

---

Markus Warnke

## **Bildungskooperationen zwischen staatlichen Akteuren und Stiftungen**

Am Beispiel der Familienzentren an Grundschulen in Gelsenkirchen

---

### **Zusammenfassung**

*Dieser Beitrag stellt Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen im Aufgabenbereich Bildung vor und geht auf die Möglichkeiten von Stiftungen und die Kritik an ihrem Engagement ein. Am Modell der Familienzentren an Grundschulen, das in Gelsenkirchen von der Wübben Stiftung unterstützt wird, werden die Entwicklungspartnerschaft und die Funktion der Stiftung thematisiert und veranschaulicht. Schlüsselwörter: Bildungskooperation, Engagement von Stiftungen, Wirksamkeit von Stiftungen, Stiftung als Impuls- und Ideengeberin, Formen der Kooperation zwischen Staat und Stiftungen, gemeinsame Steuerung, Bildungsbegleiter, Beratungs- und Unterstützungsformate, Entwicklungspartnerschaft, Modellversuch, Familienzentrum, Verbesserungen im Bildungssystem*

### **Educational Cooperation between Public Actors and Foundations**

The Example of the Family Centers in Primary Schools in Gelsenkirchen

#### **Abstract**

*This article presents different ways of collaboration between public actors and foundations within the educational system and illustrates chances as well as criticism of the engagement of foundations. The project “Family Centers in Primary Schools” in the town of Gelsenkirchen, a model experiment of the “Wuebben Stiftung,” shows how development partnerships can be constructed in a positive way.*

*Keywords: educational cooperation, engagement of foundations, impact of foundations, foundations as creative change directors, possibilities of cooperation and collaboration between state and foundations, common government, tutor, offers of support and advice, development partnership, model experiment, family center, improvement of the educational system*

Viele Stiftungen engagieren sich im Bildungsbereich. Laut der aktuellen Daten des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (BVDS) aus dem Jahr 2018 benennen knapp 35 Prozent der insgesamt gut 22.000 Stiftungen in Deutschland Bildung als ihren zentralen Stiftungszweck (vgl. BVDS, 2018a). Sie engagieren sich entlang der Bildungsbiografie von der frühkindlichen Phase über die Schule bis zum Einstieg in den Beruf und darüber hinaus. Die Themenvielfalt ist ebenfalls groß und reicht vom Raum als dem dritten Pädagogen, der MINT-Förderung, dem Engagement in den Bereichen der Inklusion und der Elternbildung bis zur Förderung der politischen bzw. demokratischen Bildung sowie der lateinischen Sprache, um nur einige, wenige Beispiele zu nennen.

In der Stiftungslandschaft gibt es im Moment eine rege Debatte darüber, was eine gute bzw. wirksame Stiftungstätigkeit ausmacht. Ebenso unterschiedlich, wie die Stiftungen agieren, fallen auch die Antworten darauf aus. In der Regel werden die eigenen Ansätze als richtig und erfolgreich dargestellt. Selbst Wissenschaftler\*innen machen sich über die Wirksamkeit von Stiftungen Gedanken und geben Ratschläge für wirksame Stiftungsstrategien (vgl. Then & Kehl, 2015; Seelos & Mair, 2017). Nach der hier vertretenen Auffassung definiert jede Stiftung selbst, wie und nach welchen Maßstäben sie ihre Arbeit bewertet. Maßgeblich und entscheidend dafür ist zunächst der Wille der Stifterin bzw. des Stifters bzw. der eigenen Gremien. Diese Sicht befreit Stiftungen aber nicht von Nachfragen oder aber von Kritik. Denn Stiftungen sind nicht nur steuerlich privilegiert, sondern ausdrücklich dem Gemeinwohl verpflichtet. Was das jedoch bedeutet, darüber kann man intensiv streiten.

