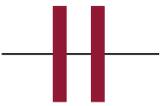


Tätigkeitsbericht 2013

Wir geben Anstöße und wollen nachhaltige Veränderungen bewirken. Deshalb entwickeln wir gemeinsam mit unseren Partnern Lösungsansätze für aktuelle und künftige Herausforderungen der Gesellschaft. Einmal im Jahr schauen wir zurück auf das, was wir bewegt haben: auf bewährte und neue Projekte, auf Preisträger, Meilensteine und Ergebnisse. Und wir blicken nach vorn. Denn unser Ziel ist es, heute die Weichen richtig zu stellen und die Zukunft mitzugestalten.

Gemeinnützige

Hertie-Stiftung 



Georg Karg



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Freunde, Förderer und Partner der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung,

1953 gründete Georg Karg, Inhaber der damaligen Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, die Hertie-Stiftung. Seine Erben, Brigitte Gräfin von Norman und Hans-Georg Karg, richteten am 10. Dezember 1974 die Gemeinnützige Hertie-Stiftung zur Förderung von Wissenschaft, Erziehung, Volks- und Berufsbildung ein. In die Stiftung wurden 97,5 % der Anteile der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH eingebracht. Nach dem Verkauf der Unternehmensanteile im Jahre 1998 wurde die Gemeinnützige Hertie-Stiftung in ihrer heutigen Form als unabhängige, große Privatstiftung in Deutschland neu aufgestellt. Sie blieb dabei dem Leitgedanken des Stifters verbunden, „Wissenschaft in Forschung und Lehre sowie Erziehung, Volks- und Berufsbildung, insbesondere auf den Gebieten der Medizin, der menschlichen Lebensbedingungen, der Naturwissenschaft und Technik, sowie die europäische Integration“ zu fördern.

Seit der Neuaufstellung im Jahre 1998 hat der Vorstand der Stiftung unter Mitwirkung ihres Kuratoriums und bis 2011 unter Leitung des Vorstandsvorsitzenden Dr. Michael Endres ein herausragendes Portfolio an Stif-

tungsprojekten etabliert. Die Stiftung engagiert sich vorrangig in praxisorientierten Projekten, in denen modellhaft und impulsgebend innovative Beispiele für ein besseres Zusammenwirken der Menschen gegeben werden. Die Projekte werden wissenschaftlich begleitet und evaluiert und konzentrieren sich heute, auf dem Stiftergedanken aufbauend, auf die Bereiche Vorschule und Schule, Neurowissenschaften, Hochschule sowie Beruf und Familie. Projekte zur Förderung des europäischen Gedankens ergänzen das Portfolio.

Heute verantwortet die Stiftung über 40 Projekte, zum Teil in Kooperation mit anderen Stiftungen und in vielen Fällen mit der Unterstützung von Freunden und Förderern. Ich möchte hier nur einige der wichtigsten, für die Mission und Zielsetzung der Stiftung konstitutiven Projekte nennen.

Im **Bereich Vorschule und Schule** fördert die Stiftung Projekte, die inklusive Bildung ermöglichen und persönliche, soziale und fachliche Kompetenzen stärken.

Gemeinsam mit der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, der Bundesagentur für Arbeit und

„Als führende Stiftung muss die Hertie-Stiftung Vorbild in der Organisation, Effektivität und Effizienz ihrer Prozesse sein.“

der Deutsche Bank Stiftung richten wir seit 1999 mit *Starke Schule* den größten deutschen Schulwettbewerb für herausragende pädagogische Konzepte aus. 2013 beteiligten sich rund 700 Schulen an diesem Wettbewerb; die Lehrkräfte und Leiter der ausgezeichneten Schulen werden in ein länderübergreifendes Netzwerk aufgenommen und nutzen hier Fortbildungen, Konferenzen und Werkstattgespräche.

Auf Initiative des damaligen Bundespräsidenten Johannes Rau bieten wir gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mercator und der Heinz Nixdorf Stiftung Unterrichtsreihen, Lehrerfortbildungen und einen bundesweiten Debattierwettbewerb an – *Jugend debattiert*. Alle folgenden Bundespräsidenten haben die Tradition als Schirmherr des Wettbewerbs fortgeführt. 2013/14 beteiligen sich 175.000 Schüler an 960 Schulen an *Jugend debattiert*, 7.000 Lehrer nutzten die Fortbildungskurse. Wir freuen uns darüber, dass die Bundesländer das Projekt immer mehr zu ihrer eigenen Sache machen und die jeweiligen Wettbewerbe und Finale auf Landesebene selbst organisieren und finanzieren.

Über 120 Partner unterstützen *START*, unser Förderprogramm für engagierte Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund. Aktuell profitieren 700 Stipendiaten von *START*. Über 1.100 Alumni sind im Netzwerk verbunden und unterstützen das Programm weiterhin. Insbesondere die Stärkung ihres sozialen Engagements sowie die individuelle Förderung ermöglichen den Stipendiaten, eine aktive Rolle in unserer Gesellschaft einzunehmen.

Für benachteiligte Schülerinnen und Schüler im Hauptschulektor bietet *stark!* ein dreijähriges Förderprogramm, das in den letzten zwei Schuljahren und im ersten Ausbildungsjahr Förderangebote, Berufsorientierung und vor allem Hilfe bei der Entwicklung von Persönlichkeit, Selbstverantwortungsgefühl und Selbstwertgefühl bietet. Ein integriertes, kommunales Bil-

dingsmanagement und die Vernetzung der daran beteiligten Akteure sind hierbei wesentlich und werden von uns unterstützt.

frühstart ist eine Qualifizierungsoffensive für Kitas in belasteten Sozialräumen, die wir erfolgreich in Hessen und Rheinland-Pfalz gestartet haben. Sie unterstützt Erzieherinnen und Erzieher ebenso wie die Kita-Leitungen und bietet Orientierung und Unterstützung im Kita-Alltag.

Für 167 angehende Lehrkräfte und 30 angehende Erzieherinnen und Erzieher bieten unsere *Horizonte*-Stipendienprogramme ein vielseitiges Bildungsprogramm mit Fortbildungsveranstaltungen, insbesondere zum Umgang mit Vielfalt, finanzielle Unterstützung und ein gemeinsames Netzwerk.

Die Aktivitäten der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung im Bereich Vorschule und Schule sollen sich in Zukunft noch viel stärker an der Notwendigkeit und den Möglichkeiten für mehr Chancengerechtigkeit sowie an den Perspektiven eines erfolgreichen, kommunalen Bildungsmanagements, insbesondere bei der Gestaltung der Übergänge im Bildungswesen, orientieren. Die Förderung bildungsbenachteiligter Kinder und Jugendlicher und die Herausforderungen der Vielfalt und des kulturellen Wandels sollen dabei im Mittelpunkt stehen.

Im **Bereich Neurowissenschaften** helfen unsere Projekte, das Verständnis, die Therapie und die Betreuung bei neurologischen Erkrankungen zu verbessern. Wir entwickeln und unterstützen neue Modelle der Forschungsorganisation und fördern den öffentlichen Dialog.

Das *Hertie-Institut für klinische Hirnforschung* in Tübingen (HIH) ist das größte klinisch-neurologische Forschungszentrum in Deutschland. 18 Professoren und 350 Mitarbeiter arbeiten in 28 Arbeitsgruppen interdisziplinär und in enger Kooperation von Klinik, Ambulanz und Forschung zusammen. Ein für Deutschland neues Organisationsmodell mit einer Department-Struktur und



Dr. John Feldmann

einem gemeinsam verwalteten Ressourcen-Pool bestätigt in der Praxis den innovativen Ansatz bei der Gründung des Instituts. Das Institut leistet wesentliche Beiträge zur deutschen Demenzinitiative DZNE und zur Exzellenzinitiative CIN. Eine Evaluation durch international anerkannte Neurologen hat bestätigt, dass das Institut zu den führenden Institutionen in der Welt gehört. Zustiftungen, eine weitere Stiftungsprofessur und eine beachtliche Drittmittelförderung bestätigen die Leistungsfähigkeit und den exzellenten Ruf der Wissenschaftler an unserem Institut.

Die Stiftung hat eine Kooperation zwischen dem Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim und dem *HIH* initiiert, mit der die Trennung von Neurologie und Psychiatrie in exemplarischen Tandemprojekten aufgehoben werden soll. Eine ganzheitliche Betrachtung neuropsychiatrischer Erkrankungen kann uns wichtige Fortschritte in Erkenntnis und Therapie ermöglichen.

Den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft wird sich das Institut in einer zukünftigen Initiative für eine virtuelle Forschungs-, Dialog- und Diskussionsplattform stellen.

Die *Hertie-Senior-Forschungsprofessuren* erlauben es Spitzenwissenschaftlern in Deutschland in den letzten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit sich an Universitäten intensiv und ausschließlich ihrer Forschung zu widmen. Mit dem *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize* fördert

die Stiftung herausragende Nachwuchswissenschaftler. Darüber hinaus unterstützen wir mehrere Institute und Lehrstühle in den Neurowissenschaften.

Ein besonderer Schwerpunkt des Stiftungsengagements ist seit jeher die Erforschung und Therapie der Autoimmunerkrankung Multiple Sklerose (MS), aber auch die Unterstützung von Selbsthilfeinitiativen an MS Erkrankter. Die Stiftung fördert in einem Einzelantragsverfahren innovative und Neuland erkundende Forschungsideen und unterstützt insbesondere die Zusammenarbeit verschiedener Forschungsgruppen. Eine neue Qualität der Forschungsförderung werden wir durch die Kooperation mit der amerikanischen MRF (Myelin Repair Foundation) erreichen. Diese hat sich eine substantielle Beschleunigung der Entwicklung von Therapiekonzepten zum Ziel gesetzt; führende Forschungsgruppen weltweit werden vernetzt und koordiniert in Forschung und Entwicklung unterstützt. Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung wird als europäischer Partner dieses Netzwerk unterstützen und Projekte fördern.

Gleichzeitig ist es eine wichtige Aufgabe, das Verständnis vom Gehirn, seiner Wirkungsweise und seinen Erkrankungen der breiten Öffentlichkeit besser verständlich zu machen. Das Webportal *dasGehirn.info* ist ein wissenschaftlich fundiertes und gleichzeitig allgemeinverständliches Wissensportal, das wachsenden Zuspruch findet. Öffentliche Foren und Vorlesungen werden in Zukunft noch stärker als in der Vergangenheit zu mehr Wissen und Sachkunde beitragen. Wir haben darüber hinaus Module und Experimentiermaterialien für Lehrereinheiten in der Grundschule zum Thema Gehirn erarbeitet.

Unsere Projekte im **Bereich Hochschule** helfen, gesellschaftliche Herausforderungen wissenschaftlich anzugehen und die öffentliche Diskussion zu verbessern.

Die *Hertie School of Governance (HSoG)* in Berlin hat mit ihren zwei Masterstudiengängen, dem Executive

„Die Hertie-Stiftung kann auch in Zukunft mit innovativen und modellhaften Ansätzen Beiträge zur Verbesserung unserer Lebenssituation leisten.“



Education Programme und der Erteilung des Promotionsrechts eine erste Stufe ihrer Entwicklung erreicht.

Die Aufnahme ins Global Public Policy Network und die hohe Publikationsleistung der Fakultät bestätigen die wissenschaftliche Qualität der Hochschule. 360 Studierende und 25 Teilnehmer am Graduiertenprogramm stellen ein gutes Zeugnis für die Lehre an der Hochschule aus, wichtige staatliche und private Institutionen fördern Studierende an der HSoG. Wir konnten eine weitere Stiftungsprofessur einwerben. Mit dem „Governance Report“ hat die Hochschule ein großes wissenschaftliches Projekt zur Analyse und Weiterentwicklung globaler Governance gestartet.

Die HSoG wird ihr Angebotsportfolio weiterentwickeln und sich so erfolgreich im schärfer werdenden internationalen Wettbewerb der Public Policy Schools in Forschung und Lehre als führende Institution behaupten.

Stiftung und HSoG unterstützen gemeinsam mit Notre Europe die Gründung und Arbeit des Jacques Delors Instituts in Berlin, von dem wir neue und konstruktive Beiträge zur Europadiskussion erhoffen. Einen Beitrag zur Förderung des Europagedankens leisten wir auch gemeinsam mit der Studienstiftung des deutschen Volkes im Studienkolleg zu Berlin. Wir arbeiten an der Weiterentwicklung des Konzepts.

Im **Bereich Beruf und Familie** wurde 1998 die *berufundfamilie gGmbH* gegründet. Sie setzt mit den Managementinstrumenten *audit berufundfamilie*, *audit familiengerechte hochschule* sowie ihren Lösungsansätzen und Beiträgen zu einer familienbewussten Personalpolitik Standards in der sozialpolitischen Diskussion. Fast 2,3 Mio. Beschäftigte arbeiten heute in von uns zertifizierten Unternehmen und Institutionen, etwa 1,6 Mio. Studierende sind an zertifizierten Hochschulen eingeschrieben. Insgesamt wurden ca. 1.500 Arbeitgeber zertifiziert. Die Durchführung des audits haben wir inzwi-

schen auf die *berufundfamilie Service GmbH* übertragen, die Zertifizierung erfolgt weiterhin durch die Stiftung. Wir leisten wesentliche Beiträge zur aktuellen Diskussion um eine familienfreundliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen, hier treten zunehmend die Probleme von Mitarbeitern mit Pflegeverantwortung in den Vordergrund. Da die Konzepte und Maßnahmen hierzu inzwischen gut beschrieben und bekannt sind, liegt der Schwerpunkt heute nicht mehr in innovativen, neuen Beiträgen, sondern in der Verbreitung dieser Ansätze. Damit haben wir unsere originäre Aufgabe als Stiftung weitgehend erfüllt.

Neue Herausforderungen stellt der demografische Wandel. Die Stiftung hat eine Studie hierzu initiiert und plant einen Wettbewerb und einen Kongress, die sich vor allem mit den Herausforderungen im Themenfeld Arbeit und Alter befassen werden.

In der Vermögensverwaltung ist es der Stiftung auch in den letzten zwei Jahren gelungen, unter schwierigen Umfeldbedingungen die Kosten der Stiftungsprojekte und darüber hinaus einen Beitrag zur Werterhaltung und -steigerung des Vermögens zu erwirtschaften. Wir haben den Anteil der Sachwertanlagen im Stiftungsvermögen konsequent ausgebaut und die Risiken weiter diversifiziert. Festverzinsliche Wertpapiere machen nur noch rund 28 % der Anlagen aus. Nach einer Performance von 12,1 % in 2012 konnten im abgelaufenen Jahr 7,9 % erwirtschaftet werden. Performance umfasst alle laufenden Erträge sowie realisierte und nicht realisierte Kursgewinne. Die stillen Reserven betragen zum Jahresende mehr als 100 Mio. €. Dennoch muss die Stiftung ihr Aus-

gabenportfolio überdenken. Große Projekte, die schon über einen langen Zeitraum von der Stiftung finanziert werden, machen einen noch zu großen Anteil am Förderbudget aus. Dennoch muss die Stiftung ihr Portfolio weiterentwickeln. Um finanziellen Spielraum für neue Projekte zu schaffen, wollen wir für Bestandsprojekte, die wir seit vielen Jahren unterstützen, alternative Finanzierungen erschließen.

Als führende Stiftung muss die Gemeinnützige Hertie-Stiftung Vorbild in der Organisation, Effektivität und Effizienz ihrer Prozesse sein. Sie bekennt sich zur Transparenz und zum verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern, ihrer Gesundheit und Sicherheit sowie zum ordnungsgemäßen und sicheren Umgang mit allen zur Verfügung stehenden Daten. Wir haben hierzu alle erforderlichen Maßnahmen auf den Weg gebracht; die Abläufe der Stiftung werden in einem von externen Beratern begleiteten Prozess neu aufgestellt.

Eine Kultur, die auf Basis einer partizipativen Führung und einer offenen Diskussionsatmosphäre die Kreativität und Initiative der Mitarbeiter fördert und fordert, ist aus meiner Sicht eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit. Wir haben die erforderlichen Maßnahmen zur Entwicklung einer solchen Kultur eingeleitet; die gemeinsame Erarbeitung eines Mission Statements ist wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses. Die Entwicklung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter ist ein wichtiges Anliegen und muss systematisch ausgebaut werden.

Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung kann auch in Zukunft mit innovativen und modellhaften Ansätzen Beiträge zur Verbesserung unserer Lebenssituation leisten. Sie hat in den letzten Jahren einen Stamm exzellenter Mitarbeiter und Partner aufgebaut, herausragende Expertise und Know-how erarbeitet. Damit verfügt sie über ein enormes Potenzial, durch Verknüpfung und Nutzung ihrer Erfahrung in den verschiedenen Projekten in

enger Kooperation für wichtige gesellschaftliche Probleme neue Anstöße zu geben und Maßstäbe zu setzen. Hierbei werden die Weiterentwicklung der Chancengerechtigkeit und Konzepte für ein kommunales Bildungsmanagement ebenso eine zentrale Rolle spielen wie innovative und wagnisreiche Ansätze in der Neurologie und ihre Verknüpfung mit anderen Wissenschaften. Die Herausforderungen des demografischen Wandels, eine gemeinsame Initiative hierzu aus der Perspektive unserer Bildungsprogramme, der Neurologie, der Politikwissenschaften und unserer Projekte für die Arbeitswelt sollten einen wesentlichen Schwerpunkt bilden.

Ich habe mit Wirkung vom 31. März 2014 das Amt des Vorsitzenden des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung niedergelegt und bin aus dem Vorstand ausgeschieden. Das Kuratorium der Stiftung hat Frank-Jürgen Weise zum neuen Mitglied des Vorstands berufen, der Vorstand hat ihn zum Vorsitzenden gewählt. Ich wünsche ihm viel Erfolg und Freude bei seiner Aufgabe, die Stiftung weiter zu entwickeln.

Ich wünsche der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung viel Erfolg, Glück und die Unterstützung von Freunden und Partnern, denen die Ziele und Inhalte der Stiftungsarbeit am Herzen liegen.

John Feldmann

Dr. John Feldmann, Vorsitzender des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung bis 31. März 2014.



Inhalt

- 8 Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung
- 12 **Vorschule und Schule**
- 14 **Von hinten in die erste Reihe**
- 19 frühstart
- 21 Horizonte
- 23 stark!
- 24 Starke Schule
- 26 Jugend debattiert
- 28 START
- 30 **Hochschule**
- 32 **Höhenflüge mit Bodenhaftung**
- 37 Hertie School of Governance
- 38 Studienkolleg zu Berlin
- 40 Hessischer Hochschulpreis für Exzellenz in der Lehre
- 41 Erste Schritte
- 42 **Neurowissenschaften**
- 44 **Vom täglichen Aufbruch ins Unbekannte**
- 49 Hertie-Institut für klinische Hirnforschung
- 50 Hertie-Senior-Forschungsprofessur Neurowissenschaften
- 51 Eric Kandel Young Neuroscientists Prize
- 52 Institute und Stiftungsprofessuren
- 53 cortexplorer
- 54 Institut für Multiple-Sklerose-Forschung
- 55 Myelin Repair Foundation
- 56 MS-Einzelantragsverfahren
- 57 mitMiSsion/Unterstützung MS-Erkrankter
- 58 Der 5. Welt-MS-Tag
- 59 Hertie-Preis für Engagement und Selbsthilfe/NeuroForum Frankfurt
- 60 FENS-IBRO Hertie Winter School
- 60 www.dasGehirn.info
- 62 **Beruf und Familie**
- 64 **Die Rolle der Arbeit wird sich verändern**
- 69 berufundfamilie gGmbH
- 70 **Vermögensanlage und Finanzen**
- 70 Jahresrückblick/Anlagepolitik
- 72 Bilanz/Gewinn- und Verlustrechnung
- 74 Jahresabschluss
- 76 Organe und Geschäftsführung
- 78 Gremien
- 82 Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 84 So erreichen Sie uns
- 86 Unsere Partner
- 89 Impressum

Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung stellt sich vor.

Ein Blick zurück

Die Hertie-Stiftung ist eine der wenigen großen weltanschaulich unabhängigen und unternehmerisch ungebundenen Stiftungen in Deutschland, ihr Vermögen beträgt rund 900 Mio. €. Der Name „Hertie“ geht zurück auf Hermann Tietz, Mitbegründer des gleichnamigen Warenhaus-Konzerns zum Ende des 19. Jahrhunderts. Die Stiftung gründet auf dem Lebenswerk des 1972 verstorbenen Stifters Georg Karg, dem Inhaber der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH. In Fortführung seiner Pläne beschloss der Vorstand der Hertie-Familienstiftung am 10. Dezember 1974 auf Initiative der Kinder und Erben, Brigitte Gräfin von Norman und Hans-Georg Karg, die „Gemeinnützige Hertie-Stiftung zur Förderung von Wissenschaft, Erziehung, Volks- und Berufsbildung“ mit Sitz in Frankfurt am Main zu gründen.

Ziele und Arbeitsgebiete der Hertie-Stiftung

Ihre Erträge widmet die Stiftung im Sinne des Stifterwillens dem Gemeinwohl und orientiert sich dabei an den aktuellen Lebenssituationen der Menschen und den Herausforderungen der künftigen Gesellschaft. Dabei ist sie sowohl operativ als auch fördernd tätig. Ihre Arbeitsgebiete sind: **Vorschule und Schule, Hochschule, Neurowissenschaften** und **Beruf und Familie**. In diesen Bereichen unterstützt die Stiftung Projekte und Initiativen, die wissenschaftlich basierte und praxisorientierte Bei-

träge zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme leisten. Sie haben sowohl das Ziel, die Qualität des öffentlichen Diskurses zu verbessern, als auch in der Praxis modellhafte Lösungsansätze zu schaffen. Diese können und sollen gern von anderen übernommen werden. Entsprechend fördert und fordert die Stiftung Eigeninitiative und Hilfe zur Selbsthilfe.

Die „Familie“ der Hertie-Stiftung

Die Hertie-Stiftung überführte im Laufe der Zeit vier große Projekte in eine selbstständige Rechtsform beziehungsweise in die Selbstständigkeit. Zur „Familie“ der Hertie-Stiftung gehören heute das *Hertie-Institut für klinische Hirnforschung* in Tübingen, die *Hertie School of Governance* in Berlin sowie die *berufundfamilie gGmbH* und die *START-Stiftung gGmbH* in Frankfurt am Main. Ihren Sitz hat die Hertie-Stiftung in Frankfurt am Main, dort sind knapp 60 Mitarbeiter für die Stiftung tätig.

Büro Berlin

Eine weitere Dependence ist das *Büro Berlin*, das als Schnittstelle zwischen dem Stiftungsort Frankfurt am Main und den Projekten der Stiftung in Berlin, wie etwa der Hertie School of Governance oder dem Studienkolleg zu Berlin, fungiert. Es hält dabei Kontakt zu wichtigen Vertretern und Entscheidern aus Politik, Wissenschaft, Medien und Zivilgesellschaft in der Hauptstadt. Mittels Veranstaltungen trägt das *Büro Berlin* die Projekte und Themen der Stiftung in die Berliner Öffentlichkeit. In den letzten Jahren haben die dortigen Mitarbeiter ein tragfähiges Netzwerk von Unterstützern, Partnern und Freunden der Stiftung in Deutschland aufgebaut. ■





Veranstaltungsreihe „Europa Anders Denken“:
Fellows im Gespräch mit dem Schweizer Botschafter
Tim Guldemann (rechts in der Mitte).



fellows & friends

Zur Familie der Hertie-Stiftung gehört auch das Programm *fellows & friends*; ein stetig wachsendes Netzwerk aus Ehemaligen der Stiftung und ihrer Projekte, das im Sinne der Stiftung wirkt und disziplinübergreifend einen Ort der Verbundenheit, des kritischen Dialogs und der gemeinsamen Initiative bietet. Die Stiftung hat *fellows & friends* ins Leben gerufen, um die Zusammenarbeit mit und unter ihren Ehemaligen zu fördern. Damit schafft sie einen Raum, um die Themen und Anliegen der Stiftung gemeinsam voranzubringen. Das Programm bietet die Finanzierung von Projekten und Start-ups, Fellowships und Stipendien für individuelle Vorhaben, Labore für interdisziplinäre Teams oder

innovative Ansätze, Karriere-Coachings, Weiterbildungsseminare und vieles mehr. Ziel der Stiftung ist es, mit dem Programm die gewachsene Bindung zu ihren Ehemaligen langfristig zu erhalten und zu vertiefen. Inzwischen sind rund 3.200 Ehemalige aus über 70 Ländern Teil des Programms *fellows & friends*. Allein 2013 gab es über 25 Veranstaltungen und Aktivitäten mit knapp 650 Teilnehmern. So konnten im Herbst 2013 knapp 30 Nachwuchswissenschaftler im Rahmen der Konferenz „Ökonomische Utopien“ in einen interdisziplinären Austausch treten und unterschiedliche Konzepte von utopischen Vorstellungen diskutieren. Eine entsprechende Publikation ist geplant. ■

Ein großer Freundeskreis

Der *Freundeskreis* hat sich 2007 in Frankfurt am Main als eingetragener Verein konstituiert. Er bietet Menschen eine Plattform, die von der gesellschaftlichen Relevanz der Ziele und Projekte der Hertie-Stiftung überzeugt sind. Seine mittlerweile 120 Mitglieder verstehen sich als Botschafter der Stiftungsanliegen. Sie werben für die Stiftungsideen und vertiefen das Verständnis für die Notwendigkeit des Engagements in einer breiteren Öffentlichkeit.

