

Die Bertelsmann Stiftung greift den  
Hochschulen bei Reformen unter die  
Arme und bezahlt ihnen ein  
Beratungszentrum

# Der Stifter und die Staatsknechte

Von Sabine Etzold

Wieder einmal hatten sich die deutschen Hochschulrektoren, diesmal bei ihrer Jahresversammlung Anfang Mai in Halle, hoffnungslos in die Debatte über die Hochschulmisere verstrickt. Doch schon nahte die Rettung. In Gestalt von Reinhard Mohn kam sie im Hubschrauber vom Himmel. Die Heilsbotschaft, die der Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung überbrachte, lautete auch diesmal: „Ändert eure Führungsstrukturen, und alles wird gut.“

Der Auftritt weckte bei manchem Konferenzgast unguete Erinnerungen an den spektakulären Hubschraubereinflug des einstigen Bildungsministers Möllemann mitten in die Runde der verstorbenen und empörten Kultusminister in Bremen. Zwar war Mohn, anders als damals Möllemann, geladener Gast. Aber gegen Einmischung von oben sind deutsche Bildungsrepräsentanten allemal empfindlich, besonders dann, wenn ihnen ihre eigene Abhängigkeit, ihre Staatsknechtschaft, in knappen, scharfen Sätzen um die Ohren gehauen wird. „Die überkommene staatliche Führungspraxis zielt auf Planerfüllung und Ordnungsmäßigkeit“. Das saß. „Die erforderliche Reform im Bildungswesen wird ihre richtungweisenden Anstöße nicht von der Politik erfahren.“ Und noch ein Schlag: „Wir müssen delegieren, das ist die führungstechnische Ableitung für die Autonomie der Hochschule.“ Schließlich immer wieder Reinhard Mohns Glaubensbekenntnis: „In allen Lebensbereichen sind Zielbestimmung und Führung entscheidend für den Erfolg.“

Murren und Füßescharren im Auditorium. „Was versteht der schon von unseren Problemen.“ Und: „Großer Auftritt, paar Millionen und wieder abrauschen – das läuft doch nicht.“ Die Ängste der Rektoren vor weiterer Gängelung, zur Abwechslung mal nicht durch die Politik, sondern durch das

Kapital, sitzen tief. Den Stifter selbst rühren solche Bedenken nicht: „Wenn das Thema von unseren Hochschullehrern gelegentlich nicht verstanden wird, liegt das daran, daß nur ganz wenige wissen, wie die Universitäten im Ausland aussehen. Die gucken ja nie über den Zaun.“

Als vor einigen Wochen das CHE, das Centrum für Hochschulentwicklung, eine Art Unternehmensberatungsinstitut nur für die Hochschulen, als jüngstes Kind der Bertelsmann Stiftung von Reinhard Mohn und dem Vorsitzenden der Rektorenkonferenz, Uwe Erichsen, aus der Taufe gehoben wurde, wußten angeblich einige Rektoren nichts von der Kooperation. Inzwischen laufen sie herum wie kleine Jungen, denen man ein unerwünschtes Fahrrad geschenkt hat. „Na, schaden kann's jedenfalls nichts“, spöttelt Dieter Simon, der ehemalige Präsident des Wissenschaftsrats, über das CHE.

„Hochschulreform: Gütersloh baut mit“ überschrieb die *DUZ*, die *Deutsche Universitätszeitung*, ein Ereignis, das vor gut zwanzig Jahren noch undenkbar gewesen wäre. Man stelle sich bloß vor: Ein Unternehmer „kauft“ sich ein in unsere freien Universitäten! Ein Studentensturm auf den Gütersloher Stiftungssitz wäre in früheren Zeiten die Antwort gewesen, gegen den sich der Apo-Angriff auf das Springer-Hochhaus in Berlin wie eine Kirchentagsfeier ausgenommen hätte.

Die Zeiten aber haben sich gründlich geändert. Die Studenten haben Mohns Hochschulaktivitäten bislang überhaupt nicht zur Kenntnis genommen. Weder Springer noch Möllemann können als historische Parallele für das Ereignis herhalten. Die Parallele verläuft vielmehr nur wenige hundert Meter Luftlinie vom Festsaal der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg entfernt – in den Franckeschen Stiftungen, deren geistiger Vater, der Pietist August Hermann Francke, schon im 18.

