
Norbert Sendzik & Marcel Helbig

Zivilgesellschaftliche Impulse für das Bildungssystem

Die Rolle von Stiftungen.

Ein Interview mit Katharina Lezius und Markus Warnke

Zusammenfassung

*Im Interview mit den Geschäftsführer*innen zweier Bildungstiftungen – Katharina Lezius (Stiftung Ein Quadratkilometer Bildung) und Markus Warnke (Wübben Stiftung Bildung) – wird die Rolle von Stiftungen beim Abbau sozialer Bildungsungleichheit beleuchtet. Im Mittelpunkt stehen dabei die sozialräumliche Schulentwicklung, die Zusammenarbeit mit staatlichen Akteur*innen sowie die Herausforderungen bei der Umsetzung des Startchancen-Programms. Neben der Bedeutung langfristiger, systemorientierter Ansätze werden im Interview zudem die Wirkung, Evaluation und Verantwortung zivilgesellschaftlichen Engagements im Bildungssystem thematisiert. Das Interview wurde von Norbert Sendzik und Marcel Helbig für die DDS – Die Deutsche Schule geführt und redigiert.*

Schlüsselwörter: Bildung; Ungleichheit; Schule; Sozialraum; Schulentwicklung; Stiftung; Bildungspolitik; Bildungsverwaltung; Bedarfsorientierung; Ressourcenallokation

Civil Society Initiatives for the Education System: the Role of Foundations. An Interview with Katharina Lezius and Markus Warnke

Abstract

In an interview with Katharina Lezius (Foundation One Square Kilometre of Education) and Markus Warnke (Wübben Foundation for Education), the managing directors of two educational foundations, the role of foundations in reducing social inequality in education is examined. The focus is on socio-spatial school development, collaboration with government bodies, and the challenges involved in implementing the Startchancen program. As well as addressing the importance of long-term, system-oriented approaches, the interview covers the impact, evaluation and responsibility of civil society engagement in the education system. The interview was conducted and edited by Norbert Sendzik and Marcel Helbig for DDS – Die Deutsche Schule.

Keywords: education; inequality; school; social context; school development, foundation; educational policy; educational administration; needs-orientation; resource allocation

Stiftungen sind wichtige Partner*innen der Bildungspolitik, -verwaltung und pädagogischen Praxis – besonders, wenn es um die Umsetzung von Reformen zum Abbau sozialer

Bildungsungleichheit geht. Sie veröffentlichen Expertisen, initiieren Pilotprojekte, bieten Beratung an und unterstützen durch Fortbildungen, Coachings und Austauschformate die Professionalisierung von Akteur*innen im Bildungssystem. Auch im Rahmen des mit Beginn des Schuljahres 2024/25 angelaufenen Startchancen-Programms nehmen sie eine zentrale Rolle unter den zivilgesellschaftlichen Partnern ein. Doch trotz ihrer starken Präsenz in der Fachöffentlichkeit ist bislang wenig darüber bekannt, wie Stiftungen ihre eigene Arbeit einschätzen. Was treibt sie an? Welche Ziele verfolgen sie konkret, wie setzen sie diese um – und woran messen sie letztlich Erfolg oder Misserfolg? Am 18. März 2025 sprachen wir darüber mit Katharina Lezius von der *Stiftung Ein Quadratkilometer Bildung* und mit Markus Warnke von der *Wübben Stiftung Bildung*.

DDS: *Frau Lezius, zu welchen Themen arbeitet Ihre Stiftung mit Schulen zusammen? Und wie unterstützen Sie Entwicklungsprozesse?*

Lezius (Stiftung Ein Quadratkilometer Bildung – nachfolgend km2-bildung): Die *Stiftung Ein Quadratkilometer Bildung* ist zwar noch recht jung, blickt aber bereits auf eine langjährige Programm erfahrung zurück. Im Jahr 2021 haben wir das Programm *Ein Quadratkilometer Bildung* von der *Freudenberg Stiftung* übernommen und als Stiftung aus gegründet. *Ein Quadratkilometer Bildung* verfolgt den Ansatz der sozialräumlichen Schulentwicklung und kommt nunmehr seit fast 20 Jahren zum Einsatz. Gestartet ist das Programm im Schuljahr 2006/07 auf dem heutigen Campus Rütli in Berlin-Neukölln. Wir wenden uns mit dem Programm an Schulen in herausgeforderten Sozialräumen, also da, wo Kinder und Jugendliche in sozioökonomisch benachteiligten Lagen aufwachsen und wo besondere Herausforderungen im Bildungsalltag vorherrschen. Wir begleiten die Schulen bei der sozialräumlichen Öffnung. Im Grunde geht es darum, im umliegenden Sozialraum eines Quartiers – das kann in einer Großstadt, in einer kleineren Gemeinde oder auch in einer ländlichen Gegend sein – Unterstützungssysteme aufzubauen und die Bildungsakteure in einen Dialog zu bringen. Unsere Unterstützungssysteme – die sogenannten Pädagogischen Werkstätten vor Ort – arbeiten an der Schnittstelle zwischen innerer und äußerer Schulentwicklung. Sie fördern den Aufbau kleinräumiger Bildungsnetzwerke, in denen unterschiedliche Bildungsakteure über einen Zeitraum von zehn Jahren zu einer Verantwortungsgemeinschaft für gute Bildung zusammenwachsen. Übergänge zwischen Vor- und Nachmittag, Kita und Grundschule, Grundschule und weiterführender Schule werden gestaltet, verschiedene Akteure der non-formalen Bildung werden miteinbezogen. Die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen wird zum wichtigen Bezugspunkt für die Bildungsangebote im Quartier von der Kita bis zur Berufsorientierung.

