

Aktien und machte sie zu Deutschlands reichster Stiftung. (Daran hat sich nichts geändert, als der Aktienanteil 2001 auf 57,6 Prozent reduziert wurde.) Bis 2002 wendete sie mehr als 250 Millionen Euro auf, allein im Jahr 2002 waren es rund 70 Millionen. 2001 legte Mohn mit achtzig Jahren auch hier den Vorsitz nieder, blieb aber Mitglied des Präsidiums. Noch heute, mit 83 Jahren, geht er täglich in sein Büro im Gütersloher Stiftungsgebäude - einen Steinwurf von der Konzernleitung auf der anderen Straßenseite entfernt.

An der Spitze der Stiftung steht eindeutig das Ehepaar Mohn. Im Präsidium sitzen Reinhard und Liz Mohn, ihnen zur Seite zwei Gelehrte von Rang: der deutsche Marketingpapst Heribert Meffert und Werner Weidenfeld, ein Politikwissenschaftler mit exzellenten Kontakten. Dazu kommt der kaufmännische Geschäftsführer Johannes Meier, der seine Karriere bei McKinsey begann. Früher war auch die Führungsspitze der Bertelsmann AG im Präsidium vertreten. Inzwischen sind der Vorstandsvorsitzende (heute: Gunter Thiel) und der Aufsichtsratsvorsitzende (heute: Dieter H. Vogel) ins Kuratorium der Stiftung abgewandert. Komplettiert wird das Gremium durch handverlesene Freunde der Familie Mohn und des Hauses Bertelsmann. Im Übrigen legen die Statuten fest, dass in Bertelsmanns ThinkTank sowieso keine wichtige Entscheidung gegen die Familie getroffen werden darf.

Zweifellos: Die Stiftung tut Gutes. Sie hat zahllose Projekte angeschoben, Reformen vorbereitet und Denkanstöße gegeben. Nach den Vorstellungen Reinhard Mohns arbeitet die Stiftung mit weltweitem Horizont und beeindruckendem Budget. Mehr als 250 hoch qualifizierte Akademiker sollen Ideen aufspüren und weiter entwickeln. In Modellversuchen testen sie unter Praxisbedingungen, was die öffentliche Hand landes-, bundes- und europaweit auf den Weg bringen soll. Große Teile der deutschen Gesundheits-, Hochschul- und Arbeitsmarktreformen werden von ihnen konzipiert. Die Stiftung versteht sich als Deutschlands führende Reformwerkstatt mit dem Ziel, die Republik aus ihren Sackgassen herauszuführen. Sie wartet nicht, bis von anderen Stellen förderungswürdige Konzepte und Projekte an sie herangetragen werden, sondern tritt selbst an die entsprechenden Wissenschaftler, Ökonomen und Politiker heran. Die Stiftung bringt alle an gut gedeckten Tischen zusammen. Sie ist operativ, nicht philanthropisch tätig.

Das Image ist makellos. Es liefert ein leuchtendes Beispiel für den Glauben an den Fortschritt, die Notwendigkeit parteiübergreifender Zusammenarbeit und die Wohltätigkeit des Unternehmens, das hinter der Stiftung steht. Ein

Konzern, der so viel Geld in einen Think Tank für die Zukunft der Gesellschaft investiert, kann nicht eigenützigen Motiven folgen. So lautet die Botschaft. Die Stiftung bildet eine glänzende, regelrecht blendende Fassade für die Geschäfte der Bertelsmann AG.

Als Reinhard Mohn die Stiftung 1977 gründete, schickte sich das Unternehmen gerade an, einer der weltgrößten Medienkonzerne zu werden. Bei so viel Medienmacht in einer einzigen, privaten Hand war mit Widerspruch zu rechnen. Ganz ähnlich wie bei Axel Springer zehn Jahre zuvor. Der Medienunternehmer war als Kapitalist und Konservativer zur Zielscheibe massiver Proteste geworden. Diese hatten die Expansion seines Konzerns gebremst. Der permanente Blockaden müde, wollte Springer 1970 verkaufen. Mohn versuchte, sich zunächst mit 33 Prozent, dann mit einer Mehrheit an Springers Konzern zu beteiligen. Redakteure des *stern* protestierten laut. In dieser Situation bedachte der *Spiegel* Bertelsmann - zum zweiten Mal nach 1957 - mit einer kritischen Titelstory. Das Gütersloher Unternehmen wurde als Moloch dargestellt. Günter Gaus schrieb eine *Spiegel-Kolumne*, die Bertelsmann noch demokratiegefährdender erscheinen ließ als den Springer-Verlag: »Wenn es also wahr ist, dass die sozialdemokratische Regierungspartei Frieden mit Bertelsmann hält, weil sie ihn mit Springer nicht machen konnte, so wird in diesen Tagen eine Fehlentscheidung vorbereitet, deren Folgen weit über die bisherigen kommunikationspolitischen Versäumnisse hinausreichen. Für Bonn muss das sichtbar werdende Konzept der Gütersloher genügen, endlich die Formeln für die Bändigung der totalen Informationsindustrie von morgen zu entwickeln. Die mammothaften Verbindungen der verschiedenen Industrien mit dem Ziel des Medien-Verbunds werden, soweit sie nicht schon verabredet sind, in naher Zukunft vorbereitet ... Gut gemeinte Beteiligungen der Belegschaft und Mitsprache-Rechte, wie sie bei Bertelsmann praktiziert oder für möglich gehalten werden, sind nichtssagende Kleinigkeiten, gemessen an der Totalität, mit der ein künftiger Informations-Konzern von Bertelsmann-Größe auf die Gesellschaft Einfluss nehmen wird.«³ Das muss ein harter Schlag für den »Roten Mohn« gewesen sein. Der Bertelsmann-Chef zog plötzlich Kritik aus jenen Kreisen auf sich, die ihn bisher geschont hatten. Die Beteiligung an Springer platzte. Doch Bertelsmann wuchs weiter rasant und musste davon ausgehen, dass die Proteste schnell wieder aufflackern würden.

