich auch die Studierenden profitieren: »Vor zwölf Jahren sahen Erwerbsbiografien noch ganz anders aus. Jetzt gehen Absolventen nicht mehr mit Anfang 20 zu großen Unternehmen und bleiben dort bis zur Rente. Junge Leute gründen heute Start-ups, arbeiten ein paar Jahre an einem Ort und ziehen dann weiter.« Auf diese Trends kann ein verlässliches Programm gut reagieren, erläutert Beyes. »Wir wollen unternehmerisches Denken fördern, nur: Das unternehmerische Subjekt ist heute ein ganz anderes. Wir müssen zum Beispiel auch fragen, wie gutes Unternehmertum in der öffentlichen Verwaltung in Zukunft aussehen wird. Ich nenne nur die Themen Digitalisierung und demografischer Wandel.«

Es ist Abend geworden. Timo Meynhardts Seminar zur Wirtschaftspsychologie ist zu Ende. Nun steht er in einem Hörsaal im Erdgeschoss der Uni. Der Raum ist voll, Studenten sitzen auf den Fensterbänken: »Measuring Public Value« heißt das Thema, über das Meynhardt zusammen mit Stefan Lessenich, dem Zürcher Soziologen Peter-Ulrich Merz-Benz und dem Wirtschaftswissenschaftler Kuno Schedler in den folgenden Stunden auf dem »Haniel Podium« diskutieren will.

Timo Meynhardt weiß, dass gutes Unternehmertum in Zeiten der Globalisierung mit verschiedensten Stake- und Shareholdern sehr oft eine Frage der Perspektive zu sein scheint. Er hat deshalb mit Forschern aus St. Gallen einen »GemeinwohlAtlas« entwickelt. »Dieses Gemein-



In der Bibliothek der Universität St. Gallen finden sich nicht nur Bücher, sondern auch Kunstwerke wie Gerhard Richters »Illusionen« (1989, Öl auf Leinwand). Die Auseinandersetzung mit Kunst ist Teil der »Haniel Seminars«

wohl ist ein unteilbares Gut, das nicht nur die Summe der Einzelinteressen berücksichtigt«, wie er sagt. Für den Atlas haben sie repräsentative Bürger aus der Schweiz und Deutschland ausgewählt und zu Unternehmen befragt: Wie gemeinwohlverträglich finden sie die Deutsche Bank, wie sehr dient der FC Bayern dem Gemeinwohl? »Die Unternehmen waren begeistert davon: Endlich konnten sie verlässlich sehen, wo sie stehen«, so Meynhardt.

Besonders beeindruckt waren die Forscher von den Kommentaren der Befragten in dem offenen Feld für Anmerkungen. »Die Menschen konnten alle sehr genau beschreiben, was aus ihrer Sicht gemeinwohlverträglich ist, wer ein guter und

wer ein unredlicher Unternehmer ist.« Das Thema treibt die Menschen um. Damit hatten die Forscher nicht gerechnet. Vor allem, weil »der Begriff »Gemeinwohl« nicht besonders virulent ist. Zählt man nach, wie oft das Wort in den letzten Jahren in der 20-Uhr-Tagesschau gefallen ist, landet man knapp im unteren zweistelligen Bereich«, erklärt Meynhardt. Und doch machen sich die Menschen offensichtlich Gedanken darüber.

Die Ergebnisse bestätigen eine Überzeugung der Haniel Stiftung: Gute Unternehmer sind nicht aus der Mode gekommen – im Gegenteil. Es lohnt sich, öffentlich dafür zu werben und Bürger, Universitäten und junge Unternehmer von diesem Leitbild zu begeistern.

Junge und werteorientierte Nachwuchsführungskräfte für die Wirtschaft auf europäischer Ebene auszubilden – das ist das Ziel des »European Haniel Program on Entrepreneurship and the Humanities«. Zentrale Partner sind die Universität St. Gallen (HSG) und die Copenhagen Business School (CBS), die zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas gehören. Geprägt wird das Programm von Professor Dr. Timon Beyes (CBS) und Professor Dr. Jörg Metelmann (HSG). Das semester- und blockweise in St. Gallen stattfindende Angebot der »Haniel Seminars« bildet den Kern der Aktivitäten. Es wird ergänzt um die jährlich im Juni stattfindende »Summer School«, die Studierende und Lehrende von HSG und CBS zusammenbringt. Flankierend zu dieser Förderung der Lehre ermöglichen

Zuwendungen der Geschwister Horstmann Stiftung und der Peter Curtius-Stiftung komplementäre, in das »European Haniel Program« eingebundene Forschungs- und Lehraktivitäten. Durch das langjährige Engagement in diesem Bereich konnte ein hochkarätiges Netzwerk renommierter europäischer Business Schools aufgebaut werden. So versammelt das von den Professoren Timon Beyes (CBS), Martin Parker (Universität Leicester) und Chris Steyaert (HSG) herausgegebene »Routledge Companion to Reinventing Management Education« einen internationalen Autorenkreis aus 64 Forschern und Hochschullehrern und zielt darauf ab, den Diskurs und die Praxis der Management- und Entrepreneurship-Ausbildung auf internationaler Ebene neu zu prägen.



MATHIAS RISSE

**Professor of Philosophy and Public Policy,
Director of the »McCloy Academic
Scholarship Program«**



The US and Germany have much in common. They are committed to a liberal-democratic order and believe citizens of different worldviews can live together under a public reason framework. They regard international coordination as key to peace and prosperity, and believe the market often is the best way of achieving that. And they hold that individuals have basic rights that governments must protect. In much of the country's vast interior Americans of German origin are the largest group.

But there are important differences as well. Germans are committed to an extensive welfare state, and believe such a state has resulted from a successful takeover of governmental power by the common people. In spite of their bad experiences with excessive state power it is hard to understand for many Germans that generally the state would be the problem rather than the solution. Germany tends to be reserved in foreign policy, having learned painful lessons from the past, whereas the US continues to act as a global hegemon as it moves towards an uncertain future in its relations to China. The country still wrestles with its racist past and its manifestations in day-to-day life. And unlike Germany, the US largely refuses to play any role in sheltering the millions who have recently fled violent conflict and abusive governments. At the time of this writing Donald Trump is vying to run for the presidency. His success to date seems to be as hard to understand for Germans as the election of George W. Bush once was.

Over the years McCloy's have come into key positions in the public and private sector as well as in the flourishing NGO scene. Each year this program enables about a dozen Germans or students with a German degree to be at Harvard. By now the program has around 230 alumni. They operate with an in-depth understanding of the US, whatever their professional niche may be. Merely listing those differences reveals why it is so important to have key people in these various sectors who have a profound understanding of the US.

When the »McCloy program« was founded it was placed specifically in the Harvard Kennedy School (HKS), rather than the university at large. The program seeks to help improve the work done for the public good. McCloy's are coming to the US to learn about ways of making the world a better place, one location at a time. For the many alumni HKS became the place where they acquired knowledge, tools and a network of like-minded spirits to pursue their goals. After more than 30 years, the program has come of age, and yet it has barely begun to flourish. The potential remains enormous. For the Kennedy School in turn the »McCloy program« once was one of its early efforts at becoming an international and by now global presence. Our treasured organizational partner in Germany is the German National Academic Foundation. The Haniel Foundation too has been a most valuable partner in these efforts. We are therefore writing this preface with much gratitude and in anticipation of many more years of cooperation and friendship.

Sincerely yours,

Seit 1983 bietet das McCloy-Stipendium herausragenden Studierenden die Möglichkeit, zwei Jahre in Harvard zu studieren. Susanna Krüger, Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance genutzt. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen

RELEVANTES UND SINNVOLLES MACHEN

Herr Müller, Sie gehören zum ersten Jahrgang der McCloy-Stipendiaten 1983. Damals war ein Auslandsstudium viel exotischer als heute. Was hat Sie gereizt?

FRANK MÜLLER: Ich wollte als fertig studierter Ökonom aus Duisburg eigentlich noch einmal ins Ausland und in Melbourne an die Uni. Die Studienstiftung des deutschen Volkes hat mich auf das McCloy-Stipendium mit dem prestigeträchtigen Studium in Harvard hingewiesen, das klang toll. Damals war das Programm noch unbekannt. Am Ende waren wir sieben Leute, die von 1983 bis 1985 dort studiert haben.

Was war Ihr wichtigster Antrieb?

MÜLLER: Ich wollte mich in einer neuen, fremden Umgebung beweisen. Berufliche Erwartungen waren nicht mein Thema. Ich war Studentenvertreter und interessierte mich eher für Gesellschaft, Politik und andere Dinge.

SUSANNA KRÜGER: Für mich war in gewisser Weise Politik ein Auslöser. Ich wollte damals mit Kommilitonen eine Partei übernehmen und neu aufstellen, damit sind wir aber später gescheitert. Danach wollte ich wissen, wie man Change Management in politischen Prozessen orchestrieren kann. Mit meinem Studium der Geschichte, der Philosophie und des Internationalen Rechts kam ich nicht viel weiter. So bin ich auf das Pro-

gramm gestoßen. Das war kein reines Karrieredding, aber ich hatte schon die Hoffnung, dass sich dadurch neue Möglichkeiten ergeben.

STEFAN WISBAUER: Ich hatte als Praktikant zwei frühere McCloy-Stipendiaten kennengelernt, die davon schwärmten, wie »angewandt« dort studiert werde. Das war für mich – nach dem sehr theoretischen Studium der Mathematik und Physik – der Schlüsselbegriff. Ein praktischerer, breiterer Ansatz, bei dem man etwas Relevantes und Sinnvolles macht, das hat mich gereizt. Ich dachte, die Welt braucht mehr Brückenbauer.

Frau von Reden, Sie nehmen derzeit noch am Programm teil. Was haben Sie sich erhofft?

FRIEDERIKE VON REDEN: Nach meinem Magisterstudium in Geschichte, Kulturmanagement und Zivilrecht in Deutschland und Schweden habe ich für den Kulturkreis der deutschen Wirtschaft in Berlin gearbeitet. Das war erfüllend und spannend. Aber irgendwann fehlte mir der internationale Austausch – und neue Herausforderungen. Mit dem Master in »Public Administration« wollte ich meine bisherigen Fähigkeiten um solche in den Bereichen NGO-Management und internationale Beziehungen ergänzen und andere Perspektiven bekommen. Bislang habe ich den Eindruck: Alle meine Erwartungen werden übertroffen!



»Mir sind das Netzwerk und viele der Leute sehr wichtig. Ich komme aus einer Nicht-Akademiker-Familie, das Stipendium war für mich ein lebensverändernder Schritt. Zu einigen der Stipendiaten habe ich sehr gute Arbeitsbeziehungen aufgebaut«

Susanna Krüger



»Wer in der Politik oder in Stiftungen etwas bewirken will, ist oft gut beraten, zu verstehen, wie Firmen ticken. Der Wechsel von der Wirtschaft in den gemeinnützigen Bereich und andersherum ist zu verschiedenen Zeitpunkten möglich«

Stefan Wisbauer

Was war Ihre prägendste Erfahrung?

WISBAUER: Über einen Kurs an der Harvard Business School habe ich mit anderen Studenten einen ganzen Sommer im Nahen Osten verbracht, um zusammen mit Israelis und Palästinensern brückenbauende Projekte zu entwickeln und bestimmte Handelsstrukturen, etwa in wichtigen Häfen, genauer zu analysieren. Wie stellt sich die Situation aus der einen, wie aus der anderen Perspektive dar? Das war extrem spannend. Auch die Kurse zur Systemdynamik haben mein Denken nachhaltig verändert.

VON REDEN: Die Grundeinstellung in den USA ist generell optimistischer und lösungsorientierter als in Deutschland. Zudem kooperiert man sehr stark. Dieses gemeinsame Arbeiten an kreativen, interdisziplinären Lösungen für gesellschaftliche Probleme empfinde ich als sehr bereichernd.

KRÜGER: Für mich war das Wichtigste eine neue Art der Selbstwahrnehmung. Wie werde ich in Gruppen gesehen, wie funktioniere ich in Gruppen, wie kann ich intervenieren? Das Selbstvertrauen wächst und damit das Gefühl, dass sehr viel möglich ist. Man verliert die Angst vor Begegnungen mit Amtsträgern und bewegt sich auf internationalem Parkett viel sicherer. Die Konzentration auf Change Management hat mein berufliches Leben verändert: Seit fast 15 Jahren beschäftige ich mich jetzt mit Veränderungsprozessen in gemeinnützigen und öffentlichen Organisationen.

MÜLLER: Wir saßen beim Mittagessen, da kamen plötzlich Regierungsmitglieder oder Vorstandsvorsitzende vorbei! Das war für mich, vor allem als Kind aus einer Arbeiterfamilie, schon sehr besonders. Ich habe gelernt, nicht mehr so sehr in Hierarchien zu denken und in jeder Situation sicherer aufzutreten.

Wenn man sich im Studium mit den Fragen von Social Entrepreneurship auseinandersetzt, wie Gesellschaft und die Wirtschaft nachhaltig und sozial verantwortlich verändert werden können, was bleibt davon für die Praxis?

MÜLLER: Mein Leben lang habe ich mich mit alternativer Wirtschaftspolitik beschäftigt, auch als ich selbst im Finanzsektor leitend tätig war. Meine Stiftung »vita«, die Umwelt, Bildung und

Kultur fördert und die ich 2007 mit meiner Frau gegründet habe, unterstützt solche Suchprozesse. Ich war gerade in Bhutan, wo es einen jungen König gab, der auf die Frage nach dem Bruttosozialprodukt, also des »Gross National Product«, einmal geantwortet hat: »Viel wichtiger ist mir das Glück meines Volkes, die »Gross National Happiness.« Das Thema fasziniert mich weiter.

WISBAUER: Ich hatte schon bei McKinsey unterschrieben, mich aber im letzten Moment entschieden, zunächst zur Weltbank zu gehen, um bewusst auch den öffentlichen Sektor kennenzulernen. Ich wollte etwas Sinnvolles machen, was auch zum Spirit der HARVARD Kennedy School passt. Und wenn man merkt, dass man in so einer Institution tatsächlich mit seinen Vorschlägen gehört wird, ist das schon sehr befriedigend.

Frau Krüger, Sie helfen mit Ihrer Beratungsgesellschaft »Goodroot« Organisationen mit einem sozialen und gesellschaftspolitischen Auftrag dabei, ihre Wirkung zu verbessern. Haben Sie den Eindruck, dass hierzulande in Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren Themen wie Ganzheitlichkeit und gesellschaftliche Verantwortung wichtiger geworden sind?

KRÜGER: Ich beobachte einen zarten, fragilen Bewusstseinswandel in der Art und Weise, wie wir Dinge wahrnehmen. Das geschieht allerdings nur vereinzelt und in bestimmten Schichten. Es gibt Führungspersonlichkeiten, die heute schon anders denken und handeln. Aber das sind noch Ausnahmen. In der praktischen Organisationsrealität in Deutschland sieht man davon sehr wenig.

Beschleunigen die jüngsten Wirtschaftsskandale, etwa bei VW und der Deutschen Bank, den Bewusstseinswandel im Management? Wird der ehrbare Kaufmann wieder ein stärkeres Leitbild?

KRÜGER: Ich erwarte keine großartigen Konsequenzen aus den Vorfällen, die Beharrungskräfte sind sehr stark, *the show must go on*. Aber diese Beispiele werfen wichtige Fragen auf: Können wir in immer komplexeren Situationen überhaupt noch etwas steuern? Brauchen wir neue Formen der Führung?

WISBAUER: Skandale hat es immer gegeben, aber heute entwickeln sich wegen der globalen Vernetzung über die sozialen Kanäle ganz andere Dynamiken. Eine falsche Politik kann einem Unternehmen jetzt fundamental schaden. Im Vergleich zu anderen Ländern scheint mir das Bewusstsein in Deutschland für nachhaltigeres, verantwortungsbewussteres und wertgetriebeneres Verhalten – siehe Umweltschutz – schon sehr viel ausgeprägter zu sein als etwa in den USA.

MÜLLER: Ich habe die große Hoffnung, dass sich auf der Ebene der jüngeren Generationen einiges tut. Was alteingesessene Manager anbelangt, bin ich mir nicht so sicher. Ich habe in großen Unternehmen gearbeitet: Bei Krisen wurde dort nur reagiert, weil man reagieren musste. Die Jungen können das ändern. Das sehe ich bei den jüngeren McCloy-Stipendiaten: Die kommen mit anderen Vorstellungen und übernehmen mehr Verantwortung.

