

TEXT: Christian Füller ILLUSTRATIONEN: Jan Rieckhoff

Vor Kurzem meldete sich Frank Ziegele wieder einmal zu Wort. Ziegele ist Chef des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh, einer Denkfabrik für die Hochschulen. Es ist ein moderater Text von Ziegele als Co-Autor in der Wochenzeitung DIE ZEIT. „Mehr Breite wäre Spitze“, heißt das Stück, in dem der CHE-Boss fordert, dass die Exzellenzinitiative der Bundesregierung nicht mehr einseitig auf Spitze und Elite zielen solle, sondern auf Profil. Dafür sei ein „neuer Wettbewerb“ nötig.

Detlef Müller-Böling würde wohl auf seinem Segelboot sofort eine Kehrtwende machen, wenn er so etwas Sanftes lesen würde. Müller-Böling gründete vor 20 Jahren das CHE. Zwar verwendet Ziegele das wichtigste Zauberwort Müller-Bölings: Wettbewerb. Aber Müller-Böling war stets angriffslustig. Er ist nicht nur Hobbysegler, sondern Kapitän aus Berufung, als Hochschulreformer war er Admiral und Pirat in einem. Alle fürchteten Müller-Böling, wenn er stille mit Stock und steifem Bein die Vortragsäle enterte - und dann losdonnerte.

Die „Entfesselung der Hochschule“ war das Credo des ehemaligen Ökonomie-Professors und Hochschulpräsidenten, verfasst nicht in einem Zeitungsbeitrag, sondern als Buch. Müller-Böling forderte Wettbewerb, Studiengebühren, entscheidungsfähige Hochschulleitungen und betriebswirtschaftlich steuerbaren Miteinsatz - und machte sich damit bewusst unbeliebt.

Nicht nur Studierende gifteten Müller-Böling dafür an. Andere nannten ihn ehrfürchtig den heimlichen Bildungsminister. Texte linker Hochschulkritiker hatten damals, in den frühen 2000er Jahren, diesen Sound: „Güterloher Reformvollstrecker und ihr deutscher Sonderweg in den Neoliberalismus.“

Vorbei. Den Chef des CHE, Frank Ziegele, beschimpft kaum noch jemand - nach 20 Jahren ist das CHE zu

einem moderaten Player geworden. Da ist es zwar folgerichtig, grenzt aber schon an eine gewisse Ironie, wenn Ziegele nun den Elite-Wettbewerb mit mehr Breite anreichern will: Schließlich war der Exzellenzwettbewerb der Bundesregierung ein Coup des damaligen Kanzlers Gerhard Schröder, der, abweichend von der Parteilinie, auch auf die Spitze und den Wettbewerb im Hochschul- und Wissenschaftssystem setzte. Und in seiner unnachahmlichen Attitüde so viele Milliarden in die Hochschulen schaufelte, dass selbst der Bertelsmann-Konzern, der das CHE mitbegründete, ehrfürchtig guckte.

Auch Jörg Dräger, Co-Chef des CHE und zugleich Bertelsmann-Vorstand für Bildung, wäre eigentlich geeignet, von den Studierenden ebenso schief angesehen zu werden wie sein Vorgänger Müller-Böling. Als ehemaliger Strategie-Berater bei Roland Berger und Hochschulreformen forcierender Wissenschaftssenator in Hamburg hatte er als einer seiner ersten Amtshandlungen die sozialkritische Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik aufgelöst und sie in die Hamburger Universität eingegliedert. Diese stand, 1948 von Genossenschaftlern, Gewerkschaftern und Sozialdemokraten initiiert, für Demokratisierung der Universität. Nun beherrscht Sozialkritik seine Themen: Unter Drägers Führung beklagt die Stiftung in ihren Studien die Bildungsarmut und -ungerechtigkeit in Deutschland. Zwar hat bereits vor fast 15 Jahren die erste PISA-Studie den Finger in die Wunde gelegt. Bei aller berechtigten Kritik an der kaum veränderten Selektivität im Bildungssystem - Vordenken geht irgendwie anders.

