

## Akteure & Konzepte



Was meint ... Georg Schütte

Generalsekretär der VolkswagenStiftung

# „Wir wollen strukturverändernd wirken“

im Gespräch mit Christoph Mecking, Herausgeber von Stiftung&Sponsoring

**S&S:** Seit dem 1.1.2020 lenken Sie die Geschicke der VolkswagenStiftung. Und seitdem haben Sie einen veritablen Change Prozess vorangetrieben – trotz Corona. Wie sind Sie vorgegangen?

**Schütte:** Der Lockdown unmittelbar nach meinem Antritt war eine echte Herausforderung. In Rekordzeit mussten wir auf mobiles Arbeiten umstellen – wie andere Stiftungen auch. Das ist den gut 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Geschäftsstelle in Hannover bewundernswert gut gelungen. Nach und nach konnten wir anschließend verschiedene Baustellen für eine Neustrukturierung der Stiftung in den Blick nehmen. Angefangen haben wir mit unserem Kerngeschäft, dem Portfolio unserer Förderangebote.

## Zur Person

**Dr. Georg Schütte**, am 26.10.1962 in Rheine geboren, studierte ab 1984 Journalistik an der TU Dortmund sowie „Television and Radio“ an der City University of New York. Das Studium schloss er 1989 mit dem Master of Arts ab. Für seine Promotion forschte der Medien- und Kommunikationswissenschaftler von 1989 bis 1994 im DFG-Sonderforschungsbereich „Bildschirmmedien“ an der Universität Siegen und 1992 als Visiting Fellow an der Harvard University. Es folgten Lehraufträge an verschiedenen Universitäten sowie eine Tätigkeit als Referent der Alexander von Humboldt-Stiftung in Bonn. Von 1998 bis 2001 leitete er die Grundsatzabteilung der Stiftung, wechselte dann als geschäftsführender Direktor der Deutsch-Amerikanischen Fulbright-Kommission nach Berlin (2001–2003) und kehrte 2004 als Generalsekretär in die Humboldt-Stiftung nach Bonn zurück. Von 2009 bis 2019 war Schütte Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Zum 1.1.2020 trat er das Amt des Generalsekretärs der VolkswagenStiftung an.

Er war Mitglied der Hochschulräte der Universität Bonn und der Universität Siegen, des Gründungsaufsichtsrats des Karlsruher Institut für Technologie und des Berliner Instituts für Gesundheitsforschung, des Aufsichtsrats des GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung, des International Council der Facility for Antiproton and Ion Research, des Aufsichtsrats des Berliner Futurium, des Kuratoriums der Bibliotheca Hertziana, sowie der Senate der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren und der Leibniz-Gemeinschaft. Er ist Mitglied im Beirat des Fulbright Alumni e.V., des Börsenrats der Börse Hannover und des Vorstands des Bundesverbands Deutscher Stiftungen.

**S&S:** Woran haben Sie sich dabei orientiert?

**Schütte:** Grundlage war eine Gesamtevaluation der Stiftung, die zu meinem Amtsantritt gerade fertig geworden war. Mit dieser multiperspektivischen Referenz im Kopf haben wir uns die Frage gestellt: Wie können wir als Stiftung die Wissenschaft in die Lage versetzen, aus sich heraus, von intrinsischer Neugierde getrieben, radikal neue Fragen zu stellen und relevante Antworten zu liefern? Das ist ein hoher Anspruch. Die Stiftung gilt bereits als besonders experimentierfreudig. Wir nehmen dabei auch in Kauf, dass ein vielversprechendes Projekt sein Ziel einmal nicht erreicht. Ohne Versuch und Irrtum entsteht jedoch kein wissenschaftlicher Fortschritt. Diesen Innovationsanspruch vertreten wir nun noch offensiver. Und mit dieser risikoreichen Förderpolitik unterscheiden wir uns von manchen anderen Förderern.

**S&S:** In welchen drei Profildbereichen fokussieren Sie nun das Förderangebot?

**Schütte:** In aller Kürze: Im Bereich „Exploration“ sollen Forschende mit neuen Ansätzen und Fragen in bislang unerschlossene Bereiche in und zwischen ihren Fachgebieten vorstoßen. Im Bereich „Gesellschaftliche Transformationen“ erweitern wir durch Forschungsprojekte entsprechendes Wissen. Wo es möglich ist, sollen Handlungsmöglichkeiten auch gemeinsam mit gesellschaftlichen Akteuren entwickelt werden. Und im Bereich „Wissen über Wissen“ wird das Wissenschaftssystem kritisch erforscht und reflektiert, um positive Veränderungen anzustoßen, etwa in Fragen von Karrierewegen, Governance, Forschung und Lehre.

