



Michael Göring, Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

## CHANCEN ERÖFFNEN

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring



**S&S:** Lieber Herr Professor Göring, die Deutsche Nationalstiftung hat soeben den Deutschen Nationalpreis 2006 verliehen. Sie sind Mitglied des Kuratoriums. Nach einer Reihe bedeutender Persönlichkeiten ist nun ein ungewöhnlicher Preisträger geehrt worden: Die Herbert-Hoover-Realschule in Berlin-Wedding. Was verbindet die Stiftung mit dieser Auszeichnung?

**Göring:** An dieser Schule in einem Berliner Problembezirk sind 90 % der Schüler nichtdeutscher Herkunft. Das führte angesichts der 15 dort gesprochenen Sprachen zu wachsenden Problemen. Gewalttätigkeiten und Fehlverhalten nahmen zu. Die Anmeldezahlen sanken. Erst als Schüler, Lehrer und Eltern ein Deutschgebot diskutierten und dann einstimmig in der Schulordnung verankerten, verbesserte sich die Situation. Diese wegweisende Entscheidung, die die Beteiligten gegen kritische Stimmen selbstbewusst verteidigten, wollte die Stiftung ehren. Die Stiftung, die auf eine Initiative des früheren deutschen Bundeskanzlers Helmut Schmidt hin 1993 gegründet wurde, will die Identität der Deutschen in einem einigen Europa fördern. Und da passt dieser Preis recht gut, weil er darauf hinweist, dass das gemeinschaftliche Zusammenleben von Menschen aus vielen Nationen durchaus funktionieren kann. Dass für die Ausbildung dieser Gemeinschaft eine gemeinsame Sprache das verbindende Glied ist, macht dieser Preis deutlich.

**S&S:** Die Identität stiftende Wirkung der gemeinsamen Sprache als Ausgangspunkt für Bildung und Integration von Zuwanderern in Deutschland war das Thema dieser Preisverleihung. Nun haben die PISA-Studien, die in Deutschland als Ausgangs- und stetiger Bezugspunkt der aktuellen öffentlichen Debatte zum Thema Bildung gelten, gerade bei sprachlichen Leistungen erhebliche Defizite aufgezeigt. Wie bringen sich Stiftungen in den Bildungsbereich ein?

**Göring:** Nun, am besten natürlich dadurch, dass sie Modelle entwickeln. Stiftungen haben den großen Vorteil, dass sie über Mittel verfügen, die als seed money eingesetzt werden können, zur Finanzierung neuer und wegweisender Initiativen. Stiftungen sind in der Lage, Dinge zu wagen, Experimente einzugehen, mit neuen Strukturen an alte Probleme heranzugehen. Wenn Stiftungen dieses Potenzial nutzen, kann ihr Wirken gerade für den Bildungsbereich sehr fruchtbar sein.

**S&S:** Was bedeutet das Bildungsthema für Sie und die ZEIT-Stiftung?

**Göring:** Bildung ist neben Wissenschaft sowie Kunst und Kultur der derzeit kleinste Förderbereich der Stiftung und muss mit einem Fünftel unserer Finanzen auskommen. Wir versuchen hier wie in den anderen Themenfeldern, dem Gedanken des Anstiftens zu folgen und Modelle bereitzustellen, zu experimentieren, das Bildungsthema insgesamt voranzubringen. Das ist jetzt sehr abstrakt gesagt. Konkret aber bedeutet das: PISA hat herausgefunden, dass die Lesefähigkeit deutscher Schülerinnen und Schüler sehr stark abgenommen hat. Daher haben wir ein Programm entwickelt, in dem Hauptschüler, ab diesem Jahr auch Grundschüler, mit Hilfe von Studierenden in ihrer Lesefähigkeit gecoach und gefördert werden. Sie sollen vom Lesen begeistert sein und sich tatsächlich zu Lesern entwickeln.

**S&S:** Als innovatives Schulprojekt hat die ZEIT-Stiftung das Bucerius Lern-Werk ins Leben gerufen. Was ist sein Ansatz und wie sind die Erfahrungen, wie die Resonanz?