Unabhängig davon leistet der *Freundeskreis* finanzielle Beiträge zur Stiftungsarbeit, etwa durch die Übernahme von *START*-Stipendien und Nothilfen. ■

„Kooperationen und Netzwerke von Bildungsakteuren sind der Schlüssel zu mehr Chancengerechtigkeit.“



Dr. Antje Becker
Geschäftsführerin
Arbeitsgebiet
Vorschule und Schule

1. Was sind die Ziele der Hertie-Stiftung im Arbeitsgebiet Vorschule und Schule?

In unserem Arbeitsgebiet Vorschule und Schule stellen wir erfolgreiche Übergänge in der gesamten Bildungsbiografie von Kindern und jungen Erwachsenen in den Mittelpunkt. Gemeinsames Merkmal unserer Projekte ist eine chancenorientierte Betrachtung, die wegführt vom defizitorientierten Ansatz, der das deutsche Bildungssystem an vielen Stellen kennzeichnet. In diese Betrachtung beziehen wir neueste Erkenntnisse aus der Bildungs- und Inklusionsforschung ein. Besonders wichtig sind uns deshalb die Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen bei Kindern und Jugendlichen, vordringlich bei den bildungsbenachteiligten, sowie die Gestaltung inklusiver Bildung in den Schulen. Wir möchten damit mehr Chancengerechtigkeit bewirken und Lösungsansätze zu den Folgen des demografischen und kulturellen Wandels entwickeln. Dabei bedienen wir uns insbesondere folgender Instrumente: bundesweite Schul- und Schülerwettbewerbe, individuelle Bildungsprogramme im Rahmen von Stipendienvergaben, länderübergreifende Lehrerfortbildung, Organisationsentwicklung in Kitas und Schulen sowie die (Mit-)Gestaltung von kommunalem Bildungsmanagement.

DREI FRAGEN AN DR. ANTJE BECKER

2. Die gesellschaftlichen Herausforderungen verändern sich. Welche Entwicklungen lassen sich für dieses Arbeitsgebiet beobachten?

Durch den fast abgeschlossenen Übergang vom drei- zum zweigliedrigen Schulsystem und den Veränderungen innerhalb unserer Gesellschaft finden wir ein hohes Maß an Heterogenität und Vielfalt in allen Schulformen. Das ist gut so! Diese Situation erhöht die Durchlässigkeit im Schulsystem und birgt große Chancen für unsere Gesellschaft. Sie erfordert aber zugleich ein Umdenken in der Gestaltung von Organisations- und Unterrichtsentwicklung. Das reicht von der Gestaltung der Ganztagschule, alternativen Unterrichtsformen, der notwendigen Umsetzung von Inklusion bis zu den gestiegenen Ansprüchen an individueller Förderung. Aber das ist nur die eine Seite – dem gegenüber stehen durch den demografischen Wandel bedingte Schulschließungen; über 20 % der Schulen werden in den nächsten zehn Jahren geschlossen.

3. Ein Blick in die Zukunft: Was hat die Stiftung hier in nächster Zeit konkret vor?

Unsere langjährige Praxiserfahrung im Bereich Vorschule und Schule zeigt, dass Kooperationen aller am Bildungsprozess Beteiligten zu den besten Ergebnissen in Bezug auf eine Erhöhung von Chancengerechtigkeit führen. Bildungsinstitutionen sollten dabei nicht isoliert betrachtet, sondern müssen im Zusammenhang verstanden und besser mit anderen Einrichtungen und Akteuren verzahnt werden.

Die Zukunft liegt darin, verstärkt Netzwerke und Kooperationen zu initiieren und als Impulsgeber im kommunalen Bildungsmanagement zu fungieren. Als neutrale Einrichtung können wir moderieren und Prozesse begleiten und mit vorantreiben. Wir werden also unsere bisherigen Aktivitäten und Projekte an diese Anforderungen anpassen und entsprechend weiterentwickeln. Gleichzeitig sind wir mit der Entwicklung neuer Projekte und Ansätze beschäftigt.



„Unsere Schüler sollen für
ihre Belange eintreten können:
in der Schule, zu Hause, im
späteren Leben.“

Von hinten in die erste Reihe.

Die Aufregung ist Benjamin noch ins Gesicht geschrieben. Es ist Dienstagmorgen an der Mainzer „Anne-Frank-Realschule plus – Standort Goethe“. Benjamin hat gerade mit drei Mitschülern über das Thema „Sollen Eltern zur Teilnahme an Elternabenden in der Schule verpflichtet werden?“ debattiert und sich dabei gut behauptet. „Kinder schreiben bessere Noten, wenn ihre Eltern sich in den Schulalltag einbringen“, hieß es da auf der einen Seite. „Man kann niemanden zur Teilnahme am Elternabend zwingen“, gab die Gegenseite Contra. Auch wenn die Stimme vor Nervosität versagt oder mal das richtige Wort fehlt – die Butter vom Brot nehmen lässt sich in dieser Debatte niemand.

Im Schuljahr 2013/14 nehmen 960 Schulen deutschlandweit an dem Programm *Jugend debattiert* teil. Es ist das größte privat finanzierte Projekt zur sprachlichen und politischen Bildung in Deutschland. Sein Ziel ist es, junge Menschen darin zu unterstützen, Position zu

beziehen und fair und sachlich ihre Meinung zu sagen. Diese Mainzer Schule ist eine der teilnehmenden Schulen – und das schon fast seit dem Programmstart vor zwölf Jahren.

In dem schönen Altbau in der Leibnizstraße werden derzeit 130 Schülerinnen und Schüler aus 18 Nationen unterrichtet. Viele von ihnen kommen ohne Deutschkenntnisse an die Schule, die den Jugendlichen, auch mittels einer intensiven Ganztagsbetreuung, große Entwicklungschancen bietet. Gerade erst hat Standort-Schulleiterin Eva Frank ein neues Projekt ins Leben gerufen, das Schülern intensiven Deutschunterricht ermöglicht. Auch ihre Herkunftssprachen wie Bosnisch, Russisch und Türkisch können die Schüler lernen.

Frank ist Lehrerin aus Leidenschaft. Während sich ihre Schülerinnen und Schüler auf die nächste Debatte vorbereiten, erklärt sie, warum sie sich an ihrer Schule von Anfang an begeistert für *Jugend debattiert* eingesetzt hat. „Bei dieser

„Das Beste ist: Sie lernen viel und haben gleichzeitig Spaß daran.“



Schulleiterin Eva Frank ist stolz auf die Fortschritte ihrer Schülerinnen und Schüler.



„Soll die Einzelhaltung geselliger Heimtiere verboten werden?“. Vier Debattanten in Aktion.

Unterrichtsreihe lernen unsere Jugendlichen wesentliche Dinge: zuhören und sich in die Gegenseite einfühlen. Für die eigene Meinung einstehen. Und sich von guten Argumenten überzeugen lassen.“ Frank führt ihre Schüler langsam an die Debattierübungen heran. Am Anfang des Schuljahres stehen zum Beispiel Klatsch- und Rhythmusübungen auf dem Programm, in denen sie lernen, genau auf ihre Mitschüler zu hören und zu reagieren. Auch einfache Sprach- und Lockerungsübungen bieten einen sanften Einstieg in das Debattiertraining. „*Jugend debattiert* – heute macht es das Land Rheinland-Pfalz – bildet

uns Lehrer intensiv aus und gibt uns professionelle Methoden und zielgruppengerechtes Lehr- und Lernmaterial an die Hand. So können wir die Unterrichtsreihe Schritt für Schritt aufbauen – und unsere Schüler wachsen innerhalb eines Schuljahres in die Kunst des Debattierens hinein. Das Beste ist: Sie lernen viel und haben gleichzeitig Spaß daran“, so Frank. Dass am Ende des Schuljahres ein Wettbewerb steht, an dem die Schüler teilnehmen können, erfahren sie erst später.

„Uns geht es nicht allein um den Wettbewerb, denn daran nehmen nur wenige, besonders talentierte Schüler teil. Wir wollen alle Schüle-

rinnen und Schüler mit *Jugend debattiert* fördern. Am meisten profitieren die unsicheren, introvertierten Jugendlichen von den Debattierübungen. Sie gewinnen an Selbstvertrauen und persönlicher Stärke. Das ist mein Ziel: Ich will, dass unsere Schüler für ihre Belange eintreten können: in der Schule, zu Hause, im späteren Leben.“

Frank hat erlebt, dass zurückhaltende Jugendliche durch *Jugend debattiert* echte Entwicklungssprünge gemacht haben. Das freut die Schulleiterin, denn ihr größtes Anliegen ist es, die Schüler stark zu machen für ihre Zukunft. „Ich hab keine Sorge, mich dabei auch mal unbe-

liebt zu machen. Das ist mir dann egal – Hauptsache, die Kinder verstehen am Ende, dass ich das für sie tue.“ Mit viel Klarheit, Freude und Humor gelingt es ihr immer wieder, zu ihren Schülerinnen und Schülern durchzudringen, sie für Neues zu motivieren. Sie selbst habe auch sehr von *Jugend debattiert* profitiert, Ausbildung und fortlaufende Unterrichts Anregungen haben sie beruflich wie persönlich weitergebracht. „Auch meinem eigenen Sprachverhalten begegne ich viel aufmerksamer, das ist besonders wichtig an einer Schule wie unserer“, so Frank. Nach über zehn Jahren Teilnahme am Wettbewerb ist sie bestens ver-

netzt – und hat sich längst selbst zur Lehrer-Trainerin für *Jugend debattiert* ausbilden lassen.

Franks Schüler sitzen gerade in kleinen Gruppen zusammen, es wird diskutiert, erklärt, gelacht. Der Klassengemeinschaft tun diese Übungen gut. Die Jugendlichen kommen anders ins Gespräch als sonst, lernen eigene Stärken und Schwächen kennen, konstruktives Feedback geben und einander zu unterstützen. Die nächste Streitfrage sorgt für Gelächter. Sie lautet: „Soll die Einzelhaltung geselliger Heimtiere verboten werden?“ Neben Benjamin werden gleich auch Sara und Kevin diskutieren – alle drei wurden in

diesem Jahr zu den besten Debattanten der Schule gewählt und nehmen in einer Woche am Regionalwettbewerb von *Jugend debattiert* teil. „Wir starten da mit anderen Voraussetzungen als zum Beispiel ein Gymnasium“, erklärt Frank. An ihrer Schule gehe es oft erst einmal darum, sich überhaupt auf Deutsch verständigen zu können – und zu Hause liege bei ihren Schülern nicht unbedingt eine Tageszeitung auf dem Frühstückstisch. Um so bemerkenswerter ist es, dass bereits zwei Schüler dieser Schule den Regionalwettbewerb in Mainz gewonnen haben.

Benjamin ist mit seiner Leistung schon recht zufrieden, aber einiges

Die Projekte 2013



Der 17-jährige Benjamin gewinnt eine Woche später den ersten Platz im Regionalwettbewerb Mainz.

will er noch verbessern. „Vor Publikum werde ich schnell nervös, dann bleibt mir einfach die Stimme weg. Daran will ich arbeiten“, erklärt er. Sara nickt. Ihre Herausforderung ist eine andere: „Wenn ich mich für ein Thema interessiere, fällt mir die Argumentation leicht. Leider ist das bei Themen, die ich langweilig finde, nicht so“, ärgert sie sich. Bei aller Selbstkritik zeigt sich in der Debatte: Die Schüler haben viel gelernt. Sie halten sich an die geübten Regeln und bewegen sich sicher im Gespräch: In der Eröffnungsrunde beleuchten sie Pro und Contra, dann werden Argumente ausgetauscht und in einer Schlussrunde wird die Streitfrage ein zweites Mal beantwortet. Konzentriert sind die Schüler

bei der Sache, nicht nur die Redner vorne, auch ihre Klassenkameraden verfolgen aufmerksam den Schlagabtausch und geben anschließend faires Feedback. Und wenn jemand mal nicht weiter weiß, springt Eva Frank ein. Noch ist das möglich – in wenigen Tagen beim Regionalwettbewerb sind die Jugendlichen dann auf sich gestellt.

Eva Frank ist stolz auf ihre Schüler. „Meine Aufgabe als Lehrerin sehe ich darin, die Schüler dabei zu unterstützen, ihren inneren Schalter umzulegen. Dabei hilft ein Projekt wie *Jugend debattiert*, denn es fordert dazu auf, von hinten in die erste Reihe zu treten, aktiv zu werden. Wenn meine Schüler verstehen, wie wichtig Bildung und ein Schulab-

schluss sind und was sie erst erreichen können, wenn sie sich auf den Weg machen – dann mache ich meine Arbeit gut“, erklärt sie. Der Erfolg gibt ihr und ihren Schülerinnen und Schülern Recht: Eine Woche später gewinnt Benjamin den ersten Platz im Regionalwettbewerb und ist zu einem dreitägigen Rhetorik-Seminar von *Jugend debattiert* eingeladen, das ihn auf den nun folgenden Landesentscheid vorbereitet. Herzlichen Glückwunsch! ■

**MEHR ÜBER DAS PROGRAMM
„JUGEND DEBATTIERT“
AUF SEITE 26f.**



Früh die Weichen richtig stellen *frühstart* erhöht Bildungschancen in der Kita.

„Ich würde mich jederzeit wieder für die Teilnahme an *frühstart* entscheiden“, erklärt Thomas Bläsche, Leiter des Katholischen Kinderhauses St. Matthias im rheinland-pfälzischen Neuwied. Seit eineinhalb Jahren nimmt er mit seinem Kita-Team an dem Förderprogramm der Hertie-Stiftung teil und ist mit dem bisherigen Ergebnis sehr zufrieden. Ziel der Qualifizierungsoffensive ist es, Bildungschancen bereits in der Kita zu erhöhen, denn gerade im Kindergartenalter werden entscheidende Weichen für den weiteren Bildungsweg gestellt. Erzieherinnen und Erzieher werden dafür sensibilisiert, wie sich soziale Herkunft oder Migrationserfahrung auf die Bildungswege von Kindern auswirken können. Kernaspekte sind die Förderung der sprachlichen Entwicklung der Kinder, die Wertschätzung von Vielfalt im Kita-Alltag, die Einbeziehung der Eltern und die Vernetzung der Kita im gesamten Stadtteil. Darüber hinaus ist *frühstart* ein Organisations- und Teamentwicklungsprogramm für die Kitas selbst. Prozesse werden verbessert und Kommunikations- und Verhaltensmuster im Team reflektiert, damit die Einrichtungen den aktuellen und künftigen Herausforderungen im Alltag gewachsen sind. Aktuell nehmen drei Städte mit 13 Kitas, 2.194 Kindern und 177 Erzieherinnen und Erziehern an dem Programm in Rheinland-Pfalz teil.

„Durch die zahlreichen Fortbildungen gab es viele neue Impulse. Ebenso wichtig war die kontinuierliche Reflexion mit dem Team-Trainer über unsere bisherige Arbeit.“

Neue Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung

Das Programm bietet Kitas in belasteten Sozialräumen intensive Teamfortbildungen und eine begleitende Praxisberatung über zwei Jahre an. „Diese lange Begleitung begrüße ich sehr. Nur so können nachhaltige Veränderungen entstehen, die sonst sicher nicht möglich wären“, bestätigt Bläsche die Dauer des Programms, das auch für eine Entlastung der Kita-Leitung sorgt. Denn „Themenpaten“ aus dem Erzieher-Team übernehmen Verantwortung für einzelne *frühstart*-Themen. Hierfür erhalten sie vertiefende Fortbildungen – für jeden Einzelnen eine Möglichkeit, sich entsprechend seiner Neigungen persönlich weiterzuentwickeln. Der Schwerpunkt des Programms ist aber die Förderung des gesamten Teams im Rahmen ganztägiger Schulungen. „Durch die zahlreichen Fortbildungen gab es viele neue Impulse. Ebenso wichtig war die kontinuierliche Reflexion mit dem Team-Trainer über unsere bisherige Arbeit“, so Bläsche.

Ein Trainer für die Kita, Brückenbauer für die Eltern

Für die Fortbildungen schließt die Kita an einzelnen Tagen ihre Türen – problematisch war das laut Bläsche bisher nicht. „Wir haben die Tage frühzeitig mit unserem

Team-Trainer abgesprochen und an die Eltern kommuniziert. Dadurch waren sie rechtzeitig informiert und konnten planen.“ Der persönliche Trainer ist ein wesentlicher Aspekt des *frühstart*-Programms. Er steht den Kitas während der gesamten Programmlaufzeit zur Seite, führt acht Teamfortbildungstage durch, beobachtet die alltägliche Arbeit in regelmäßigen Hospitationen und regt Verbesserungen an. Bei der Zusammenarbeit mit Eltern erhalten Kitas und Eltern auf Wunsch zusätzliche Unterstützung durch geschulte ehrenamtliche „Brückenbauer“. Diese stehen in regem Austausch mit Eltern und Kitas und tragen so zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei.

Die *frühstart*-Bildungs-Bausteine für Eltern

Im September 2013 startete in den Kitas ein zusätzliches Modul, das sich ebenfalls an Eltern richtet: die *frühstart*-Bildungs-Bausteine. In 14 Treffen erhalten Eltern durch einen Referenten Informationen über das kindliche Lernen. Im Fokus stehen diejenigen Eltern, die noch unsicher sind, wie sie ihre Kinder im Bildungsprozess unterstützen können. Ziel ist es, Väter und Mütter frühzeitig in die Bildung ihrer Kinder einzubeziehen, um die frühkindliche Entwicklung auch zu Hause kompetent begleiten zu können. „Die Beteiligung der Eltern ist intensiver geworden. Sie bieten ihre Unterstützung an, übernehmen die Organisation und überlegen, wie man noch mehr Eltern für Veranstaltungen gewinnen kann. Wir empfinden diese Entwicklung als große Bereicherung für unsere Kita“, so Bläsche.

Eine klassische Win-win-Situation

Doch nicht nur das Verhältnis zu den Eltern verändert sich durch *frühstart*. Die Kinder werden in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt und können ihre Potenziale entfalten, Kita-Mitarbeiter wachsen als Team zusammen und erhalten professionelle Begleitung mit viel Input. Träger



Ein Stipendium für engagierte Pädagogen und Brückenbauer

Horizonte macht fit für den Alltag in Kita und Schule.

„Die Zeit im *Horizonte*-Programm hat in mir Lust und Neugier geweckt, Schule und Gesellschaft mitzugestalten“, sagt Nasli Gasgari-Brown, Lehrerin im Vorbereitungsdienst an der Frankfurter Ziehenschule, rückblickend über ihre zweijährige Stipendienzeit. Ziel des *Horizonte*-Programms ist es, die Vielfalt in unserer Gesellschaft als Chance zu begreifen. Mehr Erzieher und Lehrkräfte mit eigenen Migrationserfahrungen in Kindertagesstätten und Schulen zu bringen, birgt Potenziale für Kinder und Eltern: Sie können Sprachvorbilder und Brückenbauer sein und haben häufig ein hohes Interesse an einem wertschätzenden, professionellen Umgang mit Unterschiedlichkeit. Umso wichtiger ist es, sie an der Erziehung und Bildung der nachfolgenden Generationen stärker zu beteiligen und somit einen Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit im deutschen Bildungssystem zu leisten.

Das *Horizonte*-Programm begleitet angehende Lehrkräfte mit Migrationshintergrund sowie Erzieherinnen und Erzieher auf ihrem Weg in den Beruf. Sowohl für die Lehramtsstudierenden als auch für die angehenden Erzieher beinhaltet es eine finanzielle und ideelle Förderung. Im Fokus stehen die Erweiterung persönlicher und pädagogischer Kompetenzen und der Austausch und die Vernetzung untereinander, um für die Herausforderungen des späteren Berufslebens fit zu sein. Darüber hinaus können die Teilnehmer auch eigene Projekte initiieren.

steigern die Attraktivität ihrer Kitas. Und Städte erwerben einen Standortvorteil als familienfreundliche Stadt und erhalten einen finanziellen Zuschuss. Eine klassische Win-win-Situation für alle Beteiligten also, die künftig noch weiter ausgebaut werden kann. Angedacht ist z. B. eine Kooperation zwischen *frühstart* und dem „Deutschen Schülerstipendium“ der Roland Berger Stiftung, um die Möglichkeit zu schaffen, sozial benachteiligte Kinder perspektivisch langfristig zu unterstützen. Nach erfolgreicher Projektarbeit in Hessen, wo das Programm eigenständig läuft, und in Rheinland-Pfalz, fiel Ende 2013 der Startschuss für *frühstart* in Bayern. Die ersten Teamfortbildungen sollen in Nürnberg ab September 2014 in den Einrichtungen stattfinden. ■





Gemeinsame Lehreinheiten und Interaktion während der *Horizonte*-Akademie.

Zur Weiterentwicklung des Programms für angehende Lehrkräfte

Das *Horizonte*-Stipendienprogramm für Lehramtsstudierende mit Migrationshintergrund gibt es bereits seit 2008. Rund 90 junge Lehrkräfte mit jeweils ganz unterschiedlicher Migrationsbiografie haben die Förderung seither erfolgreich durchlaufen und sind heute im Bildungsbereich aktiv. Im Jahr 2013 wurden 77 zukünftige Lehrkräfte finanziell und ideell gefördert.

Vergangenes Jahr wurde *Horizonte* an den Standorten Hamburg, Niedersachsen und München erneut ausgeschrieben. In Berlin, Frankfurt am Main und im Ruhrgebiet befindet sich das Programm für angehende Lehrkräfte bereits in einem Prozess der inhaltlichen Verfestigung. Hier soll die *Horizonte*-Idee in anderen Projekten und Netzwerken sowie mit Partnern vor Ort weiterentwickelt werden.

Selber machen! ist die Antwort auf viele Fragen

Ein Beispiel des Verstetigungsprozesses ist Diversity@School. Um für Fragen wie „Was tun, wenn die akademische Lehramtsausbildung an der Praxis vorbeigeht und auf wichtige Themen wie den Umgang mit der steigenden sozialen, sprachlichen und kulturellen Heterogenität im Klassenzimmer keine Antworten gibt?“ Antworten zu finden, wurden Stipendiaten und Alumni am Standort Ruhrgebiet selbst aktiv. Sie gründeten das Netzwerk für Lehramtsstudierende Diversity@School.

Im November 2013 organisierte das Netzwerk mit Unterstützung der Hertie-Stiftung einen Projekttag mit zahlreichen Workshop-Angeboten für rund 60 Teilnehmer an der Ruhr-Universität Bochum. Auch an den anderen Programmstandorten entwickeln sich eigene Projekte und Initiativen.

stark!

Verantworte
Deine Zukunft.

Schule meistern – und dann das Leben stark! schafft einen verbesserten Übergang von der Schule in die Ausbildung.

Eigeninitiative lohnt sich – das erfuhren die Jugendlichen, die im Rahmen von *stark!* gefördert wurden. Über drei Jahre – in der Regel die letzten beiden Hauptschuljahre und das erste Ausbildungsjahr – wurden an drei Partnerschulen in Berlin, Frankfurt am Main und Mannheim jeweils sozial benachteiligte Jugendliche individuell begleitet. „Ohne *stark!* hätte ich meinen Weg nicht so gehen können – ich finde es wichtig, dass viele Jugendliche so eine Unterstützung bekommen!“, sagte einer der Jugendlichen beim Abschlussfest. In dem Programm geht es nicht nur um gute Noten und Berufspraktika. Denn auch Teamfähigkeit, Engagement und Konfliktfähigkeit sind wichtige Grundlagen, um einen Ausbildungsplatz zu finden und auch bei unvermeidbaren Schwierigkeiten durchzuhalten. Neben Förderunterricht

„Das ‚Horizonte‘-Programm würdigt die vielfältigen Lebenserfahrungen seiner Teilnehmer.“

Ein neuer Erzieher-Jahrgang wurde begrüßt

Horizonte für angehende Erzieherinnen und Erzieher hat die Hertie-Stiftung erstmals 2011 in Hessen ausgeschrieben. 2013 konnte nun der erste Jahrgang von Stipendiatinnen und Stipendiaten in Rheinland-Pfalz in die dreijährige Förderung aufgenommen werden. Gemeinsam mit der rheinland-pfälzischen Integrationsministerin Irene Alt wurden die neuen Stipendiaten im Rahmen eines feierlichen Auftakts im Mainzer Kurfürstlichen Schloss begrüßt.

Seit 2013 hat sich auch die Zielgruppe bei den angehenden Erziehern erweitert. Das Stipendium spricht nun auch interessierte Bewerber an, die bereits vielfältige pädagogische Erfahrungen gesammelt oder schon einmal „über den Tellerrand“ geschaut haben.

„Das *Horizonte*-Programm würdigt die vielfältigen Lebenserfahrungen seiner Teilnehmer“, sagt Dieter Briesch, neuer Stipendiat aus Rheinland-Pfalz. Diese Wertschätzung später im Berufsalltag auch Kindern und Eltern entgegenzubringen, ist für ihn – ehemaliger Winzer und nun als Quereinsteiger in der Erzieherausbildung – besonders wichtig. Alle 30 Stipendiaten eint eine hohe Motivation, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln und – vor allem – das Gelernte später Kindern und Jugendlichen zugutekommen zu lassen. ■



und Angeboten zur Berufsorientierung gehörten deshalb auch Freizeitangebote und Persönlichkeitstrainings dazu. Gemeinsam mit einem Bildungscoach kamen die Jugendlichen dabei ihren Interessen, Zielen und Stärken auf die Spur. Der Bildungscoach koordinierte die schulischen und außerschulischen Bildungsangebote und stellte einen individuellen Bildungsplan zusammen. Durch die Kooperation mit anderen Initiativen und Betrieben in der Umgebung fanden die Jugendlichen über das Programm *stark!* hinaus Unterstützung.