Was lag da näher, als dem drohenden Reputationsverlust auf anderem, ökonomisch unbedenklichem Gebiet vorzubeugen? Bei Bertelsmann besann man

sich auf die Standardmaxime vom »Leistungsbeitrag«. Das hatte schon in den Fünfzigerjahren funktioniert, als der Lesering wegen seiner aggressiven Werbemethoden in Verruf geraten war. Damals hatte man Reinhard Mohn vorgeworfen, ausschließlich an Verkaufszahlen und nicht an literarischer Qualität interessiert zu sein. Daraufhin hatten Mohn und sein Bruder Sigbert 1954 bekannt gegeben, fortan zehn Autoren jeweils ein Jahr lang mit monatlich 400 DM unterstützen zu wollen. 21 Jahre später wiederholte man die Strategie der gezielten Wohltätigkeit in großem Stil. Bei ihrer Gründung 1977 hatte die Bertelsmann Stiftung nämlich mehr zu leisten, als lediglich beruhigend zu wirken. Die Sensibilität der Öffentlichkeit für die Machenschaften der Großkonzerne hatte sich deutlich erhöht. Reinhard Mohn wollte, wie andere Stifter auch, Erbschaftssteuern vermeiden, den familiären Einfluss im Konzern sichern und den drohenden Angriffen von Politik und Presse zuvorkommen. Also stellte er sich mit der Stiftung ostentativ auf die Seite des Guten — in den Dienst an der Gesellschaft.

Bei allen wichtigen geschäftlichen Problemen, so Reinhard Mohn über sich selbst, untersuche er zunächst, ob nicht bereits irgendwo brauchbare Lösungen entwickelt worden seien, insbesondere in den USA. So hat er es wohl auch in Sachen Stiftung gehalten. 1975 erschien Ferdinand Lundbergs Buch *Die Mächtigen und die Supermächtigen*. Lundberg analysiert, wie es der Familie Rockefeller gelang, trotz zunächst schärfster Anfeindungen von allen Seiten Reichtum und Einfluss zu bewahren und gleichzeitig hohes Ansehen zu erlangen. Man darf annehmen, dass Mohn dieses in seinem Verlag publizierte Buch sehr gründlich gelesen hat. Die Parallelen sind frappierend.

Ende des 19. Jahrhunderts hatte John D. Rockefeller mit seiner Standard Oil Company in den USA das Monopol für Mineralöl und dessen Raffinerierung errungen. Schnell war er zum reichsten — und verrufensten — Geschäftsmann Amerikas geworden. Journalisten deckten auf, dass er vor brutalen Wettbewerbsmethoden und Korruption nicht zurückschreckte. Parlamentsausschüsse und Gerichte beschäftigten sich mit ihm. US-Präsident Theodore Roosevelt bezeichnete ihn als Kriminellen. Ein Bundesgericht ordnete die Zerschlagung der Standard Oil Company an.

Rockefeller fühlte sich zu Unrecht gebrandmarkt. Die Konkurrenz handelte schließlich genauso, nur weniger erfolgreich. Und seine Angestellten behandelte er doch fürsorglich, zahlte vergleichsweise hohe Löhne, gewährte eine Kranken- und Alterssicherung. Der Multimilliardär leistete sich die besten

Anwälte und konnte die Zerschlagung des Imperiums weitgehend abwenden. Die Anfeindungen jedoch blieben bestehen. So suchte er nach Wegen, den lädierten Ruf zu reparieren. Seit seiner Jugend hatte er regelmäßig an die Kirchengemeinde gespendet. Er begann, den Wirkungskreis seiner Wohltätigkeit zu erweitern. Frederick T. Gates, ein Geistlicher mit Managementfähigkeiten, wurde sein Fachmann für Spendenwesen. Er organisierte Stiftungen, die sich für Bildungsprojekte, Universitätsgründungen, medizinische Forschungen, später auch für die Geistes- und Sozialwissenschaften einsetzten. Sie wurden mit Aktien der Rockefeller-Gesellschaften ausgestattet. Statt Beteiligungen zu verkaufen, um Erbschaftssteuern zu bezahlen, brachte Rockefeller die Beteiligungen erbschaftssteuerfrei in Stiftungen ein und behielt die Kontrolle. Ein Journalist namens Ivy Lee — er gilt heute als der Vater der modernen Public Relations — machte die Wohltätigkeit des Ölmagnaten bekannt und verlieh ihm dadurch den erhofften *human touch*. John D. Rockefellers Bild wandelte sich von dem des größten Gauners zu dem des größten Philanthropen.

Rockefellers Imperium war fortan kaum mehr angreifbar. Wer seine Unternehmen kritisierte, traf zugleich die Stiftungen. Und die vollbrachten mit den Dividenden dieser Unternehmen so viel sichtbar Gutes. Mehr und mehr gelang es den Wohltätern aus dem Hause Rockefeller, Meinungs- und Entscheidungsträger für sich einzunehmen. Denn Freunde, so führt Lundberg aus, kann man nicht kaufen. Aber Akademiker, die in Wissenschaft und Politik Karriere machen, kann man als Freunde und Ratgeber an sich binden, indem man ihre Projekte fördert. Mögliche Kritik wird so schon im Ansatz unterbunden. Wer von den Stiftungen unterstützt wurde und bei deren Kongressen auftrat, fühlte sich verpflichtet. Laut Lundberg knüpfte die Rockefeller durch ihre Wohltätigkeit ein Netz gegenseitiger Abhängigkeiten, das ihren Einfluss bis in die amerikanische Außen- und Wirtschaftspolitik hinein ausdehnte. Nelson, der Enkel des einst als kriminell verrufenen Erzkapitalisten John D. Rockefeller, war unter Lyndon B. Johnson sogar Vizepräsident der USA. Und David Rockefeller, den »Vorsitzenden« der Familie und langjährigen Chef der Chase Manhattan Bank, hofieren Tausende von wichtigen Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb der Vereinigten Staaten.

