

---

# „Ich habe großen Respekt vor Politikern“

Tobias Leipprand spricht im Interview über Public Policy und die Aufgaben und Ziele von LEAD.

Der ehemalige McCloy-Stipendiat Tobias Leipprand ist heute Geschäftsführer von LEAD, dem Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy. Die gemeinnützige Organisation unterstützt Entscheider aus allen Bereichen bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Aufgaben des 21. Jahrhunderts, etwa über Trainings und Beratungsformate. Das McCloy Academic Scholarship Program ermöglicht jedes Jahr sieben besonders qualifizierten Nachwuchsführungskräften aus Deutschland, wie damals Tobias Leipprand, ein zweijähriges Masterstudium an der Elite-Universität Harvard. Die Haniel Stiftung ist seit 2002 einer der Förderer dieses sehr angesehenen Stipendienprogramms, das in Kooperation von der Harvard Kennedy School und der Studienstiftung des deutschen Volkes durchgeführt wird.

Herr Leipprand, diese Ausgabe der „Stippvisite“ erscheint unter dem Oberthema „Public Policy“, ein interdisziplinäres Gebiet, auf dem Sie Experte sind. Auf eine geeignete deutsche Übersetzung des Begriffs konnte man sich bis dato noch nicht einigen. Was ist Ihrer Meinung nach unter „Public Policy“ zu verstehen?

Für mich geht es bei „Public Policy“ im Kern um die Frage, wie wir unser Zusammenleben als Gesellschaft organisieren. Da sind natürlich erst einmal die politischen Entscheidungsprozesse innerhalb unserer Demokratie und die Umsetzung der Entscheidungen durch Staatsorgane. Für mich gehören zu „Public Policy“ aber auch neuere Formen der Aushandlung und der Kooperation zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Ein Beispiel: Wenn die Kohlenmonoxid-Pipeline der Bayer AG, die die Standorte Krefeld und Dormagen verbinden soll, zwischen Bayer, Land und Kommunen, Gerichten und Bürgerinitiativen ausgehandelt wird, dann sind auch dieser Prozess und sein Ergebnis „Public Policy“. Wie anspruchsvoll solche Prozesse sein können, sieht man auch daran, dass die Pipeline zwar fertig gebaut, bis heute aber nicht in Betrieb ist.



Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit solche Aushandlungsprozesse in Zukunft besser funktionieren?

Vor zwei Jahren haben wir für eine Studie mit dem Wissenschaftszentrum Berlin und Egon Zehnder 30 Spitzenführungskräfte aller Sektoren befragt – darunter Bundesminister, Unternehmenschefs, Universitätspräsidenten, Verfassungsrichter. Die Befragten waren sich einig: Die großen Aufgaben unserer Zeit – Energiewende, demografischer Wandel, Bildungsgerechtigkeit etc. – können wir nur lösen, wenn wir besser zusammenarbeiten. Dafür brauchen wir Führungskräfte, die sich in verschiedenen Sektoren auskennen und Brücken bauen können. Solche intersektoralen Karrieren gibt es aber immer noch viel zu selten, auch weil die Hürden für »

„Wir wollen dabei vor allem ein neues Führungsverständnis vermitteln, das statt Macht und Autorität die Aspekte Beteiligung, Befähigung und Vernetzung in den Mittelpunkt stellt.“

---

einen Wechsel recht hoch sind. Selbstverständlich muss man auch vorsichtig sein – manchmal kann ein Wechsel auch einen Beigeschmack haben, etwa aus dem Kanzleramt in die Wirtschaft. Ein positives Beispiel finde ich persönlich Levin Holle: Er war Partner und Leiter des Berliner Büros von BCG, ist dann als Abteilungsleiter ins Finanzministerium gewechselt und hat dafür auf einen erheblichen Teil seines Gehaltes verzichtet. Da glaube ich ihm, dass er es aus Überzeugung für die Sache gemacht hat.

Woraus genau besteht das Angebot von LEAD?