Was meinen Sie damit?

MÜLLER: Aus meiner Generation sind die Absolventen der Kennedy School alle in sehr lukrativen Jobs gelandet, wo man gutes Geld verdienen konnte. Das war quasi der natürliche Weg. Heute fallen die Absolventen viel bewusster Entscheidungen für mehr Sinn – und gegen mehr Geld. Sie sind viel stärker wertorientiert. Mit diesem Druck von unten können Gesellschaft und Wirtschaft geändert werden.

VON REDEN: Das stimmt, für die Generation Y ist das Gehalt meist nicht das Hauptkriterium. Wir McCloy-Stipendiaten haben nach dem Studium glücklicherweise keine Schulden, das macht uns etwas freier in der Berufswahl. Viele amerikanische Kommilitonen suchen nach dem Studium erst mal Jobs mit hohem Einkommen, weil sie ihre Kredite abtragen müssen. Ich persönlich würde später gerne an den Themen Völkerverständigung, Integration oder im Bereich humanitäre Soforthilfe arbeiten.

Sind klassische DAX-Unternehmen für Sie keine potentiellen Arbeitgeber?

VON REDEN: Doch, dann allerdings eher im Bereich Corporate Social Responsibility beziehungsweise bei einer unternehmensnahen Stiftung.



»Für uns Studierende spielt das Netzwerk eine große Rolle – sowohl beruflich als auch persönlich. Schon bevor man rübergeht, wird man beim Jahrestreffen wie ein neues Familienmitglied in die »McCloy-Familie« integriert – das gefällt mir sehr«

Friederike von Reden

Wenn ein junger McCloy-Stipendiat gerne etwas in unserem Gemeinwesen verändern würde, sollte er lieber in die Wirtschaft oder in eine gemeinnützige Organisation gehen?

WISBAUER: Wer in der Politik oder in Stiftungen etwas bewirken will, ist oft gut beraten, zu verstehen, wie Firmen ticken. Und auch innerhalb von Unternehmen kann man an Projekten arbeiten, die nicht nur einen kommerziellen Fokus haben. Als ich bei McKinsey war, habe ich regelmäßig auch an Pro-Bono-Projekten mitgewirkt. Der Wechsel von der Wirtschaft in den gemeinnützigen Bereich und andersherum ist oft selbst zu einem späteren Zeitpunkt noch möglich. Pauschale Empfehlungen sind also schwierig.

KRÜGER: Beides macht Sinn, das Interesse sollte entscheiden. Es ist heute auch einfacher als vor 15 Jahren, später von dem einen in den anderen Bereich zu wechseln. Das ist eine schöne Entwicklung, denn wir brauchen viel mehr Menschen, die sich zwischen den beiden Welten bewegen und als Übersetzer funktionieren können.

Braucht man in der Wirtschaft eine höhere Frustrationstoleranz?

KRÜGER: Nein, es scheint mir genau anders herum. Im klassischen deutschen Großkonzern sind die Arbeitsziele leichter definierbar und der Erfolg besser messbar. In einer Stiftung oder im gemeinnützigen Bereich sind Sichtbarkeit und Sinn die allgemeine Währung. Die angestrebten Veränderungsprozesse sind schwerer anzustoßen, der Fortschritt oft kaum spürbar. Das kostet sehr viel Kraft. Da hat man in der Wirtschaft oft schneller Erfolgserlebnisse.

Wie hat sich Ihr USA-Bild durch den Aufenthalt in Harvard verändert?

MÜLLER: Wir hatten zu meiner Zeit wegen heikler politischer Themen wie dem NATO-Doppelbeschluss eine eher kritische Einstellung zu den Vereinigten Staaten. Vor Ort habe ich gelernt, vieles anders zu sehen und das Land mit viel mehr Sympathie verlassen. Das lag vor allem an tollen Kontakten zu normalen amerikanischen Studenten.

KRÜGER: Ich stellte mir vor meinem Aufenthalt die USA als große, innovationsfreudige Dienstleis-



»Mein Leben lang habe ich mich mit alternativer Wirtschaftspolitik beschäftigt, auch als ich selbst im Finanzsektor leitend tätig war. Heute beschäftigt mich das Konzept der »Gross National Happiness« weiterhin ungemein«

Frank Müller

tungsgesellschaft mit großen Ähnlichkeiten zu Deutschland vor. Aber es gab doch überraschend große Unterschiede. Oft werden etwa ganz andere Dinge gemeint, auch wenn man dieselben Worte benutzt. Deswegen war der Aufenthalt hilfreich. Auch mein Bild der US-Außenpolitik hat sich geändert. Am 11. September 2001 haben wir alle gemeinsam an der Kennedy School auf dem Großbildschirm live die Türme einstürzen sehen. Das hat meine Empathie für die Amerikaner stark vergrößert.

WISBAUER: Ich kannte die USA durch Aufenthalte an einer kalifornischen High School und während eines Studienaufenthaltes in Michigan schon, da gab es also keine Überraschungen, aber noch tiefere Einblicke in andere Kulturen, denn die Kennedy School ist sehr, sehr international.

VON REDEN: Es gibt tatsächlich große kulturelle Unterschiede, und manchmal merke ich auch, wie »deutsch« ich bin. Wir machen gerne Dinge etwas tiefer gehender und gründlicher. Insgesamt wird meine positive USA-Einstellung aber bestätigt.

Wie rege ist der Austausch unter ehemaligen Stipendiaten?

MÜLLER: Der wird zunehmend besser und bedeutet mir sehr viel. Vor allem der Kontakt zur jünge-

ren Generation ist sehr inspirierend. Seit es den McCloy-Verein gibt, ist der Austausch sehr viel einfacher geworden.

Haben diese Kontakte eher eine private oder eine geschäftliche Komponente?

KRÜGER: Beides, aber der private Teil ist größer. Mir sind das Netzwerk und viele von den Leuten sehr, sehr wichtig. Ich komme aus einer Nicht-Akademiker-Familie, für mich war das Stipendium ein lebensverändernder Schritt, dafür bin ich immer noch sehr dankbar. Zu einigen der Stipendiaten habe ich zugleich sehr gute Arbeitsbeziehungen, auch auf internationaler Ebene. Das ist äußerst angenehm, weil man gewissermaßen dieselbe Sprache spricht.

VON REDEN: Auch für uns Studierende spielt das Netzwerk eine große Rolle – sowohl beruflich als auch persönlich. Schon bevor man rübergeht, wird man beim Jahrestreffen wie ein neues Familienmitglied in die »McCloy-Familie« integriert – das gefällt mir sehr.

WISBAUER: Ich bin relativ aktiv und gehe immer gerne zu den Treffen. Der soziale Aspekt steht für mich im Fokus. Die McCloy sind wirklich ein Schlag für sich, eine sehr inspirierende Truppe, die mir jedes Mal wieder aufs Neue Spaß macht.

rungen zu leisten. Die Haniel Stiftung fördert jährlich eines von bis zu sechs Stipendien. Weitere Partner sind das Bundeswirtschaftsministerium, die Harvard University, die McCloy-Stipendienstiftung im Stifterverband der Deutschen Wissenschaft, der McCloy Alumni Fonds sowie die Studienstiftung des deutschen Volkes, die das Programm auf deutscher Seite zentral koordiniert und trägt.

Das McCloy-Programm gehört zu den höchstdotierten Stipendienprogrammen in Deutschland und ist eines der ältesten und traditionsreichsten internationalen Fellowships der Harvard University. Bewerbungsschluss ist immer der 1. November eines Jahres. Informationen zur Bewerbung finden sich auf den Seiten der Studienstiftung des deutschen Volkes unter www.studienstiftung.de/mccloy

Zwei Jahre an einer der besten Universitäten der Welt zu verbringen und dabei durch ein monatliches Vollstipendium inklusive der vollständigen Übernahme der Studiengebühren gefördert zu werden – diese einmalige Chance bietet das »McCloy Academic Scholarship Program« jährlich sechs herausragenden Nachwuchsführungskräften, die aktuelle transatlantische Perspektiven, Chancen und Herausforderungen besser verstehen wollen. Ziel ist es, die Stipendiaten auf die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft vorzubereiten und sie dabei zu unterstützen, einen Beitrag zu innovativen und mehrsektoralen Lösungen für relevante gesellschaftliche Herausforde-

DER RE!VOLUTIONÄR

Der Haniel-Stipendiat Frederic Rupprecht setzt sich in seinem Studium an der Harvard Kennedy School mit Social Entrepreneurship auseinander. Sein Wissen erprobt er in seinem Start-up betterRe!



Es ist Mittwoch, 15 Uhr. Das Telefon klingelt. Mit einem freundlichen »Guten Morgen«, meldet sich eine Stimme am anderen Ende der Leitung. Frederic Rupprecht ist gerade erst aufgestanden – allerdings ist es bei ihm im amerikanischen Cambridge auch erst 9 Uhr morgens. In einer Stunde fährt er zur Uni, der Kennedy School. Der 22-Jährige ist Stipendiat der Haniel Stiftung, die jährlich bis zu acht Studierenden ein wirtschaftsbezogenes Aufbaustudium im europäischen oder außereuropäischen Ausland ermöglicht. Rupprecht war bisher nicht nur ein sehr

guter Schüler und Student – sein Abitur bestand er mit 1,0, seinen Bachelor in Betriebswirtschaft mit 1,5 –, sondern gründete 2013 mit zwei Kommilitonen quasi nebenbei auch ein eigenes Unternehmen.

DIE BESSERE BATTERIE

Das Start-up betterRe! hat seinen Sitz in Rupprechts Heimatstadt Hamburg und verfolgt das Ziel, die extrem klimaschädliche Batterienindustrie nachhaltig zu verändern und damit einen wichtigen Beitrag für die Umwelt zu leisten. »Wir





Die Kennedy School ist eine Einrichtung der renommierten Harvard University im amerikanischen Cambridge

»Wer nur auf das Lernen fokussiert ist, verliert leicht den Blick für die Welt. So gehen viele Chancen an einem vorbei«

haben BWL studiert, uns ist klar, dass wir keine neue Batterie erfinden können. Wir sind aber gut darin, innovative Prozesse, Ideen und Marketingkonzepte zu entwickeln«, erklärt Rupprecht. Seine Batterien sind Nickel-Zink-Akkus, deren chemische Zusammensetzung sich komplett natürlich abbauen lässt. Außerdem können sie bis zu 500 Mal wiederaufgeladen werden. Neu ist diese Idee von Akkus nicht, es gibt sie schon seit Mitte des 19. Jahrhunderts – also bereits 50 Jahre nach der ersten massentauglichen Batterie. Allerdings nutzen auch heute nur sechs Prozent der Verbraucher aufladbare Batterien. Den restlichen 94 Prozent sind Akkus zu umständlich. Gerade Firmen haben oft keine Zeit oder Kapazität, Batterien aufzuladen. Genau da setzt betterRe! an: Das Start-up kümmert sich um die Wiederaufladung und Rücksendung der leeren Akkus. Für die Verbraucher ändert sich nur eins: Sie werfen die leeren Batterien nicht in einen Entsorgungsbehälter, sondern in den Briefkasten. Das Porto für den klimaneutralen Versand bezahlt betterRe!. Mit jeder neuen Bestellung sinkt für den Kunden der Preis – und er wird ganz nebenbei zum Umweltschützer.

HERZBLUT

Die Welt zu verändern – diese Idee hat Rupprecht schon immer fasziniert. Bereits während seiner Schulzeit hat er neben seiner Klassen- und Schulsprecherfunktion als oberster Schülervertreter auf Landesebene für Veränderungen gekämpft. Für die Schüler hat er mehr Mitentscheidungsrechte, Aufklärungsarbeit, Fortbildungen und Netzwerke errungen. »Eine gute Ausbildung ist wichtig«, erklärt er diesen Schritt. »Wichtiger noch finde ich aber, dass man daneben eine Leidenschaft hat, die man auslebt. Wenn ich theoretisches Wissen gleich anwende, habe ich mehr Spaß und Erfolg. Gleichzeitig tue ich auch noch etwas Gutes. Wer nur auf das Lernen fokussiert ist, verliert leicht den Blick für die Welt. So gehen viele Chancen an einem vorbei, und man merkt gar nicht, wofür das eigene Herz schlägt.« So ist es auch zu erklären, dass Rupprecht sein Studium und den Ausbau seines Unternehmens, das immerhin 6 000 Kilometer von Cambridge entfernt sitzt, so gut miteinander vereinbaren kann. »Wir sind zum Glück ein Dreierteam«, erklärt er. »Trotzdem ist es eine große Herausforderung, das Unternehmen neben dem Studium zu führen. Zumal einer meiner Kollegen zurzeit in London studiert. Der andere ist glücklicherweise wieder in Hamburg. Er ist vor kurzem aus Hongkong zurückgekehrt.« Rupprecht lacht kurz. Anscheinend ist ihm klar, dass es sich für Außenstehende etwas absurd anhören muss, dass die noch fast jugendlichen Geschäftsführer in der ganzen Welt unterwegs sind, während sie ein erfolgreiches Unternehmen



Rupprecht nutzt das Aufbaustudium, um sich mit sozial nachhaltigem Unternehmertum auseinanderzusetzen

aufbauen möchten. Doch Rupprecht hat alles im Blick. »Wir befinden uns gerade in der Testphase. Verschiedene Unternehmen und Privatpersonen haben sich bereit erklärt, unsere Produkte auszuprobieren. Die Erfahrungswerte von den Kunden nutzen wir dann für eine zweite Finanzierungsrunde, in der wir Investoren anwerben. Bis wir Ergebnisse von den Testern haben, können wir vor Ort nicht viel tun. Die Verwaltung mache ich momentan von hier aus.«

GROSSE VERANTWORTUNG

Viele Aufgaben gleichzeitig anzugehen und dabei das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, das ist für Rupprecht normal.

Mit 18 Jahren, also mitten in der heißen Phase seines Abiturs, plante und organisierte er eine Bündnisdemonstration zum Volksentscheid in

»Ich beschäftige mich leidenschaftlich mit Social Entrepreneurship«

Hamburg über die zukünftige Bildungsausrichtung. Rund 6 000 Teilnehmer kamen. »Als Landesvorsitzender der Hamburger SchülerInnenkammer bekam ich bei der Organisation der Demo tiefe Einblicke in Reformprozesse, Arbeitsstrukturen in Behörden und Politik, Umgang mit Medienvertretern und verantwortungsbewusstes Wirtschaften«, erzählt er. Die Einsicht, dass die Wirtschaft viel bewegen kann und große Verantwortung hat, lässt ihn bis heute nicht mehr los. In seinem Studiengang »Public Policy« forscht Rupprecht daher unter anderem zu der Frage, warum Menschen sich oft so irrational verhalten und was man als Unternehmen dagegen tun kann. »Menschen schätzen einen kleinen, kurzfristigen Gewinn an Extraspaß oft mehr wert, als dass sie die negativen Effekte – die irgendwann in der Zukunft daraus folgen – richtig abschätzen können. Gerade in Zeiten des Klimawandels möchte ich dieses Verhalten unternehmerisch verändern.« Rupprecht hält dabei nichts von Charity – er gibt lieber Hilfe zur Selbsthilfe, um einen nachhaltigen Effekt zu erreichen. Auch das ist Teil seines Studiums: »Ich beschäftige mich leidenschaftlich mit Social Entrepreneurship. Das theoretische Wissen über sozial nachhaltiges Unternehmertum – also wie ich mit einer gewissen Menge an Startressourcen etwas aufbaue, was sich nach einer Zeit selbst trägt, ohne dass es kontinuierlich Opfer der Umwelt fordert – eigne ich mir in der Uni an, praktisch setze ich es mit betterRe! um.«

Jetzt wird es Zeit für Rupprecht. Seine Vorlesungen fangen gleich an und er macht sich auf den Weg zur Uni. Selbstverständlich nachhaltig – mit dem Fahrrad.