DDS: *Was kann man sich unter einer sozialräumlichen Schulentwicklung genau vorstellen? Welche Partner bringen Sie beispielsweise zusammen?*

Lezius (km2-bildung): Wir arbeiten mit den Bildungsakteuren zusammen, die vor Ort die Verantwortung tragen. Das sind zunächst natürlich die Bildungsakteure im Sozialraum. Es ist immer die Kommune beteiligt und in der Regel auch das Land. Es gibt individuelle Settings, je nachdem wer vor Ort mehr Verantwortung übernimmt. In aller Regel gehen wir von einer Grundschule aus und schauen, aus welchen Einrichtungen der frühkindlichen Bildung die Kinder in die Schule wechseln. Dabei ermitteln wir zum einen die sogenannten Bezugs-Kitas. Zum anderen erfassen wir, wo es Bildungsangebote für Kinder gibt, die keine Kindertagesstätte besucht haben, weil sie etwa keinen Platz bekommen

haben. Darüber hinaus schauen wir uns an, was mit den Kindern nach der Grundschule im Sozialraum passiert; auch wenn wir auf dem Weg zur Ganztagschule sind, gibt es diese vielerorts nicht. Dabei nehmen wir bei *Ein Quadratkilometer Bildung* an, dass die Kinder im Grundschulalter in einem gewissen geographischen Rahmen bereits Wege allein zurücklegen können. Also fragen wir: Welche Angebote der Nachmittagsbetreuung gibt es? Welche Anlaufstellen im Quartier gibt es? Dazu zählen etwa Vereine, Migranten-selbstorganisationen, Stadtteilbibliotheken, Jugendclubs oder Angebote der Familienbildung. Diese Akteure beziehen wir in die Netzwerkarbeit ein. Wichtig ist dabei, dass sie sich freiwillig und zunächst ohne finanzielle Ressourcen, aber dennoch verbindlich und engagiert einbringen wollen. Es geht vor allem darum, über Institutionengrenzen hinweg zu kooperieren und mitzuwirken.

DDS: Für viele Organisationen, die Sie benannt haben, sind die Kommunen zuständig und werden etwa durch das Amt für Bildung oder durch das Jugendamt finanziert und koordiniert. Daher die Frage: Wieso schaffen Kommunen das nicht allein?

Lezius (km2-bildung): In unseren Anbahnungsgesprächen merken wir immer wieder, dass häufig die Familien, also Kinder, Jugendliche und Eltern, in den Angeboten nicht ankommen. Das hat mit Hemmschwellen zu tun, also wie niedrigschwellig sind die Angebote. Das hat aber auch mit Kommunikation und Information zu tun. Das hat sehr selten damit zu tun, dass es diese Angebote nicht gibt; es gibt eigentlich immer eine gute Versorgung mit Angeboten. Und gerade bei einer kommunalen Zuständigkeit merken wir häufig, dass eine relativ starke ‚Versäulung‘ zwischen dem Bildungsbereich auf der einen Seite und dem Sozialbereich auf der anderen Seite zu einer unzureichenden Kommunikation und Information über die Angebote beitragen kann. Und das kann sich auf Ebene der freien Träger fortsetzen, die in den Sozialräumen zum Teil auch konkurrierende Angebote machen. Das hat dann zur Folge, dass Informationen zu passenden Angeboten und Ansprechpartnern die Familien und Kinder nicht an dem Ort erreichen, an dem sie ohnehin schon sind. Denn wir haben es häufig mit Familien zu tun, die nicht auf der kommunalen Webseite nach Ansprechpartnern für ihre Probleme schauen. Hinzu kommen Sprachbarrieren, wenn es die Informationen etwa nur in deutscher Sprache gibt. Hier setzen wir mit unserer Art von Prozessbegleitung an: beim institutionenübergreifenden Dialog. Wir üben ein, miteinander zu sprechen, indem wir fragen: Was macht denn der frühkindliche Bereich an wichtiger Bildungsarbeit, bevor ein Kind überhaupt in die Schule kommt? Und was weiß die Schule darüber, was da passiert? Und was weiß die Schule dann über dieses Kind? Oder: Was gibt es da an wertvollem Wissen, das in die Schule übernommen und übergeben werden sollte?

DDS: Herr Warnke, was macht die Wübben Stiftung Bildung in diesem Bereich?

Warnke (Wübben Stiftung Bildung – nachfolgend WSB): Wir konzentrieren uns seit vielen Jahren auf die Begleitung von Schulen in herausfordernden Lagen. Wir haben zunächst mit einem Programm für Leitungen solcher Schulen begonnen. Sie wurden von uns über den Zeitraum von drei Jahren begleitet. Diesen ersten Piloten haben wir in Nordrhein-Westfalen allein durchgeführt, allerdings mit Rückendeckung des Landes. Und dann ging es weiter: Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz, Berlin. Wir haben in den Ländern von Beginn an immer gemeinsam mit den verantwortlichen Landesstellen gearbeitet. Über die Jahre haben wir mit über 300 Schulen zusammengearbeitet. Unser Schwer-