„Ohne ‚stark!‘ hätte ich meinen Weg nicht so gehen können – ich finde es wichtig, dass viele Jugendliche so eine Unterstützung bekommen!“

Hilfe auf dem Weg von der Schule in die Ausbildung

Die erste Phase des Modellprojekts – die individuelle Begleitung der Jugendlichen durch Bildungscoaches – wurde im Sommer 2013 in Frankfurt am Main und Mannheim erfolgreich abgeschlossen: Alle Jugendlichen haben ihren qualifizierten Hauptschulabschluss bestanden und sind in eine weiterführende Schule oder Ausbildung gewechselt. In Berlin unterstützt der Bildungscoach ein weiteres Jahr nicht nur die zehn Programmteilnehmer, sondern mit offenen Angeboten auch zahlreiche weitere Jugendliche in den Abgangsklassen.

Nun startet *stark!* in die nächste Phase: Über die individuelle Förderung von einer begrenzten Zahl an Jugendlichen hinaus verfolgt das Projekt jetzt das Ziel, gemeinsam mit den verantwortlichen Akteuren systematisch den Übergang von der Schule in die Berufsausbildung zu verbessern. Die nächste Phase des Projekts wird deshalb in Zusammenarbeit mit der Stadt Mannheim realisiert, denn sie setzt flächendeckend einen ähnlichen Ansatz in die Praxis um: Dort sind seit Herbst 2013 an allen Werkrealschulen Ausbildungslotsen eingesetzt, die Jugendliche individuell unterstützen. Über den stadtweiten „Arbeitskreis Ausbildungsinitiative“ sind zentrale weitere Partner wie z. B. die Agentur für Arbeit, das Schulamt, die IHK und die Handwerkskammer sowie Betriebe in das Konzept mit eingebunden.

stark! unterstützt die Stadt Mannheim beim Aufbau dieses Netzwerks mit fachlichem Austausch und Beratung, Moderation von Netzwerktreffen und wissenschaftlicher Begleitung. Gemeinsam mit den Partnern gilt es, ein Konzept zu entwickeln, wie die Unterstützung der Jugendlichen am besten gelingen und die professionsübergreifende Kooperation am besten genutzt werden kann. Diese Kooperation bietet eine ideale Möglichkeit für die Hertie-Stiftung, kommunales Bildungsmanagement in der direkten Umsetzung zu unterstützen. Die Erkenntnisse daraus können später auf weitere Kommunen übertragen werden. ■

Schule wird zum Lebensort.

Starke Schule würdigt Schulen, die neue Wege gehen.

Für das Programm *Starke Schule* war 2013 ein Rekordjahr: 700 Schulen beteiligten sich bundesweit an dem Wettbewerb, der sich für eine aktive und selbstbestimmte gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen einsetzt und Schulen bei ihren aktuellen Herausforderungen wie Inklusion oder Gestaltung des Ganztags unterstützt.

Das Programm verbindet einen bundesweiten Schulwettbewerb und ein länderübergreifendes Netzwerk mit Fortbildungsangeboten für alle im Schulbetrieb tätigen Akteure. Seit 1999 prämiiert der Wettbewerb alle zwei Jahre die Schulen, die sich in herausragender Weise für ihre Schülerinnen und Schüler einsetzen. Mitmachen können alle allgemeinbildenden Schulen, die zur Ausbildungsreife führen. Im Mittelpunkt der Bewertung steht das Schulkonzept mit besonderem Fokus darauf, wie alle Jugendlichen auf ihrem Weg ins Berufsleben unterstützt werden.

„Starke Schulen“ haben die Herausforderungen verstanden

„Das Niveau der beteiligten Schulen ist seit Beginn des Wettbewerbs konsequent gestiegen. Unsere ‚Starke Schulen‘ haben die Herausforderungen gerade im Feld der Berufsorientierung hervorragend verstanden und beeindruckende Konzepte und Profile entwickelt“, so Dr. Antje Becker, Geschäftsführerin der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. „Sie gestalten Schule nicht nur als Lern-, sondern auch als Lebensort und bieten ihren Schülerinnen und Schülern echte Anschlussperspektiven.“

Vor allem entwicklungs- und innovationsorientierte Schulen setzen sich im Wettbewerb *Starke Schule* durch, Schulen also, die neue Wege gehen: Sie strukturieren Lernzeiten um, fördern Schülerinnen und Schüler individuell. Darüber hinaus setzen sie zunehmend auf Netz-



„Sie gestalten Schule nicht nur als Lern-, sondern auch als Lebensort und bieten ihren Schülerinnen und Schülern echte Anschlussperspektiven.“

werke: Eltern werden aktiv eingebunden, es gibt eine enge Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Unternehmen. Die ausgezeichneten Gesamtkonzepte werden als Best-Practice-Beispiele bekannt gemacht. Denn nur, wenn die besten Ideen öffentlich werden, können sie anderen Schulen als Inspirationsquelle und Ideengeber dienen.

Eine Erfolgsgeschichte wird prämiert

Am 5. Juni 2013 zeichnete Bundespräsident Joachim Gauck die Sieger des Wettbewerbs im Jüdischen Museum Berlin aus. Mit dem ersten Platz und 15.000 € wurde die Mittelschule an der Wiesentfeller Straße in München prämiert. Die Erfolgsgeschichte der Schule lässt sich ganz klar in Zahlen ausdrücken: 80 % der Schülerschaft hat

einen Migrationshintergrund, 50 % verfügt über mangelhafte Deutschkenntnisse, aber alle Schülerinnen und Schüler machen einen Abschluss. Dieser Erfolg wird möglich durch das große Engagement der Schulleitung und des Kollegiums, ein ausgefeiltes Unterrichtskonzept und die aktive Einbindung der Schülerinnen und Schüler in die Gestaltung des Schullebens. Auch die Elternarbeit spielt hierbei eine große Rolle: Neben Elternfortbildungen und regelmäßigen Elternabenden wird ein Elterncafé angeboten, das von einem Jugendsozialarbeiter und einer Lehrkraft mit Migrationshintergrund betreut wird. Der zweite Platz ging mit 10.000 € an die Lobdeburgschule in Jena, die Johann-Amos-Comenius-Schule in Kassel wurde mit dem dritten Platz und 5.000 € ausgezeichnet.



Bundespräsident Joachim Gauck ehrte die Sieger des Wettbewerbs *Starke Schule* im Jüdischen Museum Berlin.

Fair und sachlich bleiben

Mit *Jugend debattiert* lernen, Position zu beziehen.

„Das Besondere an *Jugend debattiert* ist, sich mit anderen Jugendlichen über aktuelle politische Themen auszutauschen und diese zu diskutieren, ohne dabei zu einem Konsens kommen zu müssen. Es steht eher die kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Positionen im Vordergrund“, erklärte der 18-jährige Tobias Paulus, kurz nachdem er das Bundesfinale von *Jugend debattiert* 2013 gewonnen hatte.

Kommunikative Fähigkeiten werden gestärkt

Rund 175.000 Schüler nehmen im Schuljahr 2013/14 deutschlandweit an 960 Schulen an der Unterrichtsreihe *Jugend debattiert* teil. Seit über zehn Jahren fördert das Programm sprachliche und politische Bildung sowie Meinungs- und Persönlichkeitsbildung. Schüler aller Schularten lernen im Rahmen der Unterrichtsreihe, Sachverhalte auf den Punkt zu bringen, Argumente auszutauschen und Perspektiven zu wechseln. Unabhängig von ihrer persönlichen Ausgangssituation stärken die Schüler ihre kommunikativen Fähigkeiten. Sie werden sicherer im Auftreten – und das hilft bei Prüfungen, Bewerbungsgesprächen und Auseinandersetzungen mit anderen. Auch teilnehmende Lehrer profitieren von dem Programm: Sie bekommen Methoden an die Hand, um im Unterricht Kompetenzen wie freies Sprechen



Das Bundesfinale von *Jugend debattiert* 2013 in Berlin.



„Das Besondere an ‚Jugend debattiert‘ ist, sich mit anderen Jugendlichen über aktuelle politische Themen auszutauschen und diese zu diskutieren, ohne dabei zu einem Konsens kommen zu müssen.“

und Zuhören, Präsentations- und Teamfähigkeit spielerisch zu vermitteln. Der Schwierigkeitsgrad der Übungen lässt sich dabei individuell an die Bedürfnisse der jeweiligen Lerngruppe anpassen. Schulen können mit der Teilnahme an *Jugend debattiert* ihr Profil schärfen, ihre Vernetzung ausbauen und erhalten neue Impulse für die Schulentwicklung.

Bundesfinale in Berlin

Jugend debattiert beginnt für Schülerinnen und Schüler ab Klasse 5 mit einer Unterrichtsreihe. Ab Klasse 8 können sie am bundesweiten Wettbewerb teilnehmen, der in zwei Altersgruppen ausgetragen wird (Klassen 8–10 und Jahrgangsstufen 11–13). Der Wettbewerb findet zunächst auf Schul-, Regional- und Landesebene statt. Höhepunkt ist das Bundesfinale, das Tobias Paulus im Juni 2013 in der Altersgruppe II für sich entschied. Der 15-jährige Maximilian Ernst vom Warndt-Gymnasium in Völklingen-Geislautern gewann den Wettbewerb für die Klassen 8–10. Ab der Regionalebene erhalten Siegerinnen und Sieger als Preise mehrtägige Seminare bei *Jugend debattiert*-Trainern, die sie auf die jeweils nächste Wettbewerbsebene vorbereiten. Bundessiegerinnen und -sieger werden in das Alumniprogramm aufgenommen.

Auch außerhalb Deutschlands steigt das Interesse an *Jugend debattiert* beim Erlernen von Deutsch als Fremdsprache. Im Jahr 2013 debattierten im Rahmen von *Jugend debattiert international* über 2.000 Deutsch lernende Schüler aus Estland, Lettland, Litauen, Polen, Russland, Tschechien, Ungarn und der Ukraine um den Internationalen Sieg in Budapest. Seit 2011 führen auch Schulen in Brasilien, seit 2012 in China und seit 2013 in Spanien/Portugal Unterricht und Wettbewerbe am Vorbild von *Jugend debattiert* durch.

Jugend debattiert ist ein Projekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mercator und der Heinz Nixdorf Stiftung auf Initiative und unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten und in Kooperation mit den Kultusministerien, der Kultusministerkonferenz sowie den Parlamenten der Länder. ■

Mehr zum Programm *Jugend debattiert* finden Sie ab Seite 14.



START-Stipendiaten im Gespräch.

Mutig die eigene Zukunft gestalten

START unterstützt junge Menschen mit Migrationshintergrund.

„Kompetenzen stärken, Verantwortung leben“ – das ist Ziel des START-Stipendienprogramms der Hertie-Stiftung. Das Programm unterstützt engagierte Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund auf ihrem Weg zum Abitur oder Fachabitur und motiviert dazu, den eigenen Platz in der Gesellschaft zu finden und aktiv mitzugestalten. Unabhängig von Herkunft, sozialem Status und Umfeld sollen sich junge Menschen frei entfalten können.

Mittlerweile zählt START über 1.800 aktuelle und ehemalige Stipendiaten – und für das Schuljahr 2014/15 stehen mindestens 150 neue Stipendienplätze zur Verfügung. Das Programm wurde 2002 von der Hertie-Stiftung ins Leben gerufen, seit 2007 wird es von der eigenständigen START-Stiftung gGmbH durchgeführt.

Das Stipendium umfasst eine materielle und eine ideelle Förderung. Letztere ist das Herzstück der Förderung. Durch das vielseitige Bildungsangebot und das Miteinander werden die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Stipendiaten zu wirkungsvollen Kompetenzen entwickelt, bestehende Talente weiter ausgebaut und in Projekten erprobt und gefestigt. Dabei übernehmen die Stipendiaten Verantwortung und wachsen in ihre Rolle als wichtige Akteure unserer Gesellschaft hinein.

Inspiration und Diskussion an der Nordsee

Ein Highlight des Jahres 2013 war der erste START-SommerCampUs in St. Peter-Ording. Unter dem Motto „ZukunftICH gemeinsam gestalten“ fuhren 120 Stipendiaten für acht ereignisreiche Tage an die Nordsee. In elf parallel laufenden Workshops zu unterschiedlichen Themen bekamen die Stipendiaten von herausragenden Studierenden, Doktoranden und Experten aus der Praxis fachlichen Input, Denkanstöße und Strategien an die

START
STIFTUNG

„Zunächst einmal habe ich gelernt, dass jeder Mensch etwas Besonderes in sich hat, man aber ein wenig Zeit braucht, das Besondere herauszukitzeln.“

Hand. Neben der intensiven inhaltlichen Arbeit blieb auch Zeit, gemeinsam das sommerliche Wetter und die unmittelbare Nähe zur Nordsee zu genießen. „Zunächst einmal habe ich gelernt, dass jeder Mensch etwas Besonderes in sich hat, man aber ein wenig Zeit braucht, das Besondere herauszukitzeln. Zudem habe ich gemerkt, dass der SommerCampUs keine Selbstverständlichkeit war, und ich schätze START noch mehr als zuvor!“, sagte eine Stipendiatin zum Abschluss der gemeinsamen Woche.

Ein weiterer Höhepunkt war die feierliche Verabschiedung des gesamten START-Abiturientenjahrgangs 2013. Neben Dr. John Feldmann gratulierte auch Sylvia Löhrmann, Ministerin für Schule und Weiterbildung und stellvertretende Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen, den rund 185 Abiturienten zu ihrem Abschluss.

Engagement steht im Vordergrund

START organisierte 2013 verschiedene Aktivitäten rund um die Frage: Wie kann ich für andere wirken? So fand in Hessen am 14. September 2013 zum ersten Mal der hessische START-Engagement-Tag statt. Er inspirierte die ohnehin engagierten START-Stipendiaten mit Einblicken in die vielfältigen Möglichkeiten für ehrenamtliche Arbeit in Einrichtungen wie dem Diakonischen Werk über die Frankfurter Lesepaten bis hin zu InteGREATER, einer von ehemaligen START-Stipendiaten gegründeten Initiative. In Mecklenburg-Vorpommern unterstützen die Stipendiaten vor Ort den Jugendmigrationsdienst mit Freizeitangeboten für Kinder, wie beispielsweise einer gemeinsamen Weihnachtsbäckerei in einem Asylbewerberheim, bei der vielfältige Rezepte ausprobiert wurden und viele intensive Gespräche stattfanden. Auch in Wuppertal wurde eine längerfristige Kooperation mit einem Seniorenheim auf den Weg gebracht, bei der die Jugendlichen gemeinsam mit den Bewohnern Zeit verbringen



und eigene Angebote für die Nachmittagsgestaltung entwickeln. Über alle weiteren Aktivitäten in den Bundesländern kann man sich auf den neu eingerichteten Regionalseiten der Website der START-Stiftung informieren.

All diese Projekte eint ihr sozialer Anspruch an die mitwirkenden Stipendiaten: Verantwortung für andere zu übernehmen, gesellschaftliche Auswirkungen „mitzudenken“, aktuellen Fragestellungen nachzugehen und die Wirksamkeit des eigenen Handelns zu erfahren und zu reflektieren. Auf diese Weise möchte die START-Stiftung interessierte, engagierte Jugendliche mit Migrationshintergrund im Rahmen des Stipendiums bestärken, die eigene Bedeutung als verantwortungsvolle Mitgestalter unserer Gesellschaft zu erkennen und auszubauen.

Ein derartig umfassendes Programm bedarf vieler Kooperationen: Rund 120 verlässliche Partner aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen START sowohl finanziell als auch ideell im Bildungsprogramm und mit personeller Hilfe. Um auch langfristige Verbindungen aufzubauen, gründete die START-Stiftung im Dezember 2012 die eigene START-Förderstiftung. Hierdurch ist es möglich, das Stipendienprogramm nicht nur über Spenden in das operative Geschäft, sondern auch über Zustiftungen in das Stiftungsvermögen langfristig zu unterstützen. ■

„Besonders wichtig ist uns die Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen.“



Prof. Dr. Michael Madeja
Geschäftsführer
Arbeitsgebiet Hochschule

1. Was sind die Ziele der Hertie-Stiftung im Arbeitsgebiet Hochschule?

Mit unseren Projekten im Bereich Hochschule – vor allem mit dem größten Projekt der Hertie-Stiftung, der Hertie School of Governance – wollen wir helfen, gesellschaftliche Herausforderungen wissenschaftlich anzugehen und die öffentliche Diskussion zu verbessern.

Mit den Projekten verfolgen wir drei grundsätzliche Ziele: Es geht zum einen darum, die Diskussionen zum gesellschaftlichen Wandel und zum aktuellen politischen Handeln zu gestalten und sachlicher zu machen. Weiterhin wollen wir Qualifikationsmöglichkeiten für heutige und zukünftige Führungspersonalitäten im Sinne von „good governance“ schaffen. Das dritte Ziel widmet sich der anwendungsorientierten Forschung. Hier möchten wir wissenschaftliche Erkenntnisse als Basis für gesellschaftliche Entscheidungsträger schaffen.

DREI FRAGEN AN PROF. DR. MICHAEL MADEJA

2. Die gesellschaftlichen Herausforderungen verändern sich. Welche Entwicklungen lassen sich in dem Arbeitsgebiet beobachten?

Wenn wir von Governance im Sinne der Führungsprozesse sprechen, die primär nicht durch Regierungen ausgeübt werden, dann gewinnt diese zunehmend an Bedeutung. Das geschieht auf vielen Ebenen und Einrichtungen unserer Gesellschaft, die von gemeinnützigen Institutionen bis hin zu den Unternehmen reichen. Diese aktuell sich vollziehende Veränderung erzeugt das Bedürfnis nach einer Verlässlichkeit in Governance-Fragen. Gleichzeitig brauchen wir verstärkt Personen, die in diesem Bereich kompetent und leistungsfähig sind. Das bedeutet, dass wissenschaftliche Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen – wie die Hertie School – für unsere Gesellschaft immer wichtiger werden.

3. Ein Blick in die Zukunft: Was hat die Stiftung hier in nächster Zeit konkret vor?

Die Hertie School of Governance wird Leitprojekt des Arbeitsgebietes Hochschule der Hertie-Stiftung bleiben. Größte Aufgabe der nächsten Jahre wird es sein, die Hochschule in einer sich in den Governance-Facetten schnell verändernden Gesellschaft und auch in einem durch mehr Konkurrenz bestimmten Markt ständig neu auf die Erfordernisse der Gesellschaft auszurichten.

Zugleich werden wir im Jahr 2014 ein Institut eröffnen und fördern, das sich mit einer anderen gesellschaftlichen Herausforderung Deutschlands – der Integration – befassen wird. Wir erhoffen uns davon eine Versachlichung der Diskussion und Impulse für eine mehr auf Fakten basierte Politik.



„Die Menschen, die bei uns
studieren, wollen die
Welt verändern und bewegen.“

Höhenflüge mit Bodenhaftung.

„Movers and Shakers‘ nennt man die Menschen, die bei uns studieren, weil sie in der Welt etwas verändern und bewegen wollen“, erklärt Prof. Dr. Henrik Enderlein in seinem Büro in der *Hertie School of Governance*. „Und wir möchten ihnen das Handwerkszeug geben, das sie dafür brauchen.“ Seit der Gründung der Hochschule vor zehn Jahren ist er Professor für Politische Ökonomie an der *Hertie School*, fünf Jahre war er ihr Vizerektor. Enderlein freut sich über den Idealismus, mit dem seine Studierenden an die Hochschule kommen – und sorgt bei allen ideologischen Höhenflügen auch gern für eine bodenständige Erdung. „Die Haltung ‚Gib mir den Hebel, und ich heb die Welt aus dem Angeln!‘ funktioniert nicht. Es geht bei wirtschaftspolitischen Prozessen darum, genau hinzuschauen und zu fragen: Warum gibt es keine optimalen Ergebnisse? Und was braucht es, um es trotz der Widrigkeiten besser zu machen?“

Wer Enderlein zuhört, versteht schnell: Der Professor hat viel mit seinen Studierenden gemeinsam, er ist selbst ein „Mover and Shaker“. Der 39-Jährige studierte Politik- und Wirtschaftswissenschaften an der Sciences Po in Paris und an der Columbia University in New York, promovierte am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln und arbeitete anschließend bei der Europäischen Zentralbank in Frankfurt am Main. Bevor er 2005 an die *Hertie School of Governance* berufen wurde, war er Juniorprofessor für Wirtschaftswissenschaften an der Freien Universität Berlin. Eine spannende, bewegte Laufbahn also, die immer wieder neue Aufgaben mit sich brachte. 2013 wurde Enderlein in den Stabilitätsrat der Bundesregierung gewählt, seit wenigen Wochen ist er Direktor des kürzlich gegründeten Jacques Delors Instituts – Berlin, einem Thinktank, der europapolitische Themen noch stärker auf die politische Agenda brin-



Prof. Dr. Henrik Enderlein im Austausch in fachlicher Runde.

gen soll. Im wissenschaftlichen Elfenbeinturm war Enderlein also nie zu Hause – seine Mandate befruchten sich gegenseitig, sie bieten einen idealen Hintergrund für seine Lehrtätigkeit und sorgen für jede Menge aktuellen Realitätsbezug.

Seinen Studierenden will er neben ökonomischem Fachwissen vor allem eines mit auf den Weg geben: die Kompetenz, mit Krisen und Veränderungen richtig umzugehen. „Die Studierenden, die zu uns kommen, sind hochintelligent. Sie haben bereits Fachwissen und können es hier noch erweitern“, so Enderlein.

Genauso wichtig sei jedoch, dass die Studierenden lernen, mit politisch und wirtschaftlich komplexen Situationen umzugehen, Prozesse richtig einzuschätzen und die richtigen Fragen zu stellen. „Niemand weiß, mit welchen politischen Problemen diese Gesellschaft in fünf Jahren konfrontiert sein wird. Vor nicht allzu langer Zeit ist kein Mensch auf die Idee gekommen, dass uns eine derart große Finanzkrise bevorsteht – und erst durch die Nuklearkatastrophe von Fukushima gab es plötzlich einen Wechsel in der Energiepolitik. Was ich sagen möchte, ist:

Unsere Studierenden müssen in der Lage sein, diese Veränderungen zu steuern.“

Rund 360 Studierende aus mehr als 40 Nationen studieren derzeit an der *Hertie School of Governance*. Eine kleine Hochschule mit höchsten Ansprüchen ist es, die da mitten in Berlin in direkter Nachbarschaft zu Parlament und Bundesministerien, Wissenschaftseinrichtungen und Medienhäusern liegt. „Als wir mit der *Hertie School* gestartet sind, haben wir uns unseren heutigen Erfolg nicht träumen lassen. International werden wir nun in einem



„Wenn in 50 Jahren jemand auf 2014 zurückschaut: Welche Fehler werfen die Menschen uns vor? Was haben wir versäumt?“

Atemzug mit renommierten Universitäten wie Sciences Po und Columbia genannt. Wir sind bestens vernetzt und unsere Absolventen sitzen in Regierungszentralen, Chefetagen und allen Schnittstellen zwischen öffentlichem Sektor, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.“ Die Freude über den Erfolg der Hochschule ist Enderlein anzusehen, mit leuchtenden Augen erzählt er vom Werdegang ehemaliger Absolventen.

Für den Wissenschaftler liegt der besondere Reiz seiner Arbeit darin, am Puls der Zeit zu leben und die Zukunft aktiv zu gestalten. Wie seine Studierenden hat auch er den Anspruch, die Welt zu verbessern. „Damit meine ich nicht, dass wir mit dem Füllhorn durch das Land laufen sollen.“ In seinen Forschungsprojek-

ten widmet Enderlein sich intensiv den aktuellen Fragestellungen der Wirtschafts- und Europapolitik, geht Zusammenhängen und Abhängigkeiten im Sozial- und Wirtschaftssystem auf den Grund. „Nur so kann ich der Regierung und Unternehmen fundierte Empfehlungen aussprechen“, erklärt er. Seinen Studierenden und sich selbst stellt Enderlein dabei immer wieder die Frage: „Wenn in 50 Jahren jemand auf 2014 zurückschaut: Welche Fehler werfen die Menschen uns vor? Was haben wir versäumt?“ Die Antworten auf diese Fragen hält der Wissenschaftler für essenziell. „Wir dürfen nicht vergessen: Geschichte passiert, wenn sich in einzelnen Momenten real etwas verändert. Diese Momente müssen wir erkennen und

steuern, damit am Ende das Richtige dabei herauskommt. Das gilt gerade jetzt insbesondere für Europa.“

Der aktuelle, praktische Bezug zur Wirtschafts- und Europapolitik ist Enderlein auch in der Lehre wichtig, denn er führt oft zu den interessantesten Erkenntnissen. In seinen Seminaren versucht er, seine Studierenden für Kontexte und Prozesse zu sensibilisieren. Eines ist ihm dabei in besonderer Erinnerung geblieben. „2010 veranstaltete ich ein Fortgeschrittenen-Seminar zur europäischen Wirtschaftspolitik“, erzählt er. „Als das Seminar begann, rutschte Griechenland gerade in die Finanzkrise, es endete, als die erste Krisenrettungswelle erfolgt war. Das war Forschung und Lehre live.“ Enderlein analysierte mit den Studie-



„Im Vergleich zu anderen Hochschulen sind wir kein Tanker, sondern ein flexibel zu steuerndes Segelschiff.“

renden die tagesaktuelle Berichterstattung. Gemeinsam leiteten sie daraus ein wissenschaftliches Grundlagenpapier ab. Der Professor lacht, als er an das Ergebnis und die Reaktion seiner Studierenden denkt. „Ich hatte da eine Gruppe hochmotivierter Studierender beisammen. Nach intensiven Diskussionen und nach Betrachtung aller wirtschaftlichen und politischen Teilaspekte kam ein solides, aber dennoch recht inhaltsleeres Dokument heraus. Das war für unsere Studierenden, die oft mit etwas Herablassung nach Brüssel schauen, ein absolutes Aha-Erlebnis. Damals haben sie sich angeguckt

und gesagt: ‚Jetzt verstehen wir, warum die Europäische Union oft inhaltsleere Dokumente produziert. Es ist das Einzige, auf das sich alle Beteiligten einigen können.‘“ Enderlein ist überzeugt: Diese Art von realitätsbezogenem Erkenntnisgewinn ist zwingend notwendig, um die Studierenden auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten.