Dieser Artikel ist im Magazin »enkelfähig« erschienen und online abrufbar unter www.enkelfaehig.de/magazine/eine-frage-der-lehre

Gemeinsam mit der Studienstiftung des deutschen Volkes fördert die Haniel Stiftung seit 1991 das »Haniel-Stipendienprogramm«. Jährlich vergibt sie bis zu acht Stipendien für ein wirtschaftsbezogenes Aufbaustudium im europäischen oder außereuropäischen Ausland. Dadurch können sich herausragende junge Nachwuchsführungskräfte für die Übernahme unternehmerischer und gesell-

schaftlicher Verantwortung qualifizieren. Das Stipendienprogramm gehört zu den höchstdotierten in Deutschland.

Bewerbungsschluss ist immer der 15. November für Vorhaben, die im Herbst des darauffolgenden Studienjahres beginnen. Weitere Informationen im Internet unter www.haniel-stiftung.de



Die Ingenieurin Iris Zwanziger und der Betriebswirtschaftler Alexander Schwarz wurden durch das Doppel-Master-Programm »Interkulturelle Japanstudien/Japanische Sprache« zu Experten für Land und Sprache. Von ihren Studiererfahrungen im Land der aufgehenden Sonne konnten beide besonders profitieren

ZUM DOPPEL-MASTER NACH JAPAN



Iris Zwanziger hat an der TU Berlin Wirtschaftsingenieurwesen studiert und absolvierte den vierten Jahrgang des Doppel-Master-Programms. In Japan hat sie sich mit Elektromobilität und Wasserstoffantrieben beschäftigt

Warum haben Sie sich für das Doppel-Master-Programm beworben?

ALEXANDER SCHWARZ: Während meines Bachelorstudiengangs war ich bereits für ein Auslandssemester in Japan und war begeistert. Das Doppel-Master-Programm gibt mir die Möglichkeit, meine beiden Interessen – Wirtschaft und japanische Kultur – zu vereinen. Es gibt viele japanische Beratungsfirmen, und ich könnte mir gut vorstellen, nach dem Programm dort tätig zu werden.

»Japan ist für mich blau, denn im Winter ist der Himmel oft strahlend blau. Das kenne ich aus Berlin nicht. Hier sind die Wintertage immer eher grau«

IRIS ZWANZIGER: Mir ist im Rahmen meines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens aufgefallen, dass die Themen Elektromobilität und Wasserstoffantrieb in Japan ganz weit vorne sind. Ich wollte wissen, woran das liegt. Welche kulturellen Einflüsse gibt es, und wie sind die japanischen Arbeitsabläufe organisiert? Da ich keinerlei Vorkenntnisse der Sprache hatte, war das Programm eine einmalige Chance für mich. Wir haben hier in kürzester Zeit Japanisch gelernt und parallel dazu an unseren Forschungsthemen gearbeitet.

Herr Schwarz, was ist Ihr Forschungsthema im Rahmen des Studiums?

SCHWARZ: Ich möchte mich mit dem Thema der Privatverschuldung durch Konsumentenkredite beschäftigen. Gemessen an der Literatur zur Staatsverschuldung spielt dieses Thema in der aktuellen Forschung eine eher untergeordnete Rolle. Rein zahlenmäßig stellt die Privatverschuldung in Japan nur eine Randerscheinung dar, bedingt durch kulturelle Besonderheiten können die gesellschaftlichen Auswirkungen für die Betroffenen jedoch große Ausmaße annehmen. Ein Grund dafür stellen mitunter die Geschäftspraktiken von speziell in Japan ansässigen Konsumentenkreditfirmen dar. Das ist für mich aus der BWL-Perspektive sehr spannend, denn das Wirkungsfeld von unternehmerischen Tätigkeiten



Alexander Schwarz absolvierte ein BWL-Studium in Mannheim und ist seit Februar 2016 in Tokio. Dort beschäftigt er sich im Rahmen des Doppel-Master-Programms »Interkulturelle Japanstudien/Japanische Sprache« mit dem Thema der Privatverschuldung durch Konsumentenkredite

und ihren gesellschaftlichen Auswirkungen ist von hoher Bedeutung. Ich denke, dass ein Verständnis von wirtschaftlichen und kulturellen Zusammenhängen für den geschäftlichen Erfolg von europäischen Unternehmen in Japan von großer Bedeutung ist.

Was uns natürlich als Unternehmensstiftung beschäftigt: Wie würden Sie den Unterschied zwischen japanischen und deutschen Unternehmen beschreiben?

SCHWARZ: Die asiatische Unternehmenskultur ist im Vergleich zu Deutschland sehr an den Vorgesetzten orientiert. Es ist wichtig, den Chef und seine Stellung zu respektieren. Man muss sich einordnen und seine eigene Position kennen sowie sich entsprechend verhalten. In Deutschland kann

»Japan hat für mich die Farbe Rot. Sie steht in der Flagge für das Land der aufgehenden Sonne. Zum anderen symbolisiert Rot für mich das Hektische der dortigen Großstädte«

man den Chef dagegen auch duzen und sich nach der Arbeit auf einer persönlichen Ebene austauschen.

ZWANZIGER: Auch der Bewerbungsprozess ist sehr unterschiedlich. Die großen Unternehmen stellen in der Regel nur einmal im Jahr, im April, Berufseinsteiger ein. Die Studenten bewerben sich somit bereits ein Jahr vor ihrem Abschluss. Das sieht man auch auf dem Campus, plötzlich tragen alle einen Anzug. Da ein Großteil der Ausbildung im Unternehmen selbst stattfindet, ist es nicht ganz so relevant wie in Deutschland, welche Fachrichtung man studiert hat.

Würden Sie anderen Studenten empfehlen, sich auf den Doppel-Master-Studiengang zu bewerben?

ZWANZIGER: Unbedingt. Es ist das einzige Programm, das ich kenne, das eine Kombination aus Fachstudium und exzellenten Kultur- und Sprachkenntnissen anbietet. Das ist eine wesentliche Erfahrung für den Arbeitsmarkt, denn multilinguale Experten werden in allen Fachbereichen gesucht.

SCHWARZ: In meinem BWL-Studium habe ich oft gehört, dass man immer offen sein sollte für Neues und dass man manchmal auch mutige Entscheidungen treffen muss. Für mich ist es eine mutige Entscheidung, etwas Fachfremdes im Master zu studieren. Klassischerweise hätte ich einen Master an einer renommierten Business School absolviert. Aber ich denke, es schadet nicht, wenn man im Leben seine Grenzen auch mal überschreitet. Das wird einem später gewiss zugutekommen.

Mit dem »Haniel Japan Programm« fördert die Haniel Stiftung seit 2009 das erste Doppel-Master-Programm zwischen einer deutschen und einer japanischen Universität – der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Keio University in Tokio. Seit 2010 wird der Studiengang als Japanprogramm in Kooperation mit der Studienstiftung des deutschen Volkes durchgeführt. Ziel ist die Ausbildung multilingualer Experten und Nachwuchsführungskräfte, die später im Rahmen der deutsch-japanischen Zusammenarbeit anspruchs-

volle Aufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft übernehmen können. Darüber hinaus fördert die Haniel Stiftung Online-Seminare zwischen Studierenden der Universität Halle und der Keio University, die Entsendung von Studierenden zum Sprachtraining nach Japan sowie Forschungsaufenthalte von Doktoranden.

Bewerbungsschluss für das deutsch-japanische Doppel-Master-Programm »Interkulturelle Japanstudien/Japanische Sprache« ist jeweils der 1. April eines Jahres bei Programmbeginn im folgenden September



Die Stipendiaten des »Haniel China Scholarship Program« erleben einen intensiven Austausch der Kulturen

IM ZEICHEN DER FREUNDSCHAFT



Zhengang Wu (25) studierte in Nanjing Philosophie und schloss dort auch sein Germanistikstudium ab

Zhe Feng (22) stammt aus Shanghai und studiert dort Germanistik. Sie hat Auslandssemester in Ludwigshafen, Innsbruck, Berlin und Melbourne absolviert

Xinqi Wang (22) gehört mit Zhe Feng zu den ersten vier Stipendiaten des »Haniel China Scholarship Program«. Zuvor hat sie bereits ein Jahr in Siegen studiert

Chinesische Studenten kommen nach Deutschland, um hier Japanisch zu lernen. Wie finden Sie diese Idee?

XINQI WANG: Am Anfang war ich tatsächlich etwas verwirrt von dem Programm: Ich soll in Deutschland Wirtschaft studieren und die japanische Sprache lernen. Warum dann nicht gleich nach Japan gehen und dort Wirtschaft studieren? Im vergangenen halben Jahr habe ich aber herausgefunden, warum das nicht dasselbe ist: Ich lerne hier Japanisch aus westlicher Sicht – und die ist ganz anders als die chinesische Sicht. In China habe ich immer nur gehört und gelesen, dass Japan

sehr viel Böses getan hat. Erst hier in Deutschland habe ich gemerkt, dass nicht alles schlecht ist und der Rest der Welt ganz anders über Japan denkt.

Woher kommt Ihr Interesse an Deutschland?

ZHENGANG WU: In der Verbindung zwischen Europa und China standen immer die deutsch-chinesischen Beziehungen im Vordergrund. Deshalb war für mich klar: Wenn ich etwas über Europa erfahren möchte, sollte ich zuerst Deutschland kennenlernen.

ZHE FENG: Deutschland war immer ein Vorbild für uns Chinesen. Es gibt hier sehr gute Technologie und Infrastruktur. Auch die Ordnung beeindruckt mich – zum Beispiel das DIN-A4-Format.

Wie unterscheidet sich denn das Studentenleben in Deutschland von dem in China?

WU: In China gibt es einen Mainstream, und alle Leute sollen dazu passen. Aber hier in Deutschland hat jeder seine eigene Vorstellung davon, wie er leben möchte. Das Motto ist »Mach, was du willst!« Diese Idee gefällt mir.

Nach den Erfahrungen, die Sie hier gesammelt haben – fällt Ihnen die Rückkehr nach China schwer?

WANG: Darüber habe ich vor einer Woche noch mit meinem Freund diskutiert. Er ist Doktorand in China, hat aber Schwierigkeiten, nach seinem Abschluss eine zufriedenstellende Arbeit zu finden. China befindet sich noch auf einer niedrigen Schwelle der Wertschöpfung. Wir brauchen zwar qualifizierte Leute, aber nicht so viele. Deshalb hat er mich gefragt: »Wenn du dein Studium in Deutschland fertig hast, dann bist du schon 27 Jahre alt. In dem Alter haben die Leute hier schon vier Jahre Berufserfahrung. Und du hast nur zwei Bachelorurkunden – was willst du in Zukunft machen?«

Was haben Sie ihm geantwortet?

WANG: Dass ich hier in Deutschland Berufsbeziehungsweise Praktikumserfahrung sammeln will. Ich habe glücklicherweise ein Praktikum bei einer Personalberatung in Heidelberg bekommen. Ich möchte noch mehr über das deutsche Wirtschaftssystem lernen und darüber, wie deutsche Unternehmen funktionieren. Das ist meine Stärke im Vergleich zu anderen, die in China Berufserfahrung gesammelt haben.

FENG: Das geht mir genauso. Wenn ich als Berufsanfänger zurückkehre, dann habe ich keine großen Vorteile. Deswegen möchte ich zunächst hier in Deutschland Erfahrungen sammeln und danach am liebsten in Shanghai für ein deutsches Unternehmen arbeiten.

Der Artikel ist die gekürzte Version eines Textes aus dem Magazin »enkelfähig« von Haniel. Der gesamte Artikel sowie das Videoporträt einer Stipendiatin ist unter www.enkelfaehig.de/magazine/im-zeichen-der-freundschaft zu finden.

Mit dem jährlich stattfindenden »Stipendiatenseminar« bringt die Haniel Stiftung ihre Stipendiaten und Alumni zusammen, schafft Raum für Austausch und ermöglicht das Knüpfen neuer Kontakte. Durch ein vielfältiges Programm bekommen die Teilnehmer frischen Input

MEHR ALS EIN STIPENDIUM



Nora Böggemann auf dem »Stipendiatenseminar« 2015. Sie studierte an der Willy Brandt School of Public Policy und ist jetzt CR Specialist Supplier bei Aldi-Süd

Die Vergabe eines Stipendiums endet bei der Haniel Stiftung nicht mit der letzten Zahlung und dem Ende des Studiums: Die Stiftung möchte für ihre Stipendiaten und Alumni ein nachhaltiger Partner sein und ihnen eine langfristige Ideenplattform bieten. Daher lädt die Haniel Stiftung ihre Geförderten einmal im Jahr nach Duisburg ein. Bei jedem Treffen liegt der Schwerpunkt auf einem aktuellen wirtschafts- oder gesellschaftspolitischen Thema. Inhaltlich vorbereitet werden die Seminare mit den Kooperationspart-

»Die Haniel Stiftung vereint uns junge Absolventen, ohne dass man sich über den gemeinsamen Nenner genau bewusst ist. Für mich bringt ein solches Treffen jedes Mal richtig Schwung in meine eigenen Gedanken und Perspektiven, was Beruf, Karriere und persönliche Weiterentwicklung angeht«

nern der Haniel Stiftung. Auf dem Programm stehen Vorträge von Experten, Podiumsdiskussionen und Workshops. Neben dem fachlichen Austausch lässt das zweitägige »Stipendiatenseminar« auch Raum für persönliche Gespräche: Die Teilnehmer frischen bestehende Kontakte auf – und knüpfen neue. Denn die Haniel Stiftung nimmt jährlich etwa 25 herausragende Nachwuchskräfte in ihre Stipendienprogramme auf und hat seit ihrem Bestehen rund 1 500 junge Menschen gefördert.

THEMEN DER LETZTEN FÜNF STIPENDIATENSEMINARE:

2011
Corporate and Governmental Responsibility - Unsere Verantwortung in einer neuen Welt (mit Kooperationspartnern der Willy Brandt School of Public Policy)

2012
Brücken nach Asien – Globalisierung gestalten (mit Kooperationspartnern des »Haniel Japan Program«)

2013
Mittendrin statt nur dabei: Ruhrort gemeinsam erleben und gestalten (mit Kooperationspartnern des Projekts »Bildung als Chance«)

2014
Rethinking Management Education - The Role of the Humanities (mit Kooperationspartnern des »European Haniel Program on Entrepreneurship and the Humanities«)

2015
Anständig Geld verdienen – Wert und Werte in der Wirtschaft (mit dem Alumnus und langjährigen Kooperationspartner Professor Dr. Dr. Nils Ole Oermann und in Zusammenarbeit mit der Klaus Tschira Stiftung, Heidelberg)

Alumni und Stipendiaten kommen einmal jährlich auf dem »Stipendiatenseminar« zusammen, tauschen sich aus und knüpfen Kontakte. Teilnehmer aus dem Jahr 2014 haben sich mit dem »Selfie-Automat« selbst fotografiert. Ergebnisse auf der folgenden Doppelseite und Seite 44





»WE'RE LEARNING TO BE GOOD ENTREPRENEURS – AS WELL AS GOOD CITIZENS«

Have economic scandals and crises damaged the image of the »respectable salesman« beyond repair? Or are they more en vogue than ever? With the support of the Haniel Foundation, the University of St. Gallen and the Copenhagen Business School are encouraging future business leaders to reflect on their actions



The building of the University of St. Gallen is modern and functional

It has just gone 5pm. Outside, the sun is disappearing behind the mountain peaks, briefly bathing them in a red glow. Although the 20-odd students of St. Gallen University have been sitting inside a lecture hall for the past nine hours, none of them are paying attention to the breathtaking spectacle on display outside. Deep in concentration, they are listening to psychology professor Timo Meynhardt quoting tenets from ancient Greece about the merits businesses bring to all of society. But wait – the ancient Greek poet Archilochus, public welfare and psychology? These young women and men are all students of economic sciences, here at one of Europe's most renowned business schools.