punkt liegt dabei auf dem ‚Capacity Building‘. Wir sagen den Schulleitungen nicht, wie man eine Schule leitet. Wir bringen sie aber zu bestimmten Themen in einen kollegialen Austausch. Themen sind etwa: Wie entwickle ich eine inspirierende Vision für meine Schule? Wie bringe ich als Schulleitung die Entwicklung an der Schule voran? Wie motiviere ich mein Team? Das andere große Handlungsfeld der *Wübben Stiftung Bildung* ist das Konzept der Familiengrundschulzentren. Es knüpft an das an, was Frau Lezius über die Arbeit von *Ein Quadratkilometer Bildung* gesagt hat. Ein wichtiger Aspekt ist etwa die Frage, wie es gelingen kann, Eltern niedrigschwellig an Schule heranzuführen und einzubinden. Besonders relevant ist aus unserer Sicht die Systemebene – also etwa die Frage, wie die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams vorangebracht werden kann. Wir nehmen dabei die verschiedenen Zuständigkeiten zwischen Land und Kommune in den Blick. Im Laufe der Jahre haben wir uns nicht nur eine umfassende Expertise zu Schulen in herausfordernder Lage aufgebaut, sondern uns auch ein Mandat gegeben, uns stärker für deren Belange einzusetzen. Unser Ziel ist es, sowohl in der interessierten Öffentlichkeit als auch in Fachkreisen verstärkt auf die besonderen Herausforderungen dieser Schulen aufmerksam zu machen. So haben wir uns sehr über das Startchancen-Programm der Ampel-Regierung gefreut. Wir konnten im politischen Prozess unsere Erfahrungen einbringen und wurden sowohl vom Bund als auch von den Ländern danach gefragt. Wir erkennen aus den beiden genannten Programmen vieles wieder. Das umfasst den Gedanken der Vernetzung der Schulen, den Bezug zum Sozialraum, die Elternarbeit und die Qualifizierung des Personals. Genau diese Aspekte hatten wir zuvor in der Zusammenarbeit mit den Ländern, die an der Aushandlung der Bund-Länder-Vereinbarung beteiligt waren, bereits angestoßen und praktisch erprobt. Insgesamt stellen wir fest, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Chancengerechtigkeit immer eine politische Dimension hat. Sie führt unweigerlich zu den grundlegenden Fragen des Bildungssystems. Dazu haben wir zusammen mit den drei Bildungsministerinnen Frau Dr. Hubig [Anm. DDS: zum Interviewzeitpunkt Bildungsministerin von Rheinland-Pfalz], Frau Prien [Anm. DDS: zum Interviewzeitpunkt Bildungsministerin von Schleswig-Holstein] und Frau Schopper [Anm. DDS: Baden-Württemberg] den Vorschlag *Bessere Bildung 2035* veröffentlicht. Die drei Ministerinnen formulieren darin Reformvorschläge für eine bessere Bildung, und es geht in dem Vorschlag auch um ein zentrales Thema, das uns als Stiftung sehr beschäftigt: die Steuerung von Ressourcen. Uns treibt die Frage um, wie in Zeiten begrenzter Mittel Ressourcen zielgerichtet dorthin gelenkt werden können, wo sie am dringendsten benötigt werden. Damit meine ich nicht nur Geld, sondern eben auch personelle Zuwendungen und strukturelle Unterstützung. Zentral ist dabei auch die Frage nach den Kriterien für eine solche Bedarfsermittlung: Wie erkennt man, wo der größte Handlungsbedarf besteht? Statt sich allein auf subjektive Einschätzungen zu verlassen, wird eine datengestützte Steuerung immer wichtiger.

DDS: *Wenn man sich die Stiftungslandschaft etwas genauer ansieht, wird deutlich, dass es eine Vielzahl an Stiftungen mit Bildungsbezug gibt. Wie ist es heutzutage um die Zusammenarbeit zwischen den Stiftungen bestellt? Vor etwa zehn Jahren schien von außen betrachtet die Zusammenarbeit eher schwierig: Jede Stiftung hatte ihren eigenen Leuchtturm, den sie möglichst sichtbar positionieren wollte – Kooperation mit anderen schien selten und oft auch nicht gewollt.*

Warnke (WSB): In Deutschland gibt es rund 25.000 Stiftungen, von denen der größte Teil als Satzungszweck Bildung angibt. Aber wenn wir diese Gruppe betrachten, reden wir in

Summe über vielleicht 150 größere Stiftungen, die Personal haben und konzeptioneller arbeiten können. Diese Stiftungen beschäftigen sich intensiv mit der eigenen Wirkung und der Nachhaltigkeit ihrer Arbeit. Der große Rest sind kleinere und Kleinststiftungen, die meist lokal agieren. Mit diesen kleineren Stiftungen ist für die größeren, die vielfach auf Landesebene unterwegs sind, eine systematische Abstimmung nicht hilfreich. Aber zwischen den großen Stiftungen ist aus meiner Sicht die Zusammenarbeit besser geworden. Ich habe den Eindruck, dass es mittlerweile nicht nur einzelne Initiativen, sondern auch echte Austauschformate, wie etwa den Arbeitskreis Bildung des Bundesverbands, gibt, in denen Stiftungen zunehmend offen miteinander sprechen.

Lezius (km2-bildung): Ich teile die Einschätzung von Herrn Warnke. Was wir als Stiftungen leisten müssen, ist, unsere Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen. Schließlich profitieren Stiftungen von Steuerprivilegien – und daraus ergibt sich auch ein Anspruch, dass diese Mittel im Sinne des Gemeinwohls wirksam und kooperativ eingesetzt werden, nicht im Wettbewerb gegeneinander. Eine zentrale Herausforderung ist dabei das Thema Kohärenz – also die Frage: Wie passt das alles zusammen? So wird für mich etwa in Netzwerkveranstaltungen der Länder immer wieder deutlich, wie viele Initiativen es gibt. Gerade für Schulleitungen ist es schwierig herauszufinden, was sie auswählen sollen, was wirklich zu ihnen passt und was sie überhaupt noch zusätzlich umsetzen können oder wollen.

DDS: Wie läuft das im Rahmen des Startchancen-Programms ab?

Lezius (km2-bildung): Aktuell herrscht zuweilen dabei eine Art ‚Basar-Situation‘. Es gibt unglaublich viele Angebote, aber die Schulleitungen können sich oft noch gar nicht entscheiden, weil die konkreten Richtlinien und Regularien des Startchancen-Programms noch nicht vollständig vorliegen. Das heißt, die Schulen wissen zwar, dass sie Gelder zur Verfügung haben werden – aber sie können derzeit noch nichts konkret umsetzen, weil die gesetzlichen oder verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen fehlen. Deshalb funktioniert vieles momentan nach einer Bring-und-Hol-Struktur: Über unsere Netzwerke erfahren wir, wo es interessierte Schulen in bestimmten Lagen gibt. Dann bieten wir Beratung an – entweder wird sie angenommen oder nicht. Oder wir präsentieren unsere Programme in Infoveranstaltungen. Danach entscheiden die Schulleitungen oder Schulnetzwerke, ob sie sich das im Detail anschauen möchten. Die Länder entwickeln ja Qualitätskriterien, Kataloge und Plattformen für die verschiedenen Angebote. Damit entsteht ein notwendiger Filtermechanismus, der die Schulleitungen hoffentlich ein Stück weit entlastet.