Auch für die Zukunft der *Hertie School* hat Enderlein konkrete Vorstellungen, denn eines ist ihm besonders wichtig: dass die *Hertie School* auch weiterhin ganz vorne mit dabei ist und neue Standards setzt. „Im Vergleich zu anderen

Hochschulen sind wir kein Tanker, sondern ein flexibel zu steuerndes Segelschiff. Jung und relativ klein zu sein, ist eine Stärke – es kann aber auch eine Einschränkung sein. Für die nächsten zehn Jahre könnte ich mir deshalb vorstellen, dass wir das, was wir tun, in andere Bereiche ausweiten. Derzeit bieten wir nur Masterstudien an – warum, zum Beispiel, sollten wir uns nicht auch an jüngere Studenten richten?“ Bisher sind das nur Gedankenspiele, doch eines ist sicher: Für die „Movers and Shakers“ der *Hertie School* bleibt auch hier noch vieles anzustoßen. ■

Die Projekte 2013

Eine Hochschule auf Erfolgskurs

Die *Hertie School of Governance* weitet ihr Profil aus.

Interdisziplinarität, Internationalität, hohe Praxisorientierung – die *Hertie School of Governance* bereitet herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben an den Schnittstellen zwischen öffentlichem Sektor, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor. Ende 2003 gründete die Gemeinnützige Hertie-Stiftung die internationale Hochschule und fördert sie seitdem mit rund 5,6 Mio. € pro Jahr.

Ein Blick auf die Zahlen

Knapp 200 Studierende aus 42 Ländern haben zum Akademischen Jahr 2013/14 hier ihr Studium begonnen, im Vorjahr waren es noch 160 Studienanfänger. Dieser Anstieg spiegelt die wachsende Attraktivität der *Hertie School* deutlich wieder: So bereiten sich aktuell 385 Studierende auf den Master of Public Policy, den berufsbegleitenden Executive Master of Public Management oder ihren PhD in Governance vor.

Die positive Entwicklung der letzten Jahre setzte sich auch im vergangenen Jahr weiter fort: Nachdem der Hochschule 2012 als bundesweit zweiter privater Hochschule das Promotionsrecht verliehen worden war, erfolgte 2013 die Akkreditierung beim US-Bildungsministerium. Damit ist die *Hertie School* die zweite deutsche Hochschule, die die strengen Auflagen der US-Behörde hinsichtlich der Qualität der Studienprogramme und der nachhaltigen Solidität der Hochschulfinanzen erfüllt. Konkret bedeutet das: Studierenden aus den USA wird der Zugang zu einer Hochschulausbildung in Deutschland in besonderer Weise erleichtert.



Erster „Governance Report“ sorgt für Aufmerksamkeit

Seit 2013 widmet sich ein Expertenteam der *Hertie School* im Rahmen einer jährlich erscheinenden Publikationsreihe zukunftsrelevanten Fragestellungen. Der „Governance Report“ liefert Fakten und Analysen zu wichtigen, zeitgemäßen Themen, beschreibt aktuelle und zukünftige Szenarien in Case Studies und zeigt Handlungsfelder für nötige Reformen und Innovationen auf. Zum Schwerpunktthema „Financial and Fiscal Governance“ des ersten „Governance Reports“ konnte für den Launch das damalige EZB-Direktoriumsmitglied Jörg Asmussen als Gastredner gewonnen werden.

Des Weiteren ist an der *Hertie School* das Centre for Cultural Policy eröffnet worden. Damit ergänzt die *Hertie School* ihr Lehr- und Forschungsprofil um ein neues Research Center zur international vergleichenden Bearbeitung kulturpolitischer Themen. Nicht zuletzt will das Zentrum mit Veranstaltungen zur kulturpolitischen Debatte in der Hauptstadt beitragen.

Durch die Förderung der Karl Schlecht Stiftung entsteht an der *Hertie School* eine Professur für „Governance of Energy and Infrastructure“, die sich unter anderem mit den Governance-Herausforderungen der Energiewende und damit verbundenen Infrastrukturvorhaben beschäftigen wird. Die Berufungskommission an der *Hertie School* hat ihre Arbeit aufgenommen.

International besetzte Gremien

Im Kuratorium der *Hertie School* gab es Veränderungen, fünf neue Mitglieder wurden willkommen geheißen: Berufen wurden der Beigeordnete UN-Generalsekretär Dr. Franz Baumann, der Vorsitzende der Münchner

Sicherheitskonferenz Botschafter Wolfgang Ischinger, der ehemalige französische Minister und Abgeordnete der Nationalversammlung Bruno Le Maire, die Chefin des Berlin-Büros der „New York Times“ Alison Smale sowie der ZDF-Chefredakteur Dr. Peter Frey. ■

Mehr zur *Hertie School of Governance* finden Sie ab Seite 32.

Bewegung und Veränderung

Das Studienkolleg zu Berlin

„100 Jahre Erster Weltkrieg“, „Regenbogenfamilien in Europa“ oder „Machtspiele. Sportgroßereignisse im postsowjetischen Raum als europäische und nationale politische Arena“ – zu Themen wie diesen wird seit Herbst 2013 im 12. Jahrgang des *Studienkollegs zu Berlin* im Rahmen der Projektarbeit geforscht.

Das *Studienkolleg* lädt seit 2002 jährlich 30 exzellente Studierende aller Fachrichtungen zum Studium und zu einem anspruchsvollen einjährigen Kollegprogramm nach Berlin ein. 15 deutsche und 15 weitere europäische Kollegiaten widmen sich dann neben ihrem Studium und einem Vortragsprogramm einem Gruppenprojekt, das eine Recherche ins europäische Ausland, eine öffentliche Projektpräsentation und die Veröffentlichung des Projektberichts umfasst. Die Idee der Initiatoren, der Hertie-Stiftung und der Studienstiftung des deutschen Volkes, ist: Ein dynamisches Europa braucht Menschen, die den europäischen Gedanken leben. Hierfür bietet das *Studienkolleg zu Berlin* den geeigneten Rahmen.

Kollegiaten zu Gast beim polnischen Premierminister

2013 unternahmen die Kollegiaten eine Europaexkursion nach Warschau, besuchten unter anderem das Büro des Premierministers und den deutschen Botschafter in Warschau. Im Anschluss an diese Reise gingen sie in fünf Teams auf Projektreisen, die sie von London nach St. Petersburg, von Reykjavik bis nach Thessaloniki führten.



Projektpräsentation der Kollegiaten-Gruppe „Street Art – kreativer Protest im öffentlichen Raum“.

Eine Phase der Neuorientierung

2013 war auch ein Jahr der Reflexion: Der Studienalltag als auch Europa haben sich in den letzten zehn Jahren stark verändert. Deshalb stellte sich das *Studienkolleg zu Berlin* die Fragen: Wie soll das Programm künftig ausgerichtet sein? Wo sind wir gut und was können wir verbessern? Diese Fragestellungen wurden auf verschiedenen Ebenen behandelt: Die mittlerweile 374 Alumni des *Studienkollegs* haben ihre Vorschläge für die Zukunft des Kollegs erarbeitet. Auch fellows & friends der Hertie-Stiftung wurden im Rahmen eines Zukunftslabors in den Veränderungsprozess einbezogen. Darüber hinaus hat die Geschäftsstelle des *Studienkollegs* das Institut für Bildung, Entwicklung und Beratung (BEB) mit einer Studie beauftragt, die anhand der Lebenswege der Alumni evaluierte, inwieweit diese im Sinne des Pro-

gramms europäische Führungspositionen in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Kultur und Verwaltung übernommen haben. Sowohl das Zukunftslabor als auch die Verbleibstudie der Alumni attestieren dem *Studienkolleg zu Berlin* eine starke persönlichkeitsbildende Wirkung, weisen aber auch Veränderungspotenziale auf, wie beispielsweise eine intensivere Beschäftigung mit Europäisierungsprozessen.

Auch personelle Veränderungen standen 2013 an: Die Rektorin des Kollegs a. D., Prof. Dr. Dagmar Schipanski, bleibt dem Kolleg als Mitglied des Kuratoriums der Hertie-Stiftung weiterhin verbunden. Die Programmleiterin Susanne Stephani hat nach drei Jahren die Leitung des Kollegs abgegeben, ihr ist Dr. Valeska Bopp-Filimonov nachgefolgt. ■



Preisträger des Hessischen Hochschulpreises für Exzellenz in der Lehre 2013.

Höchstes Lob für die Lehre

Siebte Verleihung des Hessischen Hochschulpreises für Exzellenz in der Lehre

Exzellenz in der Lehre hat viele Gesichter: zukunftsweisende Projekte, herausragende Lehrende, außergewöhnliche studentische Initiativen. Deshalb verleihen das Land Hessen und die Gemeinnützige Hertie-Stiftung den Hessischen Hochschulpreis für Exzellenz in der Lehre. Er würdigt Projekte, Lehrende und Initiativen mit fünf Preisen in drei Kategorien.

Mit 325.000 € ist der Preis die höchstdotierte Auszeichnung für exzellente Leistungen bei der Ausbildung, Beratung, Betreuung und Prüfung von Studierenden in Deutschland. Eine Jury aus Studierenden und Lehrenden ermittelt aus schriftlichen Bewerbungen die aussichtsreichsten Kandidatinnen und Kandidaten. Anschließend hat sie in Vor-Ort-Terminen Gelegenheit, sich einen persönlichen Eindruck zu verschaffen.

Fünf Preisträger für Exzellenz in der Lehre

Am 16. Dezember 2013 wurde der Preis im Schloss Biebrich in Wiesbaden verliehen. Den ersten Projektpreis in Höhe von 130.000 € erhielt für das Projektseminar „Praktische Entwicklungsmethodik“ (PEM) der Fachbereich Elektro- und Informationstechnik der Technischen Universität Darmstadt, das bereits seit 1965 existiert. Ziel des Seminars ist, dass Studierende in Kleingruppen ein praxisnahes Projekt im Ingenieursbereich umsetzen – von der Anforderungsermittlung bis hin zum selbst gefertigten Labormuster, von der Idee bis zum fertigen Produkt.

Den zweiten Projektpreis in Höhe von 85.000 € erhielt der Fachbereich Fremdsprachliche Philologien der

Philipps-Universität Marburg für ihr Inverted Classroom Mastery Model (ICMM)/ Virtual Linguistics Campus (VLC). Die Vermittlung des Lernstoffs erfolgt dabei nicht wie bisher im Rahmen einer Veranstaltung, sondern orts- und zeitungebunden über das Internet und berücksichtigt das persönliche Lerntempo. Die Bandbreite an digitalen Medien – vor allem linguistische Lehrvideos – wird dabei optimal eingesetzt. Der dritte Projektpreis in Höhe von 45.000 € ging an den Fachbereich Medizin der Philipps-Universität Marburg für das Praktikum Anästhesie.

Der Einzelpreis in Höhe von 50.000 € ging an Prof. Dr. Maud Zitelmann von der Fachhochschule Frankfurt am Main, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit. Die ausgewiesene Expertin für Kinderschutz und Kindeswohl lehrt und forscht seit 2007 an der Fachhochschule in Frankfurt und bereitet Studierende auf den schwierigen professionellen Umgang mit Fällen der Vernachlässigung, Misshandlung oder des sexuellen Missbrauchs von Kindern und Jugendlichen vor. Neben der hervorragenden Vermittlung von interdisziplinär fundiertem Fachwissen und relevanten Methoden sollen die Studierenden vor allem Handlungskompetenz in Kinderschutz-Fällen erlangen.

Den Preis für eine studentische Initiative in Höhe von 15.000 € wurde der Initiative „TOKONOMA – Plattform für junge Kunst und Clubkultur“ der Kunsthochschule Kassel zuerkannt. Die Kunstplattform TOKONOMA organisiert und veranstaltet in Kassel Vorträge, Filmprogramme, Ausstellungen, Gesprächsrunden und Clubnächte. ■



Von der individuellen Förderung der Kleinsten profitieren auch die jungen Eltern.

Integration für die ganz Kleinen

Erste Schritte geht weiter.

Wie kann die Integration von Kindern mit Migrationshintergrund in unsere Gesellschaft langfristig Erfolge erzielen? Dieser Frage widmet sich das Projekt *Erste Schritte*, das das Frankfurter Sigmund-Freud-Institut gemeinsam mit dem Institut für Analytische Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapie entwickelt hat.

Erste Schritte hat zum Ziel, junge Eltern und die Entwicklung der Kinder bis zum Kindergarten Eintritt zu begleiten. Denn eine individuelle Betreuung der jungen Migrantenfamilien soll die sozialen, kognitiven und sprachlichen Fertigkeiten der Kinder stärken, sodass sie sich später besser in die Gesellschaft einbringen und Konflikte lösen können.

Bis Herbst 2013 wurden weitere Familien in das Projekt aufgenommen. Speziell ausgebildete „Leiterinnen“ begleiten nun insgesamt 203 Frankfurter Familien mit dem Förder- und Integrationsprogramm, das eine kindgerechte Förderung sicherstellt. Die teilnehmenden Mutter-Kind-Paare und ihre Familien werden durch

Hausbesuche und wöchentliche Angebote in Einrichtungen sozialer Träger unterstützt. Dabei erfolgt eine fortlaufende Datenerhebung im Vergleich zu nicht-professionell moderierten „Elterntreffs“. *Erste Schritte* ist als Modellprojekt angelegt, sodass es auf andere Standorte übertragbar ist.

Ein entscheidender Schritt wurde 2013 mit der Ausweitung des Projekts auf den Standort Berlin gemacht. Dort wurden im Klinikum Berlin-Neukölln bereits erste Familien für die Mitwirkung am Förderprojekt gewonnen. Dieser zweite Standort wird eine maßgebliche Verbesserung der Gruppenvergleiche und der statistischen Auswertungsmöglichkeiten von *Erste Schritte* ermöglichen.

Kinder und Familien profitieren

Erste Ergebnisse zeigen, dass die Kinder und ihre Familien vom Förderangebot sehr profitieren: Die Mütter zeigen einen einfühlsameren Umgang mit ihren Säuglingen und Kleinkindern, was sich auf die körperliche, seelische und soziale Entwicklung der Kinder positiv auszuwirken scheint. Die Mütter selbst brechen seltener ihre Integrationskurse ab, profitieren sprachlich und öffnen sich dem sozialen Angebot. ■

„Wir wollen dazu beitragen, das Gehirn besser zu verstehen und seine Erkrankungen wirksamer zu behandeln.“



Prof. Dr. Michael Madeja
Geschäftsführer
Arbeitsgebiet
Neurowissenschaften

1.
Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung engagiert sich im Arbeitsgebiet Neurowissenschaften. Was sind die Ziele in diesem Bereich?

Wir wollen dazu beitragen, das Gehirn besser zu verstehen und seine Erkrankungen wirksamer zu behandeln. Dabei ist die Hertie-Stiftung der größte private Förderer der Hirnforschung in Deutschland und der zweitgrößte in Europa.

In unseren Projekten haben wir drei grundsätzliche Ziele: Wir wollen bei den neurologischen Erkrankungen insbesondere Multiple Sklerose und neurodegenerative Erkrankungen bekämpfen. Weiterhin streben wir eine Verbesserung der Hirnforschung an, indem wir neue Modelle der Forschungsorganisation erarbeiten und mit der Förderung von neuartigen und ungewöhnlichen Forschungsvorhaben neue Impulse setzen. Schließlich ist es uns wichtig, den Dialog mit der Fachöffentlichkeit zu fördern und die breite Öffentlichkeit zu informieren, um Erkenntnisse zu verbreiten und Unterstützung für die Hirnforschung in der Gesellschaft zu finden.

DREI FRAGEN AN PROF. DR. MICHAEL MADEJA

2.
Die gesellschaftlichen Herausforderungen verändern sich. Welche Entwicklungen lassen sich in den Neurowissenschaften beobachten?

Die Neurowissenschaften sind eine der wichtigsten, vielleicht sogar die wichtigste Wissenschaftsdisziplin unserer Zeit. Das öffentliche Interesse, aber auch die Forschungsförderung durch die öffentliche Hand haben weiter zugenommen. Dadurch wird häufiger die Mainstream-Forschung auf Kosten individueller, querdenkender Ansätze forciert. Die Folge ist, dass öffentlichkeitswirksame und mitunter auch pauschale Aussagen gegenüber differenzierten Betrachtungen Vorrang erhalten.

Für uns als Stiftung bedeutet das wiederum eine sich verändernde Aufgabe. Statt einem simplen „Mehr“ steht jetzt das „Anders“ im Vordergrund: die Entwicklung von Modellen und Ansätzen im kleinen Maßstab, die erprobt werden können und die Erkenntnisse liefern, ob eine Umsetzung im großen Maßstab sinnvoll sein kann.

3.
Ein Blick in die Zukunft: Was hat die Stiftung hier in nächster Zeit konkret vor?

Alternativen zur Förderung der öffentlichen Hand sind wünschenswert. So haben wir im vergangenen Jahr ein neues Forschungsprogramm aufgelegt, mit dem sehr innovative und neue Ansätze in der Hirnforschung gefördert werden sollen, die das Potenzial haben, Schwellenexperimente zu sein und neue Forschungsfelder eröffnen zu können.

Aufklärung und Dialogförderung werden noch wichtiger werden. Im Jahr 2013 haben wir die Information der Öffentlichkeit über die Hirnerkrankung Multiple Sklerose in den Mittelpunkt gestellt. 2014 wollen wir mit einer Veranstaltungsreihe Zwischenbilanz ziehen, was die Hirnforschung unserer Gesellschaft bislang gebracht hat, und was wir noch erwarten können.

Die Relevanz von Kooperationen wird weiter zunehmen, um die kritische Masse für das Erreichen und die Wahrnehmung von Ergebnissen zu erlangen. Im Jahr 2013 haben wir daher im Bereich der Multiplen Sklerose Projekte sowohl mit einer deutschen als auch mit einer amerikanischen Stiftung begonnen und die Zusammenarbeit mit dem Verbund der neurowissenschaftlichen Gesellschaften Europas intensiviert.



„Ich hatte das große Glück,
dass ich auf gute wissenschaftliche
Fragestellungen interessante
Antworten gefunden habe.“

Vom täglichen Aufbruch ins Unbekannte.

Radfahren verlernt man nicht, heißt es. Aber warum eigentlich nicht? Und was genau passiert in unserem Gehirn, wenn wir etwas lernen?

Sonja Hofer, Professorin am Biozentrum der Universität Basel, sucht Antworten auf diese Fragen – und hat auch schon einige gefunden. Die 36-jährige erforscht, wie Lernen und Erfahrungen Spuren im Gehirn hinterlassen. In ihrer Sprache nennt sich das „die Entwicklung und Feinorganisation des visuellen Systems, vor allem die Verarbeitung und Speicherung sensorischer Informationen in den neuronalen Netzwerken des Großhirns.“

„Mich hat immer schon das ‚Warum‘ interessiert“, erzählt Hofer bei einem Besuch im Biozentrum Basel. Aus ihrem Büro im modernen Neubau der Universität geht der Blick weit über die Stadt. Hofer liebt ihre Arbeit, das Fragen stellen und Antworten suchen. Nach ihrem Biologiestudium an der TU München pro-

movierte sie 2006 am Max-Planck-Institut für Neurobiologie in Martinsried und wechselte dann an das University College London, wo sie eine eigene Arbeitsgruppe etablierte. Seit 2013 arbeitet sie nun als Assistenzprofessorin am Biozentrum der Universität Basel und leitet hier ein Team mit sechs Mitarbeitern – eine ganz neue Erfahrung für die junge Wissenschaftlerin.

Für ihre Forschung hat Hofer bereits mehrere Preise erhalten, zuletzt wurde ihr der *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize* der Hertie-Stiftung verliehen, dotiert mit 75.000 €. Mit diesem Preis zeichnet die Hertie-Stiftung herausragende Nachwuchswissenschaftler im Bereich Neurowissenschaften aus und unterstützt sie in ihrer Forscherlaufbahn. Die Hirnforscherin war überrascht, als sie davon erfuhr. „Ein Kollege hatte mich netterweise für den Preis vorgeschlagen, aber ich habe nicht im geringsten damit gerechnet, dass ich



Mit mehreren Kameras halten die Forscher den Ablauf ihrer Experimente fest.

ihn bekomme“, so Hofer. An die Preisverleihung am 27. September 2013 in der Frankfurter Paulskirche erinnert sie sich gern, noch immer ist ihr die Rührung anzumerken. „Das war eine Erfahrung, die mich sehr beeindruckt hat.“ Hofer traf an diesem Abend auch den Namensgeber des Preises, Eric Kandel, und konnte ein paar Worte mit dem Nobelpreisträger und wahren Pionier der Gedächtnisforschung wechseln. Ein besonderer Moment für die Nachwuchswissenschaftlerin. „Kandel persönlich zu treffen, hat mir viel bedeutet – und es schloss sich ein Kreis, denn meine Arbeit baut zum

Teil auf seinen Ergebnissen auf“, erläutert sie. „Auf der Preisverleihung hat einer meiner Doktorväter dann eine wunderbare Laudatio gehalten. Es waren tolle Menschen da – ein wirklich erhebender Abend und eine Bestätigung, dass das, was ich tue, so ganz falsch nicht sein kann“, erzählt sie und wird kurz still. Auch das Preisgeld von 75.000 € kann die junge Wissenschaftlerin gut gebrauchen – ein Drittel des Geldes fließt in die aktuellen Forschungsprojekte, zwei Drittel sind privat zu verwenden. „Ich habe als erstes ein Auto gekauft, den Rest des Geldes werden wir sparen – und sicher gute

Verwendung dafür finden“, freut sie sich.

Hofer ist eine zierliche Person, die gern lacht und ihre Arbeit fest im Griff hat. Über ihre Bilderbuchkarriere staunt sie trotzdem manchmal noch selbst. „Ich hatte das große Glück, dass ich auf gute wissenschaftliche Fragestellungen interessante Antworten gefunden habe, dass ich in guten Laboren arbeiten durfte – und dass ich tolle Mentoren und Kollegen habe, mit denen ich mich austauschen kann“, erklärt sie. Durch die Verleihung des *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize* und das damit verbundene Mentorenprogramm hat



Prof. Dr. Sonja Hofer bespricht Forschungsergebnisse mit einer Mitarbeiterin.

sie nun einen Mentor mehr: „Ich habe mich für den Wissenschaftler J. Anthony Movshon entschieden, ein renommierter Kollege, der viel Erfahrung und Wissen auf meinem Gebiet hat und an den ich mich nun jederzeit wenden kann – das ist ein großer Gewinn für mich.“ Preise und Auszeichnungen seien für Nachwuchswissenschaftler aus vielen Gründen überaus wichtig, meint Hofer, denn sie öffneten Türen und ermöglichten ein freieres Arbeiten. Bei aller Freude über den eigenen Erfolg bedauert sie, dass die Herausforderungen an junge Wissenschaftler steigen. „Die Forschungsgelder werden weniger, dafür wächst die Anzahl junger Wissenschaftler. Um Forschungsgelder oder eine Stelle zu bekommen, müssen deshalb möglichst schnell

möglichst interessante Ergebnisse publiziert werden.“ Ihr Fazit: Viele junge Wissenschaftler werden in Bahnen gedrückt, die inhaltlich nicht ganz so spannend sind, in denen sie aber sicher und schnell Ergebnisse finden.