**S&S:** Wie war der Prozess der Strategieentwicklung gestaltet?

**Schütte:** Wir haben abteilungsübergreifend alle Leute im Haus eingeladen, sich zu beteiligen. Eine wichtige Inspirationsquelle war zudem unser Kuratorium. Je länger die Neustrukturierung der Förderung dauerte, desto klarer zeichnete sich eine weitere Baustelle ab: Uns fehlten Leitbild und Vision. Als Stiftung tragen wir eine gesellschaftliche Verantwortung. Viele Kolleginnen und Kollegen arbeiten genau deshalb bei uns. Weil sie einen gesellschaftlichen Nutzen produzieren wollen. Und sie erwarten Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit nicht nur von unseren Antragstellerinnen und Antragstellern, sondern auch von sich selbst – und von ihrer Arbeitgeberin, der Stiftung. Diesen Anspruch an uns und andere haben wir nun verbindlich und nachvollziehbar festgelegt.



Die Interviewpartner im Meinungsaustausch beim Deutschen Stiftungstag 2022 in Leipzig

**S&S:** Wo setzen Sie sonst noch Akzente im Change Prozess?

**Schütte:** Eine Frage, an der wir uns in der Vergangenheit ein wenig vorbeigemogelt hatten, lautet: Welche Wirkung erzeugt eigentlich das, was wir fördern, aber auch wie wir fördern? Unser Anspruch lautet ja: Wir wollen strukturverändernd wirken. So wollen wir z. B. wissen, ob und wie Prozesse, die wir erprobt haben, von anderen übernommen werden. Ein Beispiel: Vor Jahren haben wir bei Förderentscheidungen das herkömmliche Votum einer Fachjury mit einer Art Lotterie ergänzt. Das hat in der Community Protest und Beifall gleichermaßen ausgelöst. Inzwischen haben andere Förderer das Verfahren adaptiert, auch im Ausland. Von solchen Fällen abgesehen sind wir aber noch unsicher, wie wir die Wirkung von Projekten und Stiftungshandeln überzeugend nachweisen können. Wir wissen, dass sich viele Stiftungen ebenfalls mit dieser schwierigen Frage beschäftigen. Unsere Aufschlüsse wollen wir dem Kuratorium im März 2023 in einem ersten Wirkungsmonitoring-Bericht präsentieren.

**S&S:** Die Pandemie war nicht die einzige Herausforderung, der sich die Stiftung stellen musste. Auch auf den Ukraine-Krieg haben Sie reagiert – Wie genau?

**Schütte:** In beiden Fällen waren wir in Rekordzeit mit Ad-hoc-Förderungen am Start. In unserer Ausschreibung „Corona Crisis and Beyond“ haben wir im Frühjahr 2020 binnen vier Wochen mehr als 1.000 Kurzanträge erhalten. Und schon wenige Tage nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine konnten wir geflohenen Forschenden Anfang März 2022 Fördermittel anbieten, um ihre Tätigkeit an einer Hochschule oder Forschungseinrichtung in Deutschland fortzusetzen. Nebenbei bemerkt: Die Wahrung der Wissenschaftsfreiheit ist, wie man so sagt, Teil unserer DNA. Deshalb hatten wir vorher schon ein Programm für Forschende aus Afghanistan unterstützt und mit 1 Mio. € die Gründung der „Academy in Exile“ an der Uni Duisburg gefördert. Zielgruppe waren damals geflohene Forschende aus der Türkei.

**S&S:** Wenn man die politischen und wirtschaftlichen Veränderungen auf der Welt betrachtet, hat man den Eindruck, die Zahl der Krisen wächst von Monat zu Monat. Wie flexibel reagiert die Stiftung auf diese Veränderungen?