Warnke (WSB): Was ich derzeit beobachte, ist, dass sich viele Stiftungen und auch Träger stark auf Säule II des Startchancen-Programms fokussieren [Anm. DDS: Säule II – Chancenbudgets für bedarfsgerechte Lösungen in der Schul- und Unterrichtsentwicklung]. Dabei nehme ich zum Teil die Haltung wahr: Hauptsache mein Projekt wird über das Startchancen-Programm finanziert. Dabei fehlt mir allerdings vielfach eine ehrliche Selbstreflexion darüber, ob und wie die Ansätze der Stiftungen und Träger wirklich dazu beitragen können, die Programmziele zu erreichen, also unter anderem die deutliche Reduzierung der Kinder und Jugendlichen, die nicht richtig lesen und rechnen können. Aus meiner Sicht sollten beim Startchancen-Programm idealerweise die Schulen – oder die Länder, je nachdem wie es organisiert ist – anhand von Maßnahmenkatalogen entschei-

den, welche Maßnahmen eingesetzt werden. Wichtig ist dabei, dass die Maßnahmen auf die Ziele des Startchancen-Programms einzahlen. Dazu braucht es auch eine stärkere wissenschaftliche Begleitung, die klarer zeigt, was wirksam ist.

DDS: *Können Schulen eigentlich die Ansätze Ihrer Stiftungen über das Programm finanzieren?*

Lezius (km2-bildung): Tatsächlich lassen sich Ansätze wie die *Familiengrundschulzentren* oder *Ein Quadratkilometer Bildung* über das Startchancen-Programm finanzieren – meist über eine Kombination der Säulen II und III [Anm. DDS: Säule III – Personal zur Stärkung multiprofessioneller Teams]. Thematisch passen unsere Schwerpunkte wie Mehrsprachigkeit, Förderung von Basiskompetenzen, Schnittstellenmanagement oder Sozialraumöffnung sehr gut zu den Zielen des Startchancen-Programms. Eine Startchancen-Schule kann also sagen: Uns überzeugt der Ansatz – wir finanzieren das mit unseren Startchancen-Mitteln.

Warnke (WSB): Im Konzept der Familiengrundschulzentren sehen wir die Möglichkeit, die drei Säulen des Programms ideal zu kombinieren. Allerdings war und ist es im Moment noch nicht stark genug auf die Weiterentwicklung der lernförderlichen Angebote und Lerngelegenheiten für Schülerinnen und Schüler ausgerichtet. Das kann aber angepasst werden. Wichtig ist es mir aber zu betonen, dass wir als *Wübben Stiftung Bildung* keinerlei öffentliche Mittel und damit auch kein Geld aus dem Startchancen-Programm nehmen. Es geht uns nicht darum, möglichst viele Projekte im Programm unterzubringen, sondern ausschließlich darum, dass das Startchancen-Programm bei den Schülerinnen und Schülern ankommt, indem wir sinnvoll Schulen und andere Akteure des Systems unterstützen.

DDS: *Im Unterschied zu anderen Programmen, bei denen zum Teil vor allem interessierte und engagierte Schulen mitmachen, richtet sich das Startchancen-Programm auch an Schulen, die bislang kaum an solchen Programmen teilnehmen; unter anderem weil die Schulleitungsposition seit Längerem nicht fest besetzt ist oder weitere schwierige Ausgangsbedingungen vorliegen. Viele Schulen werden nun gewissermaßen auch zu ihrem Glück gezwungen. Ist es unter solchen Voraussetzungen überhaupt möglich, wirksame Entwicklungsprozesse gemeinsam mit externen Partnern anzustoßen? Oder liegt gerade darin die Chance, bislang kaum erreichte Schulen gezielt in den Blick zu nehmen?*

Lezius (km2-bildung): Ich finde das Thema schwierig, weil wir grundsätzlich mit dem Prinzip der Freiwilligkeit arbeiten – und das hat gute Gründe. Unsere Erfahrung zeigt: Wenn eine Kommune, auch mit viel Engagement, von oben bestimmt, welche Schule an einem Programm wie *Ein Quadratkilometer Bildung* teilnehmen soll – ohne die Schulleitung einzubeziehen –, kann das zu großen Problemen führen. Die Umsetzung des Startchancen-Programms wird herausfordernd, wenn Schulleitungen nicht aktiv eingebunden oder nicht stabil besetzt sind – etwa bei Interimsleitungen. Dort ist oft unklar, wie lange jemand die Leitung übernimmt, oder ob überhaupt eine dauerhafte Lösung gefunden wird. Und gerade an der Person der Schulleitung hängt in einer Schule sehr viel. Gleichzeitig sehe ich auch Chancen – insbesondere, wenn die Länder starke Unterstützungs- und Begleitstrukturen aufbauen. Das kann keine Stiftung leisten, wir können hier nur Impulse geben und Beiträge leisten. Wenn Ministerien zum Beispiel vorschlagen, wir sollten

ein Projekt in einer bestimmten ländlichen Kommune umsetzen, prüfen wir das genau. Wir beraten gerne, aber wir gehen nicht in Schulen, bei denen die Leitungssituation nicht stabil ist. Gute Erfahrungen haben wir hingegen mit skeptischen, aber grundsätzlich offenen Schulleitungen gemacht. Manchmal sagt die Leitung einer weiterführenden Schule zur Grundschule: „Wir stehen mit dem Rücken zur Wand – lass es uns einfach versuchen“. Und wenn Schulen bereit sind, sich einzulassen, arbeiten wir im jeweils passenden Tempo mit ihnen. Einige dieser anfänglich zögerlichen Schulen gehören heute zu unseren stärksten Programmorten – mit hervorragenden Netzwerkstrukturen. Aber noch einmal: Der Erfolg hängt stark davon ab, wie die Länder ihre Unterstützungssysteme gestalten – etwa durch Coaching, Beratung und Begleitung. Derzeit sehe ich, dass selbst sehr erfahrene und engagierte Schulleitungen, die lange im Programm *Ein Quadratkilometer Bildung* mitarbeiten, durch das Startchancen-Programm verunsichert sind. Sie wissen oft gar nicht, wie sie konkret loslegen sollen – außer der Fördersumme kennen sie oft kaum die Rahmenbedingungen. Das zeigt: Es liegt noch ein weiter Weg vor uns.