Der Beruf des Forschers ist eigentlich kein Beruf, meint Hofer. Vielleicht ist es eher eine Haltung. Neugierig zu bleiben, nichts für gewiss zu nehmen und immer wieder ins Unbekannte aufzubrechen. „Das Schönste an meiner Arbeit ist die Abwechslung. Ich entwickle Fragestellungen, baue meine Mikroskope und Forschungs-Setups selbst zusammen. Ich muss Ingenieur sein, mechanische, elektronische und optische Bauteile entwickeln, ich arbeite mit Tieren und trainiere sie, muss medizinische Eingriffe vor-

nehmen und lerne ständig dazu“, erzählt sie. Natürlich ist die Hirnforscherin auch viel unterwegs, hält Vorträge auf Kongressen und betreibt Öffentlichkeitsarbeit für ihre Forschungsergebnisse. Das ist in der Grundlagenforschung manchmal gar nicht so einfach. „Unsere Fortschritte und Erkenntnisse geschehen in ganz kleinen Schritten, die den Laien kaum interessieren und die auch schwer verständlich zu machen sind“, sagt sie und versucht es trotzdem noch einmal. „Uns interessiert: Was verändert sich im Gehirn, wenn wir lernen? Wie verändern sich die neuronalen Netzwerke?“ Herausgefunden haben die Hirnforscher, dass sich die Verbindungen zwischen den Zellen bei einer neuen Erfahrung verändern, die sogenannten Synapsen. Diese können die Wissenschaft-

„Wenn eine Maus eine Erfahrung macht,
dann werden in einem bestimmten Teil
des Gehirns neue Synapsen gebildet.“



Das Forschungsteam um Prof. Dr. Sonja Hofer.

ler dank eines fluoreszierenden Proteins sichtbar machen und mit einem hochauflösenden Bildgebungsverfahren im intakten Gehirn einer lebendigen Maus sehen und verfolgen. Das Ergebnis: „Wenn eine Maus eine Erfahrung macht, dann werden in einem bestimmten Teil des Gehirns neue Synapsen gebildet. Das Gehirn passt sich also an die Erfahrung an“, so Hofer. Die Forscherin bewies, dass die Veränderung der Synapsen bestehen bleibt, auch wenn die Erfahrung vorbei ist. Macht das Tier dieselbe Erfahrung noch einmal, dann passt sich das Gehirn dadurch schneller an. „Unsere

Schlussfolgerung ist: Es gibt eine Gedächtnisspur vergangener Erfahrungen, die es dem Gehirn erlaubt, diese auf Dauer zu speichern.“ Und das nennt sich dann Lernen.

Bei aller Liebe zu ihrem Beruf muss Hofer sich manchmal bemühen, nicht auch in der Freizeit über Fragestellungen und Forschungsmethoden nachzudenken. Verheiratet mit einem Wissenschaftler, dessen Büro neben ihrem liegt, ist das eine wahre Herausforderung. „Es ist ganz klar: Wir müssen das Leben in der Balance halten, damit es nicht eindimensional wird, sondern inspirierend bleibt“, so Hofer. Und wie

soll es in Zukunft weitergehen? „Ich hoffe natürlich, dass mein Team und ich unsere Forschung vorantreiben können, sodass aus vielen kleinen Fortschritten vielleicht größere Erkenntnisse werden. Mein Ziel ist, mit einem internationalen Netzwerk von Wissenschaftlern erfolgreich zu arbeiten und dann in der Zukunft andere Jungwissenschaftler auf ihrem Weg zu unterstützen.“ ■

**MEHR ÜBER DEN
ERIC KANDEL YOUNG NEUROSCIENTISTS PRIZE
AUF SEITE 51f.**

Die Projekte 2013

Im Spitzenfeld der Hirnforschung

Neue Ergebnisse des Hertie-Instituts für klinische Hirnforschung

Die Hertie-Stiftung ist der größte private Förderer der Hirnforschung in Deutschland. 2001 gründete sie gemeinsam mit der Eberhard Karls Universität Tübingen und dem Universitätsklinikum Tübingen das Hertie-Institut für klinische Hirnforschung (HIH). Heute, rund zwölf Jahre später, gehört das Institut mit seinen 18 Professoren und rund 350 Mitarbeitern in 28 Arbeitsgruppen zum Spitzenfeld europäischer Forschungseinrichtungen. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich neurodegenerativer und entzündlicher Hirnerkrankungen, der Schlaganfallforschung, Epilepsien und der Erforschung der Grundlagen und Störungen von Wahrnehmung, Motorik und Lernen. Zu den bedeutenden Forschungserfolgen des HIH zählen die Entdeckung wichtiger genetischer und molekularer Grundlagen der Entstehung und Progression neurologischer Erkrankungen. Die Zusammenarbeit mit der Neurologischen Klinik sichert dem HIH die Einbindung in die Klinik, den Zugang zu Patienten und die enge Verbindung von Forschung und Patientenversorgung. So wurde eine Einrichtung geschaffen, die klinische Hirnforschung, medizinische Behandlung und Ausbildung auf internationalem Spitzenniveau praktiziert.



Ein Höhepunkt der Forscherlaufbahn

Die *Hertie-Senior-Forschungsprofessur Neurowissenschaften*

Forschungspotenzial erhalten, langjährige Spitzenleistung ehren – das sind die Ziele der *Hertie-Senior-Forschungsprofessur Neurowissenschaften*. „Wir Älteren haben einen enormen Wissensschatz, von dem alle profitieren“, meint auch Prof. Dr. Wolfgang Oertel. Der renommierte Hirnforscher erhielt die *Hertie-Senior-Forschungsprofessur 2013* als Auszeichnung für sein Lebenswerk und mit dem Ziel, sein Know-how für die Forschung und den wissenschaftlichen Nachwuchs zu erhalten – etwa bei der Einschätzung, ob und wie gesetzte Forschungsziele realisierbar sind.

„In den USA hat man das längst erkannt: Wer gut ist, kann so lange bleiben, wie er will. Das ist vor allem für den Nachwuchs wichtig. Ich habe in meiner Karriere Fehler gemacht, ich muss doch den jungen Leuten erzählen, welche das waren und warum. Sie können daraus lernen.“

Oertel trug maßgeblich zum Verständnis der Parkinson-Krankheit bei, er erforschte unter anderem die frühe Phase der Erkrankung durch die Untersuchung von Schlafverhaltensstörungen. Darüber hinaus entwickelte er ein therapeutisches Forschungskonzept, das von der präklinischen Diagnostik bis hin zur krankheits-modifizierenden Therapieentwicklung reicht.

Dem Inhaber der Stiftungsprofessur werden Arbeitsmöglichkeiten, wie Laborräume oder Forschungsbudget, nach dessen Vorstellungen und nach Absprache mit der Universität zur Verfügung gestellt. So können die

Neue Entwicklungen und Erfolge am HIH

2013 gab es im HIH erneut Grund zur Freude: Innerhalb des EU Joint Programme – Neurodegenerative Disease Research (JPNDR) werden von den insgesamt fünf europaweit bewilligten Anträgen zwei Projekte von der Abteilung Neurodegeneration (Prof. Thomas Gasser) aus gesteuert. Ein weiterer Forschungserfolg gelang der Abteilung von Prof. Hans-Peter Thier: der Nachweis, dass Wahrnehmungslernen im Kleinhirn stattfindet. Bisher gingen Experten davon aus, dass hauptsächlich das motorische Lernen in diesem Hirnareal angesiedelt ist. Verschiedene Wissenschaftspreise wurden in 2013 an Mitarbeiter des HIH verliehen, darunter der Forschungspreis der Deutschen Parkinson Gesellschaft an Prof. Walter Maetzler, der mit 100.000 € dotierte Hamburger Wissenschaftspreis 2013 an den Neurobiologen und HIH-Vorstand Prof. Mathias Jucker und der Alfred-Hauptmann-Preis für Epilepsieforschung an Prof. Yvonne Weber. Der Nachwuchsgruppenleiter Prof. Simone Di Giovanni wurde an das Imperial College London berufen. Es wurden von einem privaten Stifter eine Stiftungsprofessur zum Thema „Vaskuläre Demenz“ und Drittmittel von Förderinstitutionen in Höhe von insgesamt mehr als 6,7 Mio. € eingeworben. Auch im Jahr 2013 gab es mehrere Anfragen von privater Seite, das HIH finanziell dauerhaft zu unterstützen. Deshalb wurde die Gründung der „Stiftung zur Förderung der Parkinson-Forschung am Hertie-Institut für klinische Hirnforschung“ initiiert. ■



Zukünftig mehr Zeit für die Forschung: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Oertel im Labor.

Universitäten die Freiheit über die inhaltliche Ausrichtung ihrer Professuren bewahren. Die *Hertie-Senior-Forschungsprofessur* ist mit 1 Mio. € dotiert, bis zum Eintritt in den Ruhestand befristet und hat eine maximale Laufzeit von acht Jahren. Sie wird im zweijährigen Turnus verliehen und richtet sich an herausragende deutschsprachige Neurowissenschaftler ab 60 Jahren, die sich in den abschließenden Jahren ihrer beruflichen Laufbahn ausschließlich der Forschung widmen wollen.

Feierliche Ehrung in der Frankfurter Paulskirche

2013 hat die Hertie-Stiftung die *Senior-Forschungsprofessur* zum sechsten Mal vergeben. Im Rahmen einer feierlichen Veranstaltung in der Frankfurter Paulskirche wurde das Lebenswerk von Prof. Dr. Oertel gewürdigt. An der Seite des renommierten Wissenschaftlers stand dabei eine junge Kollegin, deren herausragende Leistungen ebenfalls in der Paulskirche mit dem Eric Kandel Young Neuroscientists Prize ausgezeichnet wurden. ■

Ein Preis, der Türen öffnet.

Der *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize*

„Dieser Preis öffnet Türen“, sagt Prof. Dr. Sonja Hofer, Trägerin des *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize 2013*, ein halbes Jahr nachdem sie die Auszeichnung in der Frankfurter Paulskirche erhielt. Der im Turnus von zwei Jahren verliehene Preis der Hertie-Stiftung hat sich genau dies zum Ziel gesetzt: herausragende Nachwuchswissenschaftler im Bereich Neurowissenschaften für ihre Leistungen zu ehren, sie beim Fortkommen in ihrer Forscherlaufbahn zu unterstützen.

Benannt ist die Auszeichnung nach dem amerikanischen Nobelpreisträger Prof. Dr. Eric Kandel, er ist der Hertie-Stiftung freundschaftlich verbunden. Ausgezeichnet werden Wissenschaftler unter 40 Jahren, die aufgrund ihrer herausragenden wissenschaftlichen



Feierliche Preisverleihung in der Frankfurter Paulskirche. Von links nach rechts: Dr. John Feldmann, Prof. Dr. Sonja Hofer, Prof. Dr. Eric Kandel, Prof. Dr. Marian Joëls (Präsidentin der FENS).

Erkenntnisse von ihrer Universität, ihrer Forschungseinrichtung oder einem führenden Neurowissenschaftler vorgeschlagen werden. Die Jury besteht aus international führenden Neurowissenschaftlern, unter ihnen drei Nobelpreisträger. Der Preis wird gemeinsam mit der Federation of European Neuroscience Societies (FENS) ausgelobt.

Der *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize* wurde 2009 das erste Mal vergeben, sein Preisgeld besteht aus zwei Teilen: 50.000 € können vom Preisträger frei und persönlich verwendet werden, 25.000 € sollen zum Aufbau eines Kooperations- oder Mentorenverhältnisses eingesetzt werden, bei dem der Preisträger mit einem weltweit führenden Wissenschaftler seines Arbeitsgebietes zusammenarbeitet und in seiner Karriere gefördert wird. Mit dem Preis verbunden ist zudem die Einladung an den Preisträger, auf dem Forum of European Neuroscience der FENS die *Eric Kandel Prize Lecture* zu halten.

Wie auch die Hertie-Senior-Forschungsprofessur Neurowissenschaften steht der *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize* unter der Schirmherrschaft der Bundesministerin für Bildung und Forschung, Prof. Dr. Johanna Wanka. ■

Mehr zum *Eric Kandel Young Neuroscientists Prize* finden Sie ab Seite 44.

Wissenschaft im besten Sinne

Die Hertie-Stiftung unterstützt neurowissenschaftliche Institute und Professuren.

Die Hertie-Stiftung fördert verschiedene Institute im Bereich der neurowissenschaftlichen Forschung. Eines davon ist das *Institut für Rekonstruktive Neurobiologie* in Bonn, das mit Fördermitteln der Hertie-Stiftung gegründet und mit zwei Stiftungsprofessuren ausgestattet wurde. Den Lehrstuhl für Rekonstruktive Neurobiologie mit dem Arbeitsschwerpunkt embryonale Stammzellen hat Prof. Dr. Oliver Brüstle inne. Bei ihm steht die Entwicklung neuer stammzellbasierter Therapien gegen Erkrankungen des zentralen Nervensystems im Fokus, es wird weiterhin auf den Einsatz humaner pluripotenter Stammzellen für die Krankheitsforschung gesetzt. Hier ist für 2013 die Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT und der RWTH Aachen hervorzuheben. Darüber hinaus gelang es dem Institut in einer aktuellen Studie, auf Grundlage humaner embryonaler Stammzellen ein neuronales Zellmodell für Tau-Protein-assoziierte neurodegenerative Prozesse zu etablieren.

Forschung auf internationalem Spitzenniveau

Auch für den Aufbau des neurowissenschaftlichen Bereichs des *Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS)* hat die Hertie-Stiftung bisher rund 3 Mio. € zur Verfügung gestellt. Das *FIAS* ist ein naturwissenschaftliches Forschungszentrum, das Forschung auf internationalem Spitzenniveau betreibt. Das Arbeitsgebiet des *FIAS* ist die Strukturbildung und Selbstorganisation komplexer



Systeme, wobei das Gehirn ein zentraler Forschungsgegenstand ist. Als rechtlich unabhängige Stiftung wurde das Institut von der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main gegründet und wird durch private Förderer und öffentliche Zuwendungen finanziert. Eine der wichtigsten neurowissenschaftlichen Forschungsarbeiten des Jahres 2013 am *FIAS* legte Dr. Andrea Lazar unter dem Titel „Self-Organizing Recurrent Networks“ vor. In dieser Arbeit wurde nachgewiesen, dass die Netzwerke der Großhirnrinde nach Anregung durch einen Reiz ein sehr komplexes raumzeitliches Aktivitätsmuster entwickeln, das auch nach Verschwinden des Reizes bis zu eine Sekunde lang bestehen bleibt und eine rechnerische Zurückverfolgung des Reizes ermöglicht. Es konnte auch gezeigt werden, dass dieses Muster nach einigen Minuten von allein wie-

der auftritt. Damit liegt zum ersten Mal der Hinweis vor, dass Verarbeitungsalgorithmen, die vor rund zehn Jahren in der informationsverarbeitenden Wissenschaft vorgeschlagen wurden, in der Großhirnrinde tatsächlich angewendet werden.

Forschungsschwerpunkt Neuroonkologie

Der mit Prof. Dr. Joachim P. Steinbach besetzte Stiftungslehrstuhl Neuroonkologie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main wurde von der Hertie-Stiftung und der Dr. Senckenbergischen Stiftung 2007 initiiert. 2013 haben Arbeiten aus dem Institut unter anderem ein neues Verständnis der Stoffwechselprozesse in Hirntumoren geschaffen, die interessanterweise traditionelle Therapieformen wie Fasten zur Tumorthherapie wieder interessant machen und auf eine mechanistische Grundlage stellen. ■

Die Ermutigung, Neuland zu betreten.

cortexplorer – Exzellenzprogramm für neue Ansätze in der Hirnforschung

Wer neue Wege geht, braucht Unterstützung. Auch für exzellente Forscher ist die Finanzierung besonders innovativer und im positiven Sinne risikobehafteter Forschungsprojekte eine Herausforderung, denn Neuartiges steht in Konkurrenz zu etablierten Forschungsgebieten, Lehrmeinungen, Methoden und Modellen. Dabei neigen Förderinstitutionen dazu, Mittel für Forschungsvorhaben zu gewähren, bei denen Erfolge und Erkenntnisfortschritte möglichst sicher sind, die jedoch dafür kaum Chancen auf echte Durchbrüche bieten.

Das neue Exzellenzprogramm der Hertie-Stiftung heißt *cortexplorer*. Seine Aufgabe ist es, Hirnforscher gezielt darin zu unterstützen, in ihrer Arbeit neue Wege zu erproben und wissenschaftliches Neuland zu betreten. Im Fokus stehen außergewöhnliche Forschungsprojekte der Hirnforschung, die Erkenntnisprünge und Durchbrüche bringen könnten, die sich an aktuellen



Bewegung wird verklanglicht und gibt so eine Rückmeldung über Bewegungsabläufe.

und gesellschaftlich relevanten Fragen orientieren und die trotz ihrer Qualität in üblichen Förderverfahren keine Chance hätten.

Das erste durch das Programm *cortexplorer* geförderte Projekt ist eine Kooperation des Instituts für Musikphysiologie und Musikermedizin Hannover mit der Popakademie Mannheim und dem Hertie-Institut für klinische Hirnforschung Tübingen. Der Name des Projekts ist „Bewegungsverklanglichung in der Schlaganfall-Rehabilitation“. Es soll Schlaganfallpatienten helfen, eine Verbesserung der Bewegungsfähigkeit des vom Schlaganfall betroffenen Armes zu erreichen. „Schon nach wenigen Minuten des Musizierens kommt es zu ersten Verbindungen zwischen den Hirnzentren für das Hören und das Bewegen“, erklärt Prof. Dr. Eckart Altenmüller, Musikmediziner und Neurologe an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover. Dies geschieht durch ein Training, bei dem eine zu übende Bewegung mittels am Arm angebrachter Sensoren in Musik umgesetzt wird. Die Einbeziehung eines zweiten Sinnes beim Wiedererlernen von Bewegungen und der Nachweis deutlich besserer Rehabilitationserfolge könnten zu einem grundsätzlich neuen Ansatz in der Rehabilitationsmedizin führen. ■

„Schon nach wenigen Minuten des Musizierens kommt es zu ersten Verbindungen zwischen den Hirnzentren für das Hören und das Bewegen.“

Gegen den Angriff aus den eigenen Reihen

Institut für Multiple-Sklerose-Forschung
Göttingen

„Multiple Sklerose ist ein Chamäleon, es äußert sich bei Patienten sehr unterschiedlich“, beschreibt Prof. Dr. Alexander Flügel die Herausforderung in seiner Forschung. Flügel ist Direktor des *Instituts für Multiple-Sklerose-Forschung (IMSF)* der Georg-August-Universität Göttingen, 2004 von der Hertie-Stiftung gegründet. Sein Ziel ist es, die Entstehungsmechanismen und Abläufe der Multiplen Sklerose (MS) zu erforschen.

Immunzellen richten sich gegen den Körper

Einzelne Zellen dringen in Gehirn und Rückenmark ein und verursachen dort irreversible Schäden. Woher aber rührt dieser Angriff aus den eigenen Reihen? Und wie gelangt den Zellen dieses zerstörerische Werk?

22 Mitarbeiter widmen sich in drei Arbeitsgruppen der Beantwortung dieser Fragen. Sie fanden heraus, dass die Lunge eine zentrale Station auf dem Weg der autoaggressiven Zellen in Richtung Rückenmark und Gehirn ist. Hier verändern sich die schädlichen Zellen: Sie werden mobiler und aggressiver. Die Ursache dafür könnte im Kontakt mit lokalen Lungenzellen oder anderen Immunzellen liegen. Die Experimente an dem Institut haben gezeigt, dass die Zellen in der Lunge lernen, in Gehirn und Rückenmark einzudringen. Die zentrale Bedeutung der Lunge könnte erklären, warum sich die Symptome von MS nach einer Erkältung oft verschlimmern.

Ziel ist, die Aktivierung der Zellen direkt zu verfolgen

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Forschungsaktivitäten liegt in der mikroskopischen Echtzeiterfassung der Autoimmunprozesse, die für die Schädigung des Nerven-

systems verantwortlich sind. Neuere Arbeiten konzentrieren sich dabei auf die Entwicklung von sogenannten fluoreszenten Sensoren. Diese ermöglichen, eine funktionelle Veränderung von Zellen im Gewebe zu erfassen. Ziel ist es, die Aktivierung der krank machenden Immunzellen im Zentralnervensystem direkt zu verfolgen, um den Zeitpunkt und Ort der Krankheitsentstehung besser zu verstehen.

Eine Nachwuchswissenschaftlerin des Instituts wurde 2013 besonders geehrt: Für ihre „sehr originellen Erkenntnisse über neuartige Wege der Immun-Prozesse im Mausmodell“ erhielt die Arbeitsgruppenleiterin Dr. Francesca Odoardi im Dezember den Nachwuchspreis der renommierten Sobek-Stiftung. ■

Gemeinsam auf dem Weg zu einer MS-Therapie

Die Hertie-Stiftung kooperiert mit der *Myelin Repair Foundation*.

Die Entwicklung neuer Therapien ist kein leichtes Unterfangen. Weltweit werden viele Forschungsstudien gefördert und durchgeführt. Die translationale Forschung, also die Übertragung von Ergebnissen aus der Grundlagenforschung in vorklinische und klinische Studien, ist dabei sicher grundsätzlich wünschenswert, aber dennoch selten das primäre Ziel des einzelnen Wissenschaftlers. Für ihn und seine weitere Laufbahn ist es wichtig, seine Forschungsergebnisse erfolgreich zu pub-



Weltweite Krankheitsbelastung durch Multiple Sklerose:
geringe Belastung ■ ■ ■ ■ hohe Belastung
■ keine Daten vorhanden

lizieren, denn nur so kann er Drittmittel für weitere Projekte einwerben und bessere berufliche Positionen erlangen. Der Neuigkeitswert der Publikation steht dabei im Vordergrund – die Reproduktion bereits bekannter Tatsachen ist nachvollziehbarerweise vom Forscher vollkommen unerwünscht.

Um jedoch den Standards der industriellen Forschung zu entsprechen und von dieser wahrgenommen und zur Weiterentwicklung aufgegriffen zu werden, müssen erfolgversprechende Ergebnisse von akademischen Studien mehrfach und unter industriellen Standards wiederholt werden. Dies ist unter den gegenwärtigen Bedingungen selten der Fall. Es gibt also in der Therapieforchung eine große Kluft, die sogenannte Translational Gap, zwischen den Wissenschaftlern und der Pharmaindustrie.

Eine Lösung, um die Kluft zu schließen

Die Hertie-Stiftung wurde nun auf die im kalifornischen Silicon Valley ansässige *Myelin Repair Foundation (MRF)* aufmerksam. Diese wurde 2004 von Scott Johnson gegründet, einem Unternehmer, der 1976 an Multiple Sklerose erkrankte und über die folgenden Jahrzehnte wahrnahm, wie viele Milliarden jährlich in Medizinforschung investiert wurden, ohne dass es gleichzeitig eine große Zahl wegweisender Therapieentwicklungen gab.

Die MRF verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: Zum einen möchte sie die Entwicklung einer Myelin-Therapie vorantreiben, die das Leben von Menschen mit MS verbessert. Zweitens möchte sie die gegenwärtigen Strukturen aufbrechen und hat dazu ein innovatives Modell für



die Medizin-Forschung entwickelt: Unter dem beratenden Dach dreier Beiräte, hochkarätig besetzt mit Spitzenforschern, Managern und Vertretern der Industrie, werden in vier von der MRF finanzierten Kernlaboren und weiteren assoziierten Laboren Forschungspläne zu Myelin-Reparaturvorgängen und neuen Substanzen umgesetzt. Vielversprechende Ergebnisse werden dann im stiftungseigenen Labor in Saratoga (CA) unter industriellen Standards repliziert, sodass anschließend die Weiterentwicklung in Richtung einer klinischen Studie möglich ist. In weniger als zehn Jahren mündeten bereits drei durch die MRF unterstützte Projekte in klinischen Studien – weitere stehen bevor.

Eine wegweisende Kooperation

Die Hertie-Stiftung ist seit Jahrzehnten in der europäischen MS-Forschungslandschaft angesehen und gut vernetzt – mit diesem Profil möchte sie der MRF eine Brücke bauen und das mehrfach ausgezeichnete Forschungsmodell nach Europa bringen. In der im Oktober 2013 gestarteten Kooperation beider Stiftungen sollen in 2014 zunächst zwei bis drei an deutschen Universitäten arbeitende MS-Wissenschaftler gefördert werden. In enger Zusammenarbeit mit den anderen Labors werden sie dazu beitragen, dem gemeinsamen Ziel wieder einen Schritt näherzukommen. ■

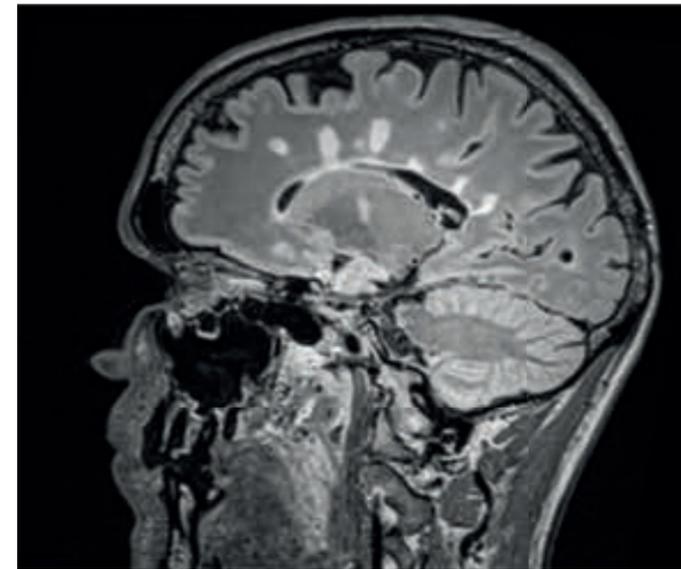
Engagierte Forscher fördern

Multiple-Sklerose-Einzelantragsverfahren

Um die Multiple-Sklerose-Forschung bestmöglich voranzutreiben, fördert die Hertie-Stiftung auch einzelne Forschungsprojekte engagierter Wissenschaftler. Jährlich werden etwa zwölf Projekte von Forschern oder Forschergruppen an Instituten und universitären Kliniken unterstützt. Dafür stellt die Stiftung jährlich ein Budget in

Höhe von 1 Mio. € zur Verfügung. Alle Forscher werden im Turnus von zwei Jahren von der Stiftung zu einem Symposium in Frankfurt am Main eingeladen, bei dem sie sich austauschen und über neue Fragestellungen und Erkenntnisse berichten. 2013 wurden folgende Projekte bewilligt:

- **Alexander Flügel**, Institut für Multiple-Sklerose-Forschung (IMSF), Georg-August-Universität Göttingen: Establishment of fluorescent sensors to visualize T cell activation during autoimmune CNS inflammation;
- **Manuel Friese**, Institut für Neuroimmunologie und Klinische MS-Forschung (inims), Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf: Spatial distribution of ion channels in inflammation-induced axonal degeneration;
- **Christoph Heesen**, Institut für Neuroimmunologie und Klinische MS-Forschung (inims), Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf: Treatment of fatigue in multiple sclerosis;
- **Tanja Kuhlmann**, Institut für Neuropathologie, Universitätsklinikum Münster: Functional role of NFATs for oligodendroglial differentiation and (re-)myelination in MS;
- **Edgar Meinl**, Abteilung Neuroimmunologie, Max-Planck-Institut für Neurobiologie München: Features of pathogenic autoantibodies in MS;
- **Marco Prinz**, Neuropathologie im Neurozentrum, Universitätsklinikum Freiburg: Deciphering the function of susceptibility factors in microglia for multiple sclerosis;
- **Sonja Wichert**, Augustahospital Anholt, Isselburg: Fatigue in multiple sclerosis. ■



Das MRT gibt Aufschluss über die entzündlichen Stellen im Gehirn.