**Schütte:** Unsere institutionelle Unabhängigkeit ist ein großes Glück. Als private Stiftung bürgerlichen Rechts haben wir einen erheblich größeren Handlungsspielraum als andere Förderorganisationen, die öffentliche Mittel verteilen. Die Stiftung ist groß genug, um wirklich große Dinge zu bewegen. Und wir sind klein genug, um schnell zu handeln. Was Ihre Frage nach den globalen Krisen anlangt: Mit dem Einmarsch der Russen in die Ukraine haben wir gewissermaßen die Grenzen unseres Idealismus erreicht, was die Zusammenarbeit in der international vernetzten Wissenschaft angeht. Unsere Ausschreibung „Trilaterale Partnerschaften“, in der wir seit 2014 Forschende aus Deutschland, Russland und der Ukraine zusammengebracht haben, war so ein Versuch, Brücken zu bauen. Damit ist jetzt Schluss. Der Traum vom Vertrauen durch Dialog und Kooperation in dieser Region ist geplatzt. Generell müssen wir unser Verhältnis in Bezug auf autoritäre Staaten neu überdenken.

**S&S:** Aber es gibt ja nicht nur eine politische, sondern auch eine ökonomische Krise in der Welt. Das Kapital der Stiftung betrug zum 31.12.2021 fast 4 Mrd. €. Im selben Jahr wurden etwa 240 Mio. € an Fördermitteln bewilligt. Werden Sie auch in den nächsten Jahren über solche Budgets verfügen?

**Schütte:** Auch wir haben keine Glaskugel, durch die wir in die Zukunft blicken können. Die Stiftung ist die größte private Wissenschaftsförderin in Deutschland – das ist Anspruch und Verantwortung zugleich. Da geht es in erster Linie um viel Geld, aber auch um Geist, um Kreativität, Originalität und Vertrauen. Aber zum Geld – Die Stiftung hat zwei Erlösquellen: Zum einen die ordentlichen Erlöse aus unserer Vermögensanlage, also ganz klassisch auf Aktien, Rentenpapiere und Immobilien. Hinzu kommen Gewinnansprüche auf 30,2 Mio. Volkswagenaktien, die das Land Niedersachsen treuhänderisch verwaltet. Das

## Akteure & Konzepte

alles hat mit unserer Gründungsgeschichte zu tun. Diese Gewinnansprüche auf VW-Aktien, also Dividenden, stehen für die Wissenschaftsförderung in Niedersachsen zur Verfügung. Sie sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, zuletzt auf 150 Mio. €. Für die allgemeine Förderung geben wir aktuell rund 90 Mio. € aus, die wir aus dem Stiftungsvermögen als ordentliche Erträge erwirtschaften. Wie hoch die Dividenden der Volkswagen AG in Zukunft ausfallen werden, können wir genauso wenig vorhersagen wie die Höhe unserer Erträge auf das Stiftingskapital – das knapp zur Hälfte in Aktien investiert ist. Dass die Aktien-Baisse nicht spurlos an uns vorübergeht, liegt auf der Hand. Andererseits beruhigt der Blick auf die Zeitleiste: Auf mittlere bis lange Sicht liegt die Performance unserer Vermögensanlage bei rund 6%. Niemand muss sich also Sorgen machen: Alle jemals bewilligten Förderprojekte sind bis zum Ende durchfinanziert. Egal, was noch kommen mag.

**S&S:** Im Zuge des Börsenganges der Porsche AG wird der Stiftung 2023 eine Sonderdividende zufließen. Dieses Geld muss zwingend im Rahmen des Förderprogrammes „Spitzenforschung in Niedersachsen“ für die Wissenschaft in Niedersachsen ausgegeben werden. Wie soll das praktisch funktionieren?

**Schütte:** Zunächst: Die Hauptversammlung der Volkswagen AG wird erst Mitte Dezember 2022 über die Ausschüttung der Sonderdividende entscheiden. Dies gilt es abzuwarten. Wir haben allerdings vorsorglich juristisch geklärt, dass wir eine solche Sonderdividende in weiten Teilen einer Rücklage zuführen können. Das gäbe uns den Freiraum, den Betrag in den nächsten drei, vier oder mehr Jahren nach und nach in sinnvolle Fördermaßnahmen zu investieren. Für die niedersächsische Wissenschaft würden sich damit weitere Entwicklungschancen eröffnen. Im Programm „Spitzenforschung in Niedersachsen“ arbeiten ja die Stiftung und die Landesregierung zusammen. Das Kuratorium bewilligt Projekte, die vom Wissenschaftsministerium vorgeschlagen werden. Ich persönlich bin von den Potentialen dieser Kooperation sehr begeistert. Umso erfreuter war ich, dass die Idee, der Wissenschaftsförderung in Niedersachsen neue Impulse und mehr Sichtbarkeit, auch international, zu verleihen, von Beginn an im niedersächsischen Wissenschaftsministerium auf große Offenheit und Unterstützung gestoßen ist. Wir nehmen hier als wissenschaftsfördernde Stiftung unsere Verantwortung ernst und sind seit zwei Jahren sehr aktiv bei der Mitgestaltung einer zukunfts-gewandten, qualitätsorientierten Forschungslandschaft in Niedersachsen.