Warnke (WSB): Volle Zustimmung. Auch wir arbeiten in unseren Programmen vorrangig mit Schulen zusammen, die sich freiwillig für eine Teilnahme entscheiden. Wobei in einigen Programmen die Teilnahme entweder verpflichtend war oder die Schulen einen gezielten Hinweis der Schulaufsicht zur Teilnahme bekommen haben. Wir sprechen dann gerne von einer ‚vorstrukturierten Freiwilligkeit‘. Auch wir haben die Erfahrung gemacht, dass gerade zu Beginn manche Schulen erst einmal skeptisch sind, dann aber nach und nach überzeugt werden können. Das hat ja auch Frau Lezius geschildert. Sie überzeugen diese Personen durch gute Programme. Am Ende hängt viel davon ab, wie gut die Netzwerke, Fortbildungen und das begleitende Coaching gestaltet sind. Wenn Schulen merken, dass sie tatsächlich etwas davon haben, dann machen sie mit. Natürlich erreicht man nicht alle – aber die meisten. Auch wenn diese Erfahrungen für die Netzwerkarbeit im Startchancen-Programm wichtig sind, sehe ich in einem solchen bundesweiten Programm die Ausgangslage etwas anders. Denn hier wird ein klares Ziel formuliert. Die Halbierung der Schülerzahl, die die Mindeststandards in den basalen Kompetenzen nicht erreicht. Die Lebenschancen der Kinder und Jugendlichen stehen klar im Fokus, und da kann es nicht darum gehen, ob eine Schule nun gerade Lust an einer Teilnahme hat oder nicht. Deshalb sollten die Länder viel über die Qualität der Netzwerke und die Begleitung der Schulen nachdenken, damit am Ende alle, das heißt, auch die Skeptischen, aus Überzeugung dabei sind.

DDS: *Viele Stiftungsprojekte haben nur einen sehr kleinen Rahmen, z. B. mit nur fünf teilnehmenden Schulen. Unser Eindruck ist dabei häufig: Die Projekte laufen ein paar Jahre, manchmal auch länger, werden jedoch selten in die Fläche gebracht, also hochskaliert. Warum ist das so?*

Warnke (WSB): Als Stiftung denkt man zunächst immer erst einmal über Pilotprojekte nach. Entscheidend ist jedoch, dass diese so angelegt sind, dass sie Erfahrungen für das gesamte Bildungssystem liefern. Im Piloten geht es zunächst immer um eine kleine Gruppe, aber immer mit der Idee, dass die Erkenntnisse später möglichst vielen zugutekommen. In meinen ersten Gesprächen in einem Land stelle ich oft die Frage: „Wozu brauchen Sie uns eigentlich als Stiftung, wenn Sie doch ein Landesinstitut, Schulaufsichten und eine breit aufgestellte Struktur haben?“ Eine Ministerin sagte mir darauf: „Stiftungen bringen einen Blick von außen mit, können über Bundesländer hinweg Brücken bauen,

sie stellen kritische Fragen und geben Impulse“. Darin sehen wir tatsächlich unsere wichtigste Rolle. Diese geht über das Pilotprojekt hinaus.

Lezius (km2-bildung): Ich bin auch davon überzeugt, dass Stiftungen einen wichtigen Beitrag leisten können – genau da, wo es darum geht, mehr Beweglichkeit ins System zu bringen. Wo frische Ideen eingebracht und verschiedene Akteure miteinander verknüpft werden. Und das gelingt Stiftungen oft gerade deshalb, weil sie sich mehr Freiheiten nehmen können – und diese auch tatsächlich haben. Aber noch einmal zurück zu Ihrer Frage der Skalierung: Grundsätzlich denke ich, dass wir uns von der Vorstellung verabschieden müssen, dass es eine ‚One-size-fits-all‘-Lösung gibt. Allerdings könnten aus meiner Sicht bei einer sinnvollen Passung und einer ausreichenden Ressourcenlage viele Programme – darunter auch *Ein Quadratkilometer Bildung* – unbegrenzt skaliert werden. Eine Pädagogische Werkstatt, die als koordinierende Instanz im Quartier agiert, wäre beispielsweise eine übertragbare Lösung. Gerade in herausfordernden Lagen könnte das helfen, Bildungsakteure besser miteinander zu vernetzen und multiprofessionelle Zusammenarbeit zu fördern. Solche Modelle wären grundsätzlich bundesweit denkbar. Aber für uns als Stiftung ist es schlichtweg nicht finanzierbar, die Programme überall auszudehnen.

DDS: *Viele Stiftungen agieren lokal, also da wo Stifter ihren Sitz haben, etwa in Städten wie Düsseldorf, Hamburg oder Stuttgart. Sehen Sie dadurch insgesamt die Gefahr, dass es zu einer Fehlallokation von Stiftungsgeldern kommt, weil ein Großteil der Mittel somit nicht unbedingt dorthin fließt, wo der Bedarf am größten ist – etwa in strukturschwächere Regionen?*