Jahrhundert das „Waisenhaus zu Glaucha an Halle“ zu einem Weltunternehmen ausbaute.

Eigentum verpflichtet, erklärt das Grundgesetz. Es verpflichtet, die Mittel zu mehren und sie zum Wohle der Allgemeinheit nutzbar zu machen. So hätte wohl der fromme Pietist und regsame Frühkapitalist Francke ergänzt. Und bei Mohn heißt das: „Die Bertelsmann Stiftung soll nach meinem Willen in diesem Sinne Entwicklungen vorantreiben, die der Gesellschaft dienlich sind.“

Auch Reinhard Mohn hat sich dem Eigentum verpflichtet, auch er ist ein Erbe pietistischer Tradition. Nahtlos fügt sich das bei ihm zusammen: Allgemeinwohl, Gewinnmaximierung, Menschenwürde, Führungsqualität, Verantwortung, Freiheit, Leistungssteigerung. Schon als der Heimkehrer aus amerikanischer Kriegsgefangenschaft den Familienbetrieb übernahm, predigte Mohn dieses Credo. Erfolgreich führen und damit der Gesellschaft dienen könne nur, wer die Menschen kenne und sie entsprechend behandle. „Der Mensch nach seiner Veranlagung will sich einsetzen, sich bewähren und Erfolg erzielen. Diesem Wunsch muß das partnerschaftliche Unternehmen entsprechen.“ Reinhard Mohn sieht das so: „Der Mitarbeiter arbeitet heute nicht mehr für das Unternehmen oder den Kapitaleigner, sondern für seine eigene Verwirklichung ebenso wie für die Aufgaben der Gesellschaft. Die dem Vorgesetzten zur Bewältigung seiner Aufgaben gewährten Hilfsmittel, wie ein gut ausgestattetes Büro, die Berechtigung, Flugzeuge zu benutzen, und dergleichen, sind nur sachlich begründet. Personenkult darf mit diesen Mitteln nicht betrieben werden.“ Den Worten des Vorsitzenden Mohn, vorgetragen in zahllosen Variationen mit hoher, sich mitunter überschlagender Stimme und unermüdlichem Eifer, läßt er oft Taten folgen.

Wo der Unternehmer seine Mitarbeiter partnerschaftlich am Unternehmen beteiligte, hat ihm dies

schon früh Spitznamen eingetragen wie „der rote Mohn“ oder „der gute Mensch von Gütersloh“. Dabei war es schon in den harten „Gründerjahren“ zwischen 1950 und 1955 nicht Philanthropie allein. Damals hatte er den Umsatz jedes Jahr verdoppelt, ohne ausreichendes Eigenkapital, ohne genügend Leute und Organisation. „Glauben Sie mir, das war 'ne schlimme Zeit. Da habe ich mir gesagt, ich gebe den ganzen Gewinn den Mitarbeitern. Die haben sich gefreut und es als Darlehen zurückgegeben, und ich hatte das Geld. Wem das Geld gehört, ist mir völlig egal, Hauptsache, ich konnte damit arbeiten.“

Kein Wunder, daß in solcher Unternehmenskultur die Gewerkschaften nie recht gedeihen konnten. Eigentlich auch kein Wunder, daß Mohn, anders als von ihm ursprünglich testamentarisch festgelegt, die 68,8 Prozent der Anteile am Grundkapital der Bertelsmann AG schon in diesem Jahr und nicht erst nach seinem Tode auf die 1977 gegründete Stiftung übertrug. Damit ist das Stiftungskapital auf 355 Millionen Mark gestiegen. Im laufenden Geschäftsjahr 1993/94 wird der Etat voraussichtlich 41 Millionen Mark betragen.