Reinhard Mohn hat sich daran ein Beispiel genommen. Er hat die Mehrheit seiner Anteile an der Bertelsmann AG auf die Stiftung übertragen und seine Nachkommen vor der anfechtbaren Konstellation bewahrt, als reichste europäische Familie einen der weltweit größten Medienkonzerne zu besitzen. Da er der

Stiftung nur das Eigentum, nicht aber die Stimmrechte der Aktien übertrug, kann die Familie über die von ihr dominierte Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) den Konzern kontrollieren. Stiftung und Konzern sind also aufs Engste miteinander verwoben. Nicht nur räumlich in Berlin und Gütersloh, sondern auch personell und organisatorisch. Wichtige Repräsentanten des Konzerns spielten und spielen in der Stiftung eine Rolle. Zum Beispiel Mark Wössner. Er war Chef der Stiftung sowie Vorsitzender des Aufsichtsrats und der Verwaltungsgesellschaft. Auch Gunter Thielen musste nicht nur die Bertelsmann-Kaderschmiede Mohndruck absolvieren, sondern sich auch als Stiftungschef bewähren, bevor er Thomas Middelhoff an der Konzernspitze ablöste. Heute sitzt Thielen ebenso im Stiftungskuratorium wie der Chef des Aufsichtsrates Dieter H. Vogel.

Der Zusammenhang ist offenkundig. Die Stiftung hat nicht nur Gutes für die Gesellschaft, sondern auch für den Konzern im Sinn. Ihre Aktivitäten ermöglichen gute Beziehungen zu den wichtigsten europäischen Politikern, Beamten, Beratern, Wissenschaftlern und Publizisten. Da man sich durch die Stiftung empfohlen hat, darf man für die Belange der Aktiengesellschaft gleichfalls ein offenes Ohr, guten Rat und diskretes Entgegenkommen erwarten. Das alles ist satzungsbekannt und in solch »rauschenden Partynächten« wie bei der Eröffnung der Hauptstadtprezentanz auf dem Parkett der Prominenz zu beobachten. Die Stiftung legt einen Schutzschild der Gemeinnützigkeit um den Konzern und entzieht ihn damit der öffentlichen Kritik. Wer die Bertelsmann AG meint, trifft die Bertelsmann Stiftung. Und die scheint über jeden Zweifel erhaben. Der Rockefeller aus Gütersloh hat seine Lektion gelernt und es in seinen Netzwerken nicht minder weit gebracht als sein Vorbild in den USA. Die Stiftung macht den Konzern unantastbar.

Wer nach außen Gutes tut, kann hinter den Kulissen nicht schlecht sein. Und hinter den Kulissen regieren bei Bertelsmann die Mohns, deren Patriarch keinem Politiker die nötigen Führungsqualitäten zuspricht, sich selbst aber umso mehr. Auch in dieser Hinsicht gleicht die Stiftung dem Konzern. Beide sind nach den scheindemokratischen Prinzipien von Mohns Unternehmenskultur konzipiert. Mitbestimmung und Gleichberechtigung walten innerhalb der »Arbeitsgemeinschaft« Bertelsmann. Gleiches strebt die Stiftung für die Gesellschaft an. Aber beide sind durch den ebenso straffen wie willkürlichen Führungsstil des Patriarchen geprägt. Alle seine obersten Mitarbeiter hat Mohn abrupt gefeuert — Manfred Köhnléchner, Manfred Fischer, Mark Wössner,

Thomas Middelhoff. Über keinen hat er noch ein gutes Wort verlauten lassen. Trotzdem preist Reinhard Mohn die Kreativität, den Leistungswillen und die Energie von Managern und Mitarbeitern, die diese — und das ist entscheidend — nur im Rahmen des von ihm gelenkten Regelsystems namens »Unternehmenskultur« entfalten konnten. Auf allen Ebenen habe man bei Bertelsmann die Menschlichkeit im Umgang miteinander zum obersten Prinzip erkoren. Nun soll diese über die Stiftung Einzug in die Gesellschaft halten. Die Bertelsmann Stiftung ist die notwendige Konsequenz aus Mohns missionarischem Anspruch. Er will seine Grundsätze nicht nur in seinem Konzern verwirklicht sehen, sondern auch in der Gesellschaft. Nur so könne diese ihre Rückständigkeit überwinden und zukunftsfähig sein, spricht: so erfolgreich wie Bertelsmann.

Dahinter steht die Selbstschätzung, es besser zu wissen als alle anderen. In Mohns Interviews kommt sie unverblümt zum Ausdruck. »Heute bekommt man eine Fülle von Meinungen vorgelegt, die gar nicht mehr weiter untersucht werden. Schlimm, was wir uns da alles anhören müssen. Tatsächlich aber können Sie die meisten politischen Abläufe und Entscheidungen durchschaubar und bewertbar machen. Die Bertelsmann Stiftung hat untersucht, wie ein Finanzamt oder eine Schule optimal organisiert werden muss. Die Lösungen sind da. Man könnte auch die Politiker selbst schulen und ihre Arbeitsweise rationalisieren. Aber leider versucht das niemand, und es gibt keinen Wettbewerbsdruck. Keine Partei wirbt damit, dass sie sagt: Was wir sagen, stimmt nachprüfbar.«⁵ Wer es so viel besser weiß, hat ein Recht auf mehr Macht. Für Reinhard Mohn ist sein gesellschaftlicher Auftrag eine führungstechnische Herausforderung. Das Vorbild fand er wieder in den USA. Von Franklin D. Roosevelt lernte er, wie man wirtschaftliche Interessen mit Nachdruck durchsetzt und trotzdem als Freund der Allgemeinheit geachtet wird — solange man die eigenen Interessen als universalistische, dem Fortschritt und der Wohlfahrt aller verpflichtete Sendung zu verkaufen vermag. Wieder gibt uns ein Buch Auskunft. Es schrieb ein Freund und Vertrauter des Konzernchefs: der konservative Historiker Dirk Bavendamm.⁶