Indeed, many elements of this university's approach to business education sound daring and unusual. »We are exploring another kind of thinking, a new way of constructing reality«, explains Jörg Metelmann, who

Wirtschaftsskandale und Krisen wollen man nicht. Ist der ehrbare Kaufmann aus der Mode gekommen – oder aktueller denn je? Mit Unterstützung der Haniel Stiftung ermöglicht die Universität St. Gallen und die Copenhagen Business School Führungskräfte der Zukunft, ihr Handeln zu reflektieren

»WIR LERNEN, GUTE UNTERNEHMER ZU SEIN – UND GUTE BÜRGER«

Die Haniel Stiftung... (text continues with details about the foundation and the program)

is in charge of fine-tuning St. Gallen's so-called »Contextual Studies« programme. The programme sees the future business elite spending a quarter of their course time on disciplines outside their main subject, attending seminars in sociology, art, literature or, as in this case, psychology. The aim is to focus on the competence to act and reflect, to develop a cultural awareness beyond pure economics. »We were the first in the world to come up with this idea«, says Metelmann proudly.

Recognising the university's special profile as an institution with a long humanist tradition, the Haniel Foundation decided to support the study programme and offer a few seminars as part of it as early as 2001. Back then the University of St. Gallen was one of the first to make the transition from the bachelor system to running masters programmes. As part of this reform the idea of »Contextual Studies« began to take shape, and a new form of entrepreneurial training was born. »The university's profile has always matched our guidelines very well«, says Rupert Antes, the Haniel Foundation's Executive Director. »Following the Leitmotiv of the value-oriented entrepreneur embedded in the tradition of the entrepreneurial family, we place great importance on promoting young executives who take on social responsibility as a respectable salesman.« The first »Haniel Seminars« started in 2013 – today the programme is one of the

Foundation's biggest and most enduring engagements.

Every year since then, the University of St. Gallen has invited experts to hold special courses during lecture-free periods. Over the past few years, themes have included »Feelings«, »Performance«, »Secrecy and Transparency«, and »Measurements«. These seminars are designed to expand the students' horizons, to introduce them to new perspectives and ways of thinking that classic economics courses tend to neglect – sometimes by presenting wholly unusual approaches, like in 2012, when the university managed to book the Swiss adventurer Thomas Ulrich as lecturer. Over the course of his career, Ulrich has crossed the glaciers of Patagonia, climbed mountains in the permafrost of Greenland, and tackled the Eiger North Face using the original first-ascent equipment. At St. Gallen, he lectured on »Crossing Boundaries – Achieving Goals«. For many students, this openness and desire to try out new things are an important reason to enroll at St. Gallen University, where they will come across topics that more traditional curricula rarely address.

»In the beginning it was a little complicated getting used to this wholly different way of thinking«, says Marie Droll. Her fellow student Aline Herzog nods in agreement. The two business administration students have just given their presentation in psychologist Meynhardt's Haniel Seminar. They found it challenging to switch from their business studies to exploring sociological and socio-psychological issues in front of a group of students. »But later on in our careers we will benefit from being able to see past the end of our noses and bringing a wide methodical competence to the job«, Droll is convinced. Originally, she wanted to study medicine. To her, business studies lacked »the human factor«. »But here at St. Gallen I'm not just presented with numbers, but with a wide range of human sciences«, she says. Now Herzog can't imagine an education without Contextual Studies: »Last year, I took part in a seminar on art history – and that's been one of my favorite subjects so far.«

Both students are sold on the approach offered by the university and the Haniel Foundation. They say that instead of producing ever more experts in controlling, accounting, finance, and other areas in economics, there is a need for generalists with a broad horizon who can quickly familiarise themselves with new subjects. »People who have more than just specialist knowledge will act with more prudence and have a better understanding of their own actions«, says Aline Herzog. »That is very important for value-oriented and sustainable management.«

Two floors down, sociology professor Stephan Lessenich is about to discuss the topic of poverty in another

Haniel Seminar. Written on a flip chart are the names Pierre Bourdieu and Max Weber – giants of the social sciences, but mostly unknown to many economics students. The seminar »Externalisation Societies« explores the notion that the risks and side effects of wealth are passed on to the weak. »I find it very interesting to see how sociological knowledge is falling on very fruitful soil here«, says Lessenich, who is the Chairman of the German Sociological Association. He also teaches and does research at Ludwig-Maximilians-Universität in Munich. »Good entrepreneurship requires a certain level of general knowledge in education«, Lessenich is convinced.

Daniel Fauser is taking part in Lessenich's seminar this afternoon. For his Bachelor's degree at the University of St. Gallen, he conducted research on business ethics. »I believe that business studies is a tool. In contextual seminars like this one we learn to reflect on how to use this tool and what consequences it can have.« To Fauser, becoming a good entrepreneur is not all that counts: »We're also learning to be good citizens«, he adds.

Rupert Antes, Executive Director of the Haniel Foundation, is delighted that so many young future executives who appreciate the inclusion of such values in their education are choosing the University of St. Gallen and the programme supported by the foundation. »At the end of the day, it's a cheque made out to the future. After all, we cannot control how much of what we're offering will stick«, says Antes. Surveys conducted every five years reveal that the students remember those seminars best that stuck out from the usual curriculum. »In their evaluation, many alumni state that they share the guiding principles we convey, and integrate them in their professional lives«, says Antes.

The year 2011 seemed to confirm the approach of the Haniel Seminars and simultaneously sparked the impulse to develop the programme further. Still under the influence of the global economic and financial crisis, influential US think tank the Carnegie Foundation published a study about business education at universities. The researchers concluded that courses at many business schools were too one-dimensional. They demanded more emphasis on social contexts and classic humanist content. For many universities, this came as a wake-up call – the University of St. Gallen and the Haniel Foundation, on the other hand, felt reassured and encouraged in following their chosen path.

As a result the Haniel Foundation extended the project into the »European Haniel Program on Entrepreneurship and the Humanities«. Together with the renowned Copenhagen Business School, the University of St. Gallen runs an annual summer school for students and lecturers from both universities.

»This has made the programme more European«, says Timo Beyes, Coordinator of the »European Haniel Program« and Professor for Design, Innovation and Aesthetics at Copenhagen Business School. The Haniel Foundation is offering unique conditions. One unusual feature is the programme's relatively long running time – twelve years so far. »That's how we have been able to steadily build an enormous international network. We are able to plan in the long term and not from one year to the next, and above all we can quickly adapt to new requirements«, says Beyes.

The students stand to benefit, too: »Twelve years ago employment profiles looked rather different from now. Today, graduates no longer join a large corporation in their early twenties and stay there until they retire. Young people today create start-ups, work in one place for a few years and then move on.« A reliable programme is able to react to such trends, explains Beyes. »We want to promote entrepreneurial thinking. It's just that the entrepreneurial subject today is a completely different one. For example, we need to ask ourselves what good entrepreneurship in public administration will look like in the future. Digitalisation and demographic change – to name but two buzzwords.«

Evening has come. Timo Meynhardt's seminar on business psychology is over. He is now standing in a lecture theatre on the ground floor. The room is filled up, with some students sitting on windowsills. Over the next few hours, Meynhardt wants to discuss »Measuring Public Value« with Stefan Lessenich, Zürich-based sociologist Peter-Ulrich Merz-Benz and economist Kuno Schedler here on the Haniel Panel.

Timo Meynhardt knows that in times of globalisation and widely differing stakeholders, good entrepreneurship is often a question of perspective. Together with researchers from St. Gallen, he has therefore



Students discuss the meaning of public value for powerful companies

developed a »Public Value Atlas«. »Public value is an indivisible good which doesn't merely include the sum of individual interests«, as he puts it. For the atlas, the authors chose representative citizens of Switzerland and Germany and asked them about different companies: How compatible with public value is Deutsche Bank, how does FC Bayern-Munich serve the common good? »The companies were delighted: finally, they had a reliable picture of where they stand«, says Meynhardt.

The researchers were impressed with the contributions survey participants made in the comments section. »People were all able to describe what exactly is compatible with public value, who is a good entrepreneur, and who is dishonourable.« The topic very much on people's minds, a fact the researchers hadn't expected, mostly because »the term »public value« is not particularly virulent. If you count how many times the term has been mentioned in the 8pm news over the past few years, you'll arrive at a low two-digit figure«, explains Meynhardt. Yet still, it is clearly on people's minds.

The results confirm a belief held by the Haniel Foundation: good entrepreneurs have not gone out of fashion – quite the opposite. A fact worth promoting in public as a model for citizens, universities, and young entrepreneurs to aspire to.

Training young and value-oriented future executives for the European economy – that is the aim of the »European Haniel Program on Entrepreneurship and the Humanities«. Key partners are the University of St. Gallen (USG), and Copenhagen Business School (CBS), both among the leading business schools in Europe. The programme is lead and coordinated by Professor Dr. Timo Beyes (CBS) and Professor Dr. Jörg Metelmann (USG). The Haniel Seminars at St. Gallen take place in blocks and every semester, marking the core of activities. They are complemented by the Haniel Summer School, taking place in June each year and bringing together students and lecturers of USG and CBS. Further complementing this promotion of education are research and lecturing activities embedded in the »European Haniel Program«, facilitated by the Geschwister Horstmann Foundation and the Peter Curtius Foundation. Throughout long years of involvement in this area, a top-class network of European business schools has been established. The »Routledge Companion to Reinventing Management Education«, published by professors Timo Beyes (CBS), Martin Parker (University of Leicester) and Chris Steyaert (USG), gathers an international circle of authors consisting of 64 researchers and university lecturers. Its aim is to reshape the discourse and practice of management and entrepreneurship education on an international level.



RELEVANTES UND SINNVOLLES MACHEN

»Wer in der Politik oder in Stiftungen etwas bewirken will, ist oft gut beraten, zu verstehen, wie Firmen ticken. Der Wechsel von der Wirtschaft in den gemeinnützigen Bereich ist andersherum ist zu verschiedenen Zeitpunkten möglich.«

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

»Wer in der Politik oder in Stiftungen etwas bewirken will, ist oft gut beraten, zu verstehen, wie Firmen ticken. Der Wechsel von der Wirtschaft in den gemeinnützigen Bereich ist andersherum ist zu verschiedenen Zeitpunkten möglich.«

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

»Mein Leben lang habe ich mich mit alternativer Wirtschaftspolitik beschäftigt, auch als selbst im Finanzsektor leitend tätig war. Heute beschäftige mich das Konzept der »Gross National Happiness« weiterhin ungemein.«

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

»Für uns Studierende spielt das Netzwerk eine große Rolle – sowohl beruflich als auch persönlich. Schon bevor man rübergeht, wird man beim Jahrestreffen wie ein neues Familienmitglied in die McCloy-Familie integriert – das gefällt mir sehr.«

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

»Mein Leben lang habe ich mich mit alternativer Wirtschaftspolitik beschäftigt, auch als selbst im Finanzsektor leitend tätig war. Heute beschäftige mich das Konzept der »Gross National Happiness« weiterhin ungemein.«

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

FRANK MÜLLER: Sie haben eine eigene Stiftung der McCloy-Stipendiaten 1983. Was war die Ausgangssituation, was wollten Sie erreichen?

SUSANNA KRÜGER: Frank Müller, Friederike von Reden und Stefan Wisbauer haben diese Chance gesehen. Vier Jahrgänge und ihre jeweiligen Erfahrungen.

DOING RELEVANT AND USEFUL THINGS

Since 1983, the McCloy Scholarship has been offering outstanding students an opportunity to spend two years at Harvard. Susanna Krüger, Frank Müller, Friederike von Reden and Stefan Wisbauer all jumped at the chance. Four fellows from four different years talk about their experiences

Mr. Müller, in 1983 you were among the first year of McCloy fellows. Back then studying abroad was a lot more exotic than it is today. What attracted you in the first place?

FRANK MÜLLER: As an economics graduate from Duisburg, I originally wanted to go abroad and study in Melbourne. The German Academic Scholarship Foundation pointed me towards the McCloy Scholarship for the prestigious course at Harvard. It sounded great. Back then the programme was still fairly unknown. In the end there were seven of us, studying at Harvard from 1983 until 1985. What was your primary drive?

MÜLLER: I wanted to prove myself in a new and foreign environment. I wasn't concerned about professional expectations. I was a student representative with an interest in society, politics, and other things.

SUSANNA KRÜGER: In some ways, the trigger for me was politics. Some fellow students and I were actually planning to take over and rebuild a political party, but we eventually failed. Following that, I wanted to know about ways to orchestrate change management in political processes. Studying history, philosophy, and international law hadn't been of much help. That's how I came across the programme. It wasn't purely a career thing, but I was definitely hoping that it would open up new possibilities.

STEFAN WISBAUER: I met two former McCloy fellows while on an internship and they were raving about how »applied« their studies had been over there. For me, having completed a

very theoretical degree in mathematics and physics, that was key. A broader, more practical approach, doing something relevant and useful. It appealed to me. I felt the world needed more bridge builders.

Ms von Reden, you are currently taking part in the programme. What were you hoping for?

FRIEDERIKE VON REDEN: After completing a master's degree in history, cultural management, and civil law at universities in Germany and Sweden, I worked for the Association of Arts and Culture of the German Economy in Berlin, which was fulfilling and exciting. But at some point I started missing the international exchange – as well as new challenges. In studying for a master's degree in public administration, I wanted to add to my existing skills by acquiring new ones in the areas of NGO management and international relations – and gain new perspectives. So far, I get the impression that all my expectations are more than being met!

What was your most formative experience?

WISBAUER: As part of my course at Harvard Business School, some fellow students and I got to spend an entire summer in the Middle East. Together with Israelis and Palestinians, we developed bridge-building projects and closely analysed certain trade patterns, for example in important ports. How does the situation present itself from one perspective? What does it look like from the other point of view? That was extremely fascinating. Also, the courses on sys-

tem dynamics made a lasting impact on my way of thinking.

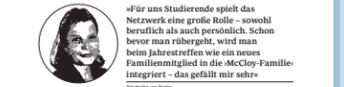
VON REDEN: In general, the basic attitude in the US is more optimistic and solution-oriented than in Germany. There is also a lot of cooperation. I find the idea of jointly working on creative interdisciplinary solutions for social problems very enriching.

KRÜGER: Most important for me was a new kind of self-awareness. How am I perceived within groups, how do I function within groups, how can I intervene? Your self-confidence grows and with it the sense that a lot is possible. You lose the fear of meeting officials and you move more confidently on the international stage. The focus on change management ended up changing my professional life: For nearly 15 years now, I have been concerning myself with processes of change in non-profit and public organisations.

MÜLLER: We'd be having lunch and government officials or CEOs would suddenly walk past! To a kid from a working-class family, that was truly special. I learned to stop thinking in terms of hierarchies so much and to appear more confident in any given situation.

Having spent part of a degree course examining the issues of social entrepreneurship, of how society and the economy can undergo sustainable and socially responsible change, how much of that later translates into the real world?

MÜLLER: I have spent most of my life working on alternative economic policy, even when playing a leading role in the financial sector. My »vita« foundation promotes the environment, education, and culture. My wife and I founded it in 2007, to support such search processes. Just recently, I was in Bhutan where there was a young king who once, when asked about the Gross National Product, replied: »My people's happiness is much more important to me, the »Gross National Happiness.« It's a subject that continues to fascinate me.



Frank Müller, 1983



Susanna Krüger, 1984



Friederike von Reden, 1985

value-driven behaviour – see the projection of the environment – seems a lot more pronounced.

MÜLLER: I have high hopes for the younger generations to do something about it. I am not so sure about long-standing managers. I have worked in large companies. In times of crisis, people only reacted because they had to. The younger folks can change this. I can see it in younger McCloy fellows: they come at it with different ideas and take on more responsibility.

What do you mean by that?

MÜLLER: Kennedy School graduates from my generation all ended up in very lucrative jobs. It was basically what was expected to happen naturally. Today, graduates rather more consciously prioritise usefulness over money. They are much more value-oriented. This type of bottom-up pressure could change society and business.

VON REDEN: It's true, the salary usually isn't the top priority for generation Y. We McCloy fellows are lucky in that we are not in debt after graduating. This gives us a bit more freedom when choosing a job. Many American students tend to go for a high-income job after graduating because they need to pay back their loans. Personally, I would like to go on to working on international understanding, integration, or humanitarian response.

Should a young McCloy fellow looking to affect change in our community enter the business world or join a non-profit organisation?

WISBAUER: Anyone looking to move things along in politics or in foundations would be well advised to get an understanding of how businesses work. And even within companies, it's possible to work on projects that have no commercial focus. When I was with McKinsey, I regularly got involved in pro bono projects. In many cases, it is possible to move from business to the non-profit world or vice versa at a later point. It's difficult to

make a generalised recommendation. KRÜGER: Both paths make sense, just let your own interests decide. Changing sides later in your career is easier today than it was 15 years ago. That is a nice development since we need a lot more people who move between the two worlds and act as translators.