Hat das CHE, wie alle Organisationen, etwa das Schicksal des Alterverdens, der Wandel vom einstmals revolutionären Jugendlichen zum realistischen Sozialreformer, ereilt? All die Feiern zum 20. Geburtstag des ursprünglichen Thinktanks können nicht darüber hinwegtauschen, dass zunächst umgesetzte zentrale Ideen von der Politik zwischenzeitlich wieder einkassiert oder abgemildert wurden.

Beispiel Studiengebühren: Sie waren das wichtigste Projekt, das das Centrum für Hochschulentwicklung über viele Jahre vorangetrieben hatte. Aber als die Studi-

CHANGE

Neue Horizonte:

Wie Stiftungen sich in der Bildungspolitik neu positionieren.

»Uns als die heimlichen Bildungsminister zu bezeichnen, wäre eine Überschätzung unserer Möglichkeiten. Wir als Robert Bosch Stiftung verfolgen keine eigene bildungspolitische Agenda«

Ingrid Hamm, Geschäftsführerin der Robert Bosch Stiftung



engebühren endlich da waren, gab es keinen Plan, wie das teuer bezahlte Studiengeld wirklich sinnvoll eingesetzt werden soll - die Campussmoot wurde als Einsatz staatlicher Aufgaben genutzt, anstatt die Studienbedingungen nachhaltig zu verbessern. Heute sind die Studiengebühren passé. Niemand will sie mehr, niemand will sich politisch die Finger verbrennen.

Beispiel Hochschulautonomie: Die Hochschulräte waren das zweite große Ziel des CHE, sie sollten die Hochschulleitungen stärken, externe Sichtweisen in die Hochschulen hineintragen. Schaut man sich die Risiken und Nebenwirkungen an, ergibt sich ein zwiespältiges Bild. Entweder haben die Bundesländer diese Gremien gar nicht erst eingeführt oder sie haben sie zwischenzeitlich wieder entmachtet, mit der Argumentation, angeblich seien sie zu intransparent, zu sehr mit der Wirtschaft verflochten, nicht interessentfrei. Auch hier war die Stimme des CHE eher leise. Warum hat es die Vorteile der Autonomie und der neuen inneren Verfassung der Hochschulen nicht lauter herausgearbeitet?

Darüber hinaus, wie sieht es aktuell mit der Vordenkerfunktion für die Hochschulen aus? Auf welche neuen

Felder werden die Hochschulen strategisch vorbereitet? Beispiel Langzeitstudierende im Bachelor. Als im Sommer des vergangenen Jahres klar wurde, dass die Studienzeiten im Bachelor explodieren, da winkte der Chef der CHE-Tochter CHE-Consult ab: „Über die Studiendauer in den Bachelor-Studiengängen lässt sich meines Erachtens im Moment noch wenig sagen. Es wurde so viel an dem System nachgebessert, das muss sich erst einmal einspielen.“ Hört man in die Hochschulen hinein, hört sich das ganz anders an. Die Universitäten sind hochnervis, dass eine Spezies zurückkehrt, die ausgestorben schien - der Langzeitstudierende.

Auch Jörg Dräger gibt freimütig zu, dass sein CHE manche Entwicklung verschlafen hat. „Wir haben den Trend ‚Hochschulbildung als Normalfall‘ vor 20 Jahren noch nicht gesehen“, sagte er dem DSW-Journal. „Aber wir haben in den vergangenen Jahren Prognosen für die enorme Expansion der Hochschulen geliefert - und deutlich gesagt, wo Handlungsbedarfe sind.“ Im vergangenen Jahr hat das CHE einen Infobrief zum Thema herausgegeben - ist das nicht reichlich spät für eine Organisation, der ihr Spiritus Rector Reinhard Mohn stets ins Stammbuch schrieb, man müsse konzeptionell stets zwei Schritte der laufenden Entwicklung voraus sein?