Nach Bavendamm war Roosevelt das Ass unter den Machtpolitikern und verstand es wie kein anderer, die imperialistischen Ziele der Vereinigten Staaten brillant zu bemänteln, indem er sie als humanistische Ziele ausgab. Für Roosevelt lag das Geheimnis von Frieden, Freiheit und Wohlstand in der Etablierung einer Weltordnung, in der alle Mächte wie gute Nachbarn zu-

sammenleben - unter der Hegemonie der Vereinigten Staaten. Die Grundsatze seiner Innen- und Außenpolitik formulierte Roosevelt für sein Land. Gelten sollten sie allerdings auch für Lateinamerika, China und letztlich für die ganze Welt. Um die Richtigkeit seines Denkens zu erweisen, zog er Fachleute heran. Er fand sie in den modernen Sozialwissenschaftlichen, die während seiner Regierungszeit und durch die Kooperation mit dem Weißen Haus einen ungeahnten Aufschwung erfahren. Roosevelt war der erste US-Präsident, der sich einen Think Tank für die Konzeption und Durchsetzung seiner Reformen hielt. Mit seiner New Deal genannten Reformpolitik gab er dem amerikanischen Kapitalismus soziale Züge. Seine Experten verliehen den Reformen den Hauch von wissenschaftlich fundierter Unfehlbarkeit. Roosevelt verhalf den USA zu einer positiven, globalen Imagehegemonie. Seine wissenschaftlichen Berater entwickelten sich nach Bavendamm zu Gehilfen eines auf weltweite Vorherrschaft bedachten Expansionspolitikers - ohne dass es die Öffentlichkeit durchschaute.

Roosevelts Führungstechnik machte sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft dienstbar. Sein Sendungs- und Allwissenheitsanspruch zeugte von großem Selbstbewusstsein, sogar für einen US-Präsidenten. Bei einem Gütersloher Unternehmer, der ein Medienimperium kontrolliert und mit seinem Konzern überall in der Welt präsent ist, zeugt er von Vermessenheit. Die Medien spielen bei der Durchsetzung von Mohns Systemreformen, die seine Stiftung den Regierenden anempfiehlt, eine entscheidende Rolle. Und die wichtigsten Medien, die seine Ideen in die Öffentlichkeit transportieren, gehören in Deutschland und Europa zumindest teilweise zur Bertelsmann AG. Hatte Günter Gaus nicht bereits 1970 in seiner hellsichtigen *Spiegel*-Kolumne alles vorweggenommen, was heute gang und gäbe ist?

Effizienz regiert die Welt - Bertelsmanns Reform Think Tank

Die Denkfabrik des Bertelsmann-Imperiums arbeitet in den Bereichen Arbeits- und Sozialpolitik, Bildungs- und Hochschulpolitik, Gesundheitspolitik und Internationale Verständigung. Das oberste Ziel der Stiftung heißt: Förderung der Zukunftsfähigkeit. Der Wirtschaftswissenschaftler Heribert Meffert wurde 2002 ins Präsidium berufen, um die entsprechenden Reformen noch effektiver zu verkaufen.

Die meisten Projekte haben sich zu Netzwerken entwickelt, betrieben in Kooperation mit Regierungen, Verbänden, Firmen oder Initiativen. Deshalb ist es fast unmöglich, den gesamten Umfang der weit verzweigten Aktivitäten zu überblicken. Auch das Internet mit seinen Suchmaschinen erlaubt keine Übersicht. Man stößt auf immer neue Homepages von Projektgruppen und Kooperationspartnern, die angetreten sind, dem Land neue Impulse zu geben. Man könnte es jedoch auch anders formulieren: Der Bertelsmann'schen Expansionslust sind nicht nur in unternehmerischer Hinsicht kaum Grenzen gesetzt. Der Wille zur Einflussnahme, dem die Stiftung zu verdanken ist, manifestiert sich überall.

Bislang stand die Bildungsreform im Vordergrund, da Reinhard Mohn in ihr den Schlüssel zur Gesellschaftsreform sieht. Lange Zeit wurden mehr als 50 Prozent aller Ausgaben in diesen Bereich investiert. Ein großer Nutznießer der Bertelsmann-Gelder ist das 1994 auf Initiative von Mohn gegründete Zentrum für Hochschulentwicklung CHE. Es wird zu 75 Prozent von der Stiftung finanziert und residiert in einem Bürokomplex etwa einen Kilometer von der Stiftungszentrale entfernt. Die Öffentlichkeitsarbeit übernimmt die Pressestelle der Stiftung, während die zwanzig Mitarbeiter unter der Leitung des Betriebswissenschaftlers Dettlef Müller-Böling Hochschul- und Forschungsrankings erstellen sowie in Kursen für Hochschulmanagement mehr Produktivität und Effizienz in Forschung und Lehre propagieren.

Schon allein die im Internet abrufbare Liste der Projekte und Publikationen ist beeindruckend.⁷ Auf internationalen Symposien über Hochschulmarketing, Qualitätssicherung und Personalmanagement bringt das CHE europäische Universitäten zusammen. Man stellt vergleichende Studien über Hochschulabschlüsse an, um deren Vereinheitlichung in der EU voranzutreiben. Man versucht, per Modellrechnung Studiengebühren an deutschen Hochschulen einzuführen, plädiert auf allen Gebieten einschließlich der Professorenbesoldung für mehr Wettbewerb, und vor allem: Man initiiert Veranstaltungen, auf denen Hochschulen und Fachhochschulen Verwaltungserfahrungen und vertrauliche Daten austauschen. Dem CHE ist es gelungen, Widerstände abzubauen und Partner für ein effizienteres Wissenschaftsmanagement zu finden. Sogar auf politischer Ebene. Im Oktober 2003 begannen, so vermeldete die Pressestelle der Bertelsmann Stiftung, die sozialdemokratischen Hochschulpolitiker umzudenken. Wenig später, im Januar 2004, begrüßte CHE-Chef Müller-Böling die neuesten Pläne der Bundesregierung.