Do you need higher frustration tolerance in the business world?

KRÜGER: No, I think it's the other way round. In a classic German corporation, work targets are more easily definable and success is more clearly measurable. In a foundation or the non-profit world, visibility and meaning are generally the currency. It's harder to initiate the intended change processes, and progress is often barely palpable. It takes a lot of energy. In the business world, it is often easier to feel a sense of achievement.

How did your time at Harvard change your perception of the US?

MÜLLER: In those days we tended to be quite critical of the United States, due to sensitive political issues such as the NATO Double-Track Decision. While in the States I learned to see many things differently, and I left the country feeling a lot more sympathetic. This was mainly down to great contacts with regular American students.

KRÜGER: Before my stay I had imagined the US as a big innovative service society sharing many similarities with Germany. But there were surprisingly large differences. Often completely different things are meant by using the same words, for example. Therefore my stay in the US was helpful. Also, my view of US foreign policy changed. On September 11, 2001, we all watched the Twin Towers collapse on a large screen at Kennedy School. That increased my empathy for the Americans considerably.

WISBAUER: I was already familiar with life in the US from having spent time at a Californian high school and studying in Michigan for a while. So there were few surprises. But I gained deeper insight into other cultures, after all, Kennedy School is very international.

VON REDEN: Actually, there are big cultural differences, and sometimes I

Spending two years at one of the world's best universities on a full monthly scholarship that includes all tuition fees – every year, thanks to the »McCloy Academic Scholarship Program«, this unique opportunity is afforded to six outstanding prospective leaders who wish to gain a better understanding of current transatlantic perspectives, opportunities, and challenges. The aim is to prepare fellows for demanding tasks in the economy and society, and to support them in helping shape innovative and multi-sectoral solutions to relevant social challenges. Every year, the Haniel Foundation funds one of up to six scholarships. Further partners are the Federal Ministry for Economic Affairs, Harvard University, the McCloy Scholarship Foundation in the Donor's Association, the McCloy Alumni as well as the German Academic Scholarship Foundation that is the programme's central coordinator and carrier on the German side.

The McCloy Program is one of the highest-value scholarship programmes in Germany as well as one of the oldest and rich-in-tradition international fellowships at Harvard University. Applications must be submitted by November 1st of any year. Go to the German Academic Scholarship Foundation's website for information on how to apply: www.studienstiftung.de/mccloy



notice how »German« I am. We like to be thorough, do things in more depth. But on the whole, my positive attitude toward the US is confirmed.

How active is the exchange between former fellows?

MÜLLER: It's getting increasingly better and it means a lot to me. Particularly the dialogue with the younger generation is very inspiring. Since the McCloy club came into existence, the exchange has become a lot easier.

Are these contacts more of a private nature or do they have a business angle?

KRÜGER: Both, but the private aspect is predominant. To me, the network and many of the people are very, very important. I come from a non-academic family, the fellowship was a life-changing step for me, and I am still very grateful for that. I do have very good work relations with some of the fellows, not least on an international level. It makes working very easy, because we speak the same language in a way.

VON REDEN: To us who are still students, the network plays an important role too – in both a professional and a private context. Even before

going over there, you attend the annual meeting and are integrated into the McCloy family like a new family member – I like that a lot.

WISBAUER: I am relatively active and I always enjoy going to the meetings. I mostly focus on the social aspect. McCloy's really are a species of their own! A very inspiring bunch, it's always great fun to meet them.

You can find remarks by Professor Mathias Risse, Director of the McCloy Academic Scholarship Program, at page 22

successful business. But Rupprecht seems in control. »We're currently in a test phase. Several businesses and private customers have agreed to try out our products. We will use their feedback in the second round of financing during which we will try to attract investors. There's not a lot we can do in Hamburg until we have that feedback. I'm currently doing the administration from here.«

Approaching several tasks simultaneously without losing sight of the goal is normal to Rupprecht. At the age of 18, in the middle of graduating from high school, he planned and organised demonstrations in the run-up to a Hamburg-wide referendum on the future direction of the city state's education system. Around 6000 people attended. »Organising the demonstration as chairman of the regional pupils' association, I gained deep insight into reform processes, work structures within authorities and politics in general, how to deal with media and how to responsibly conduct business«, he recalls. Today, he is still gripped by his realisation that business can affect a lot of change and bears great responsibility. As part of his course on »Public Policy«, he is conducting research into why people often act rather irrationally and what entrepreneurs can do about it. »People often value small, short-term gains in extra enjoyment more than they are able to judge future negative effects. Particularly in light of climate change, this is a kind of behaviour I'd like to change as an entrepreneur.« Rupprecht is no fan of charity – he would rather help others help themselves for sustainable effect. This, too, is part of his studies: »I am a passionate student of social entrepreneurship. At university, I gain the theoretical knowledge about socially sustainable entrepreneurship – namely, how to use initial resources to build something that after a while carries itself without causing constant damage to the environment. With betterRe!, I implement this knowledge.« It is time to go for Rupprecht. His lectures are about to start and he is getting ready to go to uni, travelling sustainably – of course by bicycle.

aiming at making the battery industry more sustainable and a lot less damaging to the climate and the environment. »We all have business degrees, we are aware that we're not going to reinvent the battery. But we are good at developing innovative processes, ideas and marketing strategies«, explains Rupprecht. The chemical composition of his rechargeable nickel-zinc batteries is completely biodegradable. What is more, they can be recharged up to 500 times. This idea of rechargeable batteries is, of course, far from new, it has been around since the mid-19th century, 50 years before the first mass-compatible battery existed. However, even today only six per cent of consumers use rechargeable batteries. The remaining 95 per cent find recharging too cumbersome. Businesses in particular often do not have the time or the capacity to recharge batteries. This is where betterRe! comes in: recharging and returning batteries. The only difference for the user is that they do not throw empty batteries into a bin, but into a letter box instead. Postage is paid for by betterRe!, and the batteries are transported »climate-neutrally«. With each new order placed, the price drops – and, just like that, the customer helps protect the environment.

Rupprecht has always been fascinated by the idea of changing the world. When still at school, he campaigned for change in his role as class representative and pupil representative on federal state level. He successfully fought for more co-decision rights, awareness campaigns, further training, and networks. »A good education is important«, he explains. »But being passionately active is even more important. If I apply theoretical knowledge immediately, I have more fun – and I'll be more successful. At the same time, I'm doing some good. Those who only focus on studying tend to lose track of the world. You can miss a lot of chances without even realising it.« This attitude goes a long way towards explaining how Rupprecht manages to combine his business, despite the two being 6000 kilometres apart. »Luckily, there are three of us at betterRe! Running the business at the same time as doing the course is still a challenge, though, especially because one of us is currently studying in London. But the third partner is in Hamburg, having recently returned from Hongkong.« Rupprecht gives a short laugh. He is obviously aware of the slight absurdity in having three youthful managing directors travelling all over the world while attempting to build up a



THE RE!OLUTIONARY

In his course at Harvard Kennedy School, Haniel fellow Frederic Rupprecht is addressing social entrepreneurship. He is testing his knowledge with his start-up betterRe!

It is 3pm on Wednesday. The phone rings. A friendly »Good Morning« sounds from the other end of the line. Frederic Rupprecht has only just got out of bed – but then it is only 9am in Cambridge, MA. In an hour, he will go to classes at Kennedy School. The 22-year-old is a Haniel fellow. Every year, the Haniel Foundation awards a scholarship to up to eight students for a business-related postgraduate course abroad – in Europe or elsewhere. So far, Rupprecht has not only shone as a particularly bright student. In 2013, he and two fellow students also started their own business – on the side, so to speak.

Based in Rupprecht's native city of Hamburg, the start-up betterRe! is



Frederic Rupprecht (fourth from the right) co-organised the German American Conference at Harvard in 2015

ZUM DOPPEL-MASTER NACH JAPAN

Die Ingenieurin Iris Zwanziger und der Betriebswirtschaftler Alexander Schwarz wurden durch das Doppel-Master-Programm »Intercultural Japanese Studies/Japanese Language« zu Experten für Land und Sprache. Von Iris Zwanziger, die Erfahrungen im Land der aufgehenden Sonne konnten beide besonders profitieren

ZUM DOPPEL-MASTER NACH JAPAN

Japan ist für mich blau, denn im Winter ist der Himmel oft strahlend blau. Das kenne ich aus Berlin nicht. Hier sind die Wintertage immer eher grau...

Während Sie anderen Studienmöglichkeiten nach auf dem Doppel-Master-Studiengang zu überlegen, sind Sie sich schon für ein Studium in Japan entschieden. Die großen Unterschiede zwischen der Kultur und der Sprache sind Ihnen bewusst. Das ist ein großer Vorteil, denn Sie sind nicht nur ein Experte für das Land der aufgehenden Sonne, sondern auch ein Experte für die dortigen Großstädte.

Während Sie anderen Studienmöglichkeiten nach auf dem Doppel-Master-Studiengang zu überlegen, sind Sie sich schon für ein Studium in Japan entschieden. Die großen Unterschiede zwischen der Kultur und der Sprache sind Ihnen bewusst. Das ist ein großer Vorteil, denn Sie sind nicht nur ein Experte für das Land der aufgehenden Sonne, sondern auch ein Experte für die dortigen Großstädte.

Während Sie anderen Studienmöglichkeiten nach auf dem Doppel-Master-Studiengang zu überlegen, sind Sie sich schon für ein Studium in Japan entschieden. Die großen Unterschiede zwischen der Kultur und der Sprache sind Ihnen bewusst. Das ist ein großer Vorteil, denn Sie sind nicht nur ein Experte für das Land der aufgehenden Sonne, sondern auch ein Experte für die dortigen Großstädte.

DUAL MASTER IN JAPAN

Taking part in the dual master programme »Intercultural Japanese studies/Japanese language«, engineer Iris Zwanziger and business economist Alexander Schwarz became experts for the country and its language. Both benefited a lot from their student experience in the land of the rising sun



»To me, Japan is blue because in winter the sky is often a deep blue. It's different in Berlin. Winter days here tend to be grey«

IRIS ZWANZIGER

Why did you apply for the dual master programme?

ALEXANDER SCHWARZ: While doing my bachelor's degree, I spent one semester in Japan and it was amazing. The dual master programme gives me an opportunity to bring together my two main interests – economics and Japanese culture. There are a lot of Japanese consultancy firms, and I can easily imagine working there after the programme has ended.

IRIS ZWANZIGER: While studying industrial engineering I realised that electric mobility and hydrogen propulsion are hot topics in Japan. I wanted to know why. What are the cultural influences, and how are Japanese work processes organised? For me, previously knowing not a word of Japanese, the programme was a unique chance. We very quickly learnt Japanese while simultaneously working in our areas of research.

Mr Schwarz, what is your area of research on this course?

SCHWARZ: I want to look at private debt through consumer lending.



In collaboration with the German Academic Scholarship Foundation, the Haniel Foundation has been running the »Haniel Scholarship Program« since 1991. Every year, the Foundation awards up to eight scholarships for a business-related postgraduate degree abroad – in Europe or elsewhere. The programme enables excelling young future leaders to qualify for taking on entrepreneurial and social responsibility. It is among Germany's most lucrative scholarships.

For projects beginning in the following academic year, the deadline for applications is the 15th of November



»To me Japan is red. In its flag, red stands for the land of the rising sun. On the other hand, red to me symbolises the hectic nature of Japanese cities«

ALEXANDER SCHWARZ

studied is not quite as relevant as it is in Germany. Would you encourage other students to apply for the dual master programme?

ZWANZIGER: Definitely. It is the only programme I know of that offers a combination of a particular subject and excellent language and cultural training. This is a crucial experience for the labour market. After all, multilingual experts are in demand in every field.

SCHWARZ: While completing my degree in business studies I was often told to be open for new things, that sometimes, you have to take a leap of faith. For me, doing a master's in a subject unrelated to my original subject took some courage. Traditionally, I would have done a master's at a renowned business school. But I

believe it doesn't hurt to cross some boundaries once in a while. You'll reap the benefits later.



With the »Haniel Japan Program«, the Haniel Foundation has been supporting the first dual master programme between a German and a Japanese university – Martin-Luther University Halle-Wittenberg and Tokyo's Keio University – since 2009. Since 2010, the course has been running in cooperation with the German Academic Scholarship Foundation. The aim is to train multilingual experts and future leaders who will later, as part of a German-Japanese partnership, take on challenging economic and social tasks. Furthermore, the Haniel Foundation supports online seminars between students of Halle University and Keio University, language courses in Japan as well as research periods of PhD students.

The application deadline for the German-Japanese dual master programme »Intercultural Japanese Studies / Japanese Language« is the 1st of April, with the programme beginning the following September.

Europe, I should start by getting to know Germany.

ZHE FENG: Germany has always been an inspiration for us Chinese. German technology and infrastructure are very good. The order, the organisation is also very impressive – for example, the DIN-A4 format. What's different about student life in Germany?

WU: In China, there is a mainstream, and everybody should fit in. Over here in Germany, everybody has their own idea of how they want to live. »Do what you want!« I like that. Following the experiences you've had over here – will you find it hard to return to China?

WANG: I discussed this with a friend a week ago. He is finishing his PhD in China, but is having difficulty finding a satisfying job. In China, we need qualified people, but not so many just yet. Therefore he asked me: »When you finish your studies in Germany, you'll be 27 years old. At that age, people over here are already four years into their professional career. And all you have is two bachelor certificates – what are you going to do in the future?«

What was your answer?

I said that I would like to gain some work experience here in Germany. I've been lucky enough to get a work experience placement with a human resources consulting agency in Heidelberg. I'd like to learn even more about the German economic system and about how German businesses work. That is an advantage I have over all those who have gained professional experience in China.

FENG: It's the same for me. If I return as someone just starting out in their career, I have no advantage. Therefore I would like to gain some experience here in Germany and then preferably work for a German company in Shanghai.

This is an abbreviated version of an article written for »enkelfähig« magazine by Haniel. For the full article as well as a video portrait of a Haniel fellow (in German) go to www.enkelfaehig.de/magazine/im-zeichen-der-freundschaft



As part of the »Haniel China Scholarship Program«, the Foundation awards up to four scholarships to excellent Chinese students every year. The fellows spend four years at East Asia Institute at Ludwigshafen University of Applied Science (OAI), studying »International Business Management« (East Asia) with a focus on Japan. As part of the course, they learn Japanese and spend a year studying or in a work experience placement in Japan. The programme is the follow-up to the »Metro Haniel China Scholarship Program«.

MORE THAN A SCHOLARSHIP

At the Haniel Foundation, the process of awarding a scholarship does not end with the final payment and the end of the course. The Foundation is keen to remain a long-term partner to its fellows and alumni, wishing to offer them a long-term ideas platform. Therefore, once a year, the Haniel Foundation invites the former fellows to Duisburg. At each meeting, a topical economic or socio-political issue is emphasised. The seminars' content is prepared in cooperation with the Haniel Foundation's partners and includes talks from experts, panel discussions, and workshops. Apart from the professional exchange there is an opportunity for personal conversations: participants can refresh old contacts and make new ones. After all, the Haniel Foundation's scholarship programmes take in 25 excellent future leaders every year, having supported around 1500 young people since its beginnings.



»The Haniel Foundation unites us young graduates without us being completely aware of the common denominator. The meetings always add a certain zest to my thoughts and outlook regarding my job, career, and personal development.«

NORA BÖGGEMANN

THEMES OF THE LAST FIVE SCHOLARSHIP HOLDERS' MEETINGS

- 2011 Corporate and Governmental Responsibility – Our responsibility in a new world (with partners from the Willy Brandt School of Public Policy)
2012 Bridges to Asia – shaping globalisation (with partners from the »Haniel Japan Program«)
2013 Right in the thick of it: Experiencing and shaping Ruhrort together (with partners from the project »Education As Opportunity«)
2014 Rethinking Management Education – The Role of the Humanities (with partners from the »European Haniel Program on Entrepreneurship and the Humanities«)
2015 Earning money respectfully – value and values in business (with alumnus and long-standing partner Professor Dr. Dr. Nils Ole Oermann and in partnership with the Klaus Tschira Stiftung, Heidelberg)



Once a year, alumni and fellows gather at the scholarship holders' meeting. The photo shows the participants of the meeting in 2012 in front of »Zeche Zollverein« in Essen. Participants from 2014 took photos of themselves using the »selfie machine«. See the results on the following page and pages 34 to 35

yourself, know your own position and act accordingly. In Germany, you can become quite friendly with the boss and have a personal relationship with them outside work.