LEAD ist eine gemeinnützige Organisation mit dem Ziel, Führungskräfte, die sich für das Gemeinwohl einsetzen, in ihrer Arbeit zu unterstützen. Dazu bieten wir Trainingsprogramme und Beratung sowie Konzepte, die wir in Forschungsprojekten gemeinsam mit Partnern entwickeln. Unser Hauptprodukt ist ein Curriculum von über 30 Kursen, das sich an gemeinwohl-orientierte Führungskräfte richtet. Jährlich haben wir etwa 200 Teilnehmer aus allen Sektoren. Wir wollen dabei vor allem ein neues Führungsverständnis vermitteln, das statt Macht und Autorität die Aspekte Beteiligung, Befähigung und Vernetzung in den Mittelpunkt stellt. Ganz einfach weil wir fest davon überzeugt sind, dass alles andere heute nicht mehr zeitgemäß ist. Neben dem Curriculum bieten wir auch Beratungsformate, unsere sogenannten Labs, um kleinere gemeinnützige Organisationen gezielt zu unterstützen.

Können Sie Ihre Arbeit an einem konkreten Beispiel veranschaulichen?

Nehmen wir unser „Impact Lab“. Das ist eine Beratungs- und Lernplattform, bei der sich sechs bis acht gemeinnützige Organisationen regelmäßig treffen und über das Thema Wirkungsmessung austauschen. Im gemeinnützigen Sektor ist es ja oft sehr schwer, die eigene Wirkung genau nachzuvollziehen, dann aber auch zu evaluieren, um strategisch nachzusteuern. Im Impact Lab stehen den teilnehmenden Organisationen erfahrene Dozenten zur Seite, die die wichtigsten Konzepte zu Wirkungsmessung in gemeinnützigen Organisa-

tionen vermitteln und auch als Coaches zwischen den Treffen zur Verfügung stehen. Das Besondere: Die Organisationen nutzen das Format wirklich als „Labor“, um am eigenen Fall zu arbeiten. Oft sind die Teilnehmer eher kleinere Organisationen, die sich eine Beratung nicht leisten könnten. Nahezu alle Teilnehmer des Impact Lab 2013 haben mittlerweile Strategieprozesse durchlaufen, haben ihre Arbeit fokussiert und verbessert und können gegenüber ihren Geldgebern, externen Zielgruppen, aber auch Mitarbeitern den Wert der eigenen Arbeit nun besser belegen.

## „Heute bin froh, den Kurswechsel gewagt zu haben, und ich bin für die Unterstützung sehr dankbar.“

Eine persönliche Frage: Warum haben Sie sich entschieden, im Bereich „Public Policy“ zu arbeiten?

Ich war zunächst auf einer naturwissenschaftlichen Laufbahn, habe theoretische Physik studiert und mich mit Quarks, Higgs-Teilchen und Co. beschäftigt. Mir war aber immer schon klar, dass ich mich direkter in den öffentlichen Diskurs einbringen möchte. Auch dank der Haniel Stiftung bekam ich dann die einmalige Chance, mit dem McCloy-Programm für zwei Jahre an die Kennedy School nach Harvard zu gehen und dort Public Policy zu studieren. Das war für mich eine ganz bewegende und horizonterweiternde Erfahrung. Heute bin ich froh, den Kurswechsel gewagt zu haben, und ich bin für die Unterstützung sehr dankbar.

Sie haben in Ihrem Beruf viel mit Politikern zu tun. Wie bewerten Sie die Arbeit unserer Volksvertreter?