**S&S:** Sie waren vor Ihrem Wechsel zur Stiftung neun Jahre lang Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Reizt Sie das Agieren auf der politischen Ebene noch?

**Schütte:** Alles hat seine Zeit. Natürlich kenne ich die Mechanismen der Politik. Aber in meiner jetzigen Verantwortung ist mir viel wichtiger, dass die Stiftung als unparteiische Instanz wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Auch deshalb werden wir nicht müde darauf hinzuweisen, dass wir trotz unseres Namens keine Unter-

nehmensstiftung sind. Wir dienen dem Gemeinwohl und lassen uns vor keinen politischen Karren spannen. Das respektieren auch unsere Partnerinnen und Partner in der Landespolitik, wenn es um die Weiterentwicklung von „Spitzenforschung in Niedersachsen“ geht.

**S&S:** Bleiben wir noch einen Moment beim Geld. Nachhaltige Investments sind schon seit Jahren auch für Stiftungen ein Thema. Wie halten Sie es damit?

**Schütte:** Unsere Vermögensanlage orientiert sich schon lange an einem Nachhaltigkeitsindex. Diesen Index haben wir mit einer Skala hinterlegt: Je höher der erreichte Wert, desto mehr orientiert sich ein Unternehmen an ökologischen, sozialen und ethischen Grundsätzen. Es gibt aber ein Transparenzproblem.

**S&S:** Warum?

**Schütte:** Global agierende Konzerne, die ein breites Produktportfolio haben, lassen sich nicht bis ins letzte Detail durchleuchten. Das schafft niemand. Und kleine Unternehmen sind bisweilen überfordert, die Berichte bis ins Letzte zu formulieren. Wir haben harte Ausschlusskriterien: keine Hersteller von international geächteten Waffen, kein Handel mit Agrarrohstoffen, kein Verleih von Aktien an Dritte, die dann damit spekulieren. Aber wir können trotzdem nicht ausschließen, dass sich auch in einem grünen Index schwarze Schafe befinden. Wir versuchen dieses Risiko zu minimieren, indem wir uns bei der Aktienwahl von kompetenten Agenturen beraten lassen.

**S&S:** Und wie steht es mit Investments in fossile Energien?

**Schütte:** Da sind wir noch nicht ganz raus, obwohl wir den Wandel zu erneuerbaren Energien klar unterstützen. Nach meinem Amtsantritt haben wir erstmals den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Stiftung erhoben und daraus klimaschonende Maßnahmen abgeleitet. Wir versuchen also im Großen wie im Kleinen unser Bestes zu tun, was das Erreichen nachhaltiger Standards anlangt. Im November haben wir dem Kuratorium den ersten Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt. Ein Schritt auf einem langen Weg. Bei aller wünschenswerten Investmentstrategie ist aber eines im Blick zu behalten: Auf unserer Vermögensabteilung lastet die rechtliche Verpflichtung, das Grundstockvermögen so anzulegen, dass es in seinem realen Wert erhalten bleibt und dass der Stiftungszweck dauerhaft erfüllt werden kann. Das ist angesichts der Aktien-Baisse, galoppierender Inflation und der nach wie vor niedrigen Zinsen schon an sich eine große Herausforderung.

**S&S:** Zum Immobilienportfolio der Stiftung zählt das Schloss Herrenhausen in Hannover. Lange Zeit eine Sommerresidenz der Welfen, 1943 zerbombt und ab 2010 von der Stiftung wiederaufgebaut. Außen in der Originalfassade von 1820, innen ein modernes Tagungszentrum, verpachtet an einen privaten Betreiber. In Hannover kennt jeder das Schloss. Welchen Anteil hat die Stiftung an dieser Popularität?