ZWANZIGER: The job application process is also rather different. The big corporations usually only take on career entrants once a year, in April. Thus the students apply for jobs a year ahead of graduation. You can tell on the campuses, suddenly everyone is wearing suits. Since the majority of training takes place within the company, the subject that one has

IM ZEICHEN DER FREUNDSCHAFT. Die Übersetzungen des chinesischen Schriftzeichen Programms... Includes a small photo of people and text about the program's focus on friendship and cultural exchange.

IN THE NAME OF FRIENDSHIP

The fellows of the »Haniel China Scholarship Program« get to experience an intensive cultural exchange

Chinese students are coming to Germany to learn Japanese. What do you make of that?

XINQI WANG: At first, I really was slightly taken aback. I was supposed to study economics in Germany and learn Japanese at the same time. Why not just go to Japan and study economics there? But over the past six months I have realised why it's not the same thing. Over here, I am learning Japanese from a Western point of view – which is very different from

the Chinese perspective. In China, all I've ever heard was that Japan has done many evil things. I had to come to Germany to find out that not everything is bad and that the rest of world sees Japan differently.

Where does your interest in Germany stem from?

ZHENGANG WU: German-Chinese relations have always been dominant within the relationship between Europe and China. Therefore, I knew that if I want to find out more about



Xinqi Wang (22), along with Zhe Feng, is among the first four fellows of the »Haniel China Scholarship Program«. Prior to this, she spent a year studying in Siegen

Zhengan Wu (25) studied philosophy in Nanjing and completed a degree in German studies there.

The Feng (22) is from Shanghai and is reading German studies there. She has spent semesters abroad in Ludwigshafen, Innsbruck, Berlin, and Melbourne

The characters on the poster show two ways to write friendship in Chinese

LÖSUNGEN VERBREITEN

SPREADING SOLUTIONS





ERFURTER ERFOLGSGESCHICHTE

Public Policy und seine Relevanz

von Prof. Dr. Heike Grimm

Die »Willy Brandt School of Public Policy« – 2002 als »Erfurt School of Public Policy« gegründet und 2009 umbenannt – war die erste öffentliche Einrichtung in Deutschland, die sich mit dem Angebot eines zweijährigen, internationalen Weiterbildungsstudiengangs im Fach Public Policy profilierte. Der englischsprachige, akkreditierte »Master of Public Policy« stellt das Studieren in ein außergewöhnlich internationales und interkulturelles Umfeld: 2015 studierten rund 120 junge Menschen aus mehr als 50 Ländern an der School. Diese Vielfalt bietet die Chance, schon im Rahmen des Studiums selbst auf Herausforderungen und Besonderheiten einer globalisierten Gesellschaft einzugehen. Während der beiden Studienjahre kann zwischen den Spezialisierungen

»European Public Policy«, »International Affairs«, »Public and Nonprofit Management«, »International Political Economy« sowie »Conflict Studies and Management« gewählt werden. Studierende aus einem internationalen Kontext sollen auf Regierungs- und Verwaltungsaufgaben, aber auch auf Tätigkeiten in Nichtregierungsorganisationen in ihren Herkunftsländern vorbereitet und ausgebildet werden.

Darüber hinaus entwickelte die »Willy Brandt School« in den vergangenen Jahren ein außerordentliches Forschungsprofil: So beschäftigte sie sich nicht nur mit Fragen guter Regierungsführung, sondern erarbeitete sich mit fundierten Analysen und Strategien zur Bewältigung von Konflikten in sogenannten fragilen Staaten

auch ein hervorragendes Renommee bei Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung. Zudem konnte sich der Forschungsbereich »Entrepreneurship and Public Policy« in vielfacher Weise etablieren und profilieren. In innovativer Weise wird er nicht nur im Hinblick auf seine Bedeutung für unternehmerische und wirtschaftliche Entwicklung definiert und untersucht, sondern auch als Handlungs-, Umsetzungs- und Methodenkompetenz angesehen, um fortschrittliche Prozesse in privaten wie öffentlichen Organisationen zu befördern. Unternehmerisches, kreatives, innovatives und selbstständiges Denken und Handeln nehmen in einer Wissensgesellschaft eine herausragende Bedeutung für eine umfassende persönliche, organisatorische und gesellschaftliche Entwicklung ein. Deshalb wurde auch der Lehr- und Forschungsschwerpunkt »Social Entrepreneurship« mit beachtlichen Erfolgen ausgebaut. Es gab bereits studentische soziale Projekte und erste wissenschaftliche Auszeichnungen für Forschungsabhandlungen, unter anderem vergeben vom International Council for Small Business.

Nach mehr als einem Jahrzehnt ihres Bestehens lässt sich aus der Alumni-Statistik die hohe Relevanz des Studiengangs festmachen: Die Absolventen der School arbeiten zu einem signifikanten Anteil in Leitungs- und Führungspositionen im öffentlichen Dienst und Nichtregierungsorganisationen, partiell auch im Privatsektor. Vier Beispiele verschiedener Absolventen verdeutlichen die Vielfalt möglicher Einsatzfelder:

KAILIMA KOMBWEY arbeitet als Direktor der regionalen Verwaltung und Landeskoordinator der Verfassungsaufsichtsbehörde im Büro des Premierministers von Tansania. Sein Masterstudium an der »Willy Brandt School of Public Policy« absolvierte er zwischen 2009 und 2011.

HAMIDULLAH AFGHAN studierte von 2010 bis 2012 an der School. Seit 2015 ist er Bürgermeister von Dschalalabad, mit fast 100 000 Einwohnern eine der größten Städte Afghanistans. Der 29-Jährige ist der jüngste Bürgermeister der Provinz Nangarhar.

MIRELA VOLAJ absolvierte ihr Studium zwischen 2006 und 2008 und arbeitet momentan für »Save the Children« in Albanien, einem der weltweit größten Kinderhilfswerke.

Die Haniel-Stipendiatin **EMILY MCCALLUM** beendete ihr Studium 2014 und arbeitet als »Knowledge Base Author« in der Marketing-Abteilung der Europäischen Zentrale des Sportartikelanbieters »Nike«.

»Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten«, sagte der ehemalige Bundeskanzler und Friedensnobelpreisträger Willy Brandt einmal. Um genau dieses essentielle Anliegen – Zukunft gestalten – geht es, wenn wir uns der Begriffsbestimmung und Bedeutung von Public Policy annähern. Die Fragen, die sich direkt aus diesem Zitat ableiten, sind:

• Wie kann Zukunft gestaltet werden?

• Wie können lokale, nationale und globale Probleme analysiert, angegangen und gelöst werden?

• Wie können Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung geschult und unterstützt werden?

Diesem konkreten »Wie?« versucht Public Policy auf den Grund zu gehen. Ziel ist es, Regierungen und politische Entscheidungsträger mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse aufzuklären und zu beraten sowie eine Entscheidungsfindung herbeizuführen oder zu erleichtern, die im Idealfall optimal auf die Bedürfnisse aller involvierten Interessengruppen abgestimmt ist. Eine akademische Disziplin, die anstrebt, diesem Anspruch gerecht zu werden, muss zwangsläufig eine Brücke schlagen zwischen Politik, Verwaltung, Bürgern, gesellschaftlichen Gruppen und der Wissenschaft, um konsensfähige Lösungen herbeizuführen zu können (Lasswell 1951).

In einfachen Worten beschreibt Thomas R. Dye schon in den 1970er Jahren, dass Public Policy Regierungshandeln ist, das bestimmten Handlungsmotiven unterliegt und Veränderungen herbeiführt (»What governments do, why they do it, and what difference it makes«). Dye betont, dass Public Policy auch das Unterlassen von Regierungshandeln sein kann (Dye 1972, S. 2). Eine Policy ist eine bewusst getroffene Regierungsentcheidung, insbesondere dann, wenn nicht nur der Lösungsvorschlag, sondern vor allem die mit einer Policy herbeigeführte Veränderung im Zentrum des Interesses steht (Howlett/Ramesh/Perl 2009, S. 4).

Peter DeLeon verwendet drei Schlagworte aus dem Bereich der angelsächsischen Politikwissenschaft, um den Charakter von Public Policy zu umreißen: Wirkungsvolle Public Policy muss seines Erachtens problemorientiert, multidisziplinär und werteorientiert sein (DeLeon 2006, S. 40f).

Die wohl populärste Methode wissenschaftlicher Politikberatung ist der von Lasswell entwickelte »Policy Cycle« (Lasswell 1956), der – vereinfacht dargestellt – die Phasen der Policy-Formulierung, -Implementierung und -Evaluierung als zeitlich aufeinander abgestimmten, zyklischen und kalkulierbaren Prozess widerspiegelt, was in der Realität nicht immer der Fall ist. Oft kommt es zu Phasenverschränkungen im Prozess von politischem Wandel und Entwicklung, vor allem in den Phasen Formulierung und Implementierung. Der »Policy Cycle« geht davon aus, dass einer durch Regierungshandeln angestrebten Veränderung zunächst die Problemthematisierung zugrunde liegt. Daraufhin folgt die Policy-Formulierung eines Lösungsvorschlags,

bevor der eigentliche Entscheidungsprozess stattfindet. Policy-Implementierung beschreibt die Phase sowie die Art und Weise der Umsetzung einer Lösung. Im letzten Schritt muss jede Policy im Hinblick auf die herbeigeführte Veränderung evaluiert und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden (Policy-Evaluierung).

Losgelöst von der Praxis erscheint der Zyklus einleuchtend. Berücksichtigt man die Komplexität politisch-administrativen Handelns in den heutzutage mehr oder weniger verflochtenen Politikfeldern wie zum Beispiel Bildung, Migration, Gesundheit, Beschäftigung oder Umwelt, so wird die Herausforderung der modernen Politikberatung evident.

Nachdem Public Policy im angelsächsischen Raum schon Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt und etabliert wurde, hat sich die Politikberatung in Deutschland zunächst überwiegend etatistisch und verwaltungsbezogen entwickelt. Traditionell stand die Verwaltung im Interesse des Beratungsumfeldes. Schuppert betonte, dass es im Kontext von Verwaltungswissenschaft um das Aufeinanderbeziehen verschiedener wissenschaftlicher disziplinärer Ansätze wie Rechtswissenschaft, Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaft, Soziologie, Psychologie oder Staatslehre geht, um die analytische Kompetenz zu schärfen (Schuppert 2003, S. 23). Die nach dem Zweiten Weltkrieg neu etablierte Politikwissenschaft orientierte sich wiederum am Vorbild der angelsächsischen »Political Science« und nahm nicht den »Staat« als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Untersuchungen, sondern das Konzept des »Government«. Infolgedessen etablierte sich das wissenschaftliche Feld »Regierungslehre«, in dem es um die Institutionen und Verfahren der politischen Herrschaft und Willensbildung ging.

Wilhelm Hennis analysierte diese Phase und Orientierung bereits 1965 kritisch in seiner Abhandlung »Aufgaben einer modernen Regierungslehre«. Für ihn stand nicht das Regierungssystem als institutionalisierte Ordnung, sondern das Regieren selbst und die Analyse der Techniken desselben für die Politische Wissenschaft im Vordergrund. So verwies er auf die für ihn zentralen Fragestellungen, mit denen er neben den Strukturen und Prozessen auch die Inhalte (also Policies) hervorhob. Als Ziel der neuen, strukturell, prozedural und inhaltlich orientierten Politikwissenschaft formulierte er: »Was wir brauchen, sind Mediziner, Ingenieure, Pädagogen, Land- und Forstwirte, die politikwissenschaftlich denken können, und tunlichst auch Politikwissenschaftler, die von einer bedeutenden Materie, Gesundheit, Verkehr, Verteidigung, Bildung – was immer – eine wissenschaftlich begründete Kenntnis besitzen und imstande sind, aufgrund ihrer politikwissenschaftlichen Ausbildung diese Materie als öffentliche Auf-

gabe, das heißt unter dem Aspekt der Regierungstechnik, der politischen Willensbildung zu betrachten« (Hennis 1965, S. 413f). Hennis formulierte hiermit erstmals in Deutschland die Agenda einer Policy-orientierten Politik- und Verwaltungswissenschaft und gleichzeitig einer Policy-orientierten Ausbildung für den öffentlichen Dienst (Hennis 2000).

Die politologisch orientierte Verwaltungswissenschaft entwickelte sich von einer auf Public Administration, also auf Organisationsfragen fokussierten Wissenschaft, zu einer auf Public Policies, also auf Fragen der Voraussetzungen und Folgen politischer Problemverarbeitung und Steuerung fokussierten Wissenschaft. Der Fokus auf Public Policy und Governance, im weitesten Sinne als Steuerung zu begreifen, erklärt sich damit, dass Politik- und Verwaltungshandeln zunehmend als Problemlösungsprozess aufgefasst werden, das heißt als ein Prozess, der von der Ausgestaltung politischer Institutionen, den Prozessen des Machterwerbs und -erhalts und durch die Strukturen und Wahrnehmungen der Verwaltung geprägt ist (Mayntz/Scharpf 1995). Hinzu kommt die zunehmende Komplexität der Verarbeitung gesellschaftlicher Probleme und der aktiven Gestaltung gesellschaftlicher Verhältnisse, was wiederum die Frage nach guter politischer Steuerung (Governance) aufwirft – Themen, welche die Wissenschaft zunehmend beschäftigen sollten (Benz 2003) und die den steigenden Beratungsbedarf in der Praxis unter anderem erklären.

Abschließend sei deshalb nochmals auf die besondere Bedeutung von Entrepreneurship hingewiesen, welches nicht nur zum wirtschaftlichen Fortschritt, sondern auch zum gesamtgesellschaftlichen Wandel beiträgt.

Der Policy-Entrepreneur ist ein Akteurstypus, der nicht nur innovative und kreative Ideen zur Lösung politischer und gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt, sondern auch Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung und Beförderung von Wandel bereitstellt (Grimm 2010). Im Schumpeterschen Sinne häufig Visionäre, die das »Udenkbare denken« und politische sowie gesellschaftliche Wandlungsprozesse nachhaltig auf den Weg bringen. Osborne und Gaebler lieferten in ihrem Werk »Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector« (Osborne/Gaebler 1993) eine Fülle von Beispielen, wie durch Entrepreneurship bürokratische Erstarrung überwunden, zivilgesellschaftliches Engagement befördert und innovatives Handeln staatlicher Akteure erzielt werden kann. Das Ergebnis ist die Fortentwicklung einer effizienten und effektiven Bürokratie, die ständiger Veränderung unterliegt und sich an eine rasant wandelnde, globalisierte Wissensökonomie anpasst.

Die Komplexität und der Umfang politischen und administrativen Handelns von Entschei-

dungsträgern und die Ansprüche an diese haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten drastisch erhöht. Damit einher ging die Diversifizierung und Professionalisierung von Ausbildungs- und Weiterbildungsangeboten, die den erhöhten Anforderungen in Politik und Verwaltung geschuldet sind, und den Aufstieg – wenn nicht sogar Höhenflug – von neuen Studiengängen in den Bereichen Public Policy und Governance erklären. Die »Willy Brandt School of Public Policy« kann nach den ersten Jahren Aufbauarbeit stolz resümieren, sich heute zu einer der besten Adressen für Ausbildung und Beratung von Public Policy zählen zu dürfen.