**Göring:** Das Bucerius Lern-Werk ist unsere große Einrichtung im Bereich der Bildungsförderung, die wir einer Anregung aus dem Kuratorium der Stiftung verdanken. Wir wollen Haupt- und Realschülern bessere Chancen geben und Reformschulideen aus den zwanziger und dreißiger Jahren wiederbeleben. Das Grundanliegen ist, etwas für die weniger Bevorteilten zu tun, die in den schwierigen Hamburger Stadtteilen leben. Mit der Einführung eines Praxislerntags sollen Hauptschüler eine bessere Perspektive für den Berufseinstieg erhalten. Die Lehrer wurden motiviert, in die Betriebe zu gehen und nachzufragen, ob sie jeden Mittwoch einen Schüler als Praktikanten aufnehmen würden. Dadurch lernten die Lehrer und Schüler die Betriebe kennen und die Betriebe wiederum die Lehrer, Schüler und Schulen in ihrer Umgebung. Und dann kamen die Angebote: Wenn du deinen Hauptschulabschluss schaffst, dann bekommst du bei mir eine Lehrstelle. In diesen Stadtteilen ging in der Folge die Lehrstellenquote hoch von 15 % der Abgänger auf bis zu 45 oder 50 %. Inzwischen hat die Stadt Hamburg dieses Programm übernommen und von acht auf 31 Schulen ausgeweitet. Das sehen wir als schönen Erfolg. Wir gehen derzeit mit diesem Programm in die neuen Länder, nach Rostock und in die Altmark. In Hamburg haben wir nunmehr das Lern-Werk Lesen eröffnet, eine Initiative gegen die Leseschwäche.

**S&S:** Wie wird dieses Projekt in den neuen Ländern angenommen?

**Göring:** In Rostock mit großem Erfolg und mit tatkräftiger Unterstützung der Rostocker Wirtschaft und Schulbehörde.

Gemeinsam mit der Vodafone-Stiftung führen wir das Programm in Stendal in Sachsen-Anhalt ein, in einem eher ländlich strukturierten Gebiet mit einer sehr hohen Arbeitslosenquote unter Jugendlichen. Den in Hamburg vorhandenen Migrationshintergrund bei 80-85 % der Schüler haben wir in der Altmark nicht. Die Schülerschaft ist homogener. Wir sind gespannt, denn wir machen an jedem Standort neue Erfahrungen. In Hamburg mussten wir für den Erfolg des Projektes an zwei Schulen eine türkische Sozialarbeiterin einstellen, die Schüler und Eltern coacht. Sie hat ein so vertrauensvolles Verhältnis aufbauen können, dass sie jetzt den Müttern der Schüler auf deren eigenen Wunsch regelmäßig Deutschunterricht erteilt. Sie wollen bei Einkauf und Behördengängen endlich von ihren Söhnen und Töchtern unabhängig sein. Dies ist ein Beispiel für ungeplante Nebeneffekte, die die Programme auf das Schönste bereichern.

**S&S:** Ein weiteres Schulprojekt ist der Textwettbewerb SCHREIBMAL. Welche Absicht verbindet sich damit?

**Göring:** Für viele Schüler ist es ein Problem geworden, sich kreativ zu äußern. Dem versuchen wir mit einem niedrigschwellig angelegten Wettbewerb, in dessen Rahmen eine Kurzgeschichte zu verfassen ist, entgegenzusteuern. Die Kinder und Jugendlichen sollen motiviert werden, sich hinzusetzen und über ein sehr griffiges Thema zu schreiben. Sie sollen ihre in sich schlummernden Fähigkeiten entdecken und sich ausprobieren. Die Zahl der Einsender steigt von Mal zu Mal. Und mitunter erreichen die Kurzgeschichten eine Qualität, die phänomenal ist. Die ausgezeichneten Geschichten werden von professionellen Schauspielern gelesen, auf CD gespeichert und verteilt. Das ist eine wichtige Belohnung für die Sieger. Diese erhalten zudem die Gelegenheit, ihr Talent in Creative-Writing-Workshops weiter auszuprägen. Wir wollen damit dem Einzelnen Chancen eröffnen, ihm das Gefühl geben, dass es auf ihn ankommt. Er soll merken, dass es sich lohnt, etwas zu schaffen, sich anzustrengen, etwas aus sich zu machen.

**S&S:** Die Bucerius Law School ist eines der großen selbstständigen Projekte der ZEIT-Stiftung, mit dem sie bei der Gründung Neuland betreten hat. Wie beurteilen Sie die Erfahrungen, nachdem nunmehr zwei Jahrgänge zum Ersten Staatsexamen geführt wurden?