Lezius (km2-bildung): Ja, es gibt eine strukturelle Schieflage, was die Verteilung von Stiftungsgeldern angeht. Der Großteil der Stiftungen befindet sich in Westdeutschland – und dort wird dann auch hauptsächlich gefördert. Die *Freudenberg Stiftung* hat das von Beginn an anders gemacht. Mittlerweile scheint sich in der Stiftungslandschaft ein gewisses Umdenken abzuzeichnen. Die spannende Frage ist nun: Wie gelingt es, dass Stiftungsgelder auch in die ostdeutschen Bundesländer fließen – und zwar so, dass sie dort nicht als ‚West-Importe‘ wahrgenommen werden? Ganz einfach ist das allerdings nicht. Wir stellen gerade fest, dass wir in Bundesländern wie Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern einen gewissen Vertrauensvorschuss genießen. Dort heißt es mittlerweile öfter: „Die sind ja schon länger im Land aktiv“. Die Menschen vor Ort müssen dadurch eben nicht erst nach Hamburg oder ins Ruhrgebiet fahren, um sich ein Bild zu machen. Ich denke, gerade im Bereich der Schulentwicklung – und auch mit Blick auf das Startchancen-Programm – wird es in den nächsten zehn Jahren sehr spannend sein zu beobachten, wie sich das entwickelt. Für mich ist dabei auch die Frage: Wie kann es gelingen, diese Entwicklungen nach und nach gerechter und gleichwertiger zu gestalten?

Warnke (WSB): Durch unseren Schwerpunkt auf Schulen, die in herausfordernder Lage liegen, wie etwa im Ruhrgebiet, sind wir sehr oft in Kommunen mit einer geringen Finanzkraft aktiv. Insofern kennen wir strukturschwache Regionen. Wenn sich Ihre Frage auf die Situation zwischen Ost und West bezieht, teile ich die Einschätzung von Frau Lezius. Wir schließen derzeit eine Reihe von Kooperationsverträgen mit ostdeutschen Bundesländern, weil wir im Rahmen des Startchancen-Programms mit den Ländern zusammenarbeiten. Die Ost-West-Thematik ist in unserer Arbeit deutlich spürbar – von ostdeutscher Seite nehme ich immer wieder Vorbehalte wahr, weil unsere Stiftung aus

Nordrhein-Westfalen stammt. Im Norden zum Beispiel oder auch in Baden-Württemberg habe ich noch nie gehört: „Ihr aus dem Westen“. Aber aus ostdeutschen Bundesländern bekommen wir diese Rückmeldungen regelmäßig – da ist eine besondere Sensibilität vorhanden. Wir versuchen, dem mit viel Beziehungsarbeit zu begegnen. Wir sind häufig vor Ort, besuchen Schulen, sprechen mit Trägern. Wir investieren viel in diesen Kontakt. Aber diese Art von Kooperation ist in vielen ostdeutschen Regionen noch ungewohnt, auch wenn sich da gerade etwas verändert.

Lezius (km2-bildung): In Nordrhein-Westfalen etwa kennen Schulleitungen eine Vielzahl von Angeboten – dort geht es eher darum, auszusortieren und sich nicht zu überfordern. In ostdeutschen Bundesländern hingegen ist die Programmdichte deutlich geringer, und es ist nicht so, dass sich dort Stiftungen die Klinke in die Hand geben. Meine Kolleginnen sind zum Beispiel in Neuruppin, Eisenhüttenstadt oder Rathenow unterwegs – Orte, in die sich bislang nur selten jemand aus einer Stiftung verirrt. Und wenn, dann bleibt oft kaum jemand lange genug vor Ort, um wirklich zuzuhören, Geduld aufzubringen und abzuwarten, bis die tatsächlichen Bedarfe sichtbar werden. Denn es ist alles andere als einfach, dass sich Schulen überhaupt öffnen und sagen: „Das und das läuft bei uns nicht so, wie wir es uns wünschen“. Dazu gehört auch, eigene Veränderungswünsche zu formulieren – und all das erfordert Zeit und vor allem vertrauensvolle Beziehungen. Denn erst dann kommen die Themen auf den Tisch, die wirklich unter den Nägeln brennen. Und diese Themen unterscheiden sich gar nicht so sehr von denen an anderen Orten – aber es dauert eben, bis sie offen ausgesprochen werden.

DDS: Wir haben kürzlich mit kommunalen Vertreterinnen und Vertretern gesprochen. Dabei kam der Wunsch auf, dass bei Stiftungsprojekten auch Mittel für die Evaluation bereitgestellt werden sollten – insbesondere um nachvollziehen zu können, ob die Maßnahmen wirken. Der Eindruck von kommunaler Seite war, dass bei Stiftungsprojekten oft primär die Umsetzung im Vordergrund steht, während systematische Wirkungsanalysen eher nachrangig behandelt werden und daher dafür keine oder nur wenige Mittel eingeplant werden. Uns würde daher interessieren, wie Sie auf dieses Thema blicken – welche Rolle spielt Evaluation aus Ihrer Sicht in der Förderpraxis?

Lezius (km2-bildung): Was die Evaluation von Stiftungsprojekten angeht, halte ich sie grundsätzlich für sehr wichtig – gerade weil wir in Deutschland eine Vielzahl von Stiftungsprojekten und zivilgesellschaftlichen Projekten haben und nicht jedes Projekt zu jeder Situation passt. Zugleich ist Evaluation nicht trivial, insbesondere wenn man – wie wir – mit einem langfristigen Netzwerkansatz arbeitet – und das wird bei dem Ansatz der *Wübben Stiftung Bildung* der Familiengrundschulzentren ähnlich sein. Denn in der Regel geht die Evaluation von direkten Wirkungslogiken aus: Man investiert etwas – etwa eine Maßnahme oder Ressource – und bekommt am Ende ein klar messbares Ergebnis, z. B. bessere Lesekompetenzen oder mehr Übergänge auf das Gymnasium. Netzwerkansätze sind jedoch relativ schwierig zu evaluieren. Hier geht es um Prozessbegleitung, Schnittstellenmanagement, den Aufbau von Vertrauens- und Kooperationsbeziehungen. Diese wirken eher indirekt und klassische Evaluationslogiken greifen hier nur bedingt. Diese Maßnahmen führen selten dazu, dass man sagen kann: Wir haben hier eine klare Wirkbeziehung. Durch unsere Arbeit sind 10 Prozent mehr Kinder auf das örtliche Gymnasium gewechselt. Beschrieben wird der Erfolg meistens in gewachsenen Vertrauensbeziehungen oder in neuen Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren, die vorher nicht vonei-