Eine Gratwanderung, denn die Bertelsmann Stiftung gilt unter manchen Studierenden immer noch als der Ausbund des Bösen. „Bertelsmann hat großen Einfluss auf die öffentliche Meinung“, schimpft ein Sprecher des freien Zusammenschlusses von studentennenschaftlichen (fsz), der seinen Namen nicht nennen will. Wer über die Mittel verfüge, der beeinflusse die Meinungsbildung. Bei Stiftungen sei das zusätzliche Problem, dass nicht klar sei, wer wo Einfluss nehme. Vorstandsmitglieder des fzs üben beißende Kritik auch am Centrum für Hochschulentwicklung: „Bestimmte Formeln des CHE über die Freiheit der Hochschulen sind direkt ins nordrhein-westfälische Wissenschaftsfreiheits-Gesetz übernommen worden.“ Daraus lasse sich eine Art Blaupause der Bertelsmann Stiftung für die gesamte Bildungsrepublik ableiten - Ziel sei es, den Bildungsmarkt zu privatisieren.

Illustrationen: Jan Reichhoff

DSW JOURNAL 1/2015

14

»Die klugen alten Männer aus dem Kuratorium bekommst Du nie zu Gesicht, das Geld, das wir gönnerhaft ausgeben, stammt zur Hälfte vom Staat, und an der wirklich großen Ungleichheit ändern wir nichts«

Langjähriger Mitarbeiter einer Stiftung



»Es ist eine naive Vorstellung, dass man mit einzelnen Projekten oder Konferenzen politische Leitlinien in der Bildung verändern könnte«

Mark Speich, Geschäftsführer der Vodafone Stiftung

Nur - hat dieser Vorwurf heute überhaupt noch eine Berechtigung? Arbeiten die Bertelsmann Stiftung und andere wichtige Stiftungen wie die Robert Bosch Stiftung, die Vodafone Stiftung, die Deutsche Telekom Stiftung oder die Gemeinnützige Hertie-Stiftung wirklich an der Privatisierung des deutschen Hochschulsystems? Haben sie so etwas wie eine neoliberale Bildungsrepublik als Ziel ausgerufen? Das lässt sich, wenn man den Blick über die Hochschulen hinaus auf die Bildung insgesamt richtet, nicht belegen.

Das Gegenteil ist der Fall - der ehemals wirtschaftsliberale Dräger hat sich zum glühenden Vorkämpfer für Chancengleichheit und sozialkritische Themen gewandelt. Drägers Bertelsfrauen und -männer kämpfen für Diversity, Familienfreundlichkeit, Inklusion und Ganztagsschulen. Sie haben einen Atlas der frühkindlichen Bildung erarbeitet. Diesem mag man manches vorwerfen können, nur eines sicher nicht, dass er neoliberal ist.

Die Kollegen von der Robert Bosch Stiftung indes kümmern sich seit Jahren um den hochanerkannten Schulpreis - dort werden mit Vorliebe reformpädagogisch inspirierte öffentliche Superschulen ausgezeichnet, aber keine Privatschulen, die Tausende Euro kosten. Die Bosch-Leute geben viel Geld für ein sogenanntes Turnaround-Programm der zehn schlechtesten Berliner Schulen aus. Das ist kein Sonderweg in den Neoliberalismus, sondern letzte Ausfahrt für Armutsschulen, in denen - bislang - schlimme Ungleichheit erzeugt wird. Auch die Programme der Vodafone oder Hertie-Stiftung haben einen ähnlichen Anstrich. Dort werden Millionen in Migrantensprogramme gepumpt oder es wird Mobbing auf dem Schulhof bekämpft.