Kanzler Schröder wollte nun Studiengebühren zulassen, den Wettbewerb unter den Hochschulen intensivieren und Eliteuniversitäten errichten. Die SPD verkündete ein Offensivprogramm zur Überwindung der wirtschaftlichen Wachstumsschwäche und Arbeitslosigkeit. In seinem Zentrum stand die Hochschulpolitik. Das Konzept dahinter trug die Handschrift des CHE und der Bertelsmann Stiftung.

Der Titel einer der wichtigsten Publikationen des CHE-Leiters lautet *Die entfesselte Hochschule!* Das Buch ist im Verlag der Bertelsmann Stiftung erschienen. Mit dem provozierenden Titel bringt Detlef Müller-Böling die Vorstellungen Reinhard Mohns auf den Punkt. Dieser möchte die Universitäten in erfolgsorientierte Organisationen verwandeln. Massiver Druck geht dabei von den Hochschul-Rankings aus, in denen das CHE Jahr für Jahr die Leistungsfähigkeit der Universitäten misst. Diese werden mittlerweile bundesweit als verbindliche Maßstäbe anerkannt. Fällt eine Universität im Ranking zurück, verliert sie an Anziehungskraft für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Das hat Folgen für die Politik. Die Verantwortlichen in den Ländern, die gern vom guten Image ihrer Universitäten profitieren, sehen sich gezwungen, auf mehr Effizienz im Sinne Bertelsmanns zu setzen.

Denn Effizienz und Wettbewerb regieren die Welt. So ist es in der Bertelsmann AG, so soll es in der Gesellschaft sein. Reinhard Mohn ist mit seinem Stiftungskosmos betriebswirtschaftlicher Zahlen und Rankings angetreten, diesen Grundsatz zu verwirklichen. Wie effizient diese Denkweise ist, zeigt sich in dem der Stiftung gegenüberliegenden Flügel des Gütersloher Hauptgebäudes. Die Veröffentlichung der Rankings ist Sache des Konzerns. Sie werden in den Bertelsmann-Medien, im *stern*, präsentiert und fördern dessen Image und Auflage.

Was auf Bundesebene funktioniert, geht auch auf Landesebene. In Nordrhein-Westfalen gestaltet die Stiftung die Schulreformen. Man führt — wiederum - internationale Leistungsvergleiche durch. Ein Netzwerk von 400 innovativen Schulen bearbeitet drängende Themen praxisnah und organisiert - natürlich - Expertenrunden. Auf Fachtagungen macht man die Lehrer mit wirtschaftlicheren Verwaltungsmethoden vertraut. Zugleich gesteht die nordrhein-westfälische Landesregierung den Schulen mehr Selbstverwaltung zu. Hier werden Reinhard Mohns bildungspolitische Ideen zur Landespolitik und sorgen - ganz nebenbei - unter den früher als überwiegend links eingeschätzten Lehrern für mehr Aufgeschlossenheit gegenüber unternehmerischem Den-

ken. Es ist nicht möglich, den gesellschaftspolitischen Lobbyisten und Unternehmer Reinhard Mohn, den Wohltäter, die Bertelsmann AG und die Bertelsmann Stiftung in der Praxis auseinander zu halten. Angesprochen auf die gute Zusammenarbeit mit dem Land Nordrhein-Westfalen ist vom Pressesprecher der Stiftung, Andreas Henke, gelegentlich zu hören, dass Mohn über beste Kontakte zur Landesregierung verfügt.

Für die Förderung des Bibliothekswesens werden ähnlich hohe Summen aufgebracht wie für die Hochschulpolitik. Ein Vorzeigeobjekt hat man in Güterstoh errichtet. 1984 wurde die Stadtbibliothek eröffnet. Die Bertelsmann Stiftung bezahlte den Bau und die Einrichtung, die Stadt trägt die laufenden Kosten. Die Architekten durften experimentierfreudig sein und haben ein ein-drucksvolles Gebäude geschaffen. Das Management der Bibliothek muss gleichfalls Experimentierfreude beweisen. Es soll neue Methoden erproben, kosteneffizient und dennoch attraktiv für die Besucher sein. Tatsächlich: Die Benutzerzahlen sind höher als bei vergleichbaren Stadtbibliotheken. Bei den Kosten allerdings gibt es mittlerweile Streit zwischen Stadt und Stiftung. Das Klassenziel wird man offenbar nicht erreichen.

Mehr Wettbewerb beim Bibliotheksbesuch: Die Stiftung entwickelte den Bibliotheksindex BIX, der die Akzeptanz der Bibliotheken durch die Bevölkerung misst. Der BIX liefert gewichtige Argumente, wenn Kommunalpolitiker in Deutschland darüber streiten, ob die Mittel für Bibliotheken erhöht oder gekürzt werden sollen. Wer gefördert wird, entscheidet sich zunehmend über den BIX. Und wie die Bibliotheken arbeiten sollen, dafür liefern die Gütersloher ebenfalls wichtige Anregungen. Es ist nicht zu übersehen. Die Stiftung ist der Ableger eines Unternehmens, dessen Marketing- und Organisationsmethoden in die Verwaltung hineingetragen werden. In Nordrhein-Westfalen gibt es »strategische Partnerschaften« zwischen Schulen und Bibliotheken. Die Bibliotheken stellen den Schulen Medienboxen mit Büchern zu bestimmten Themenkomplexen zur Verfügung. Bibliothekare gehen in die Schulen und präsentieren eine Medienauswahl. Schüler werden in Bibliotheken geschickt, um mit den dortigen Medien zu arbeiten. Für alle Cross-Promotion-Aktivitäten stehen von der Stiftung sorgfältig ausgearbeitete Skripte und Vorlagen zur Verfügung. Das Ganze erinnert an die Marketing-Allianzen, die etwa zwischen der RTL Group und BMG geschlossen wurden.