**Göring:** Das Konzept ist voll aufgegangen. Wir konnten im Durchschnitt eine Notenwertung von 10,8 feststellen. Das liegt weit über dem Durchschnitt an staatlichen Hochschulen. Dieses Ergebnis hat natürlich Gründe: Wir können unsere Studierenden selber aussuchen. Alle Bewerber absolvieren schriftliche Tests, dann laden wir 220 junge Leute in die Law School ein und machen ihnen klar, worauf es uns ankommt. Am Ende nehmen wir 100 Erstsemester für den vierjährigen Studiengang an. Dieser Filterprozess, die Kleingruppenarbeit, das Auslandsstudium, das Examensvorbereitungsprogramm, die Motivation zu eigener Forschung, die Auslandspraktika – dies alles sorgt dafür, dass jeder das Examen sehr erfolgreich besteht. Die Hochschule fördert, aber sie fordert auch. Trotz der hohen Anforderungen sind die Studierenden daneben in

der Lage, Sport zu treiben, das Studium generale zu besuchen, zu musizieren und viel zu feiern. Es herrscht Initiative und ein aufgeweckter Geist. Und das bringt die Gruppe zu sehr, sehr guten Ergebnissen. Ich habe den Eindruck, bei uns studieren sehr neugierige, aufgeweckte junge Menschen. Sie bieten was. Sie bekommen was geboten. Und das wissen sie zu schätzen.

**S&S:** Eine Vororientierung bietet der Schülercampus Jura?

**Göring:** Hier zielen wir nach US-amerikanischem Vorbild auf die jüngeren ab, die Abiturienten, die in einer Schnupperwoche erfahren, erleben und ausprobieren können, worauf es beim Jurastudium ankommt. Wir wollen Möglichkeiten aufzeigen und Orientierung bieten. Abbrecher wollen wir verhindern, denn sie bedeuten in aller Regel die Verschwendung von Lebenszeit und Ressourcen.



**S&S:** Bei den wichtigsten Projekten fällt auf, dass die Benennung sehr konsequent den Namen Ihres Stifters Gerd Bucerius verwendet, der am 19. Mai diesen Jahres 100 Jahre alt geworden wäre. Welche Absicht verbinden Sie damit?

**Göring:** Der Stifter, Gerd Bucerius, ist eine der beeindruckenden Persönlichkeiten des 20. Jahrhunderts. Er praktizierte als Rechtsanwalt, war ein erfolgreicher Politiker in der Adenauer-Zeit und Verleger. Er kannte sich hervorragend im Wirtschaftsleben aus und hinterließ ein Vermögen von 700 Mio. €, das er der Stiftung zur Verfügung stellte, die seinen Namen, den seiner zweiten Ehefrau und den seines Unternehmens trägt. Bucerius war ein Citoyen, ein verantwortungsbewusster Bürger. Für eine Stiftung bedeutet ein solcher Stifter eine besondere Verantwortung. Sie muss sich gut aufstellen, sie muss professionell arbeiten. Bucerius' Vorbild soll wirken. Dazu dient dieses Branding. Die bedeutendsten Programme der Stiftung sollen am Namen des Stifters erkennbar sein. Mit diesen „Premium-Marken“ – Bucerius Law School, Bucerius Kunst Forum, Bucerius Lern-Werk – wollen wir besondere Qualitätsstandards erfüllen. Dies gilt auch intern, wo die entsprechenden Projektmitarbeiter in einer besonderen Verantwortung stehen.

**S&S:** Stichwort Professionalisierung – wo sehen Sie derzeit die aktuellen Trends im Stiftungswesen?

**Göring:** Zu beobachten ist eine stürmische Entwicklung von kooperativen Formen, etwa der Bürgerstiftung, die zunehmende Bedeutung von Unternehmensstiftungen und die Professionalisierung der Stiftungsarbeit. Gut geführte Stiftungen sollen sich abheben von gut meinendem Mäzenatentum. Sie sind Agenturen des Wandels und fungible Instrumente gesellschaftlichen Fortschritts. Sie sollen dafür sorgen, dass sich die Dinge zum Besseren ändern. Gut gemeint ist, wie wir wissen, nicht unbedingt gut gemacht. Altbundespräsident Roman Herzog, der Mitglied unseres Kuratoriums ist, hat 1997 klar gesagt, dass wir keinen Ideennotstand, sondern einen Umsetzungsnotstand haben. Und Stiftungen haben aufgrund ihrer Mittel die Kraft und Chance zur Umsetzung. Sie haben kurze Entscheidungswege und ihre Organe sind mit Persönlichkeiten und nicht mit Funktionären besetzt. Stiftungen sollen nicht nur Ideen entwickeln, sondern sollen sie prüfen, umsetzen und sich bewähren lassen. Dieser Anspruch setzt ein aktives Finanzmanagement, eine effiziente Projektarbeit und ein kreatives Marketing voraus.