**Schütte:** Wer die Broschüre „Aufbruch“ durchblättert, die wir am Ende unseres Strategieprozesses veröffentlicht haben, findet neben den eingangs erwähnten drei Profilbereichen in der Förderung auch noch den Bereich „Wissen-



schaft in der Gesellschaft“. Wissenschaftsvermittlung war schon immer ein Stiftungsanliegen. Wir bieten unseren Geförderten seit Jahren Medientrainings an. Aber längst reicht es nicht aus, nur zu senden. Wir, d. h. Stiftung wie Wissenschaft gleichermaßen, müssen auch lernen zuzuhören. Und zwar viel intensiver als früher.

**S&S: Warum?**

**Schütte:** Seit der Corona-Pandemie werden die auf dem Stand der Forschung basierende Information und die am Gemeinwohl orientierte Aufklärung über Wissenschaft von vielen Menschen diskreditiert – im Social Web, bei Demonstrationen auf der Straße, ja, selbst an den Hochschulen gerät die Wissenschaft zunehmend unter Druck. Wir nutzen das Schloss, um mit einer Vielzahl öffentlicher Veranstaltungen Forschende und interessiertes Publikum in den Dialog zu bringen. Bei Laien soll im besten Fall ein Verständnis für die Eigenarten des regelbasierten, wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses geschaffen werden. Und bei den Forschenden ein Verständnis für die Irritationen und Sorgen der Menschen. Seit mindestens 20 Jahren wird der „Dialog auf Augenhöhe“ auch von den Wissenschaftsorganisationen gefordert. Aber von diesem Ziel sind wir nach meiner Einschätzung immer noch sehr weit entfernt.

**S&S: Welches sind Ihre Vorschläge, um dieses Ziel zu erreichen?**

**Schütte:** Die Politik fordert, alle Forschenden müssten kommunizieren. Das ist gleichermaßen anmaßend wie naiv. Wissenschaftskommunikation gibt es bereits auf tausend Kanälen und in zahllosen Formaten. Aber was funktioniert wirklich, was nicht? Welche Wissenschaft lässt sich überhaupt sinnvoll vermitteln? Wofür interessieren sich Bürgerinnen und Bürger wirklich? Damit sind wir wieder beim Thema Wirkungsmessung. Es fehlt an evidenzbasierter Forschung. Die Stiftung hat unlängst 15 Mio. € bewilligt, um vier Zentren für Wissenschaftskommunikationsforschung zu etablieren. In jedem dieser Projekte kooperieren Fachwissenschaftler verschiedener Disziplinen,

nicht nur aus der Kommunikationswissenschaft, mit Praktikern, etwa Wissenschaftsjournalisten. Ich verspreche mir hier richtungsweisende Impulse und Antworten auf die Fragen, die ich gerade formuliert hatte – und ich freue mich, dass das BMBF bereits mit einer eigenen Förderlinie unserem Auftakt folgt.

**S&S: Abschließende Frage: Wo sehen Sie die Stiftung in fünf Jahren?**

**Schütte:** Wir haben in diesem Jahr unser 60. Jubiläum gefeiert. Aber gerade zu diesem Anlass ist mir nochmal deutlich geworden: Die Stiftung mag sechzig sein – aber sie ist nicht alt! Am 1.10.2022 hatten wir Hannoveranerinnen und Hannoveraner zum „Fest der Wissenschaft“ ins Schloss Herrenhausen eingeladen. Quasi ein Tag der offenen Tür mit Wissenschaft zum Anfassen. Ich war von der Resonanz mit mehr als 2.000 Gästen überwältigt. Davon, wie viele Menschen sich für unsere Förderprojekte interessieren und für das, was die Stiftung leistet. Ende November war das Kuratorium zu Gast beim Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier, um über die Rolle und Bedeutung von Stiftungen in den vielfältigen Veränderungsprozessen zu sprechen, die die Menschen in Deutschland heute bewältigen müssen. Um nun Ihre Frage zu beantworten: Auch in fünf Jahren wird die Stiftung als risikobereite Förderin wahrgenommen werden, als Ermöglicherin disruptiver Forschung – und als Gestalterin eines Dialogs auf Augenhöhe zwischen Wissenschaft und Bevölkerung, der das Prädikat „Dialog“ tatsächlich verdient. An Ideen dazu herrscht jedenfalls unter meinen Kolleginnen und Kollegen im Haus kein Mangel.

**S&S: Ich danke Ihnen für das Gespräch! ■**

*Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking,  
Herausgeber von Stiftung&Sponsoring und  
geschäftsführender Gesellschafter  
des Instituts für Stiftungsberatung*