inander wussten oder eine ablehnende Haltung gegenüber Kooperation hatten. Ein großes Hindernis ist dabei auch der Zugang zu Daten. Selbst wenn Kommunen über Daten verfügen, etwa zu Leistungen der Schulen, ist es fast unmöglich, diese zu erhalten. Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Eine Schule, die seit zehn Jahren bei uns im Programm ist, berichtet stolz, dass sie im gesamten Landkreis in Mathematik am besten abschneidet. Aber wenn man nach belastbaren Daten fragt, ist die Freigabe aus Datenschutzgründen häufig schwierig. Das ist frustrierend, denn genau solche Daten wären enorm wertvoll, um die Wirksamkeit nachzuweisen. Wir arbeiten mit einem dokumentarischen Berichtswesen, das qualitative und quantitative Daten erhebt, und führen regelmäßig Reflexionsgespräche. Wir schauen alle drei bis fünf Jahre auf die jeweiligen Programmorte und analysieren, welche Fortschritte und Entwicklungen die Akteure vor Ort beschreiben. Dabei betrachten wir auch, wo es Abweichungen von den angestrebten Entwicklungen gab – oft bedingt durch äußere Einflüsse, wie sie gerade in sozial herausfordernden Räumen oft auftreten. Dabei ist es wichtig, mit Augenmaß zu bewerten. Es braucht Nachfragen: Was soll eigentlich als Erfolg gelten? Wie genau sieht Erfolg aus? Dieser Austausch, dieser Qualitätsdialog ist entscheidend. Man muss dabei auch ehrlich sein. Nach drei, fünf oder sechs Jahren muss man sagen dürfen, wenn etwas nicht so funktioniert hat, wie sich das alle vorgestellt haben. Dann gehen wir auch auseinander. Diese Ehrlichkeit gehört dazu.

Warnke (WSB): Sie haben uns nach der Evaluation von Stiftungsprojekten im Allgemeinen gefragt. Ich denke, wir bei der *Wübben Stiftung Bildung* sind genau wie Frau Lezius mit *Ein Quadratkilometer Bildung* da ein bisschen untypisch, weil wir Projekte in der Regel über mindestens fünf Jahre fördern und stark in die Menschen und die Netzwerke investieren. Deren Wirksamkeit sichtbar zu machen, ist nicht einfach. Trotzdem ist es wichtig, immer wieder die eigenen Wirkannahmen zu hinterfragen. Wir wollen doch herausbekommen, ob unsere Arbeit etwas bringt. Allerdings bin ich bei der Evaluation von Stiftungsprojekten etwas hin- und hergerissen. So werden manchmal Projekte in einem genau geplanten und damit oft realitätsfernen Biotop aufgesetzt: höchst motivierte Schulleitung, überzeugtes Kollegium, optimale Ausstattung, usw. Das kann man sich natürlich alles anschauen, für den Transfer in die Fläche bieten diese Erfahrungen aber nur bedingt Aufschlüsse. Hinzu kommen die Ansprüche an die Qualität von wissenschaftlichen Wirkungsmessungen. Alles unterhalb des Goldstandards wird häufig in der Wissenschaft nicht akzeptiert. Dieser kostet aber enorm viel Geld und steht oft nicht im Verhältnis zu den Kosten des eigentlichen Projekts. In den Projekten, in denen wir bereits aktiv sind, versuchen wir aber zunehmend, auch die öffentliche Hand stärker in die Verantwortung zu nehmen. Wir sagen dann: „Schaut mal, wir stellen das Projekt auf die Beine – aber sorgt Ihr doch dafür, dass eine Evaluation umgesetzt wird, die Euch auch wirklich weiterhilft“.

DDS: Sie wiesen darauf hin, dass die sogenannte ‚Versäulung‘ eine zentrale Herausforderung Ihrer Arbeit ist, also ein Problem in den übergeordneten Strukturen, an dem Sie gezielt ansetzen. Zudem haben Sie betont, dass Ihr Engagement zeitlich begrenzt ist. Woran erkennen Sie, dass Ihre Arbeit mit Blick auf strukturelle Veränderungen erfolgreich war und abgeschlossen werden kann?

Lezius (km2-bildung): Ich würde nicht sagen, dass wir direkt bei der ‚Versäulung‘ ansetzen, aber wir stoßen unmittelbar auf sie – schon beim Aufbau eines neuen Programmorts. Denn in dem Moment geht es gleich um Zuständigkeiten, Budgets und Ressourcen-

verteilung, gerade in Zeiten klammer Kassen. Und es ist ja auch nicht so, dass man nach zehn Jahren einfach sagen kann: „Wir steigen da jetzt aus“. Das zeigt sich am Beispiel des Campus Rütli. Heute wird die Pädagogische Werkstatt dort vollständig vom Berliner Senat finanziert – das war das Ergebnis langer Verhandlungen und bestätigt die wertvolle Entwicklungsarbeit dieses Unterstützungssystems über einen langen Zeitraum. Der Beitrag der Stiftung ist über die Jahre schrittweise zurückgegangen. Daraus haben wir gelernt – und unsere Strategie verändert. Wir sprechen heute von einer ‚Modellphase‘. Die *Freudenberg Stiftung* hat früher oft Personalstellen über einen Zeitraum von zehn Jahren vollständig finanziert. Das klang für viele Kommunen erst einmal attraktiv – schließlich bekommt man Unterstützung, jemand kümmert sich. Aber nach zehn Jahren steht man wieder am Anfang: Die Kommune sagt dann: „Wir können es weiterhin nicht bezahlen“. Obwohl die Stelle als sehr wichtig empfunden wird, gibt es keine dauerhafte Perspektive. Deshalb gehen wir inzwischen anders vor: Die Stiftung finanziert keine Personalstellen mehr. Das muss von Anfang an durch die Kommune, ggf. gemeinsam mit dem Land, geregelt werden. Auch die Räume werden in der Regel von der Kommune gestellt, und dafür finden sich immer Lösungen. Was die Stiftung übernimmt, ist ein flexibles Entwicklungsbudget – also das, was ‚on top‘ kommt und flexibel einsetzbar ist. Dafür muss nicht alles kleinteilig abgerechnet werden. Stiftungsgelder, die weitgehend bedingungslos zur Verfügung stehen, werden natürlich gern genommen – das ist verständlich. Aber eigentlich geht es um Aufgaben, die bei Kommune und Land, also beim Staat, liegen. Und wenn die diese Aufgaben selbst verantworten, dann wird auch ganz anders – und genauer – hingeschaut. Das ist zwar ein mühsamer, manchmal auch schmerzhafter Aushandlungsprozess, aber er ist notwendig.