Was gut ist für Bertelsmann, ist gut für die gesamte Republik. Und die Methoden sind immer die gleichen. Leistungsvergleiche, Modellversuche, Fort-

bildung, der Aufbau von Netzwerken und die enge Zusammenarbeit mit den staatlichen Instanzen. Alles dreht sich um Leistungskennziffern, Kostenrechnungen und Optimierungsmodelle. Die Gesellschaft der Bundesrepublik soll ebenso effizient funktionieren wie der Konzern aus Ostwestfalen. Damit man wettbewerbsfähig bleibt auf der internationalen Bühne. Wenn Reinhard Mohn eine gesellschaftspolitische Vision hat, ist sie hier zu erkennen.

In Worte gefasst hat Mohn seine Vision 1992 bei einem Vortrag an der Fachhochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Für die herrschenden Missstände macht er Politik und Verwaltung verantwortlich, denen eines fehle: wirtschaftliches Denken. Allen Politikern spricht der Konzernlenker die Fähigkeit ab, die notwendigen Konsequenzen aus dem Wandel der modernen Gesellschaft zu ziehen. Er wirft ihnen vor, lieber die Verschuldung voranzutreiben als unbenutzbare Reformen durchzuführen. Sparsamkeit sei keine Tugend der Politik, stellt der Bertelsmann-Chef bedauernd fest. Der Staat müsse sein sozialpolitisches Monopol aufgeben, da Monopole Konkurrenz unterbinden und letztlich nur Stagnation erzeugen. Mehr Wettbewerb solle dem öffentlichen Dienst neue Impulse verschaffen. Rationalisierungsmaßnahmen sollten Kosten senken. Überprüfbar sei der umfassende Reformprozess durch messbare Effizienz - so wie in der Wirtschaft, so wie bei Bertelsmann. Für Transparenz sorgen in einer Demokratie die Medien. Diesen fällt in Mohns Konzept die Aufgabe zu, die Messergebnisse in Leistungsvergleichen zu publizieren. Presseberichte darüber, wie gut (oder vor allem: wie schlecht) die Politiker arbeiten, schaffen, so Mohn, öffentlichen Druck. So entstehe eine öffentliche Kontrollinstanz. Das fördere die Effizienz, erhöhe den Wettbewerb und stärke die Bereitschaft zu Reformen. Trotz aller Bemühungen, das Gegenteil zu beweisen: Mohn ist ein Stifter, aber immer auch ein Unternehmer - und ein Medienmogul.

Die Stiftung und die Agenda 2010

Der Einfluss, den Bertelsmann über die Stiftung ausübt, reicht weit. Das belegen schon diese wenigen Beispiele. Wie weit er reicht, zeigt eine Begebenheit gut einen Monat nach der Bundestagswahl im September 1998. Die Wähler hatten nach 16 Jahren Kohl-Politik die Wende herbeigeführt. Hinter den Kulissen des Polit-Theaters hatten die Meinungsmacher in Gütersloh kräftig dazu beigetragen.

226 Wie Reformen gemacht werden

Die soeben neu gewählte rot-grüne Bundesregierung schickte ihre wichtigsten Vertreter in die Provinz, um dem Medienimperium die Referenz zu erweisen. Am 30. Oktober 1998 reisten an: der neue Bundeskanzler Gerhard Schröder und der neue Außenminister Joschka Fischer. Der äußere Anlass war die Einführung Thomas Middelhoffs in das Amt des Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG. Dieses Mal inszenierte die Aktiengesellschaft ein illustres Rahmenprogramm mit Fußball-Kaisern und Schlagerstars für den zwanglosen Austausch zwischen Wirtschaft und Politik. Die Republik wäre ärmer, sagte Gerhard Schröder damals, »ohne die gemeinsinnorientierte Politikberatung der Bertelsmann Stiftung«. Und Kanzlerworte, an Bertelsmann gerichtet, scheinen stets Dankesworte zu sein. Während des Wahlkampfs hatte man die neue Allianz erprobt. In den kommenden Jahren mauserte sie sich zum effektiven Teamwork von Bertelsmann Stiftung und rot-grüner Regierungskoalition. Der Stiftung gelang es, der Agenda 2010 des Reformkanzlers ihren Stempel aufzudrücken.

Bezeichnenderweise ist es nahezu unbekannt, dass die Stiftung die Hochschul-, Gesundheits-, Wirtschafts-, und Arbeitsmarktpolitik seit dem Antritt der Regierung Schröder entscheidend bestimmt hat. An die breite Öffentlichkeit tritt die Stiftung nämlich meist nur mit publikumswirksamen Aktionen wie Preisverleihungen, Foren oder Empfängen. Prominente Namen verbürgen sich bei solchen Gelegenheiten für die Stiftungsarbeit. Wenn im Think Tank von Bertelsmann harte sozialpolitische Maßnahmen auf der Tagesordnung stehen, geschieht dies im Hintergrund: in Initiativen und Instituten, die man in Kooperation mit anderen Organisationen betreibt. So bleibt Bertelsmann nach außen hin der Wohltäter. Dass in Gütersloh erdacht wurde, was Gerhard Schröder und seine Mannschaft derzeit in den demografischen Keller sinken lässt, nimmt in der Presse kaum jemand zur Kenntnis.