## 1. Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen

Im Kontext der Debatten über eine bessere Wirkung werden nicht nur im Stiftungsbereich ganz allgemein, sondern insbesondere auch im Aufgabenbereich Bildung Kooperationen als ein zentraler Schlüssel benannt. Dass dieses auch für die Schulentwicklung gilt, zeigen beispielsweise das aktuelle Jahresseft des Friedrich-Verlages mit dem Titel und Schwerpunkt „Kooperation“ (Friedrich Jahresseft, 2018) oder der Kongress der Deutschen Schulkademie im August 2018, der unter der Überschrift „Nicht mehr allein. Gute Schulen kooperieren“ steht. Der Begriff *Kooperation* wird je nach Perspektive mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt (vgl. Boller, Fabel-Lamla & Wischer, 2018, S. 6ff.) und reicht von der Koordination über die Vernetzung bis hin zur Kollaboration. In einer Broschüre zum Anlass ihres 20-jährigen Bestehens hat sich die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) im Jahr 2015 ausführlich mit Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen beschäftigt. Als Stiftung, die immer wieder als Schnittstelle und Transmissionsriemen u. a. für Bund und Länder Projekte konzipiert und umsetzt und zudem auf lokaler Ebene agiert, hat die DKJS mit zahlreichen Expert\*innen Interviews geführt und diese auf Grundlage der ei-

genen Erfahrungen ausgewertet (vgl. Bleckmann et al., 2015). So werden dort vier Arten des Zusammenwirkens beschrieben:

1. themenbezogener Austausch;
2. projektbezogene Zusammenarbeit;
3. systematische Kooperation;
4. horizontale und vertikale Vernetzung (ebd., S. 35 ff.).

Beim *themenbezogenen Austausch* steht ein konkretes Thema im Fokus, etwa von Veranstaltungen, wie Konferenzen, Tagungen oder Fachforen, in denen sich Akteure aus allen Ebenen der staatlichen Hierarchie sowie von Stiftungen austauschen und gegebenenfalls über aktuelle Themen verständigen. Stiftungen sind dann hilfreich, „wenn sie ausgehend von ihrer operativen Arbeit bestehende Praxis spiegeln oder ihre Mitarbeiter als fachliche Experten konstruktive Diskurse befördern“ (ebd., S. 35). Die *projektbezogene Zusammenarbeit* umschreibt die eher als „klassisch“ eingestufte Kooperation bei gemeinsamen Modellvorhaben respektive *Leuchtturmprojekte*. Sie sind auf ein konkretes Vorhaben gerichtet, thematisch fokussiert und zeitlich begrenzt (vgl. ebd., S. 36). Bei der *systematischen Kooperation* lassen sich beide Seiten auf einen weitgehend offenen Entwicklungs- und Gestaltungsprozess ein. Umfang sowie Art und Weise der Zusammenarbeit hängen dabei von der gemeinsam definierten Herausforderung ab (vgl. ebd., S. 36 f.). Die *horizontale und vertikale Vernetzung* schließlich beschreibt Stiftungen als Brückenbauer zwischen den verschiedenen Stufen und Funktionen insbesondere der staatlichen Ebenen und schließt die Verknüpfung mit Zivilgesellschaft, Unternehmen und Wissenschaft ausdrücklich mit ein (vgl. ebd., S. 37).

## 2. Mittel und Möglichkeiten von Stiftungen

Dass es sich bei diesen Kategorien nicht um trennscharfe Linien handelt, versteht sich von selbst. Sie beschreiben allerdings hilfreich das Spektrum möglicher Formen der Kooperation. Dabei müssen die Mittel und Möglichkeiten von Stiftungen ebenfalls noch gesondert erwähnt werden. Denn wer sie auf die Rolle als Geldgeber oder gar als Lückenfüller reduziert, verkennt ihre eigentlichen Stärken. So ermöglichen Stiftungen vor allem Freiräume, in denen Innovationen erprobt und damit möglich gemacht werden. Sie haben nicht nur die Möglichkeit, sondern in vielen Fällen auch das nötige Wissen für eine Vernetzung und für das Aufsetzen und Durchführen von Prozessen und Projekten. Insbesondere dort, wo in Stiftungen hauptamtliche Mitarbeiter\*innen beschäftigt sind, gibt es ein hohes Maß an Wissen, Kompetenzen und Motivation. Die Beschäftigung von Mitarbeiter\*innen hängt jedoch unmittelbar mit der Größe von Stiftungen zusammen. So verfügen zwei Drittel über ein Stiftungskapital von unter einer Million Euro und lediglich sechs Prozent über ein Kapital von über zehn Millionen Euro (vgl. BVDS, 2018b). Dementsprechend bringen sich sehr viele Stiftungen auf lokaler Ebene und in den meisten Fällen mit viel bür-

geschäftlichem Engagement ein. Gemessen an der Gesamtzahl bilden die Stiftungen, die über mehrere Mitarbeiter\*innen verfügen, zahlenmäßig die Ausnahme. Wenn gleich nicht immer ein (bezahlter) Stab notwendig ist, hilft ein professionelles Team doch beim Aufsetzen und Begleiten von komplexeren Prozessen – erst recht im Bildungsbereich.