Prof. Dr. Heike Grimm

ist Direktorin der »Willy Brandt School of Public Policy« und hält die »Aletta Haniel Professur für Public Policy und Entrepreneurship« inne

Unternehmerisches Denken und anwendungsbezogene Methoden sind nicht nur in der Privatwirtschaft gefragt – auch in nicht-gewinnorientierten Organisationen treiben sie die gesellschaftliche und politische Entwicklung voran. Die »Willy Brandt School of Public Policy« an der Universität Erfurt vermittelt diese Kompetenzen seit 2002 in einem zweijährigen internationalen Masterstudiengang. Dabei wird sie maßgeblich von der Haniel Stiftung unterstützt. Diese (teil)finanziert unter anderem die strategisch wichtigen Professuren »Franz Haniel Chair of Public Policy« (Prof. Dr. Florian Hoffmann, seit 2008) und die »Aletta Haniel Professur für Public Policy and Entrepreneurship« (Prof. Dr. Heike Grimm, seit

LITERATURVERZEICHNIS

Benz, Arthur (2003): Politologische Verwaltungsforschung. In: *Verwaltungswissenschaften und Verwaltungswissenschaft. Forschungssymposium anlässlich der Emeritierung von Klaus König*, hrsg. von Jan Ziekow, Berlin: Duncker & Humblot (Schriftenreihe der Hochschule Speyer 159), S. 77–82.

DeLeon, Peter (2006): Historical Roots of the Field. In: *The Oxford Handbook of Public Policy*, hrsg. von Michael Moran, Martin Rein und Robert E. Goodin, New York: Oxford University Press, S. 39–57.

Dye, Thomas R. (1972): *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education.

Grimm, Heike (2010): Entrepreneur – Social Entrepreneur – Policy Entrepreneur. Typologische Merkmale und Perspektiven. In: *Zeitschrift für Politikberatung*, Jg. 3, H. 3–4, S. 441–456.

Hennis, Wilhelm (1965): Aufgaben einer modernen Regierungslehre. In: *Politische Vierteljahresschrift*, Heft 6, S. 422–441.

Hennis, Wilhelm (2000): Rat und Beratung im modernen Staat. In: *Politikwissenschaft und Politisches Denken*, hrsg. von Wilhelm Hennis, Tübingen: Mohr Siebeck, S.161–176.

Howlett, Michael / Ramesh, M. / Perl, Anthony (2009): *Studying Public Policies. Policy Cycles and Policy Subsystems*. Don Mills: Oxford University Press.

Lasswell, Harold Dwight (1951): The Policy Orientation. In: *The Policy Sciences*, hrsg. von Daniel Lerner und Harold Dwight Lasswell, Palo Alto, Kalifornien: Stanford University Press, S. 3–15.

Lasswell, Harold Dwight (1956): *The Decision Process. Seven Categories of Functional Analysis*. College Park: University of Maryland Press.

Mayntz, Renate / Scharpf, Fritz W. (1995): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Osborne, David / Gaebler, Ted (1993): *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Books.

Schuppert, Gunnar Folke (2003): Ist Verwaltungs(Staats-)wissenschaft möglich? Überlegungen am Beispiel des Werkes von Klaus König. In: *Verwaltungswissenschaften und Verwaltungswissenschaft. Forschungssymposium anlässlich der Emeritierung von Klaus König*, hrsg. von Jan Ziekow, Berlin: Duncker & Humblot (Schriftenreihe der Hochschule Speyer 159), S. 15–41.

2013). Eine weitere Namensprofessur wird 2016 eingerichtet: die »Gerhard Haniel Professur for Public Policy and International Development«. Die drei Namenslehrstühle beziehen sich auf die zentralen Gründungspersonen der Firma Haniel und stehen somit für den zukunftsorientierten und unternehmerischen Geist der Familie Haniel. Die Professoren der »Willy Brandt School of Public Policy«, Prof. Dr. Heike Grimm, Direktorin, Prof. Dr. Frank Ettrich (Direktor 2009–2012) und Prof. Dr. Florian Hoffmann (Direktor 2012–2015) sowie der Gründungsdirektor Prof. Dr. Dietmar Herz und Jun.Prof. Dr. Solveig Richter, bilden mit großem Engagement zukünftige Nachwuchsführungskräfte aus über 50 Ländern aus.



AUSTAUSCH UND WANDEL VORANTREIBEN

Die Haniel Stiftung widmet sich mit der 1993 gegründeten Veranstaltung »Haniel Lecture« sowie dem 2007 gegründeten »Haniel Circle« proaktiv dem gesellschaftlichen Austausch und Wandel. Beide Veranstaltungen beleuchten stets aktuelle Themen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, wobei unterschiedliche berufliche und nationale Perspektiven der Referenten zu einer intensiven Auseinandersetzung beitragen.

Während die »Haniel Lecture« anhand von Experten-Vorträgen ein größeres Publikum von bis zu 200 Gästen adressiert und anschließend Raum für gemeinsame Diskussionen bietet, trifft sich beim »Haniel Circle« ein kleinerer Kreis von Fachleuten zu einem Diskussionsforum. Die Ergebnisse werden anschließend in der Buchreihe »Duisburger Dialoge« in einem Sammelband publiziert.

► Haniel Circle 2015



Prof. Dr. Dres. h.c. Hans-Jürgen Papier
Staatsrechtswissenschaftler und langjähriger Präsident
des Bundesverfassungsgerichts

FREIHEIT UND GEMEINWOHL

»Eine auf Demokratie und Rechtsstaat, auf die Gewährleistung von Grund- und Menschenrechten setzende Verfassung kann das unvermeidbare Spannungsverhältnis von individuellem Eigennutz und Gemeinsinn oder Gemeinwohlverpflichtung des Bürgers nicht einseitig auflösen. Sie gewährleistet dem Bürger weder einen unbegrenzten Freiraum für ein ausschließlich »egoistisches Nutzenkalkül« noch konfrontiert sie ihn »unvermittelt mit der Tugendzumahlung der Gemeinwohlorientierung« (Walter Berka). Der Einzelne wird nicht gleich zum »schlechten Bürger«, wenn er sich privatnützig verhält und seine eigenen Interessen verfolgt«

► Duisburger Dialoge



PUBLIKATION

Auf Grundlage des Vortrags »Freiheit und Gemeinwohl« des Staatsrechtlers Hans-Jürgen Papier befassen sich weitere renommierte Experten wie Wolfgang Engler, Dietmar Herz, André Habisch, Michael Göring, Josef Isensee, Timo Meynhardt, Meinhard Miegel, Nils Ole Oermann, Sascha Spoun und Sebastian Weiner aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Spannungsfeld, das zwischen der Freiheit des Einzelnen und den Interessen der Allgemeinheit entsteht.

► Haniel Lecture 2014



Henri de Castries
CEO und Chairman der AXA Group

FRANKREICHS ROLLE IN EUROPA

»Europa steht heute an einem Scheideweg. Natürlich sind die Grundlagen, aus denen die ursprüngliche Vision hervorgegangen ist, noch immer relevant. Aber die Welt hat sich in den letzten 60 Jahren verändert (...). Wenn wir zurück zu unseren Wurzeln gehen wollen, (...) dann müssen wir wohl auch die Welt verstehen, in der wir uns dann bewegen werden. (...) Wenn es uns gelingt, die französisch-deutsche oder die deutsch-französische Europa-Vision wieder auf solide Füße zu stellen, dann hat dieser Kontinent eine Zukunft, dann gibt es eine Aussicht für die Länder, die vor nunmehr 60 Jahren die Vision einer gemeinsamen Zukunft hatten, einer Zukunft in Frieden und Wohlstand«

▶ Haniel Circle 2013



Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth
Langjähriger Direktor des Instituts für Hirnforschung an der Universität Bremen und langjähriger Präsident der Studienstiftung des deutschen Volkes

RESSOURCE BEGABUNG

»Die Feststellung, dass Deutschland ein rohstoffarmes Land und deshalb extrem von der ›Resource Begabung‹ abhängig ist, kann man fast als eine Binsenweisheit ansehen. Erstaunlicherweise werden aus dieser Erkenntnis noch nicht genügend die notwendigen Schlüsse gezogen. Die Förderung begabter junger Menschen muss zum einen viel früher geschehen und viel intensiver betrieben werden als es bisher der Fall war. Es ist ein Irrtum zu glauben, es genüge, Begabte über Stipendien zu fördern und sie sich dann einfach ›entwickeln‹ zu lassen. Auch sie brauchen schon früh Vorbilder, Ermutigung, Förderung und zugleich Freiräume für ihre hohe Kreativität. Zugleich ist die Distanz zwischen den meisten bestehenden Förderwerken und der Wirtschaft noch sehr groß«

▶ Haniel Lecture 2012



Prof. Niall Ferguson, MA, Dr. phil.
Laurence-A.-Tisch-Professor für Geschichte an der Harvard University

CIVILIZATION – THE WEST AND THE REST

»Die westliche Vormachtstellung war eine 500-jährige Geschichte von institutionellen Vorteilen. Der Westen ging voran, weil seine Institutionen und die Ideen, die diese Institutionen verbreiteten, überlegen waren. Aber in unserer Zeit ist dieser Vorteil auf zwei Arten verloren gegangen: Einmal, weil der Rest zumindest einige unserer Killer-Apps heruntergeladen hat, aber und vielleicht viel beunruhigender: auch weil wir angefangen haben, unsere Arbeitsethik (...) und ebenso unseren wissenschaftlichen Vorteil zu verlieren, indem wir fortwährend das Niveau der Qualität unserer Ausbildung herunterzuschrauben, die wir unseren Kindern anbieten«

▶ Haniel Circle 2011



Dr. Ursula von der Leyen, MdB
2009 bis 2013 Bundesministerin für Arbeit und Soziales, seit 2013 Bundesministerin der Verteidigung

WER MACHT DIE ARBEIT MORGEN?

»Diejenigen, die bislang ihr Potential auf dem Arbeitsmarkt nicht voll entfalten konnten, gilt es jetzt gezielt zu fördern. Und das sind in unserem Land drei Gruppen, die wir aus immer wiederkehrenden Diskussionen sehr wohl kennen. Es sind die Frauen, es sind die sozial benachteiligten Kinder und Jugendlichen und es sind die Älteren. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind in der Pflicht, sich den Herausforderungen gemeinsam zu stellen. Zum Beispiel, indem sie die Durchlässigkeit des Bildungssystems und damit die sozialen Aufstiegschancen für Kinder und Jugendliche verbessern – durch mehr Ganztagschulen und Hilfe von Anfang an«

▶ Haniel Lecture 2010



Prof. Dr. med. Ronald Heifetz
Gründungsdirektor des Center for Public Leadership und King Hussein bin Talal Senior Lecturer in Public Leadership an der HARVARD Kennedy School

LEBEN, UM ZU ARBEITEN ODER UMGEKEHRT?

»Wir tendieren dazu, das, was wir beruflich machen, und das, was uns als Mensch ausmacht, zu vermischen. Deswegen ist unser Selbstwertgefühl ein Gefangener unserer wechselnden beruflichen Rollen. Wenn beispielsweise völlig überraschend etwas auf dem US-amerikanischen Aktienmarkt passiert, während Sie gerade viertausend Meilen entfernt sind, und plötzlich die Aktienkurse in den Keller schießen, dann ist es wichtig, nicht zu vergessen, dass dieses Ereignis nichts Persönliches ist. Es betrifft Sie nicht als Mensch. (...) Wenn Sie anfangen, sich mit Ihrer beruflichen Rolle stark zu identifizieren, vergessen Sie den großen Reichtum dessen, was Sie als Mensch ausmacht. Und was passiert, wenn Sie aus dieser Rolle ausscheiden? Sie bekommen das Gefühl, Ihr Leben habe keine Bedeutung mehr«



AN ERFURT SUCCESS STORY

by Prof. Dr. Heike Grimm

The Willy Brandt School of Public Policy – founded in 2002 as the Erfurt School of Public Policy and renamed in 2009 – was Germany’s first public institution to offer a two-year international post-graduate course of study in this subject. The English-language Master of Public Policy places students in a uniquely international and intercultural environment: in 2015, around 120 young people from more than 50 countries studied at the school. Such a diverse setting offers the opportunity to experience and address the challenges and peculiarities of globalisation while still at university. Over the course of two years, students can specialise in European Public Policy, International Affairs, Public and Nonprofit Management, International Political Economy, or Conflict Studies and Management. The aim is to prepare students with international backgrounds to take on governmental and administrative roles, as well as for positions within non-government organisations in their respective home countries. Furthermore, the Brandt School has developed a unique research profile over the past few years: In addition to addressing issues of good governance, the school’s strategic and analytical expertise in conflict management in so-called fragile states has contributed to its excellent reputation among decision makers in the realms of politics and administration. What’s more, the research area of entrepreneurship has flourished: no longer merely defined by its significance for entrepreneurial and economic development, the study of entrepreneurship has also become known for its practical and methodological competencies, necessary for

the promotion of progressive processes within both private and public organisations.

In a knowledge-based society, entrepreneurial, innovative, creative, and independent thought and action are crucial for comprehensive personal, organisational, and social development. As such, the focus on social entrepreneurship – both in terms of teaching and research – has been met with considerable success. Already, we have seen the implementation of social projects by students, as well as scientific awards for research papers, e.g. from the International Council for Small Business.

More than a decade’s worth of alumni statistics reveal the relevance of this course of study: a significant percentage of Brandt School graduates hold leading positions in public service and non-government organisations, with some working in the private sector. The following four graduates illustrate the variety of potential career paths the school has helped to produce:

KAILIMA KOMBWEY is a director of regional administration and national coordinator of the constitutional supervisory authority in the Tanzanian prime minister’s office. He completed his masters degree at the Willy Brandt School of Public Policy between 2009 and 2011.

HAMIDULLAH AFGHAN studied at the school between 2010 and 2012. Since 2015, he has served as the mayor of Jalalabad, one of Afghanistan’s largest cities, with a population of almost 100 000. The 29-year-old is the youngest mayor in the province of Nangarhar.

MIRELA VOLAJ studied at the school from 2006 to 2008, and is currently in Albania, working for Save The Children, one of the largest children’s charities in the world.

Haniel fellow **EMILY MCCALLUM** graduated in 2014 and is currently working as a »Knowledge Base Author« in the marketing department of sportswear giant Nike’s European headquarters.

»The best way to predict the future is to create it«, former German chancellor and Nobel peace prize laureate Willy Brandt once said. It is precisely this aim – creating the future – that we have in mind when addressing the definition and significance of public policy. The questions derived directly from this quote are:

- How can the future be created?
- How can local, national and global problems be analysed, addressed and solved?
- How can decision makers in politics be trained and supported?

Public policy tries to examine these »hows?«. The aim is to consult and inform governments and political decision makers using scientific insights, and to enable a decision that is ideally suited to the needs of all interest groups involved. An academic discipline striving to master this challenge and aiming to create consensus must inevitably build bridges between politics, administration,

citizens, social groups and science (Lasswell 1951).

As early as the 1970, Thomas R. Dye explained that public policy is a form of governing that adheres to certain motives for action and brings about change (»What governments do, why they do it, and what difference it makes«). Dye stresses that public policy can mean refraining from action (Dye 1972, p. 2). A policy is a consciously made government decision, particularly when not only the proposed solution, but also the change affected by the policy, are of interest. (Howlett/Ramesh/Perl 2009, p. 4).

In order to summarise the nature of public policy, Peter DeLeon uses three keywords of Anglo-Saxon political science: Effective public policy must be problem-oriented, multi-disciplinary and value-oriented. (DeLeon 2006, p. 40f).

Probably the most popular method of scientific policy consultation is the policy cycle, developed by Lasswell (Lasswell 1956), which portrays the phases of formulating, implementing and evaluating policy as a timed, cyclical, and calculable process. In reality, this is not always the case. Phases often overlap during periods of political change and development, particularly the formulation and implementation phases. The policy cycle assumes that naming and addressing the problem forms the basis of any change envisaged by governmental action. There then follows the policy formulation of a proposed solution, prior to the actual decision making process. The term policy implementation describes the phase, as well as the form, of implementing a solution. In the final step, every policy must be evaluated in terms of the change it has brought about and on its effectiveness (policy evaluation).

Outside of real politics, the cycle seems to make sense. Taking into account the complexity of political-administrative action in today’s more or less intertwined policy fields, such as education, migration, healthcare, employment or environment, the challenges of modern policy consultation become obvious.

While, in the Anglo-Saxon world, public policy was developed and established in the middle of the last century, policy consultation in Germany developed in a state and administration-oriented fashion. Schuppert emphasised that administrative science is concerned with relating different disciplinary approaches such as law, economics and business studies, political science, sociology, psychology, or state theory in order to enhance analytical competence (Schuppert 2003, p. 23). After the Second World War, the field of political science was re-established, modelling itself on its Anglo-Saxon equivalent. It did not use the state as the starting point of scientific research, but instead the concept of government. Thus, the scientific field of comparative government was established, addressing institutions

and procedures of political rule and decision-making.