Effiziente Hilfe im Alltag

mitMiSsion für Multiple-Sklerose-Betroffene

Unterstützung von Multiple-Sklerose-Erkrankten kann über die Erforschung der Krankheit hinaus auch ganz praktischer Art sein: Mit einer Telefon-Hotline, barrierefreien Wohnkonzepten oder einem Jobcoaching wird Betroffenen im Alltag geholfen. Um weitere Konzepte dieser Art auszuzeichnen, schrieb die Hertie-Stiftung 2013 zum zweiten Mal das Projekt *mitMiSsion* aus, auf das sich Selbsthilfeverbände, karitative Organisationen und andere gemeinnützige Verbände bewerben können. Dieses Programm fördert effiziente soziale MS-Maßnahmen und ruft dabei zur Kooperation verschiedener Institutionen auf. Ziel ist es, Menschen zu mobilisieren, individuelle Angebote zu entwickeln und zur Verbesserung der Lebensumstände von MS-Erkrankten beizutragen. Für *mitMiSsion* stellt die Stiftung insgesamt 200.000 € bereit, wobei die Mindestfördersumme pro Selbsthilfe-Vorhaben bei 25.000 € liegt.

2013 wurden insgesamt sechs Projekte gefördert. So erhielt beispielsweise das Gemeinschaftsprojekt „Jobcoaching bei Multiple Sklerose“ verschiedener Landesverbände der Deutschen Multiple Sklerose Gesellschaft (DMSG) 40.000 €, um berufstätigen MS-Betroffenen mit professionellen Coaches bei Fragen und Entscheidungen rund um den Beruf zur Seite zu stehen. Auch das Kölner Wohnprojekt von doMS e. V. „Selbstbestimmt wohnen mit MS: in den eigenen vier Wänden mit Versorgungssicherheit“ wurde 2013 mit 25.000 € gefördert.

Um für die 15 MS-Betroffenen des Wohnprojektes bei zunehmenden Handicaps weiterhin ein selbstbestimmtes Leben in den eigenen vier Wänden zu ermöglichen, wird die Versorgungssicherheit mit der Perspektive einer 24-Stunden-Pflege ausgebaut.

Die weiteren geförderten Projekte sind:

- **DMSG Berlin**, „Betreuungsverbund für Menschen mit MS“;
- **Bildungswerk Landessportbund NRW & DMSG NRW**, Nordrhein-Westfalen: „Lass die Wattehülle fallen – zieh die Sportschuhe an“;
- **Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben in Deutschland e. V. Berlin**: „Ausbildung von MS-betroffenen Empowerment-TrainerInnen“;
- **Lehrstuhl Sozialpädiatrie der Technischen Universität München**: „Entwicklung eines Schulungsprogramms für Kinder und Jugendliche mit Multiple Sklerose und deren Eltern – Strategien zur Förderung des Selbstmanagements und Übergangs zum Erwachsenenalter (Transition)“. ■

Hilfe zur Selbsthilfe

Unterstützung MS-Erkrankter in Kooperation mit DMSG/Caritas

Die Fördermaßnahmen der Hertie-Stiftung im Bereich Multiple Sklerose bestehen aus verschiedenen Bausteinen. Einer davon ist die Kooperation mit der DMSG. Gemeinsam engagieren sich die Institutionen für praktische und direkte Unterstützung MS-Betroffener. Ziel ist es, ihnen entgegen aller durch die Krankheit bedingten Beschränkungen Mut zu machen und den Alltag ganz konkret zu erleichtern. Deshalb unterstützt die Hertie-Stiftung schon seit 2001 Aktivitäten von MS-Selbsthilfegruppen. Darüber hinaus werden Fördermittel für die Schulung ehrenamtlicher Mitarbeiter, für Seminare z. B.



Mit Unterstützung können auch schwer erkrankte MS-Betroffene sportlich aktiv sein.

für neu Erkrankte, für Kinder- und Familienfreizeiten und für die Einstellung von Beratern wie Sozialarbeitern und Psychologen verwendet. Seit 2009 gewährt die Hertie-Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Caritasverband (DCV) auch im Einzelfall Hilfe. MS-Betroffene in finanzieller Not können direkt beim DCV einen Antrag auf finanzielle Unterstützung stellen. ■

Ein Tag im Zeichen der Multiplen Sklerose

Der 5. Welt-MS-Tag

„Krankheit der 1.000 Gesichter“ wird Multiple Sklerose oft genannt, denn ihre Verläufe sind von Fall zu Fall verschieden. Die Hertie-Stiftung nahm den 5. Welt-MS-Tag am 29. Mai 2013 zum Anlass, die Öffentlichkeit mit einer breiten Medienoffensive intensiv über die Autoimmun-erkrankung zu informieren. Hierbei ließ die Stiftung Betroffene ebenso zu Wort kommen wie Wissenschaftler und Ärzte. Das gemeinsam mit der Klaus Tschira Stiftung eigens zum Welttag konzipierte Magazin „Auf und

ab“ gab Einblick in die Geschichte zweier MS-Erkrankter, berichtete über neue Studien und Fortschritte in der Forschung und räumte nicht zuletzt auch auf mit Vorurteilen. Es wurde verschiedenen Medien wie beispielsweise dem „FOCUS Gesundheit“ beigelegt, um eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. „Wir möchten den Menschen erklären, was es mit dieser chronischen Erkrankung auf sich hat, und ihnen auch etwas den Schrecken davor nehmen“, so Dr. Eva Koch, verantwortlich für das Gebiet MS bei der Hertie-Stiftung, zum Welt-MS-Tag. Denn häufig ist in der Öffentlichkeit noch immer nicht bekannt, dass viele der etwa 130.000 Erkrankten in Deutschland heute vergleichsweise gut leben, arbeiten und alt werden können. Auch anlässlich des Welttags gedrehtes Filmmaterial gab Einblick in den aktuellen Stand der Wissenschaft, die Arbeit der Hertie-Stiftung und das Leben MS-Erkrankter. „Es verlangt Selbstdisziplin, mit MS so zu leben, dass man sich nicht unterkriegen lässt, dass man dagegen angeht. Ich setze große Hoffnung in die Forschung, denn ich weiß, dass die Medizin Wunder vollbringen kann“, erklärt da eine Betroffene. Informieren und Mut machen – das waren zwei Ziele der intensiven Öffentlichkeitsarbeit der Hertie-Stif-

„Es verlangt Selbstdisziplin, mit MS so zu leben, dass man sich nicht unterkriegen lässt, dass man dagegen angeht. Ich setze große Hoffnung in die Forschung, denn ich weiß, dass die Medizin Wunder vollbringen kann.“

tung zum 5. Welt-MS-Tag. Denn auch wenn MS nicht heilbar ist und ihre Ursachen nicht ausreichend erforscht sind, werden jedes Jahr wieder entscheidende Fortschritte in Medizin und Forschung gemacht. ■

Eine Auszeichnung für besonderen Einsatz

Hertie-Preis für Engagement und Selbsthilfe

Die Hertie-Stiftung verleiht jährlich den Hertie-Preis für Engagement und Selbsthilfe an Menschen, die sich besonders für Betroffene von Multiple Sklerose oder einer neurodegenerativen Erkrankung einsetzen. Drei herausragende Projekte erhielten 2013 ein Preisgeld von insgesamt 25.000 €.

Publikationen für Betroffene, nicht über Betroffene

Die Alzheimer Gesellschaft Baden-Württemberg e. V. setzt sich für Demenz-Erkrankte ein und erhielt hierfür ein Preisgeld in Höhe von 10.000 €. Mit speziell für – nicht über – Erkrankte entwickelten Publikationen will der Verein das stigmatisierende Bild der Demenz in der Öffentlichkeit wandeln. Betroffene sollen sich mit der Veränderung der kognitiven Fähigkeiten auseinandersetzen, möglichst lange selbstständig bleiben und nicht den Mut verlieren.

MS-Selbsthilfegruppe für Kinder und Familien

Ebenfalls ausgezeichnet wurde die virtuelle MS-Gruppe „Kinder und Jugendliche mit MS“. Preisträgerin Silke Groll, deren Tochter mit 15 Jahren an MS erkrankte, gründete eine Facebook-Selbsthilfegruppe, bei der sich mittlerweile rund 50 Familien mit MS-Kindern austauschen, von den Erfahrungen anderer profitieren und neuen

Mut fassen. Auch Ärzte und Selbsthilfverbände verweisen auf das Know-how dieser Community. Neben der virtuellen Gruppe engagiert sich die Preisträgerin aber auch für die Einrichtung von mehr Kinder-Ambulanzen und für die Ausbildung von Paten für betroffene Familien. Die Jury honorierte das Engagement mit 10.000 €.

MS-Selbsthilfegruppe für junge Erwachsene

Darüber hinaus wurde eine virtuelle MS-Gruppe für junge Erwachsene, gegründet von Daniel Kwaschnik, ausgezeichnet. Der Gruppenleiter erkrankte selbst mit 17 Jahren an Multiple Sklerose. Er suchte zunächst über eine Website nach Gleichgesinnten, dann folgte die Vernetzung über die Sozialen Medien. Seine Facebook-Gruppe hat mittlerweile über 2.250 Mitglieder sowie 20 Administratoren, darunter eine professionelle Ansprechpartnerin von der DMSG. Ziel ist es, zu informieren, Trost zu spenden und konkret zu unterstützen – in einem geschützten Raum, über Ländergrenzen hinweg. Heute vertritt Kwaschnik auch über das Internet hinaus die Interessen von MS-Betroffenen – bei Veranstaltungen und verschiedenen Aktionen. Für sein Engagement erhielt er ein Preisgeld in Höhe von 5.000 €. ■

Das getäuschte Gehirn

NeuroForum Frankfurt

Das Gehirn des Menschen gehört zu den spannendsten Forschungsgebieten der Neurowissenschaft. Das Wissen über seine Funktionen nimmt von Jahr zu Jahr zu. Oft sind diese Erkenntnisse jedoch nur in der Fachwelt bekannt. Mit der Veranstaltungsreihe NeuroForum Frankfurt lädt die Hertie-Stiftung jedes Jahr die interessierte Öffentlichkeit ein, mehr über aktuelle Erkenntnisse und Entwicklungen der Hirnforschung zu erfahren. „Ist das, was wir sehen, auch wirklich die Realität? Oder nur eine

Vorstellung von der Wirklichkeit? Wie ist das Wechselspiel zwischen Gehirn und Außenwelt zu verstehen?“ Um diese Fragen ging es beim 13. *NeuroForum* in Frankfurt am 3. Juni 2013, denn das Thema der Veranstaltung war: „Das getäuschte Gehirn. Sehen, Erkennen, Zauberei“. Ein Vortrag samt Zaubereinlage von Prof. Dr. Reinhard Hohlfeld vom Institut für klinische Neuroimmunologie der Ludwig-Maximilians-Universität München erklärte, warum das menschliche Gehirn Zauberei ermöglicht. Anschließend folgte eine spannende Diskussion über Erkenntnis- und Täuschungsmöglichkeiten unseres Gehirns, an dem die renommierten Wissenschaftler Prof. Dr. Andreas Engel, Prof. em. Dr. Siegfried J. Schmidt und Prof. Dr. Helmut Wilhelm teilnahmen.

Die Gesprächsrunde unter Leitung des Moderators Gert Scobel wurde am 4. Juli 2013 im Rahmen der Sendereihe „scobel“ auf 3sat ausgestrahlt. ■

Nachwuchsförderung in den Bergen

Die FENS Hertie Winter School

Wenn führende Wissenschaftler eines Fachgebietes mit besonders erfolversprechenden Nachwuchswissenschaftlern für etwa eine Woche an einem reizvollen, abgelegenen Ort zusammengebracht werden, dann ist das die Chance für eine besonders effektive, intensive Nachwuchsförderung. Das in den USA etablierte Format der „wissenschaftlichen Schools“ hat sich die Hertie-Stiftung zum Vorbild genommen und veranstaltet in Kooperation mit der Federation of European Neuroscience Societies (FENS) jedes Jahr die *FENS Hertie Winter School*. Hier werden 35 Nachwuchswissenschaftler eingeladen, führenden Forschern aus ihrem Fachgebiet die eigene Arbeit vorzustellen und miteinander zu diskutieren.

2013 fand die *Winter School* vom 8. bis 15. Dezember im österreichischen Obergurgl unter dem Titel „Thalamus and Thalamo-cortical Interactions: Cells, Networks, Dynamics and Disease“ statt. Die wissenschaftliche Organisation hatten Prof. Dr. Francisco Clascá aus Madrid und Prof. Dr. S. Murray Sherman aus Chicago inne. Für

die beteiligten Nachwuchswissenschaftler ist die *Winter School* ein wichtiger Faktor bei der weiteren Planung ihrer Forschungsarbeiten und für den Aufbau wissenschaftlicher Netzwerke. ■

Ein Blick in den Kopf

Webportal *dasGehirn.info*

„Hallo, ich wollte einfach nur mal ein Lob an euch aussprechen!“, schrieb Lennart J. über Facebook an die Redaktion von *dasGehirn.info*. „Ich verschlinge momentan so viele Artikel von euch wie möglich. Ich spüre regelrecht wie ich beim Lesen Endorphine ausschütte...“ *dasGehirn.info* bekommt oft Zuspruch von seinen Lesern. Als unabhängiges Internetmagazin berichtet es verständlich, unterhaltsam, umfassend und auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft über die Erkenntnisse der Hirnforschung und den „Kosmos im Kopf“ – angefangen von den elementaren Funktionsweisen des Gehirns bis hin zu seiner Bedeutung für das menschliche Fühlen, Denken, Wahrnehmen und Handeln. Der Leser kann vielen neuen Fragestellungen auf den Grund gehen: Werden Emotionen gespeichert? Warum brauchen wir Lernpausen? Was passiert bei Schizophrenie oder Depressionen im Gehirn?



In der Ausstellung „Zukunft Gehirn“ in der Max Planck Science Gallery konnten Besucher visuelle Einblicke in das Gehirn nehmen.

Jedes Jahr ein Zuwachs an Lesern

dasGehirn.info ist erst seit zwei Jahren online – und das Portal verzeichnet einen stetigen Zuwachs an Besuchern. Anfänglich nutzten in erster Linie Experten und Wissenschaftler die Website, heute besucht ein wesentlich breiteres Leserspektrum das Portal. Studierende, Schüler und Lehrkräfte, medizinisches Pflegepersonal und Ärzte bis hin zu allgemein Wissbegierige informieren sich über *dasGehirn.info* – mit steigender Beliebtheit. Besuchten 2012 noch pro Monat 68.000 Leser mit rund 150.000 Seitenaufrufen das Portal, verdoppelte sich die Zahl 2013 fast auf 115.000 Besucher mit 230.000 Seitenaufrufen pro Monat. Besonders auf Niveau und Seriosität können sich die User dabei verlassen: Zwölf erfahrene Wissenschaftsjournalisten sitzen in der Redaktion des Portals. Ihnen steht ein Beirat von führenden Neurowissenschaftlern zur Seite, der jeden Beitrag prüft. Mittlerweile veröffentlicht das Portal sogar regelmäßig E-Books, 2013 erschienen „Das Gedächtnis“, „Im Kopf der Anderen“ und „Alzheimer“.

Gestalterisch und medial ansprechend

Wer einen Blick in das Portal wirft, merkt sofort: Hier sind nicht nur inhaltlich Experten am Werk. Die Themen werden gestalterisch und medial ansprechend aufbereitet, animierte Grafiken, Videos und Podcasts veranschaulichen auch hoch komplexe Zusammenhänge. Fast alle diese Informationen dürfen für nicht kommer-

zielle Zwecke kostenlos verwendet werden. Schüler können Material für Hausarbeiten und Referate sammeln, Lehrer sich für die Unterrichtsvorbereitung inspirieren lassen.

Die stetig steigende Reputation des Portals ist weitreichend

Immer mehr renommierte Institutionen und Stiftungen sehen in *dasGehirn.info* einen wünschenswerten Kooperationspartner.

Ein Beispiel war die Medienpartnerschaft von *dasGehirn.info* mit der Brain Awareness Week 2013 in Berlin. Zu diesem Anlass wurden in der Ausstellung „Zukunft Gehirn“ in der Max Planck Science Gallery Filme und Bilder von *dasGehirn.info* präsentiert.

In Zusammenarbeit mit dem Berliner Büro der Hertie-Stiftung fand im Juli 2013 ein weiterer Höhepunkt statt: der Runde Tisch zum Thema „Das politische Gehirn“. Ein bemerkenswertes Fazit daraus: Unsere politischen Vorlieben sind uns zu einem großen Teil in die Wiege gelegt – ähnlich wie unsere Persönlichkeit.

www.dasGehirn.info ist ein Projekt der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und der Neurowissenschaftlichen Gesellschaft e. V. in Zusammenarbeit mit dem ZKM | Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe. ■

„Die demografische Entwicklung verändert die Herausforderungen an eine familienbewusste Personalpolitik.“



Dr. Antje Becker
Geschäftsführerin
Arbeitsgebiet
Beruf und Familie

1.

Die Hertie-Stiftung engagiert sich im Arbeitsgebiet Beruf und Familie. Was sind die Ziele in diesem Bereich?

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine große Herausforderung für Beschäftigte, aber auch für deren Arbeitgeber. Gesellschaftliche Veränderungen sowie die Folgen des demografischen Wandels erhöhen diese Herausforderung zusätzlich. Zu Beginn unserer Tätigkeit, in der sich Arbeitgeber mit dem Thema noch etwas schwerer taten, lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Maßnahmen zur Kinderbetreuung und der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Gleichzeitig wollten wir durch die Entwicklung tragfähiger Konzepte für die „Babyboomer-Generation“ ein Umdenken bei Arbeitgebern, in Politik und Gesellschaft erreichen. Der große Erfolg und die Implementierung der Managementinstrumente *audit berufundfamilie* sowie *audit familien-gerechte hochschule* als „Qualitätssiegel“ zeigen, dass hier ein Paradigmenwechsel gelungen ist. Das von uns initiierte „Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik“ konnte betriebswissenschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik nachweisen (z. B. Rückgang von Fluktuation und Fehlzeiten, Erhöhung von Motivation). Dadurch ist es gelungen, das Thema dauerhaft in den Fokus von Unternehmenskern zu bringen. Aufgrund der demografischen Entwicklung steht heutzutage eher die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Fokus. Rund 70 % der über 2,5 Mio. Pflegebedürftigen werden durch Angehörige versorgt, die häufig berufstätig sind und so eine doppelte Belastung auf sich nehmen.

DREI FRAGEN AN DR. ANTJE BECKER

2.

Die gesellschaftlichen Herausforderungen verändern sich. Welche Entwicklungen lassen sich für dieses Arbeitsgebiet beobachten?

In den kommenden Jahren wird mit den geburtenstarken Jahrgängen eine nie dagewesene Anzahl von Erwerbstätigen vor dem Übergang in die Rente stehen. Dies ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, die vor allem die Arbeitswelt betrifft. Für die Ausgestaltung des Übergangs und den damit zusammenhängenden dynamischen Wechsel zwischen den unterschiedlichen Lebensbereichen Erwerbsarbeit, Familienarbeit, ehrenamtliche Arbeit und Freizeit gibt es bislang nur wenige Lösungsansätze. Wenn aber ältere Beschäftigte attraktive Möglichkeiten haben, bis zum gesetzlichen Rentenalter und darüber hinaus für ihre Organisation tätig zu sein, ihre Erfahrung an jüngere Kollegen weiterzugeben und zugleich eine größere Wahlmöglichkeit in Bezug auf Arbeitsformen und -zeiten erhalten, schafft dies einen großen Mehrwert für alle Beteiligten. Gleichzeitig gibt es aber auch Arbeitnehmer, die gerne „langsam“ in den Ruhestand gehen möchten, ihre Stunden reduzieren und diese Zeit dann für ehrenamtliche Tätigkeiten oder die sogenannte Familienarbeit nutzen möchten.

3.

Ein Blick in die Zukunft: Was hat die Stiftung hier in nächster Zeit konkret vor?

Die von uns in Auftrag gegebene Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) „arbeitundalter“ hat gezeigt, dass Arbeitgeber nicht oder zumindest nicht ausreichend auf die kommenden Anforderungen des Übergangs von Erwerbstätigkeit zum Ruhestand vorbereitet sind. Die Vorstellungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern liegen in dieser Thematik weit auseinander. Hier werden wir ansetzen und zeigen, welche innovativen Ideen es bereits gibt, und Netzwerke schaffen, um Arbeitgebern die Entwicklung notwendiger und vor allem tragfähiger Ansätze zu erleichtern. Ein erster Schritt wird 2014 ein Ideenwettbewerb sein, bei dem hervorragende Ideen und Konzepte ausgezeichnet werden. Diese öffentlich darzustellen, wird dem Thema eine neue Sichtbarkeit geben. Weitere Ideen hierzu sind bereits in Planung.



„Wir stehen vor einer historisch einmaligen Zäsur, die ein Umdenken bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern erfordert.“

Die Rolle der Arbeit wird sich verändern.

„Die große Frage ist doch: Was ist eigentlich ‚Arbeit‘? Und welche Rolle spielt sie in unserer Gesellschaft?“ Stefan Becker, Geschäftsführer der *berufundfamilie gGmbH*, sitzt in seinem Büro im Frankfurter Westend, nicht weit entfernt vom Sitz der Hertie-Stiftung. In den Händen hält er die Ergebnisse der Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) zum Thema Arbeit und Alter. „Es ist lange bekannt: Die Generation der ‚Babyboomer‘ geht in den Ruhestand, rund 20 Mio. Menschen werden bis 2029 das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen. Wir stehen also vor einer historisch einmaligen Zäsur, die ein Umdenken bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern erfordert“, erklärt er und wünscht sich von beiden Seiten die Offenheit, sich mit dem Thema Arbeit neu zu beschäftigen. Gründe dafür gibt es genug: Mit den Babyboomern werden

in naher Zukunft ganze Abteilungen in Rente gehen, gleichzeitig klagen Unternehmen bereits jetzt über einen Fachkräftemangel. Es ist also an der Zeit, neue Lösungen zu finden. Die *berufundfamilie gGmbH* geht derzeit deshalb Fragen wie diesen auf den Grund: Haben Arbeitgeber diese Entwicklung im Blick? Was erwarten sie von ihren Beschäftigten? Was wünschen sich eigentlich Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeit im Alter? Und was ist gesellschaftlich notwendig?

Seit ihrer Gründung 1998 setzt sich die Initiative der Hertie-Stiftung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Die größte Rolle spielt das *und* im Namen, denn es verbindet Wichtiges miteinander: Beruf und Kinder, Beruf und pflegebedürftige Angehörige, künftig auch Berufstätigkeit und Alter. An die Anfänge der Initiative erinnert Stefan Becker



Dr. Feldmann (rechts) und Stefan Becker im Austausch mit Brigitte Ederer (Personalvorstand der Siemens AG) während der Zertifikatsverleihung 2013.