Die Stiftungs-Manager von Ingrid Hamm (Bosch) bis Mark Speich (Vodafone) sind kluge und fast etwas zu sanfte Menschen, die mit der ökonomischen Brechstange nichts zu tun haben wollen. „Die Stiftung würde niemals sagen: So ist das, so muss das sein! Punkt!“, sagte Hamm dem DSW-Journal. „Es geht uns darum, im Dialog mit der Verwaltung Modelle aufzubauen.“ Mark Speich kann wenig mit dem Vorwurf anfangen, dass

Stiftungen privilegierten Zugang zur Politik hätten: „Es gibt immer nur asymmetrische Diskurse“, sagt er. Der Anspruch der Stiftung liege darin, mit Ideen Gehör zu finden. Man sehe sich als Ideen- und Impulsgeber, aber das gelinge nicht immer. „Es ist eine naive Vorstellung, dass man mit einzelnen Projekten oder Konferenzen politische Leitlinien in der Bildung verändern könnte.“

Der einzige Haudrauf in der Szene war Klaus Kinkel, der ehemalige FDP-Chef und Außenminister. Als Präsident der Deutschen Telekom Stiftung kämpfte er einen tapferen Kampf, er setzte dabei auch seine politischen Kontakte ziemlich unverblümt ein. Aber wofür stritt Kinkel? Für die Abschaffung des sogenannten Kooperationsverbots, das will auch der fzs. „Man muss ein hochindustrialisiertes Hightech-Land rational steuern können“, sagte er, „wir dürfen nicht zulassen, dass sich hier eine kleinkarierte ‚Mii-san-mir‘-Haltung durchsetzt.“ Das heißt, die zusätzlichen Milliarden des Bundes, die vielleicht bald in die Hochschulen fließen, sind auch ein Verdienst Kinkels. Dass der einstige Chef des Bundesnachrichtendienstes dabei klandestin und intransparent vorgegangen wäre, kann man ihm nicht vorwerfen. Höchstens, dass er immer wieder laut und deutlich wurde. Klartext Kinkel ist inzwischen abgetreten, sein Nachfolger an der Spitze der Telekom Stiftung ist seit Anfang 2015 der ehemalige Stuttgarter Bürgermeister

weiter auf Seite 17

»Wir sehen die Stiftungen als wichtige Stimme, aber bildungspolitisch haben die Kultusminister das Heft in der Hand«

Udo Michalk, Generalsekretär der Kultusministerkonferenz



DSW JOURNAL 1/2015

15

Vorbehalt und Wirklichkeit

Projektförderungen der Stiftungen für gemeinnützige Zwecke

Die Vorbehalte gegen gemeinnützige Stiftungen speisen sich aus dem Vorurteil gegen Bertelsmann – und aus einem Urteil über die Gemeinnützige Hertie-Stiftung. Die finanziellen Machenschaften beim Verkauf des Kaulhaus-Vermögens Ende der 1990er Jahre waren verstörend. Der Erlös von fast 2 Milliarden DM war damals über die gemeinnützige Stiftung an eine private Stiftung so organisiert worden, dass keine Steuern anfielen. Die Staatsanwaltschaft begann zu ermitteln. Auch die Ausschüttungen waren derart kümmerlich, dass sich der Zuschauer fragte: Was bedeutet Gemeinnützigkeit wirklich? Philantropisches En-

gagement? Oder ist das eine andere Art der Steuerhinterziehung? Bei der Hertie-Stiftung stand damals zeitweise eine Steuerrückforderung des Fiskus von 900 Millionen DM im Raum. Die Stiftung löste den Konflikt damals durch eine Vereinbarung mit den Finanzbehörden über eine Nachzahlung – und eine neue Konstruktion der Stiftung. Es lohnt also stets, einen Blick auf Vermögen, Bilanzen, Konstruktionen der gemeinnützigen Stiftungen zu werfen – und auch auf den Quotienten der Ausschüttungen bezogen, auf den Gewinn des beteiligten Unternehmens.