Das Grundkonzept der Agenda 2010 hat eine neoliberale Tendenz und stammt aus den angelsächsischen Ländern. Es zielt darauf ab, die Wachstumschwäche der Wirtschaft durch mehr Innovation und Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und in den sozialen Systemen zu überwinden. Eigeninitiative soll gefördert werden. Seit Anfang der Neunzigerjahre drängt die Stiftung zu entsprechenden Reformen und empfiehlt drastische Notbehelfe wie die Abschaffung der Arbeitslosenversicherung (die Arbeitnehmer sollen selbst Vorsorgen) und eine Halbierung der Sozialabgaben. Alle markanten Reformen der Schröderschen Agenda orientierten sich bisher an Vorarbeiten in den Bertelsmann-

Die Bertelsmann Stiftung und ihr politischer Einfluss 227

Instituten. Von September 1999 bis April 2003 förderte die Stiftung das Projekt »Reform der Arbeitslosen- und Sozialhilfe«. Hier entstanden die Grundlagen für Hartz IV, das groß angekündigte Vorhaben der Bundesregierung, Arbeitslosen- und Sozialhilfe zum so genannten Arbeitslosengeld II zusammenzulegen. Im Sommer 2000 ließ man bei Arbeits- und Sozialämtern statistisch überprüfen, wie viele Fälle unkoordiniert doppelt von beiden Stellen bearbeitet wurden. Die Entdeckung von Missständen war Wasser auf die Mohn'schen Mühlen. Ineffizienz! Schon am 1. Dezember 2000 wurde die operative Zusammenarbeit beider Institutionen gesetzlich vorgeschrieben. Ein halbes Jahr später, im Sommer 2001, unterbreitete die Stiftung Vorschläge zur Umsetzung der neuen staatlichen Vorgaben.

Auch die Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit zur »Bundesagentur« begleitete Bertelsmann von Anfang an. Schon vor 1995 startete das Projekt »Leistungsorientierte Führung in der Bundesanstalt für Arbeit«. Die Einführung der Job-Center und Personal Service Agenturen (PSA) geht auf das Konto von Stiftungsmitarbeitern und Unternehmensberatern bei McKinsey. Das Konzept entwickelten beide Institutionen in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt. Publiziert wurden die Ideen in einer in Gütersloh erschienenen Publikation.⁹ Die Regierung von SPD und Grünen erhielt dann viele Vorschusslorbeeren — bis sich nach den ersten Pleiten herausstellte, dass die Agenturen bei weitem nicht so viele Arbeitslose unterbringen konnten wie von der Stiftung und McKinsey in Aussicht gestellt.

Die Bertelsmann Stiftung begleitet den Prozess der Erneuerung durch die Agenda 2010 weiterhin aufmerksam. Mit den bewährten Methoden. Ein Benchmarkingvergleich erleichtert die Fortschritte der 21 wichtigsten Industrienationen im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit. Die Wettbewerbsfähigkeit der Ämter dokumentiert man wie in der Bildungs- und Hochschulpolitik aufs genaueste. Statt BIX heißt es hier KIK: »Kernkennzahlen in Kommunen«. Erstellt werden Indizes für Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit in allen kommunalen Verwaltungen. Vergleiche zwischen Finanzämtern sollen deren Leistung messen. Ein Projekt namens »Unternehmerfreundliche Kommune« ermittelt in den 25 größten deutschen Städten die servicefreundlichste Verwaltung. Man erhebt Daten zur Arbeitslosigkeit und Sozialhilfe und publiziert sie als Ranking in der Zeitschrift *Impulse* (die wie der *stern* zu Grüner + Jahr und damit zur Bertelsmann AG gehört).

In der Gesundheitspolitik quält man sich seit gut zehn Jahren mit den ra-

sant anwachsenden Kosten im öffentlichen Gesundheitswesen und bei den allgemeinen Krankenkassen. Auch hier leistet die Bertelsmann Stiftung ihren ganz besonderen Beitrag. Man unterhält zwei Projekte zur Schlaganfall- und Uveitis-Forschung, den Schwerpunkt jedoch bilden wiederum die Leistungsvergleiche. An der Universität Münster finanzieren die Gütersloher ein Zentrum für Krankenhausmanagement, das die Verwaltungen modernisieren soll. Der Newsletter *Gesundheitsmonitor* publiziert regelmäßig die Ergebnisse von Meinungsumfragen zum Status quo der ambulanten Versorgung in der Bundesrepublik. Ein »Internationales Netzwerk Gesundheitspolitik« veröffentlicht Übersichten über die Reformaktivitäten in 16 Ländern.

Auch die Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises taugt dazu, bestimmte Reformideen hoffähig zu machen. So zum Beispiel im Jahr 2000. Der Preis ging an die Schweiz und an die Niederlande. Das eidgenössische Innenministerium hatte ein neues Krankenversicherungsgesetz eingeführt, das Wettbewerb und Solidarprinzip in Einklang bringen sollte. Die niederländische Vereinigung der Hausärzte wurde für die hohe Qualität der hausärztlichen Versorgung ausgezeichnet. Ein deutliches Lob für mehr Wettbewerb in der Schweiz; eine klare Stellungnahme für kostensenkende Begrenzungen der freien Arztwahl. Bertelsmann bezog Position durch eine Preisverleihung. Die entsprechenden Gesetzesvorlagen der Bundesregierung ließen nicht lange auf sich warten.

Ähnlich verfuhr man in der Arbeitsmarktpolitik. 1995 erhielt Portugal den Preis für innovative Methoden und Instrumente einer erfolgreichen Beschäftigungspolitik. Die Begründung: Portugals Premierminister Cavaco Silva habe mit politischem Mut und sozialem Augenmaß das Land aus einer kritischen Wirtschaftslage herausgeführt und nachhaltige Erfolge bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erzielt. Mit anderen Worten: Silva favorisierte eine auf Leistung und Wettbewerb ausgerichtete Politik, die an das Wirtschaftswunder und die soziale Marktwirtschaft von Ludwig Erhard erinnerte. Das honorierte man bei Bertelsmann.