„Die Zahlen sind den Unternehmen bekannt – dennoch sehen derzeit die wenigsten einen Handlungsbedarf.“

sich gern; damals ging es in erster Linie darum, Möglichkeiten für eine Vereinbarkeit von Beruf und Kindern zu schaffen: Heute ist es kaum zu glauben, aber in den 90er-Jahren erklärten Arbeitgeberverbände noch offiziell, dass Unternehmen dafür nicht verantwortlich seien. Sie verwiesen an die Politik, an Kommunen und Familienverbände. Dabei hatte das Thema in den 90er-Jahren durchaus eine Relevanz, denn die geburtenstarken Jahrgänge waren in der Familiengründungsphase, standen gleichzeitig am Anfang ihrer Karriere, gut ausgebildet und voller Ambitionen. Die Hertie-Stiftung nahm sich des Themas an und entwickelte das *audit berufundfamilie*,

das Unternehmen ganz konkret dabei unterstützt, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen – und das hierfür auch überzeugende Anreize gibt. Was damals als „Zwei-Mann-Projekt“ startete, hat heute eine beeindruckende Breitenwirkung. Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist in den Unternehmen angekommen. 30 unabhängige Auditoren begleiten rund 1.400 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen durch den Auditierungsprozess. Sie erarbeiten gemeinsam konkrete Ziele und Maßnahmen. Am Ende des Prozesses steht ein Zertifikat, das bezeugt: Dieses Unternehmen engagiert sich für die familiären Belange der Beschäf-

tigten. Damit sind heute nicht mehr nur Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Kindern gemeint, sondern auch die Möglichkeit, neben dem Beruf pflegebedürftige Angehörige zu betreuen. „Dieses Thema hat sich erst langsam in den Unternehmen und in der Gesellschaft durchgesetzt. Aber auch hier stellen wir bemerkenswerte Fortschritte fest.“ Der Begriff Familie wird dabei weit gefasst. „Familie ist unserer Meinung nach da, wo nachhaltige Verantwortung für andere übernommen wird“, erklärt Becker. „Auch die pflegebedürftige Nachbarin kann dazuzählen.“ Konkret bedeutet das: Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern z. B. an, in Teilzeit oder per

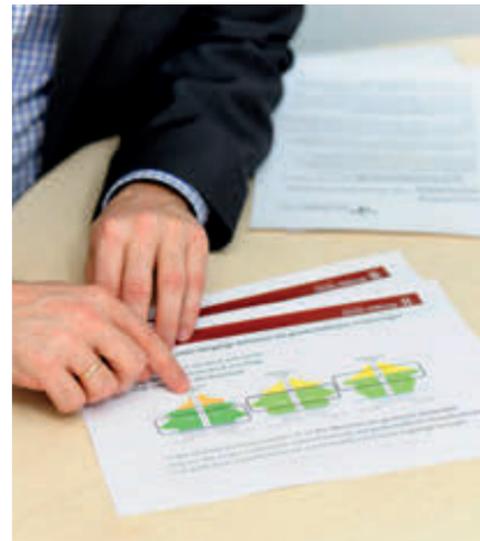
Telearbeit zu arbeiten, Job-Sharing zu betreiben oder während der Elternzeit Kontakt zum Unternehmen zu halten.

Der Blick zurück freut den Geschäftsführer von der *berufundfamilie gGmbH*: „In der Gesellschaft hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden, wir haben viel erreicht.“ Unternehmen haben erkannt, dass sie auch betriebswirtschaftliche Vorteile davon haben, wenn sie Lösungen für ihre Mitarbeiter finden. „Die Kosten für flexible Arbeitszeitkonzepte oder die Vermittlung von Betreuungsangeboten sind deutlich geringer als die Kosten, die durch Neubesetzung, Fehlzeiten und Fluktuation entstehen“, erläutert Becker.

Zudem werden Unternehmen für Fachkräfte attraktiv. Dennoch stößt er beim Thema „Arbeit und Alter“ nun auf ähnliche Vorbehalte wie in den 90er-Jahren, als es um die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern ging. „Die Zahlen und Prognosen sind den Unternehmen bekannt – dennoch sehen derzeit die wenigsten einen Handlungsbedarf.“

Die *berufundfamilie gGmbH* dagegen sieht diesen sehr deutlich. Die Ergebnisse der GfK-Studie zeigen, dass es beim Thema Arbeit und Alter große Diskrepanzen gibt zwischen den Vorstellungen der Arbeitgeber und den Wünschen der Arbeitnehmer. Konkret bedeutet das: Nur knapp ein Drittel der Arbeitnehmer

möchte bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter in Vollzeit arbeiten, die meisten wollen vorab die Arbeitszeit reduzieren oder früher in Rente gehen. Dem entgegen steht die Erwartungshaltung der Arbeitgeber. Sie gehen davon aus, dass der Großteil ihrer Beschäftigten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter voll erwerbstätig bleiben wird. „Es gilt, Bewusstsein zu schaffen für eine flexible und bedarfsgerechte Gestaltung einer Übergangsphase in den Ruhestand“, so Becker. Besonders zu berücksichtigen ist hierbei: Die Mehrheit der Arbeitnehmer wünscht sich die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitmodelle, um bis zum Rentenalter oder auch darüber hinaus arbeiten



zu können. Ein Ball, den die Arbeitgeber angesichts des Fachkräftemangels aufnehmen könnten.

„Wir dürfen nicht vergessen, dass wir immer älter werden und länger gesund bleiben. Wir können also länger arbeiten und viele wollen es auch. Die Frage ist dann: Was ist Arbeit eigentlich? Und was ist Arbeit im Alter?“, kommt Becker auf den Anfang des Gesprächs zurück. „Bisher definiert sich diese Gesellschaft über die Erwerbsarbeit. Es gilt: ‚Sag mir, was du arbeitest, und ich sag dir, was du wert bist.‘ In den nächsten Jahren werden so viele Menschen ihre Erwerbstätigkeit aufgeben wie nie zuvor. Das ist eine einmalige Chance, dass sich auch gesellschaftlich etwas verändert.“ Ehrenamtliches Arbeiten und Familienarbeit, z. B. Kindererziehung

oder die Pflege von Angehörigen, könnten in der Gesellschaft einen neuen Stellenwert bekommen. „Auf jeden Fall werden Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, ältere Arbeitssuchende nicht einzustellen. Und ältere Arbeitnehmer haben die Chance, sich ganz bewusst damit auseinanderzusetzen, wofür und in welchem Rahmen sie sich engagieren wollen und können.“ Ein besonders gutes Beispiel: Ein Unternehmen unterstützt die ehrenamtliche Arbeit seiner Beschäftigten in Form von Freistellungen, eigentlich damit die Beschäftigten ihre Perspektiven erweitern und soziale Kompetenzen ausbauen. Das Engagement eines Mitarbeiters in einem Pflegestift führte dazu, dass das Unternehmen mit dem Pflegestift eine Kooperation zur Unterstüt-

zung pflegender Angehöriger eingegangen ist, wovon das Unternehmen sehr profitiert.

„arbeitundalter“ sei eine schlüssige Weiterentwicklung des Engagements der Hertie-Stiftung in den letzten 15 Jahren, so Becker. „Wir wollen auch hier Impulse setzen und Möglichkeiten aufzeigen, wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten können.“ Deshalb lädt die berufundfamilie gGmbH nun zu einem Ideenwettbewerb ein. „Unternehmen zeigen uns ihre Ideen, wie der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand gestaltet werden kann, und wir unterstützen bei der Umsetzung. Wir freuen uns schon auf die konkreten betrieblichen Beispiele – und auf die gemeinsame Entwicklung von Lösungen.“ ■

Die berufundfamilie gGmbH schreibt Erfolgsgeschichte.

Familienbewusstsein ist in vielen Unternehmen fest verankert.

Die berufundfamilie gGmbH wurde 1998 gegründet, seither ist es ihr Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern und modellhafte Lösungsansätze für die Praxis zu schaffen. Der Blick zurück zeigt: Seit ihrer Gründung hat die berufundfamilie gGmbH eine Erfolgsgeschichte geschrieben. 1.458 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen mit rund 2,26 Mio. Beschäftigten und 1,56 Mio. Studierenden haben das audit seit seiner Gründung durchlaufen. Die 2010 gegründete berufundfamilie Service GmbH begleitet mit ihren qualifizierten Auditoren die Arbeitgeber im Auditierungsprozess und berät bei der nachhaltigen Umsetzung. Das Zertifikat hat sich so zum anerkannten Qualitätssiegel familienbewusster Personalpolitik entwickelt.

Der Prozess

Alle Branchen und unterschiedlichen Betriebsgrößen können am audit teilnehmen. Zunächst erfasst es den Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen zur besseren Balance von Beruf und Familie. Dann wird das betriebsindividuelle Potenzial ermittelt und mit verbindlichen Zielvereinbarungen dafür gesorgt, dass Familienbewusstsein in der Unternehmenskultur verankert wird. Nach erfolgreichem Abschluss dieses Prozesses erhalten die Arbeitgeber das Zertifikat zum audit berufundfamilie, das regelmäßig überprüft wird.



Feierliche Überreichung von 304 Zertifikaten

Am 26. Juni 2013 nahmen 304 Unternehmen im Rahmen einer feierlichen Ehrung ihr Zertifikat entgegen. Erstmals waren unter den Zertifikatsträgern zwei Arbeitgeber, die das alle drei Jahre wiederholbare audit zum fünften Mal durchlaufen haben. Sie setzen damit seit zwölf Jahren auf einen kontinuierlichen Ausbau der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Elf Arbeitgeber haben sich bereits zum vierten, 61 zum dritten und 119 zum zweiten Mal zertifizieren lassen.

Der Fokus der berufundfamilie gGmbH hat sich in den letzten 15 Jahren verändert: Zunächst standen vor allem Fragen der Kinderbetreuung im Mittelpunkt, dann haben sich die familienbewussten Angebote auf weitere familiäre Aspekte ausgeweitet und die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege rückte stärker in den Fokus. 2013 hat die berufundfamilie gGmbH deshalb gemeinsam mit der AOK Hessen, dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. und dem Hessischen Sozialministerium die Initiative „Beruf und Pflege vereinbaren“ ins Leben gerufen. ■

Vermögensanlage und Finanzen

Das Jahr 2013

Nachlassende Besorgnis um die europäischen Staatsfinanzen und die Finanzierbarkeit des US-amerikanischen Staatsdefizits kennzeichneten den Jahresverlauf. Die Notenbanken bemühten sich auch 2013 sehr erfolgreich, jegliche Zweifel bezüglich der finanziellen Stabilität mit noch größeren Geldmengen zu noch niedrigeren Zinssätzen zu zerstreuen. Vorsichtige Andeutungen über ein geringfügig langsames Wachstum der zusätzlichen Geldmenge (Stichwort: Tapering) tangierten die Aktienkurse in den entwickelten Ländern kaum. Negative Reaktionen und verstärkte Aufmerksamkeit bezüglich außenwirtschaftlicher Salden zogen hingegen Teile der „Emerging Markets“ auf sich. Währungsverluste zu den Leitwährungen und Zinserhöhungen einzelner Notenbanken waren die Folge.

Per Saldo konnten Kapitalanleger in 2013 gute Ergebnisse erzielen. Die Kursverluste bei festverzinslichen Wertpapieren erster Bonität hielten sich in Grenzen. Sogenannte Risikoanleihen – ob Staatsanleihen im Euro-Raum oder Unternehmensanleihen – erlaubten positive Ergebnisse bei Renten.

Bei Aktienanlegern lagen die Performancedaten der entwickelten Länder meist deutlich im zweistelligen Prozentbereich. Der MSCI World performte (in Euro) mit 22%. Die Kursentwicklung bei Aktien enteilte den Gewinnentwicklungen der Unternehmen. Dies stellte eine indirekte, wenn auch nicht ungewollte Maßnahme der großzügigen Geldversorgung der Notenbanken dar.

Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung erreichte 2013 für ihr Gesamtvermögen eine Performance (Summe aus Kursveränderungen und laufenden Erträgen) von 7,9% (Vorjahr: 12,1%). Wesentlich ist jedoch eine mittelfristige Betrachtung. Eine annualisierte Performance aus der Vermögensmasse von gut 5% wurde über die letzten zehn Jahre erreicht, und die Stiftungsarbeit konnte im geplanten Umfang finanziert werden. Die beiden vergangenen Jahre haben einen Beitrag geleistet, um auch über zukünftig schwierigere Perioden hinwegzuhelfen.

Anlagepolitik

Das Vermögensmanagement hat die Aufgabe, das Stiftungsvermögen in seiner Substanz langfristig zu erhalten und angemessene Erträge zur Erfüllung des Stif-

tungszwecks zu erwirtschaften. Ferner sollen Schwankungen des Vermögenswertes begrenzt werden. Deshalb erfolgt die Anlage nach dem Prinzip der Risikostreuung international diversifiziert in verschiedene Asset-Klassen, Marktsegmente und Währungen.

Die Stiftung entscheidet über die Allokation ihrer Anlagen in eigener Regie. Dagegen wird die Abwicklung der Wertpapiertransaktionen über Spezialfonds weitgehend ausgelagert. In Immobilien, die sich fast ausschließlich in Deutschland befinden, wird überwiegend direkt investiert.

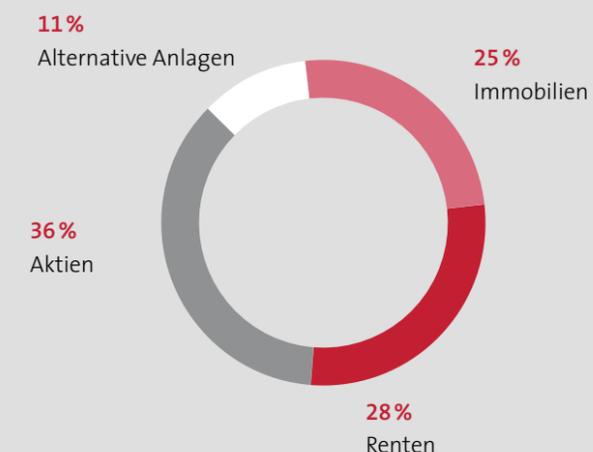
Weiterhin sind wesentliche Teile des Vermögens – allerdings mit abnehmender Gewichtung – in festverzinslichen Wertpapieren investiert, um einen stabilen laufenden Ertrag sicherzustellen. Es werden kurze und mittlere Laufzeiten mit geringeren Kursrisiken bevorzugt. Die festverzinslichen Papiere lauten überwiegend auf Euro und weisen eine hohe Liquidität auf. Eine regelmäßige Überwachung der Anleiheemittenten ist im Rentenmanagement zur Risikosteuerung von zentraler Bedeutung. Festverzinsliche Anlagen aus den sogenannten Emerging Markets werden vor dem Hintergrund eines langfristigen Anlagehorizonts beigemischt.

Die Immobilienanlagen tragen mit stabilen laufenden Erträgen und Wertsteigerungen wesentlich zur langfristigen Erreichung des Stiftungszwecks und zur Sicherung der Vermögenssubstanz bei. Das Immobilienportfolio besteht – neben zwei eigengenutzten Immobilien in Frankfurt am Main – aus elf Gewerbeobjekten in Deutschland und einer Beteiligung an einem Fonds für wohnwirtschaftliche und internationale Anlagen.

Der Anteil der Aktien wurde in 2013 erneut ausgebaut und weiter international diversifiziert. Neben den bekannten Standardwerten (Large-Caps) wird seit Jahren erfolgreich auch in kleine und mittlere Unternehmen investiert. Zusätzlich zu klassischen Aktieninvestments (Long-Only) wird das Aktienexposure über „Strukturierte Aktienprodukte“ abgebildet. Hierdurch kann eine für Stiftungen vorteilhafte Begrenzung der Marktrisiken zu Lasten maximaler Aktiengewinne erreicht werden.

Zusätzlich zu börsennotierten Aktien hat die Stiftung in Private-Equity-Fonds investiert. Die Beteiligungen machen etwa 6% des Gesamtvermögens aus und weisen eine geringere Volatilität als börsennotierte Aktien auf. Sie sind geografisch, nach Größenklassen, Finanzierungsphasen und Auflagejahren gestreut. Innerhalb der

VERMÖGENSAUFTEILUNG PER 31.12.2013



„Alternativen Anlagen“ sind auch Infrastrukturinvestments und Fonds für Senior Loans enthalten, die einen stabilisierenden Effekt auf das Ergebnis der Vermögensanlage haben.

Da die Verpflichtungen der Projekte nahezu vollständig auf Euro lauten, sind rund 87% des Vermögens im Euro denominated. Die übrigen Währungsanteile stellen eine beabsichtigte Streuung dar.

Ausblick

Nach zwei für die Kapitalausstattung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung sehr erfolgreichen Jahren werden für 2014 größere Unwägbarkeiten und Volatilitäten erwartet. Die Renditen festverzinslicher Wertpapiere sind weiterhin für die Verwirklichung des Stiftungszwecks bei einem zeitgleichen Kapitalerhalt nicht auskömmlich. Ertragsreichere und ähnlich „sichere“ Anlagealternativen sind rar, die Risiken sollen zur Ertragsaufbesserung jedoch nicht wesentlich stärker adressiert werden. Ein Jahresergebnis von um die 5% scheint angesichts des derzeitigen Kapitalmarktumfeldes als durchaus anspruchsvolles Ziel.

PERFORMANCE DER VERMÖGENSANLAGEN

in %



Risikomanagement

Das Management von potenziellen Risiken ist wesentlicher Teil des Vermögensmanagements. Grundlage sind die vom Vorstand beschlossenen „Grundsätze für die Vermögensanlage“, in denen Anteile für einzelne Assetklassen definiert sowie Einzelrisiken (z. B. Emittenten- oder Währungsrisiken) limitiert sind.

Strategische Entscheidungen werden vom Vermögensmanagement vorbereitet und vom Anlageausschuss des Vorstandes entschieden. Dem Anlageausschuss, der fünfmal im Jahr tagt, werden Sensitivitätsanalysen und „Stressszenarien“ vorgelegt, um die Auswirkungen von Marktentwicklungen auf das Vermögen und die Erträge abzuschätzen. Nach Umsetzung der Beschlüsse durch das Vermögensmanagement überwacht die Revision, die dem Vorstandsvorsitzenden unmittelbar unterstellt ist, die Einhaltung der Limite und Vorgaben. Der Vorstand wird mit einem detaillierten Bericht monatlich über die Vermögensanlage informiert.

Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

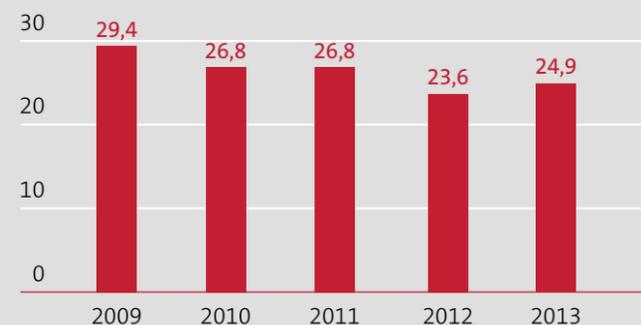
Die Stiftung bilanziert nach Handelsrecht. Von der Möglichkeit, stille Reserven im Wertpapiervermögen aufzudecken und die Bilanzwerte gem. § 253 Abs. 5 HGB bis zu den Anschaffungskosten hochzuschreiben, hat sie keinen Gebrauch gemacht.

Rund 95 % der Bilanzsumme bestehen aus Sach- und Finanzanlagen. Darin sind Immobilien im Volumen von 188 Mio. € enthalten. Unter den Finanzanlagen wurden im Wesentlichen die Anteile an Wertpapierspezial- und Publikumsfonds (414 Mio. €), Zertifikate auf internationale Wertpapierindizes (75 Mio. €) sowie die Beteiligungen an 18 Private-Equity-Fonds (52 Mio. €) ausgewiesen.

Das bilanzielle Eigenkapital der Stiftung beträgt 712 Mio. €; ein wesentlicher Teil davon ist die Rücklage aus Vermögensumschichtung (438 Mio. €), die 2013 netto um 3,2 Mio. € erhöht werden konnte. Die freie

MITTELABFLÜSSE

in Mio. €



Rücklage wurde mit 5,6 Mio. € dotiert und beläuft sich auf 100 Mio. €. Die Verbindlichkeiten aus Förder- und Projektmitteln betragen 23 Mio. €. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (64 Mio. €) resultieren aus Immobilienfinanzierungen. Die Summe aus Förderverbindlichkeiten und Projektrücklagen beträgt 33 Mio. €.

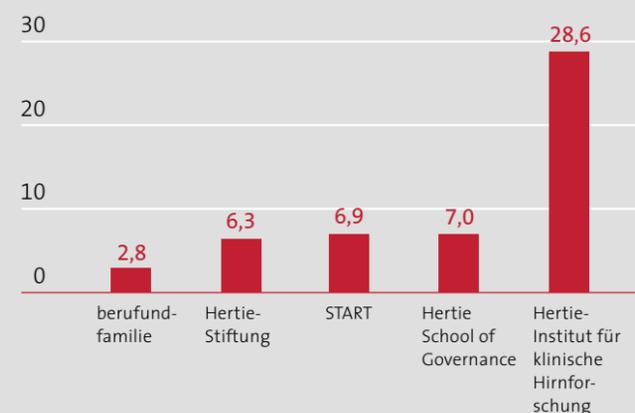
Die Erträge aus dem Vermögensmanagement (32,6 Mio. €) liegen knapp über dem Vorjahr (nach regelmäßigen Immobilienabschreibungen und sonstigen Immobilienkosten). Darin enthalten sind realisierte Kursgewinne von netto 9,9 Mio. €. Das Ergebnis aus Private-Equity-Beteiligungen sank gegenüber dem Vorjahr um 4,4 Mio. € auf 5,3 Mio. €, liegt aber im Verhältnis zum Marktwert noch auf einem hohen Niveau. Aufgrund der im Abschluss befindlichen Revitalisierungsmaßnahme einer Renditeimmobilie in Hamburg konnte wieder ein positives Immobilienergebnis in Höhe von 1,5 Mio. € erzielt werden.

Mit 2,1 Mio. € sind die Verwaltungsaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr nahezu stabil geblieben. Die Verwaltungskostenquote beträgt 6,3 % und befindet sich damit auf einem niedrigen Niveau.

Die Projektaufwendungen und Mittelzusagen an Dritte konnten um 1,7 Mio. € auf 23,6 Mio. € gesteigert werden. Der tatsächliche Mittelabfluss, dessen Höhe von den Mittelabrufen der Projektpartner beeinflusst wird und der zum Teil auch Bewilligungen früherer Jahre enthält, beläuft sich auf 24,9 Mio. €. Davon entfallen auf die Bereiche Vorschule und Schule 8,9 Mio. €, Neurowissen-

DRITTMITTEL (2009 – 2013)

in Mio. €



schaften 8,4 Mio. €, Hochschule 6,7 Mio. €, *berufundfamilie* 0,5 Mio. € und auf sonstige Projekte 0,4 Mio. €.

Die Tabelle „Auszahlungen Projektmittel 2013“ zeigt die Mittelabflüsse für die größten Projekte.

Nicht enthalten sind Aufwendungen für Gemeinkosten (Sach- und Personalmittel) der Projektarbeit in Höhe von 5,1 Mio. €. Die darin enthaltenen Personalkosten zur Umsetzung der Projekte betragen 3,5 Mio. €. Je 0,3 Mio. € entfallen davon auf die Projekte *Jugend debattiert* und *Starke Schule*.

Ein nicht unwesentlicher Teil der Projektaufwendungen wird auch durch Beiträge Dritter finanziert. Im Berichtsjahr entfielen unter anderem auf *Jugend debattiert* 0,6 Mio. €, *Horizonte*-Programme 0,3 Mio. € und *Starke Schule* 0,3 Mio. €.

Die Hertie-Stiftung und ihre rechtlich selbstständigen Projektgesellschaften konnten in den Jahren 2009 bis 2013 insgesamt Drittmittel in Höhe von 51,6 Mio. € einwerben; darin enthalten sind auch Zuschüsse der öffentlichen Hand.

Budget 2014

Für das Geschäftsjahr 2014 werden Erträge aus dem Vermögensmanagement von rund 29 Mio. € und sonstige Erträge (inklusive Fördermittelzuwendungen Dritter) in Höhe von über 1 Mio. € erwartet. Die Projektmittel (einschließlich der Dotierung neuer Projektrücklagen) wurden mit 24 Mio. € geplant.

AUSZAHLUNGEN PROJEKTMITTEL 2013

in T €

Hertie School of Governance gGmbH	4.910
Hertie-Institut für klinische Hirnforschung	3.630
START-Stiftung gGmbH	3.122
Starke Schule. Deutschlands beste Schulen, die zur Ausbildungsreife führen	1.126*
MS-Forschung	920
Horizonte-Programm	821
Jugend debattiert/ Jugend debattiert international	753
Unterstützung von MS-Erkrankten	691
Hertie-Senior-Forschungsprofessuren Neurowissenschaften	583
www.dasGehirn.info / Internetplattform	568
berufundfamilie gGmbH	514
Studienkolleg zu Berlin	372
Stiftungslehrstühle Neurowissenschaften	208
frühstart	158
stark! Verantworte Deine Zukunft.	156
Eric Kandel Young Neuroscientists Prize	156
Hertie Alumniprogramm „fellows & friends“	129
Frankfurt Institute for Advanced Studies	98
Universität Heidelberg – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen	95
Hessischer Hochschulpreis Exzellenz in der Lehre	75
Kooperation mit der Myelin Repair Foundation	56
Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration	50
Sonstige Projekte	668

*Bei dem Projekt *Starke Schule* gibt es einen zweijährigen kostenintensiven Wettbewerbsrhythmus, der in 2013 stattfand. Im Vorjahr lagen die Auszahlungen bei T € 413.