ROBERT BOSCH STIFTUNG	BERTELSMANN STIFTUNG	GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG	DEUTSCHE TELEKOM STIFTUNG	VODAFONE STIFTUNG
70 Millionen	67 Millionen	23,6 Millionen	8,9 Millionen	4,7 Millionen
78 Millionen Dividenden	113 Millionen Dividenden	34 Millionen Dividenden	7,5 Millionen Zuwendungen	

Spitzenreiter unter den Stiftungen ist bei der Höhe der Projektförderungen insbesondere die Robert Bosch Stiftung. Die Stiftung förderte im Jahr 2013 für fast 70 Millionen Euro gemeinnützige Zwecke und Projekte. Sie hatte zuvor als Eigentümerin des Unternehmens Bosch eine Dividende von 78 Millionen Euro erhalten – steuerfrei.

Die Bertelsmann Stiftung investierte 2013 67 Millionen Euro in Projekte. Ihre Dividenden aus dem Unternehmen lag bei 113 Millionen Euro. Geschäftsführer Jörg Dräger begründete das so, dass die Stiftung mehr in Rücklagen gebe, um kontinuierlich fördern zu können. Hintergrund war ein Einbruch in einem Jahr mit schlechter Dividende. Im Jahr 2013 gingen daher 39 Millionen in die Rücklage.

Die Hertie-Stiftung förderte 2013 Projekte in Höhe von 23,6 Millionen Euro. Aus ihren Vermögensanlagen hatte die Stiftung zuvor knapp 34 Millionen Euro erwirtschaftet. Diese resultieren aus einem Vermögen von rund 940 Millionen Euro.

Die Deutsche Telekom Stiftung gab für Projekte und Personal 2013 8,9 Millionen Euro aus. Sie erhielt Zuwendungen von 7,5 Millionen Euro von der Telekom. Zudem hat die Stiftung ein Vermögen von rund 160 Millionen Euro.

Die Vodafone Stiftung konnte 2013 4,7 Millionen Euro einsetzen. Sie erhielt Zuwendungen von der Vodafone GmbH und von der internationalen Vodafone Group.

Interessant ist es, wenn man diese Zahlen ins Verhältnis zum Gewinn vor Steuern setzt, das geht selbstverständlich nur dort, wo die Stiftung mit einem Unternehmen in Verbindung steht. Danach ergibt sich ein anderes Ranking: Die Bertelsmann Stiftung gibt 2,9 Prozent des sogenannten EBITA-Gewinns vor Steuern des Bertelsmann-Konzerns für gemeinnützige Projekte aus. Bei der Robert Bosch Stiftung sind es 2,48 Prozent des Gewinns vor Steuern des Unternehmens Bosch. Die Deutsche Telekom Stiftung kommt hier auf einen Wert von 0,51 Prozent, die Vodafone Stiftung auf 0,14 Prozent.

Warum sind diese Werte so wichtig? Weil sie das gemeinnützige Engagement quantifizieren. Das ist eine in Deutschland unübliche Methode, der Verband der Stiftungen kennt diese Einordnung nicht. In den USA ist sie freilich ein wichtiger Maßstab für philanthropisches Engagement. Dort gibt es seit Mitte der 1980er Jahre sogar einen Maßstab, er lautet „Give Five“, sprich: Fünf Prozent des Gewinns vor Steuern sollte in gemeinnützige Maßnahmen gehen. Die oben genannten Quotienten lassen sich damit nicht ohne Weiteres vergleichen, da die Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement nicht allein über Stiftungen organisieren.

Foto: pressphoto



»Stiftungen können auch nur Anstöße geben, Prototypen entwickeln und versuchen, sie auf die Straße zu bringen«

Klaus Kinkel, ehemaliger Präsident der Deutschen Telekom Stiftung

Wolfgang Schuster, dessen wichtigster Arbeitsschwerpunkt stets in der Bildung lag.