Warnke (WSB): In vielerlei Hinsicht ticken wir da ganz ähnlich. Auch wir erleben in unseren Gesprächen mit den Ländern oft ein ähnliches Muster: Zu Beginn ist die Stimmung noch offen und höflich, aber nach etwa einer Stunde kommt meist die Frage: „Was bekommen wir denn von euch?“ Das ist auch verständlich – viele Stiftungen agieren nach dem Prinzip: Stelle finanzieren, Geld geben, los geht’s. Aber genau das machen wir nicht. Meine Antwort auf die Frage „Was kriegen wir von euch?“ ist oft: „Im besten Fall – nichts“. Dann schauen die Gesprächspartner erstmal irritiert. Denn das sind sie so nicht gewohnt. Aber ich sage dann auch: „Was nichts kostet, ist auch nichts wert“. Wir wollen sehen, ob sie das Projekt ernst meinen. Ob wirklich etwas verändert werden soll. Darum geht es uns. Diese Haltung kommt auch aus meiner persönlichen Erfahrung. Ich habe früher auf der Ministeriumsseite gesessen und viele Projektvorschläge von Stiftungen gesehen – oft mit guten Ideen. Aber fast immer lief es darauf hinaus, dass das Land am Ende etwas verändern sollte. Genau das machen wir heute anders. Wenn wir mit Ländern sprechen, fragen wir zuerst: „Was wollt ihr eigentlich verändern? Und wozu braucht ihr uns dabei?“ Wenn die Antwort nur lautet: „Weil ihr das Geld habt“, dann sind wir raus. Und das ist mittlerweile auch klar. Wir wollen wissen: „An welcher Stelle braucht ihr uns wirklich, um Veränderung möglich zu machen?“ Und ja – am Ende bringen wir fast immer Geld mit. Aber nicht in einer starren Form. Manchmal geht es um einen Stellenanteil, manchmal um ein flexibles Budget, manchmal auch gar nicht um Geld. Wir arbeiten sehr bedarfsorientiert. Was das Thema ‚Versäulung‘ betrifft, sehen wir ebenfalls eine wichtige Rolle für Stiftungen. Wir bewegen uns zwangsläufig immer zwischen den Stühlen, das heißt zwischen Rechtskreisen oder unterschiedlichen Zuständigkeiten – das war anfangs frustrierend, aber inzwischen ist uns klar: Genau das ist unsere Rolle. Auch im Startchancen-Programm ist das so. Dort begegnet uns in allen Bundesländern immer wieder die

gleiche Grundkonstellation: Das Ministerium, ein Landesinstitut und die jeweilige Schulaufsicht sitzen gemeinsam am Tisch. Diese Struktur ist überall gleich – und bringt oft ähnliche Herausforderungen mit sich. Dann kommen Fragen auf wie: Wer begleitet eigentlich die Netzwerke? Wer qualifiziert die Moderatorinnen und Moderatoren? Wer übernimmt welche Verantwortung? Es ist wirklich erstaunlich, wie sehr sich diese Muster überall ähneln. Was dabei auffällt: Wenn diese Akteure unter sich bleiben, verläuft vieles in formalen Bahnen. Entscheidungen werden nach oben gemeldet, dort geprüft und dann wieder nach unten weitergereicht – ein klassischer Verwaltungsprozess. Wenn dann jemand von außen dazukommt, wie wir als Stiftung, also jemand, der erstmal keine eigenen Interessen verfolgt, sondern die Entwicklung unterstützen will, kann das eine neue Dynamik in die Gespräche bringen. Wir stellen dann oft sehr grundlegende Fragen. Zum Beispiel: „Die Ziele des Programms richten sich ja an Schülerinnen und Schüler – hat das, was hier geplant wird, eigentlich wirklich etwas mit diesem Ziel zu tun?“ Denn genau darum geht es ja: Was müssen wir eigentlich tun, damit unsere Maßnahmen in den Schulen wirken – und zwar so, dass sie den Schülerinnen und Schülern wirklich helfen?

DDS: Vielen Dank für das Gespräch.

Katharina Lezius, Geschäftsführerin der Stiftung Ein Quadratkilometer Bildung.

E-Mail: katharina.lezius@km2-bildung.de

Korrespondenzadresse: Stiftung Ein Quadratkilometer Bildung gGmbH, Freudenbergstraße 2, 69469 Weinheim a. d. Bergstraße

Markus Warnke, Dr., Geschäftsführer der Wübben Stiftung Bildung.

E-Mail: info@w-s-b.org

Korrespondenzadresse: Wübben Bildungstiftung gGmbH, Cantadorstraße 3, 40211 Düsseldorf

Norbert Sendzik, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leibniz-Institut für Bildungsverläufe.

E-Mail: norbert.sendzik@lifbi.de

Marcel Helbig, Prof. Dr., Arbeitsbereichsleiter für Strukturen und Systeme am Leibniz-Institut für Bildungsverläufe.

E-Mail: marcel.helbig@lifbi.de

Korrespondenzadresse:

Leibniz-Institut für Bildungsverläufe, Wilhelmsplatz 3, 96047 Bamberg