Wilhelm Hennis critically analysed this phase of reorientation in his 1965 treatise »Tasks for Modern Comparative Government«. For him, the main focus of political science was not on the system of government as an institutionalised order, but on governing itself and the analysis of governing techniques. He pointed to the questions which emphasised content (policies), as well as structures and processes. He formulated the aim of the new political science that was to look at structure and procedure as well as content: »What we need are medics, engineers, teachers, farmers and forest operators who are all able to think like political scientists. Vice versa, we urgently need political scientists who possess scientific knowledge of significant matters such as healthcare, infrastructure, defence, education, and who by virtue of their background in political science are able to view these matters as public tasks, i.e. in relation to governance techniques and political decision-making« (Hennis 1965, p. 413f). Hennis was thereby the first in Germany to formulate the agenda of a policy-oriented political and administrative science and, simultaneously, policy-oriented training for public service (Hennis 2000).

Administrative science, previously oriented alongside political science, shifted its focus from public administration, meaning organisational issues, to public policies, meaning issues of preconditions and consequences of political problem-solving and management. This focus on public policy and governance – in the broadest sense: management – is due to the fact that political and administrative procedures are increasingly seen as problem-solving processes, i.e. processes defined by the shaping of political institutions, by power acquisition and retention, and by administrative structures and perceptions (Mayntz/Scharpf 1995). Add to that the increasing complexity of processing social problems and the active creation of social circumstances, leading in return to the question of good governance. These

topics went on to become increasingly important in political science (Benz 2003), which helps to explain the increasing demand for consultation in practice.

To conclude, let us once again highlight the significance of entrepreneurship as a force contributing not only to economic progress but also to social change as a whole.

The policy entrepreneur is a type of actor who not only develops ideas for solutions to political and social challenges, but also designs measures and instruments for implementing and promoting change (Grimm 2010). Visionaries such as Schumpeter refer to personalities who »think the unthinkable« and sustainably initiate political as well as social transformation processes. In their book »Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector« (Osborne/Gaebler 1993), Osborne and Gaebler provide a large variety of examples of how entrepreneurship can overcome bureaucratic procrastination, as well as promote active citizenship and innovative action from state actors, resulting in the development of an efficient and effective bureaucracy which is subject to constant change and adapts to a rapidly changing globalised knowledge economy.

The complexity and extent of political action taken by decision makers, as well as the demands they face, have increased drastically over the past two decades. This has come with the diversification and professionalisation of education and further training, owing to the increased demands in politics and administration, and helps to explain the rapid ascent of new academic courses in public policy and governance. Having built a solid foundation in its initial years, the Willy Brandt School of Public Policy can proudly count itself as one of the best institutions for training and consultation in public policy.

The list of references is presented on page 47

Prof. Dr. Heike Grimm is Director of the »Willy Brandt School of Public Policy« and holder of the »Aletta Haniel Chair for Public Policy und Entrepreneurship«



Entrepreneurial thinking and application-oriented methods are vital to business, but they also propel social and political development in non-profit organisations. Since 2002, the Willy Brandt School of Public Policy at the University of Erfurt has been conveying these competences in a two-year masters programme. Significant support comes from the Haniel Foundation which partly finances important professorships such as the »Franz Haniel Chair of Public Policy« (Prof. Dr. Florian Hoffmann, since 2008) and the »Aletta Haniel Chair for Public Policy and Entrepreneurship« (Prof. Dr. Heike Grimm, since 2013). Another chair, the »Gerhard Haniel Chair for Public Policy and International Development«, will follow in 2016. The three endowed chairs are making reference to the three key founding members of the Haniel company, representing the Haniel family’s future-oriented and entrepreneurial spirit. It is with great enthusiasm that the Willy Brandt School’s professors – Prof. Dr. Heike Grimm, director, Prof. Dr. Frank Ettrich (director 2009 – 2012) and Prof. Dr. Florian Hoffmann (director 2012 – 2015) as well as founding director Prof. Dr. Dietmar Herz and Jun. Prof. Dr. Solveig Richter – train future leaders from more than 50 countries.

PROMOTING CHANGE AND EXCHANGE

With the »Haniel Lecture«, started in 1993, and the »Haniel Circle«, founded in 2007, the Haniel Foundation is proactively addressing social exchange and change. Both events always strive to examine current economic, scientific, political, and social themes, with a variety of professional and national perspectives from experts contributing to an intensive discussion. While the »Haniel Lecture« presents talks from experts to a larger audience of up to 200 guests and subsequently offers room for joint discussions, the »Haniel Circle« sees a smaller circle of experts meeting in a discussion forum. The results are then published as part of the »Duisburg Dialogues« book series. The most recent volume was »Freedom and Public Welfare«.

► Haniel Circle 2015



PROF. DR. DRES. H.C. HANS-JÜRGEN PAPIER

Scholar of constitutional law and long-standing President of the Federal Constitutional Court

FREEDOM AND COMMON GOOD

»A constitution aimed at upholding democracy and the rule of law as well as guaranteeing fundamental and human rights can never unilaterally eliminate the inevitable friction between a citizen’s individual self-interest and the public spirit or commitment to common good. A constitution does not guarantee a citizen unlimited freedom for »egotistical interests«, nor does it »abruptly confront a citizen with the »moral imposition of a common welfare orientation« (Walter Berka). An individual does not immediately become a »bad citizen« when they act for their own private benefit and pursue their own interests.«

► Haniel Lecture 2014



HENRI DE CASTRIES
CEO and Chairman of AXA Group

FRANCE'S ROLE IN EUROPE

»It is very clear that what founded the initial vision is still relevant, but the world is now quite different from what it was 60 years ago (...). And if we want to go back to the roots, (...) I think we need to understand what the world we will operate in is. (...) But I am convinced that if we are able to do it together, to a certain extent if we are able to refound the French-German or German-French European vision, there is a future for this continent, there is a future for the countries who now 60 years ago had the vision to share a future which had to be a future of peace and prosperity«

► Haniel Circle 2011



DR. URSULA VON DER LEYEN, MP
2009 until 2013 Federal Minister of Labour and Social Affairs, since 2013 Federal Minister of Defense

TOMORROW'S WORKING WORLD

»Those who so far have not been able to realize their full potential on the labour market must be targeted for promotion. And in this country, that means three groups that are familiar subjects of ongoing debates. It means women. It means socially disadvantaged children and youngsters. And it means the elderly. It is the duty of politics, industry and society to face up to these challenges together. For example, by improving upward mobility in the education system and with it children and young people's opportunities for advancement – by introducing more all-day schools and other support from the beginning«

► Haniel Circle 2013



PROF. DR. DR. GERHARD ROTH
Long-standing Director of the Brain Research Institute at the University of Bremen and President of the German Academic Scholarship Foundation

RESOURCE TALENT

»Noting that Germany is lacking in natural resources and therefore extremely dependent on »talent as a resource« can almost be viewed as a truism. Incredibly, this realisation has yet to produce the correct conclusions. Promoting gifted young people is something that needs to begin much earlier. It must be done more extensively than has been the case so far. It is a mistake to believe that funding the gifted with scholarships and then leaving them to »develop« by themselves is enough. They, too, need role models, encouragement, support, and enough space to accommodate their high levels of creativity. At the same time, there is still a big gap between most of the existing funding programmes and the business world«

► Haniel Lecture 2010



PROF. DR. MED. RONALD HEIFETZ
Founding Director of the Center for Public Leadership and King Hussein bin Talal Senior Lecturer in Public Leadership at Harvard Kennedy School of Government

LIVE TO WORK OR VICE VERSA?

»We tend to confuse our professional roles with who we are as human

► Haniel Lecture 2012



PROF. NIALL FERGUSON, MA, D.PHIL.
Laurence A. Tisch Professor of History at Harvard University

CIVILISATION - THE WEST AND THE REST

»Western ascendancy was a story of 500 years of institutional advantage. The West forged ahead, because its institutions and the ideas that were promoted by those institutions were superior. But in our time that advantage has gone in two ways: First, because the rest have downloaded at least some of our killer apps, but perhaps more worryingly, also because we have begun to delete our work ethic, indeed (...) to delete our scientific advantage by steadily dumbing down the quality of education that we offer our teenagers«

beings, and because of that confusion, our own self-esteem ends up being hostage to the vicissitudes of the professional roles that we inhabit. If all of a sudden something happens in the United States' stock market and, even though you are 4000 miles away, things go quickly downhill in midst of a crisis, it is pretty important to remember that the importance of this event is not personal. (...) If you begin to identify strongly with your professional role, you forget the great wealth of what makes you the person you are. And what happens when you leave this role behind? You get the feeling that your life no longer has any meaning«

DIE HANIEL STIFTUNG — ZAHLEN UND FAKTEN

GEWISSENHAFT HANDELN

Die fördernd und operativ arbeitende Haniel Stiftung ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Kuratorium und Geschäftsstelle orientieren sich an den »Grundsätzen guter Stiftungspraxis« sowie den »Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen«. Darüber hinaus unterstützt die Haniel Stiftung die »Initiative Transparente Zivilgesellschaft«. Zuständige oberste Aufsichtsbehörde ist die Bezirksregierung Düsseldorf.

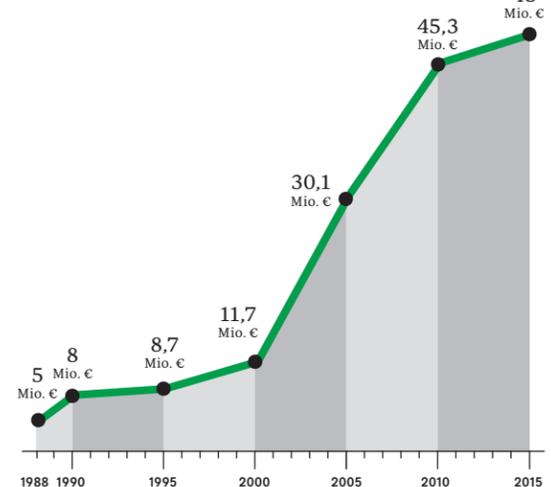
Jedes Jahr erstellt die Haniel Stiftung einen Jahresabschluss nach den Grundsätzen des deutschen Handelsgesetzbuchs für kleine Kapitalgesellschaften. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) prüft den Jahresabschluss. Alle fünf Jahre begutachtet sie außerdem gemeinsam mit externen Experten die Arbeit der Haniel Stiftung und ihre strategische Ausrichtung – so auch 2015.

VERANTWORTUNGSVOLL ANLEGEN

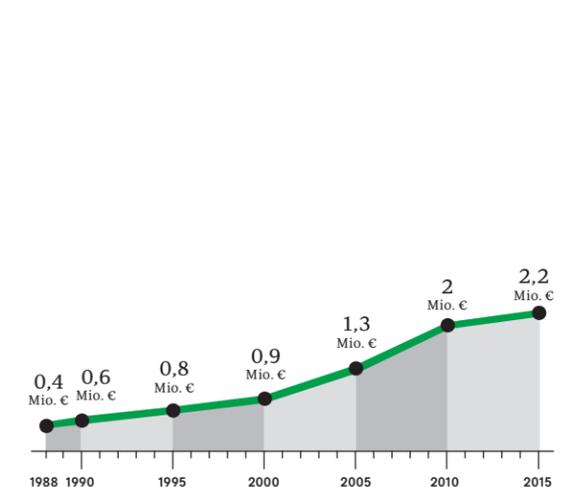
Das Stiftungsvermögen wächst überwiegend durch Zustiftungen des Stifterunternehmens und deren Gesellschafter. Es hat sich seit der Gründung der Haniel Stiftung 1988 verneunfacht – von 5 Millionen auf mehr als 45 Millionen Euro. Das Kapital ist zum Großteil beim Stifterunternehmen festverzinslich angelegt. Zudem ist die Haniel Stiftung Gesellschafter der Franz Haniel & Cie. GmbH und erhält somit eine Dividende.

Von 1988 bis Ende 2015 hat die Haniel Stiftung rund 1 200 Projekte mit rund 29,9 Millionen Euro gefördert. Die verfügbaren Mittel lagen 2015 bei 2,2 Millionen Euro. Damit gehört die Haniel Stiftung heute zu den größeren Bildungsstiftungen unter den rund 20 000 privaten Stiftungen in Deutschland.

► Wachstum Stiftungskapital



► Entwicklung der verfügbaren Fördermittel



KURATORIUM

Entscheider mit Augenmaß

Das Kuratorium der Haniel Stiftung fungiert als Vorstand. Die Mitglieder treffen strategische Entscheidungen und beschließen über einzelne Fördervorhaben. Bei Bedarf werden sie von externen Gutachtern unterstützt. Das Gremium tagt zweimal jährlich. Die Amtszeit eines Kurators beträgt maximal zweimal fünf Jahre.

KURATOREN

Franz M. Haniel, München (Vorsitzender)

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH

Christoph Böninger, München (stellv. Vorsitzender)

Vorsitzender des Beirats der Franz Haniel & Cie. GmbH

Stephan Gemkow, Duisburg

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH

Hon.-Prof. Dr. Uwe Jean Heuser, Hamburg

Leiter Wirtschaftsressort, DIE ZEIT

Heidi Landwers-Schädlich, Düsseldorf

Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun, Lüneburg

Präsident der Leuphana Universität Lüneburg

Dr. Nathalie von Siemens, München

Geschäftsführender Vorstand / Sprecherin des Vorstands der Siemens Stiftung

EHRENKURATOREN

Peter Groos, München

Prof. Dr. Hans Georg Willers, Wildeshausen

TEAM

► Dr. Rupert Antes



Geschäftsführer

► Anna-Lena Winkler



Programmleiterin

► Cornelia Gietler



Assistenz/Sachbearbeitung

► Iris Schleyken



Assistenz/Sachbearbeitung

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Haniel Stiftung
Franz-Haniel-Platz 1
47119 Duisburg
www.haniel-stiftung.de

Verantwortlich
Dr. Rupert Antes,
Geschäftsführer

Projektleitung
Anna-Lena Winkler,
Programmleiterin

Mitarbeit
Cornelia Gietler
Ira Nazlier

VERLAG

TEMPUS CORPORATE –
Ein Unternehmen des
ZEIT Verlags

Büro Berlin
Askanischer Platz 3
10963 Berlin

Büro Hamburg
Helmut-Schmidt-Haus
Buceriusstraße,
Eingang Speersort 1
20095 Hamburg
www.tempuscorporate.
zeitverlag.de

Geschäftsführung
Ulrike Teschke
Jan Hawerkamp

Projektleitung
Andreas Lorek

Textchef
Roman Heflik

Autoren
Elena Brenk-Lücke, Anja Dilk,
Prof. Dr. Heike Grimm, Sonja
Hausmanns, Alexandra Hildebrand,
Ferdinand Otto, Rainer Schmidt,
Anna-Lena Winkler

Redaktionelle Mitarbeit
Viviana Freyer, Fenja Mens, Katrin
Weiden (Korrektorat), Lisa
Wicklund (Englisches Korrektorat),
Johannes von Weizsäcker (Über-
setzung)

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit
wurde auf geschlechtsspezifische
Formulierungen verzichtet.
Selbstverständlich beziehen
sich alle gewählten personenbe-
zogenen Bezeichnungen auf alle
Geschlechtsformen.

Fotos

Bundesverband Deutscher Stiftungen/
David Ausserhofer (S. 5), Stephan
Brendgen (S. 34–35, 43–44, 50–53, 55–56),
Bettina Engel-Albustin (S.13), Michael
Englert (S. 52, 56), Michael Hudler (S. 49),
Klaus-Tschira-Stiftung (S. 3, 33),
Andreas Lorek (S. 30–31, 41–42), Bernhard
Ludewig (S. 18–21, 36–37), Alexan-
der Muchnik (S. 5, 8–10, 14–15, 59), Sven
Paustian (S. 32, 42), Dana Smith (S. 27–29),
Strahlemann Stiftung® (S.11), Anna-Lena
Winkler (S. 12)

Grafik

Barbara Krimm, Till Sperrle

Herstellung

Dirk Woschei, DIE ZEIT

Druck und Bindung

Mediadruckwerk Gruppe GmbH,
Hamburg



Druck | ID: 53533-1604-1001