Politik ist ein Berufsfeld, das viel Spott auf sich zieht, von der Bevölkerung und den Medien, aber auch von Führungskräften in der Wirtschaft. Ich persönlich habe großen Respekt vor Politikern, auch wenn ich inhaltlich mit etlichen überhaupt nicht einer Meinung bin. Das Ringen um den richtigen Weg »

---

ist mühsam und man muss noch viel mehr Interessengruppen und Entscheidungsschleifen berücksichtigen als etwa in der Wirtschaft. Und ich bin fest davon überzeugt, dass es gut ist, wenn sich mehr Leute an gesellschaftspolitischen Prozessen, also an „Public Policy“, beteiligen. Zum Glück geht das ja heute dank innovativer Beteiligungsverfahren, aber auch durch eine wachsende Zivilgesellschaft immer besser, obwohl wir auch hier noch dazulernen müssen.

Welche Bedeutung haben Werte für den Erfolg eines Unternehmens oder einer ganzen Gesellschaft?



Wir sehen in unserer Arbeit bei LEAD deutlich, dass Werte wichtiger werden. Nach den 1990er Jahren des „Turbo-kapitalismus“ gibt es – und braucht es auch – eine Rückbesinnung auf das, was wert- haltig ist. Vor allem aber auch auf das, was sich am langfris- tigen Gemeinwohl und nicht nur an kurzfristigen Profiten ausrichtet. Da lohnt sich übr- igens der Blick auf Familienun- ternehmen – die haben das immer schon besser gekonnt.

LEAD wurde 2013 ins Leben gerufen, ist also noch eine junge Organisation. Wo sehen Sie sich und Ihre Arbeit in den kommenden fünf bis zehn Jahren?

Wir haben mit LEAD noch viel vor: 2014 und 2015 werden wir neben unseren bestehenden Weiterbildungsformaten die Forschungsprogramme ausbauen. Auch wollen wir unser Part- nerschaftsnetzwerk erweitern. Mit der School of Public Policy an der Central European University in Budapest etwa haben wir sehr erfolgreich ein 28-tägiges Curriculum für Masterstu- denten entwickelt, das wichtige Kompetenzen und ein neues Führungsverständnis vermittelt und das die School unter den

europäischen Policy Schools einzigartig macht. Unsere Expertise wollen wir zukünftig auch anderen Organisationen zur Verfügung stellen. Mittelfristig stellen sich natürlich Fragen einer weiteren Internationalisierung, aber auch der Ausweitung von Lernangeboten auf Online-Formate. Was die Finanzierung und die Nachhaltigkeit angeht, so untersuchen wir gerade eine Reihe von Alternativen, darunter auch ein Social-Business-Modell. Dieser Strategieprozess macht uns im Team viel Spaß. Wir sind in der luxuriösen Situation, mehr spannende Optionen zu haben, als wir umsetzen können. ▮

**Tobias Leipprand** studierte Theoretische Physik an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und der Universität Cambridge (UK), bevor er 2005 bis 2007 durch das McCloy Academic Scholarship Program an die Harvard Kennedy School (USA) ging, um seinen Master in Public Policy zu absolvieren. Die Haniel Stiftung fördert seit 2002 als Partner im McCloy-Programm jährlich eines von sieben McCloy-Stipendien, die künftigen Führungskräften aller Fächer ein zweijähriges Masterstudium an der renommierten Harvard-Universität ermöglicht. Bevor Leipprand 2013 die Geschäftsführung bei LEAD antrat, war er Mitglied der Geschäftsführung bei der stiftung neue verantwortung, die er mit aufgebaut hatte, Global Governance 2020 Fellow sowie bei McKinsey und dem UNEP tätig. Expertise besitzt er vor allem in den Bereichen Leadership Development, Nachhaltigkeit, angewandte Leadership-Forschung und Veränderungsmanagement.

## Förderer des McCloy-Programms

Getragen wird das Stipendienprogramm durch das Bundeswirtschaftsministerium aus Mitteln des ERP-Sondervermögens, die Harvard University, die McCloy-Stipendien-Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, den McCloy Alumni Fonds sowie die Haniel Stiftung.

→ [www.haniel-stiftung.de/Stipendien/McCloy Academic Scholarship Program \(USA\)](http://www.haniel-stiftung.de/Stipendien/McCloyAcademicScholarshipProgramUSA)