**S&S:** Höre ich da ein Plädoyer für die operative Ausrichtung einer Stiftung?

**Göring:** Nicht unbedingt. Der operative und der fördernde Ansatz können sich durchaus ergänzen und gegenseitig begünstigen. Und für beide Ausrichtungen benötigt man die Schlüsselkompetenzen, die ich soeben erwähnte. Wichtig ist es allerdings, sich zu konzentrieren und nicht alles und jeden zu unterstützen. Jede Stiftung sollte eine Förderstruktur entwickeln, an der sie auch erkannt wird. Die ZEIT-Stiftung hat die Jurisprudenz als Förderschwerpunkt gewählt. Und sie hat in diesem Bereich ein ganzes Cluster von Programmen etabliert: Die Law School, die Moot Courts und die Stiftungsprofessuren in den neuen Ländern gehören dazu, Doktorandenförderprogramme und ein Sommercampus. In diesen Bereichen sind wir nicht nur Geld-, sondern auch Ideengeber.

## ZUR PERSON

**Professor Dr. Michael Göring** ist seit dem 01.05.1997 geschäftsführendes Mitglied und seit 2005 geschäftsführender Vorsitzender des Vorstandes der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius mit Sitz in Hamburg. Geboren am 30.07.1956 in Lippstadt/Westfalen. Studium der Anglistik, Amerikanistik, Geographie und Philosophie in Köln, Swansea, Detroit und München. 1988 Tätigkeit bei der Studienstiftung des deutschen Volkes in Bad Godesberg; 1993 Leiter der Förderabteilung der Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung in Essen. Von 1997 bis 2005 Mitglied des Redaktionsbeirats zum Fachmagazin Stiftung&Sponsoring. Seit 1998 Beiratsmitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen; seit 2002 Leitung des Arbeitskreises „Wissenschaft und Forschung“. Im Jahre 2000 Berufung zum Honorarprofessor am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg.



Wir wollen dort, wo wir gut sind, noch besser werden und uns nicht verzetteln.

**S&S:** Wie steht es um das Thema Governance, das bei der Führung und Entwicklung von Non-Profit-Organisationen eine zunehmend wichtige Rolle spielt?

**Göring:** Foundation Governance hat viel mit dem Selbstbild und der Selbstverantwortung der Stiftung zu tun. Es ist selbstverständlich, dass Stiftungen ihre Förderanliegen und Entscheidungsstrukturen offen legen, dass sie ihre Programme evaluieren. Kuratoren benennen ihre Mandate und votieren nicht bei Beschlüssen, die ihnen persönlich oder ihrer Einrichtung einen Vorteil bringen. Aber man sollte sich davor hüten, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Bürokratische Regulierungsmechanismen sollten vermieden werden, denn sie nehmen den Stiftungen ihre Stärke: die Freiheit der Entscheidung.

**S&S:** Transparenz ist ein Ankerbegriff der Governance-Debatte. Gerade der Non-Profit-Bereich gilt, soweit er nicht auf Spenden angewiesen ist, als schweigsam und intransparent. Wie weit sollte die Transparenz gerade im Stiftungsbereich gehen?

**Göring:** Gemeinnützige Stiftungen profitieren von ihrem steuerbegünstigten Status. Deshalb hat die Öffentlichkeit ein Recht zu erfahren, was mit dem Stiftungsgeld passiert. Insofern halte ich die Herausgabe eines Tätigkeitsberichts für eine Verpflichtung jeder Stiftung, insbesondere jeder Stiftung, die selbst Spenden sammelt. Größere Stiftungen – eine Grenze könnte bei einem Fördervolumen von 5 Mio. € liegen – sollten zur Publikation solcher Berichte in der Lage sein. Kleinere, rein ehrenamtlich geführte Stiftungen sollten zumindest die wesentlichen Aussagen auf ihrer Homepage vorhalten. Ich meine damit nicht jedes Detail und auch nicht die Art der Vermögensanlage, die allein in der Verantwortung des Vorstands liegt. Aber wie viele Fördermittel zur Verfügung standen und welche Vorhaben unterstützt werden, sollte kein Geheimnis sein.

**S&S:** Herr Professor Göring, besten Dank für dieses Gespräch.