Jahresabschluss

BILANZ

31.12.2013
in T€

31.12.2012
in T€

Aktiva				
Anlagevermögen		765.632		782.457
Sachanlagen	188.292		191.254	
Finanzanlagen	577.340		591.203	
Umlaufvermögen		43.183		31.844
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.824		4.798	
Wertpapiere des Umlaufvermögens	3.741		0	
Liquide Mittel	36.618		27.046	
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten		2		3
Summe		808.817		814.304

Passiva

Eigenkapital		711.679		702.611
Grundstockvermögen	163.152		163.152	
Rücklage aus Vermögensumschichtung	438.270		435.059	
Freie Rücklage	100.338		94.691	
Projektrücklagen	9.919		9.709	
Rückstellungen		5.421		4.573
Verbindlichkeiten		91.523		107.038
• aus zugesagten Förder- und Projektmitteln	23.489		25.693	
• gegenüber Kreditinstituten	64.075		74.867	
• sonstige	3.959		6.478	
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten		194		82
Summe		808.817		814.304

ERTRAGS- UND AUFWANDSRECHNUNG

2013
in T€

2012
in T€

Erträge				
Erträge aus dem Vermögensmanagement		32.584		32.179
• Erträge aus Wertpapieren/Geldmarktanlagen	16.399		18.256	
• Erträge aus Immobilien (nach Abschreibungen und sonstigen Kosten)	1.465		-291	
• Ergebnis aus Private-Equity-Beteiligungen	5.294		9.715	
• Ergebnis aus Immobilienfonds	763		951	
• Ergebnis aus Vermögensumschichtungen	9.886		4.378	
• Aufwendungen des Vermögensmanagements	-1.223		-830	
Sonstige Erträge (inkl. Fördermittelzuwendungen)		1.350		1.380
Summe erwirtschaftete Mittel		33.934		33.559

Aufwendungen

Verwaltungsaufwendungen		-2.135		-2.052
Projektaufwendungen und Mittelzusagen		-23.591		-21.914
Saldo aus Einstellungen/Verbrauch/Auflösungen von Projektrücklagen*		-209		278
Summe Projektmittel		-23.800		-21.636
Sonstiges Ergebnis		860		251
Restmittel zur Eigenkapitaldotierung		8.859		10.123
Saldo aus Einstellungen/Verbrauch/Auflösungen von Rücklagen*		-8.859		-10.123
• Freie Rücklage		-5.648		-5.745
• Rücklage aus Vermögensumschichtung (netto)		-3.211		-4.378

*Einstellung (-), Verbrauch und Auflösung (+)

DAS KURATORIUM

bestellt die Vorstandsmitglieder und berät den Vorstand.



Vorne (v.l.n.r.): P. Gerster, Prof. Dr.-Ing. habil. D. Schipanski, Dr. h. c. P. Roth. Hinten (v.l.n.r.): Dr. B. Wunderlin, Prof. Dr. h. c. R. Berger, Prof. Dr. O. D. Wiestler, Dr. M. Endres, Prof. Dr. jur. R. Herzog, H.-J. Vetter, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. W. Singer

Prof. Dr. jur. Roman Herzog
Ehrenvorsitzender
Bundespräsident a. D.

Dr. Michael Endres
Vorsitzender
Ehemaliges Vorstandsmitglied
der Deutsche Bank AG

Prof. Dr.-Ing. habil. Dagmar Schipanski
Stellvertretende Vorsitzende
Präsidentin des Thüringer
Landtags a. D.

Prof. Dr. h. c. Roland Berger
Honorary Chairman, Roland Berger
Strategy Consultants GmbH

Petra Gerster
Journalistin, Moderatorin
und Publizistin

Dr. Bernd Pischetsrieder
Ehemaliger Vorsitzender
des Vorstands der VW AG

Dr. Helmut Reitze
Intendant des Hessischen Rundfunks

Dr. h. c. Petra Roth
Ehemalige Oberbürgermeisterin
der Stadt Frankfurt am Main

Dr. Hans-Jürgen Schinzler
Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats
der Münchener Rück AG

**The Right Honourable
Lord Simon of Highbury**
House of Lords

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Wolf Singer
Direktor em. am Max-Planck-
Institut für Hirnforschung,
Frankfurt am Main

Hans-Jörg Vetter
Vorsitzender des Vorstands
der Landesbank Baden-Württemberg

Prof. Dr. Otmar D. Wiestler
Vorsitzender des Vorstands und
Wissenschaftlicher Vorstand
des Deutschen Krebsforschungs-
zentrums, Heidelberg

Dr. Bernhard Wunderlin
Ehemaliger Geschäftsführer
der Harald Quandt Holding GmbH

DER VORSTAND

führt und vertritt die Stiftung rechtlich.



(v.l.n.r.): Bernd Knobloch, Gordon Riske, Dr. h. c. Frank-J. Weise, Dr. Sabine Gräfin von Norman, Rainer Neske

Dr. h. c. Frank-J. Weise
Vorsitzender des Vorstands ab 1. 4. 2014
Vorsitzender des Vorstands der
Bundesagentur für Arbeit
Dr. John Feldmann
Vorsitzender des Vorstands bis 31. 3. 2014
ehemaliges Vorstandsmitglied
der BASF SE

Bernd Knobloch
Stellvertretender Vorsitzender
des Vorstands
Ehemaliges Vorstandsmitglied
der Commerzbank AG

Dr. Sabine Gräfin von Norman

Rainer Neske
Vorstandsmitglied
der Deutsche Bank AG

Gordon Riske
Vorsitzender des Vorstands
der KION GROUP AG

DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG



(v.l.n.r.): Rainer Maucher, Dr. Antje Becker, Prof. Dr. Michael Madeja

Dr. Antje Becker

Prof. Dr. Michael Madeja

Rainer Maucher

START STIFTUNG



Kuratorium

Prof. Dr. Klaus J. Bade

Klaus-Peter Beck
Vorsitzender des Kuratoriums
der ASKO EUROPA-STIFTUNG

Dmitri Bershadskyy,
Vorsitzender
START-Alumni e.V.

Dr. Christoph Brand
Partner Goldman Sachs AG

Dr. Christine Brinck
Journalistin

Dr. Hedwig-Else Dürr
Vorstand der Dürr-Stiftung,
Hamburg

Heinz-Rüdiger Grunewald
Geschäftsführender
Gesellschafter
Stiftungsgemeinschaft
anstiftung & ertomis gGmbH

Dunja Hayali
Journalistin

Karin Heyl
Leitung Einheit Kultur, Sport
und Soziales bei BASF SE

Dr. Annette Julius
Generalsekretärin der Studien-
stiftung des deutschen Volkes

Willi Lemke
Sonderberater des
UN-Generalsekretärs für Sport
im Dienste von Frieden und
Entwicklung

MD Udo Michallik
Generalsekretär der
Kultusministerkonferenz

Michael Münch
Stellv. Vorstandsvorsitzender
der Deutsche Bank Stiftung

Cem Özdemir
Bundesvorsitzender
Bündnis 90/Die Grünen

Dr. Aslak Petersen
Geschäftsführer der Crespo
Foundation

Werner Quante
Vorstandsvorsitzender der
WWK Kinderstiftung

Dr. Sabine Schormann
Geschäftsführerin der
Niedersächsischen
Sparkassenstiftung

Jürgen Sengpiel
Jürgen Sengpiel Stiftung

Ralf Suermann
Mitglied des Vorstands
der Kulturstiftung Dresden
der Dresdner Bank

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Rita Süßmuth**
Bundestagspräsidentin a. D.

Marlehn Thieme
Mitglied des Rates der Evange-
lischen Kirche Deutschland

Sylvia Wedemeyer
Gesellschafterin
Cordes & Graefe KG

Dr. Ekkehard Winter
Geschäftsführer der Deutsche
Telekom Stiftung



Kuratorium

Prof. Dr. Isabell van Ackeren
Universität Duisburg-Essen

Dr. Antje Becker
Geschäftsführerin
der Gemeinnützigen
Hertie-Stiftung

Prof. Dr. Kurt Czerwenka
Leuphana Universität
Lüneburg

Dr. Donata Kluxen-Pyta
Stellv. Abteilungsleiterin
Bildung/Berufliche Bildung
der Bundesvereinigung
der Deutschen Arbeitgeber-
verbände

Michael Münch
Stellv. Vorstandsvorsitzender
der Deutsche Bank Stiftung

Knut Phillips
Pensionierter Ressortleiter
Bildung der Bayer AG

Christian Rauch
Geschäftsführer Markt und
Integration, Arbeitslosen-
versicherung der Bundes-
agentur für Arbeit

Brigitte Richter-Undeutsch
Schulleiterin a. D.

Prof. Dr. Wolfgang Schöberle
Direktor am Staatlichen
Seminar für Didaktik und
Lehrerbildung Stuttgart

Fritz Sperth
Schulleiter a. D.

Christoph Weigert
Schulamtsdirektor des Staat-
lichen Schulamts Neumarkt
in der Oberpfalz

Helgard Woltereck
Schulleiterin a. D.



Kuratorium

David Gill
Vorsitzender
Staatssekretär, Chef des
Bundespräsidialamtes

Dr. h. c. Frank-J. Weise
Vorsitzender
Vorsitzender des Vorstands
der Gemeinnützigen
Hertie-Stiftung

**Prof. em. Dr. Ulrich von
Alemann**
Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf

**Dr. Asfa-Wossen Prinz
Asserate**
Schriftsteller und
Unternehmensberater

Pinar Atalay
Journalistin

Johannes Ebert
Generalsekretär des
Goethe-Instituts

Rüdiger Frohn
Beiratsvorsitzender der
Stiftung Mercator

Dr. Ingrid Hamm
Geschäftsführerin der
Robert Bosch Stiftung

Prof. Dr. Gottfried Honnefelder
Verleger

Prof. Dr. Klaus Hurrelmann
Hertie School of Governance,
Berlin

Burkhard Jungkamp
Staatssekretär im Bildungs-
ministerium Brandenburg

Dr. Bernd Klein
Vorstandsmitglied der Heinz
Nixdorf Stiftung

Prof. Dr. Salomon Korn
Vizepräsident des Zentralrats
der Juden in Deutschland

Michael Krüger
Schriftsteller

Antje Kunstmann
Verlegerin

Joachim Lauer
Präsident der Zentralstelle für
das Auslandsschulwesen (ZfA)

Sylvia Löhrmann
Präsidentin der Kultusminis-
terkonferenz 2014

Sandra Maischberger
Journalistin

Prof. Dr. Herfried Münkler
Humboldt-Universität zu Berlin

Günter Saathoff
Vorstandsmitglied der
Stiftung »Erinnerung, Ver-
antwortung und Zukunft«

**Prof. Dr.-Ing. habil.
Dagmar Schipanski**
Präsidentin des Thüringer
Landtags a. D.

Dr. h. c. Heike Schmoll
Politikredakteurin

Prof. em. Dr. Gert Ueding
Eberhard Karls Universität
Tübingen



Lenkungsausschuss

Dr. Antje Becker
Geschäftsführerin
der Gemeinnützigen
Hertie-Stiftung

Dr. Michaela Busch
Vorstandsmitglied
der Gölkel Stiftung

Regina Käseberg
Stellv. Abteilungsleiterin im
Ministerium für Integration,
Familie, Kinder, Jugend
und Frauen des Landes
Rheinland-Pfalz



Kuratorium

Prof. Dr. Kurt Biedenkopf
Ehrevorsitzender
Ministerpräsident a. D. des Freistaates Sachsen

Frank Mattern
Vorsitzender
Director McKinsey & Company, Frankfurt

Franz Baumann, PhD
Beigeordneter Generalsekretär für die Generalversammlung und Konferenz-Organisation, Vereinte Nationen

Dr. h. c. Wolfgang Clement
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit a. D.

Prof. Dr. Bernhard Eitel
Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Dr. Michael Endres
Vorsitzender des Kuratoriums der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Dr. Peter Frey
Chefredakteur des Zweiten Deutschen Fernsehens

Botschafter
Wolfgang Ischinger
Generalbevollmächtigter für Regierungsbeziehungen der Allianz SE; Vorsitzender der Münchner Sicherheitskonferenz; ehem. deutscher Botschafter in den U. S. A. und Großbritannien

Prof. Mary Kaldor, PhD
Director of the Civil Society and Human Security Research Unit, London School of Economics and Political Science

Bruno Le Maire
ehem. französischer Minister; Abgeordneter des Départements Eure bei der Nationalversammlung

Prof. Dr. Klaus Mangold
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Rothschild GmbH, Frankfurt und der TUI AG, Hannover

Thomas Oppermann
MdB, Fraktionsvorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion; Wissenschaftsminister a. D. von Niedersachsen

Dr. Norbert Röttgen
MdB, Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit a. D.

Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Schön
Vizepräsident der Max-Planck-Gesellschaft; Direktor am Max-Planck-Institut für Steuerrecht und Öffentliche Finanzen

Prof. Dr. Gunnar Folke Schuppert
Forschungsprofessor für neue Formen von Governance am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Dr. h. c. Alison Smale
Leiterin des Berliner Büros der „New York Times“

Dr. h. c. Frank-J. Weise
Vorsitzender des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung



Beirat

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Dieter Grimm, LL. M. (Harvard)
Vorsitzender
Rektor a. D. des Wissenschaftskollegs zu Berlin und Bundesverfassungsrichter a. D.

Hanno Burmester
Vorsitzender des Alumnivereins Netzwerk Europa e. V.

Prof. Dr. Henrik Enderlein
Hertie School of Governance

Dr. Annette Julius
Generalsekretärin der Studienstiftung des deutschen Volkes

Prof. Dr. Pierre Thielbörger
Professor für Öffentliches Recht und Völkerrecht, Ruhr-Universität Bochum

Dr. h. c. Frank-J. Weise
Vorsitzender des Vorstands der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Prof. Dr. Hildegard Westphal
Direktorin Leibniz-Zentrum für Marine Tropenökologie (ZMT); Wissenschaftliche Vizepräsidentin der Leibniz-Gemeinschaft



Kuratorium

Prof. Dr. Konrad Beyreuther
Vorsitzender
Direktor des Netzwerks Altersforschung Heidelberg; Staatsrat a. D.

Prof. Dr. Johannes Dichgans
Ehem. Direktor der Klinik für Neurologie der Eberhard Karls Universität Tübingen

Prof. Dr. Hans-Jochen Heinze
Direktor der Klinik für Neurophysiologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Prof. Dr. Klaus-Peter Hoffmann
Lehrstuhlinhaber Allgemeine Zoologie und Neurobiologie der Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Wieland B. Huttner
Direktor am Max-Planck-Institut für Molekulare Zellbiologie und Genetik, Dresden

Prof. Dr. Michael Madeja
Geschäftsführer der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Prof. Dr. Richard Meyermann
Ehem. Direktor des Instituts für Hirnforschung der Eberhard Karls Universität Tübingen

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Wolf Singer
Ehem. Direktor am Max-Planck-Institut für Hirnforschung, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Heinz Wässle
Ehem. Direktor am Max-Planck-Institut für Hirnforschung, Frankfurt am Main

Prof. Dr. Otmar D. Wiestler
Vorstandsvorsitzender und Wissenschaftlicher Vorstand des Deutschen Krebsforschungszentrums, Heidelberg



Lenkungsausschuss

Prof. Dr. Helmut Kettenmann
Vorsitzender
Generalsekretär der Neurowissenschaftlichen Gesellschaft, Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin, Berlin-Buch

Prof. Dr. Mathias Bähr
Direktor der Neurologischen Universitätsklinik, Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Bernd Lintermann
Leiter des Instituts für Bildmedien, Zentrum für Kunst und Medientechnologie, Karlsruhe

Prof. Dr. Michael Madeja
Geschäftsführer der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Christiane Riedel
Geschäftsführerin des Zentrums für Kunst und Medientechnologie, Karlsruhe

Stand Mai 2014

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Stand Mai 2014

Neben dem finanziellen Vermögen und den Projekt-Partnern ist die Belegschaft das wichtigste Kapital der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Wir beschäftigen derzeit 66 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 11 studentische Hilfskräfte sowie eine Trainee, die in ein strukturiertes Programm eingebunden ist. Sie

alle gewährleisten mit ihrem Know-how und ihrem Engagement den Erfolg der Stiftung. Die Stiftung trägt als Arbeitgeber dafür Sorge, dass diese Mitarbeiter ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen anforderungsgerecht stärken und weiterentwickeln können. Unser Führungsverständnis basiert auf der

Vereinbarung anspruchsvoller Ziele, deren wesentliche Bestandteile unternehmerisches Handeln sowie ein effektiver und sorgsamer Umgang mit unseren Ressourcen sind. Seit 2003 verfügt die Stiftung über eine betriebliche Altersversorgung, in die die Mitarbeiter auch eigene Beiträge einzahlen können.

Professionalität, Sachbezug und wertschätzende Zusammenarbeit prägen den Umgang innerhalb der Stiftung und sind die Grundlage für unsere erfolgreiche Arbeit mit Antragstellern, Projektteilnehmern und Partnern. Wir stellen ein Arbeitsumfeld bereit, in dem sich Beruf und Familie vereinbaren

lassen. Im Jahr 2003 erhielt die Hertie-Stiftung erstmals das Zertifikat zum *audit berufundfamilie*. Seitdem hat sie sich vier erfolgreichen Re-Auditierungen unterzogen.



Gemeinnützige Hertie-Stiftung
Grüneburgweg 105
60323 Frankfurt am Main
Telefon 069 | 66 07 56-0
Telefax 069 | 66 07 56-999

Büro Berlin
Quartier 110, Friedrichstr. 180
10117 Berlin
Telefon 030 | 25 92 19-360
Telefax 030 | 25 92 19-362

Vermögensmanagement / Administration / Personal

Rainer Maucher
Geschäftsführer
Telefon -124
MaucherR@ghst.de

Paulina Bojanowska (ab 1.6.2014)
Assistentin der Geschäftsführung
Telefon -157
BojanowskaP@ghst.de

Kaufmännische Verwaltung

Oliver Enders
Leiter
Telefon -103
EndersO@ghst.de

Buchhaltung
Gerald Müller
Telefon -106
MuellerG@ghst.de

Sumita Sharma
Telefon -179
SharmaS@ghst.de

Danijela Wolf
Telefon -158
WolfD@ghst.de

Controlling
Frank Bode
Telefon -183
BodeF@ghst.de

Michael Gelbert
Telefon -173
GelbertM@ghst.de

Zentrale Dienste
Kerstin Lutz
Telefon -305
Empfang@ghst.de

Ulrike May
Telefon -305
Empfang@ghst.de

Immobilienanlagen
Andreas Oberwalder
Telefon -178
OberwalderA@ghst.de

Private Equity
Carsten Euler
Telefon -123
EulerC@ghst.de

Personal

Christina Liesebach
Leiterin
Telefon -102
LiesebachC@ghst.de

Iris Hoth
Telefon -122
HothI@ghst.de

IT

Frank Schmidt
Telefon -104
SchmidtF@ghst.de

Prozessmanagement

Simone Erbe
Telefon -108
ErbeS@ghst.de

Vorstand

Dr. h. c. Frank-J. Weise
Vorstandsvorsitzender
Telefon 069 | 66 07 56-191
WeiseF@ghst.de

Janine Herzberger
*Assistentin des
Vorstandsvorsitzenden*
Telefon -192
HerzbergerJ@ghst.de

Revision

Stefanie Kreyenhop
Telefon -105
KreyenhopS@ghst.de

Vorschule und Schule / Beruf und Familie / Kommunikation

Dr. Antje Becker
Geschäftsführerin
Telefon -141
BeckerA@ghst.de

Tatjana Mastalirsch
Assistentin der Geschäftsführung
Telefon -142
MastalirschT@ghst.de

Verena Castellani
Assistentin der Geschäftsführung
Telefon -144
CastellaniV@ghst.de

START-Stiftung gGmbH
Friedrichstr. 34
60323 Frankfurt am Main
Telefon 069 | 30 03 88-400

Geschäftsführung
Andrea Bartl
Robert Hasse

berufundfamilie gGmbH
Friedrichstr. 34
60323 Frankfurt am Main
Telefon 069 | 30 03 88-500

Geschäftsführung
Stefan Becker

frühstart

Christine Kemmsies
Leiterin
Telefon -177
KemmsiesC@ghst.de

Susanne Talmon
Leiterin
Telefon -197
TalmonS@ghst.de

Heike Dennig
Telefon -185
DennigH@ghst.de

Carolin Rahe
Telefon -190
RaheC@ghst.de

Starke Schule

Maren Hullen
Leiterin
Telefon -184
HullenM@ghst.de

Pascal Lehmann
Telefon -180
LehmannP@ghst.de

Kristina Loosen
Telefon -168
LoosenK@ghst.de

Ivana Meergans
Telefon -152
MeergansI@ghst.de

Ute Riedel
Telefon -159
RiedelU@ghst.de

Jugend debattiert

Ansgar Kemmann
Leiter
Telefon -163
KemmannA@ghst.de

Kirsten Keppeler
Leiterin
Telefon -151
KeppelerK@ghst.de

Agata Chroboczek
Telefon -166
ChroboczekA@ghst.de

Cindy Coulouvrat
(ab 1.8.2014)
Telefon -182
CoulouvratC@ghst.de

Lina Jüngling
Telefon -127
JuenglingL@ghst.de

Friederike Sawatzki
Trainee
Telefon -171
SawatzkiF@ghst.de

stark!

Susanne Wiegmann
Leiterin
Telefon -170
WiegmannS@ghst.de

Laura Pittroff
Telefon -165
PittroffL@ghst.de

Horizonte-Programm

Katharina Lezius
Leiterin
Telefon -160
LeziusK@ghst.de

Daniela Becker
Telefon -174
BeckerD@ghst.de

Erna Eichenauer
Telefon -150
EichenauerE@ghst.de

Anita Heise
Telefon -169
HeiseA@ghst.de

Renata Maria Warzych
Telefon -175
WarzychRM@ghst.de

Kommunikation

Marion Bassfeld
Leiterin
Telefon -167
BassfeldM@ghst.de

Carmen Jacobi
Telefon -155
JacobiC@ghst.de

Julia Juckel
Telefon -172
JuckelJ@ghst.de

Julia Riedel
Telefon -162
RiedelJ@ghst.de

Gabriele Völcker
Telefon -101
VoelckerG@ghst.de

Hochschule / Neurowissenschaften / Büro Berlin / fellows & friends

Prof. Dr. Michael Madeja
Geschäftsführer
Telefon -147
MadejaM@ghst.de

Ingrid Moors
Assistentin der Geschäftsführung
Telefon -148
MoorsI@ghst.de

**Hertie-Institut für
klinische Hirnforschung**
Otfried-Müller-Str. 27
72076 Tübingen
Telefon 07071 | 29-82049

Geschäftsführung
Dr. rer. nat. Astrid Proksch

Hertie School of Governance
Quartier 110, Friedrichstr. 180
10117 Berlin
Telefon 030 | 25 92 19-0

Geschäftsführung
Prof. Helmut K. Anheier, PhD
Anna Sophie Herken

Multiple-Sklerose-Projekte

Dr. Eva Koch
Leiterin
Telefon -161
KochE@ghst.de

Melanie Bommersheim
Telefon -187
BommersheimM@ghst.de

Neurowissenschaftliche Projekte

Stefanie Hennig
Telefon -149
HennigS@ghst.de

Internetportal Neurowissenschaften

Dr. Katja Naie
Telefon 030 | 25 92 19-364
NaieK@ghst.de

Hochschule und Neurowissenschaften

Dr. Sarah Gierhan
Telefon -128
GierhanS@ghst.de

Dr. Alexander Grychtolik
Telefon -156
GrychtolikAF@ghst.de

Dr. Alexander Lehmann
Telefon -193
LehmannA@ghst.de

Hochschulförderung

Dr. Emanuela Bernsmann
Telefon -188
BernsmannE@ghst.de

Büro Berlin

Michael Knoll
Leiter
Telefon 030 | 25 92 19-363
KnollM@ghst.de

Ann Kathrin Schubert
Telefon 030 | 25 92 19-369
SchubertAK@ghst.de

fellows & friends

Grzegorz Nocko
Leiter
Telefon 030 | 25 92 19-365
NockoG@ghst.de

Alexandra Liebscher
Telefon 030 | 25 92 19-366
LiebscherA@ghst.de

Travis John Penner
Telefon 030 | 25 92 19-368
PennerTJ@ghst.de



Gemeinnützige Hertie-Stiftung
 Grüneburgweg 105
 60323 Frankfurt am Main
 Deutschland
 Telefon + 49 (69) 66 07 56-0
 Telefax + 49 (69) 66 07 56-999
 info@ghst.de
 www.ghst.de

Herausgeber
Gemeinnützige Hertie-Stiftung

Projektleitung
 Marion Bassfeld (verantwortlich)
 Julia Riedel

Konzeption, Text, Redaktion und Gestaltung
 Lichten – Kommunikation und Gestaltung,
 Hamburg

Lithografie
 edelweiß publish, Hamburg

Produktion / Druck
 gutenbergs beuys, Hannover

© Mai 2014
 Gemeinnützige Hertie-Stiftung
 Frankfurt am Main

Bildnachweis
 attenzione photographers, Nikolaus Brade,
 Uwe Dettmar, Lutz Dudek, Holger Gross,
 Adrian Jankowski (Schwarzkopf-Stiftung
 Junges Europa), Pierre Johnne, Martin Joppen,
 Karg'sche Familienstiftung, Marc Krause,
 Martin Kunze, Alexander Mertsch,
 Norbert Miguletz, Dennis Möbus, Thorsten
 Naeser, Andreas Reeg, Dieter Roosen,
 Erwin Schoonderwaldt (Institut für Musik-
 physiologie und Musiker-Medizin),
 Sigmund-Freud-Institut