Die Stiftung nimmt Einfluss. Über ihren Think Tank regieren die Verantwortlichen in Gütersloh mit. Dabei versteht man es virtuos, den Eindruck von Transparenz zu erzeugen, indem man die Ergebnisse der Arbeit in Zahlenkolonnen verpackt. Das Projekt zum Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern betreibt Bertelsmann in Kooperation mit vier Bundesländern und der Kienbaum-Unternehmensberatung. Auf der entsprechenden Website sind die Er-

gebnisse des Vergleichs bis auf die Kommastellen genau in Statistiken abrufbar.¹⁰ Hier erfährt man zum Beispiel über die Wirtschaftlichkeit der Finanzämter Folgendes: Ein Einkommensteuerbescheid kostet bei den Finanzämtern in Bayern im Durchschnitt zwischen 20,75 und 27,30 Euro, in Rheinland-Pfalz jedoch viel mehr, nämlich zwischen 34,88 und 39,59 Euro. Im Freistaat Sachsen arbeiten die Finanzämter dagegen fast schon so kostengünstig wie in Bayern. Dort wendet man zwischen 19,85 und 27,55 Euro pro Bescheid auf. Die Medien greifen die Ergebnisse solcher Rankings dankbar auf und verallgemeinern gerne. »Viel Lob für Sachsens Finanzbeamte« titelte etwa die *Chemnitzer Freie Presse* am 28. Februar 2002. Hier wurden sogar Benotungen zitiert: Die Bertelsmann Stiftung habe für »das höfliche Verhalten der Beamten« die Note 1,3 vergeben. Die Vordenker aus Gütersloh avancieren in allen nur möglichen Bereichen zum Effizienz-Gradmesser der Nation. Die Presse und die Parteien, ob sie nun momentan regieren oder künftig regieren wollen, folgen ihnen.

Werner Weidenfelds Kontakthof

Solche Zahlenwerke, errichtet nach den Kriterien abstrakter Zeitökonomie, zahlen sich für Bertelsmann aus. Die Stiftungsaktivitäten haben der Familie Mohn und der Bertelsmann AG ein gutes Image und eine Menge wichtiger Freunde verschafft. Es ist verblüffend zu beobachten, wie erfolgreich Reinhard und Liz Mohn mit der Stiftung im politischen Raum agieren. Während andere Medienunternehmer wie Springer oder Kirch mit ihren Beziehungen zu Politikern ins Zwielticht gerieten, scheint Reinhard Mohn fast über jeden Verdacht erhaben. Als bekannt wurde, dass Helmut Kohl und Leo Kirch eine Männerfreundschaft verband, witterten die Journalisten gleich Vetterwirtschaft, wenn nicht gar Korruption. Bei Bertelsmann hingegen kommen Konzern und Stiftung reibungslos mit so genannten konservativen und progressiven Politikern zurecht, ohne dass man wegen unredlicher Beziehungen an den Presse-Pranger gestellt würde. Wenn dann tatsächlich einmal darüber berichtet wird, dass der Vorstandsvorsitzende der Aktiengesellschaft und das Kuratoriumsmitglied der Stiftung, Gunter Thielen, dem Präsidenten der Bundesanstalt für Arbeit einen »arbeitslosen« Bertelsmann-Manager namens Bernd Schiphorst als Berater empfohlen haben soll, wird das kaum registriert und

schon gar nicht weiter recherchiert. Obwohl dabei ungemein großzügige Beraterverträge abgeschlossen werden.¹¹

Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen hat die Stiftung eine Fassade der Vorbildlichkeit aufgebaut, die einzureißen einem Sakrileg gleichkäme. Deutschlands führende Reformwerkstatt des unlauteren Wettbewerbs zu bezichtigen, hieße, alle Politiker — denn alle gehen in Gütersloh ein und aus — der Unglaubwürdigkeit zu verdächtigen. Darf man die Politikverdrossenheit der Wähler auf die Spitze treiben?

Zum anderen offeriert die Stiftung zahllose unverfängliche Anlässe für zwanglose Begegnungen. Wer in Politik, Verwaltung und Medien etwas erreichen will, nutzt sie ganz selbstverständlich. Nicht immer trifft man sich so glanzvoll wie am 6. November 2003 in der Berliner Repräsentanz. Immer aber ist die Besetzung hochkarätig, wenn Bertelsmann zum konstruktiven Austausch bittet. Die Nähe von wirtschaftlicher, politischer und publizistischer Macht ist auf allen Ebenen spürbar. In Berlin finden die Kontakte zwischen Aktiengesellschaft und Stiftung im selben Gebäude statt. In Gütersloh tagen die Politiker in den Stifungsräumen, nur 50 Meter von der Hauptverwaltung der AG entfernt. Sie können dem Vorstandsvorsitzenden ins Büro blicken oder sogar mit ihm als Kuratoriumsmitglied der Stiftung ganz unverfänglich am Konferenztisch sitzen. Um Transparenz zu gewährleisten, sind freundlich gesinnte, aufstrebende Medienvertreter geladen. Man trifft sich, spricht miteinander, man kennt sich und weiß, wen man in welcher Situation kontaktieren muss. Die Bertelsmann Stiftung webt beständig an einem Netz von Wohltätigkeiten und Abhängigkeiten. Sie betreibt einen Kontakthof für Beziehungen jeglicher Art, die weit über den gemeinnützigen Rahmen hinausreichen.

Zwischen Stiftung und Politikern, hohen Verwaltungsbeamten, Universitätslehrern, Verbandsfunktionären und Wirtschaftsfachleuten eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten. Es ist attraktiv, als Berater, Schirmherr oder Kooperationspartner in die Projekte einbezogen zu werden. Und das Medienimperium ist mittlerweile so weit verzweigt, dass kein Politiker eine Absage an die Gütersloher Adresse riskieren kann. Wer von Bertelsmann hofiert wird, erhält den Ritterschlag. Für eine wohlwollende Berichterstattung ist gesorgt.

Wer etwas ist oder werden kann, geht zur Bertelsmann Stiftung. Im Februar 2004 waren Wolfgang Clement und Peer Steinbrück zu Gast. Einige Wochen zuvor nahm die Ausländerbeauftragte der Bundesregierung, Cornelia Schmalz-Jacobsen, an einem Experten-Hearing teil. Gerhard Schröder, Josch-