„Ich habe mein ganzes Vermögen jetzt weggegeben, nicht nur die 68 Prozent“, verkündet der heute 71jährige stolz, der sich inzwischen nur noch der Stiftung widmet. „Ich habe meine ganzen Erbverpflichtungen erledigt [Mohn hat sechs Kinder aus zwei Ehen]. Daß dabei die Bertelsmann Stiftung den Großteil bekommt, entspricht meinem Verständnis von Eigentum.“

Fast unübersehbar sind inzwischen die Stiftungsaktivitäten in den Bereichen Führungs- und Organisationsstrukturen, Medien, Politik, Kultur, Medizin und Gesundheitswesen. Die um Internationalität bemühte Stiftung sucht sich ihre Förderprojekte selbst aus oder führt sie gar in eigener Regie. Hier einige Beispiele: ein medienpädagogisches Projekt an einem Gymnasium in Gütersloh; Praktika für junge Buchhändler und Verlagsleute; eine Schlaganfallstiftung; Aufbau und Organisation von Bibliotheken bis hin nach Spanien; ein internationaler Sängerwettbewerb oder ein neues „Centrum“ für Krankenhausmanagement in Münster. Alljährlich im Herbst wird der mit 300 000 Mark dotierte Carl-Bertelsmann-Preis verliehen – diesmal soll er zum Thema „Gesellschaftliche Verantwortung im Fernsehen“ vergeben werden.

Auch die erste deutsche Privatuniversität Witten/Herdecke wird unterstützt, ein Sorgenkind, das aus den finanziellen Schwierigkeiten nicht herauskommt. Und Mohn weiß, warum: „Heute in Deutschland Geld zu sammeln, das ist nicht leicht.“ Und den augenblicklichen Modetrend, alles privatisieren zu wollen, beobachtet er mit gerunzelter Stirn. Das führe möglicherweise nicht zur Effizienzsteigerung, dafür aber ganz bestimmt zu höherem Koordinationsbedarf.

Also keine weiteren Privathochschulen mehr, statt dessen weniger Staat an den staatlichen. Noch sind die künftigen Aufgaben des CHE ein wenig vage. Der neue Chef, der freundliche und reformfreudige Detlef Müller-Böling, hat seinen Rektorenposten an der Universität Dortmund voller Zuversicht mit dem Büro hinter den Glasfassaden des Gebäudes der Bertelsmann Stiftung getauscht – mit Blick auf den aus Kühlwasser der CD-Produktion gespeisten See und dessen künstliche Insel, wo der Hubschrauber des Vorsitzenden zu landen pflegt. Von hier aus sollen die Hochschulen unterstützt und beraten werden bei ihren Autonomiebestrebungen, beim effektiven Umgang mit einem Globalhaushalt, bei der Erarbeitung von Kriterien für Evaluation und Wettbewerb.

Zwei bis drei Millionen Mark pro Jahr will Mohn sich das kosten lassen. Der andere Beteiligte am Projekt, die Hochschulrektorenkonferenz, konnte zum laufenden Etat erst mal nichts beitragen. Das führt zur Anfangsfrage zurück: Sind die deutschen Hochschulen dabei, vom Regen staatlicher Abhängigkeit in die Traufe kapitalistischer Umklammerung zu geraten? In Deutschland tut man sich unendlich schwer, die dritte, neben Staat und Wirtschaft wirkende Kraft auszubilden und einzusetzen, den gesellschaftlichen Bereich also, zu dem auch Stiftungen zählen. Stiftungen sind, wie Rainer Hank einmal in der *FAZ* definierte, „verselbständigt Vermögen, juristische Personen, die wie natürliche behandelt werden“. Sie seien aber auch „eine Heiligung des Gründernamens, dessen Ansehen sie auf ewige Zeiten in seinen guten Werken mehren“.

Wie auch immer, für den künftigen Erfolg der jüngsten Bertelsmann-Schöpfung spricht eines: In aussichtslose Unternehmen steckt Mohn keine Energie. Auch seine Sanierungsbereitschaft kennt Grenzen – etwa im deutschen Schulsystem: „Da hat mich eines Tages der Rau angerufen und gefragt: Können Sie für uns das Modell eines Gymnasiums basteln? Aber bevor ich etwas anpacke, gucke ich erst mal, was damit los ist. Da hatte ich schnell heraus, daß ein Gymnasialdirektor zum Beispiel 3000 bis 4000 Vorschriften beachten muß und daß ein Lehrer im Unterricht nur alle sieben Jahre geprüft werden darf. Da habe ich dann an Rau geschrieben: Unter diesen Bedingungen ist nichts zu machen.“