Einen wichtigen Einwand gegen die Arbeit der Stiftungen wirft kaum einer der Kritiker auf: Es sind die Eigentumsverhältnisse – und die Steuersparmodelle, die sich daraus ergeben. Die Eigentümer der Weltunternehmen Bosch und Bertelsmann sind die beiden Stiftungen. Sie erhalten Dividenden in Höhe von 78 Millionen und von 113 Millionen Euro von den Unternehmen – und zwar steuerfrei. Das allerdings verändert die Sicht auf das gemeinnützige gesellschaftliche Engagement. Denn das Geld, das die beiden Stiftungen in ihre Projekte stecken (siehe Übersicht), ist damit im Grunde zur Hälfte Staatsgeld. Selbst mancher Stiftungsvorsitzende kokettiert damit, nicht zu wissen, welche Steuervorteile denn anfielen. Dieses seltsame Gebaren stößt auch in den Stiftungen auf – insbesondere beim Nachwuchs.

Wenn der Job im Non-Profit-Sektor der Stiftungen ist begehrt. Die erstklassigen Absolventen stehen Schlange, um bei Bosch, Bertelsmann oder den Hunderten anderen potenziellen gemeinnützigen Arbeitgebern – insgesamt gibt es in Deutschland knapp 20000 Stiftungen – Dienst zu tun. Dabei geht es nicht allein ums Geldverdienen. Die Leute suchen nach Sinn. Sie wollen am liebsten bei einer renommierten Stiftung mitmachen – und dabei die Gesellschaft verändern, ungerechte Schulverhältnisse überwinden oder kurz: die Welt verbessern. Und die Ansprüche sind hoch. „Ich habe mich gefragt, was legitimiert unsere Arbeit eigentlich?“ sagt einer, der über Jahre bei einer renommierten Stiftung arbeitete. „Die klugen alten Männer aus dem Kuratorium bekommt Du nie zu Gesicht, das Geld, das wir gönnerhaft ausgeben, stammt zur Hälfte vom Staat, und an der wirklich großen Ungleichheit ändern wir nichts.“

Aber es geht auch um die Effektivität. Unter den Stiftungsleuten gibt es mehr ungeduldige Schumpeter-Typen als in den Verwaltungen. „Manchmal wünschte ich mir mehr Wumms in den Projekten“, sagt der Stiftungs-Mann. „Wenn wir die Gesellschaft so langsam und so inkonsequent verändern, dann dauert das ewig, bis etwa die Migrantenkinder und Benachteiligten eine Chance bekommen.“ Ein anderer sieht die Entwicklung noch kritischer. „Es ist eine regelrechte Stiftungsschiercheria entstanden, die glücklich damit ist, in Berlin zu netzwerken und kluge Vorträge über Bildungsarmut anzuhören.“

Aber solche drängenden jungen Systemverbesserer sind längst nicht tonangebend bei den Stiftungen. Dort hat man sich auf eine Art friedliche Koexistenz mit der Kultusministerkonferenz (KMK) eingelassen. Die Minister lassen die Stiftungen interessante Prototypen besserer Beispiele testen – ob sie in Serie gehen, bleibt offen. Dafür darf die andere Seite gerne ein PR-trächtiges Event mittragen – wie etwa den großen internationalen Lehrer-Kongress im Jahr 2016. Berlin wird ihn ausrichten, die Lehrer-Gewerkschaften und die Kultusminister machen die Inhalte. Die Stiftungen finanzieren einen Teil des Kongresses, wenn sich Deutschlands föderalistisch zersplitterte Lehrerbildung der Welt als Vorbildhaft präsentiert. „Wir pflegen einen guten Austausch“, sagt dazu KMK-Generalsekretär Udo Michalik. Insofern ist er froh, dass die Stiftungen nun auf Dialog setzen, anstatt – wie einst das CHE – die Kultusminister zu treiben.

Von Entfesselung redet keiner mehr. Von Revolution schon gar nicht.



DER AUTOR
Christian Füller ist Journalist, Buchautor und Pisaversteher