### 3. Beispiele für Kooperationen

Es gibt mehrere Beispiele, bei denen Stiftungen zusammen mit der öffentlichen Verwaltung Projekte aufsetzen. So unterstützte die Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft mit dem Projekt „Inklusion vor Ort“ in den Jahren 2013 bis 2015 drei Kommunen auf dem Weg zu einer inklusiv orientierten Kommune. Gemeinsam mit den Akteuren vor Ort wurden inklusive Prozesse initiiert, begleitet, weiterentwickelt und dokumentiert. Grundlage für diese Projekte war das vorher von der Stiftung wiederum mit anderen Kommunen erarbeitete Praxishandbuch „Inklusion vor Ort – Der Kommunale Index für Inklusion“ (Montag Stiftung, o. J.).

Auch die Robert Bosch Stiftung überlegte in ihrem vielfach beachteten Projekt „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ zusammen mit der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, wie sie Veränderungsprozesse an besonders belasteten Schulen initiieren und unterstützen könne. Das Projekt lief an zehn Schulen von 2013 bis Juli 2017. Im Rahmen dieses Pilotprojekts wurden wichtige Erkenntnisse gesammelt im Hinblick auf die Kompetenzen, Steuerungsmechanismen und Ressourcen, die notwendig sind, um eine erfolgreiche und systematische Schulwende durchzuführen (Robert Bosch Stiftung, o. J.).

### 4. Familienzentren an Grundschulen – Wübben Stiftung

Seit über zehn Jahren bieten Kindertageseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen als Familienzentren erfolgreich bedarfsgerechte Beratung und Betreuung für Kinder und ihre Eltern und tragen so zu mehr Chancengerechtigkeit bei. In NRW vernetzen rund 3.400 Kitas verschiedenste Einrichtungen im Sozialraum, damit eine verlässliche und lückenlose Förderkette entsteht. Die Stadt Gelsenkirchen ist an die Wübben Stiftung herangetreten, um an dieses erfolgreiche Modell auch im Bereich der Grundschule anzuknüpfen. Die Stiftung hat dabei den Schwerpunkt gesetzt, insbesondere den Übergang zur weiterführenden Schule chancengerechter zu gestalten. Der gemeinsame Zielfindungsprozess wird später beschrieben. Wichtig ist es zunächst, den Grundgedanken der Familienzentren an Grundschulen zu beschreiben, wie er mittlerweile an sechs Grundschulen in Gelsenkirchen erprobt wird.

## 4.1 Ziel der Familienzentren an Grundschulen

Vorhaben der Familienzentren an Grundschulen ist es, Eltern und Kinder auch nach der Kita weiter zu unterstützen und den Übergang von der Grundschule auf die weiterführende Schule chancengerechter zu gestalten. Dabei richten sich die Familienzentren zuallererst an die Eltern. Sie sollen von Anfang an in die schulische Bildung ihrer Kinder eingebunden, umfassend zu allen wichtigen Angelegenheiten informiert und in ihrer Rolle als Bildungsbegleiter\*innen gestärkt werden. Gleichzeitig fungieren die Grundschulen als Netzwerkknoten und vernetzen auf institutioneller Ebene alle für den Übergang relevanten Akteure miteinander, sodass stabile Unterstützungsstrukturen entstehen und Brüche beim Übergang in die Sekundarstufe I reduziert werden können. Es geht nicht darum, eine neue Struktur zu etablieren, sondern vielmehr die bereits vorhandenen Angebote zu vernetzen bzw. gezielt in die Schule zu holen. Alle Professionen in und um Schule arbeiten gemeinsam daran, Eltern gezielt anzusprechen und einzubinden.

## 4.2 Inhalte und Angebote

Ähnlich wie bei den Kindertageseinrichtungen fungieren die Familienzentren an Grundschulen als Netzwerkknoten. Sie initiieren Kooperationen zwischen Grund- und weiterführenden Schulen und vernetzen diese mit Einrichtungen der Jugendhilfe und weiteren Hilfsangeboten vor Ort. So entsteht eine verlässliche Förder- und Unterstützungsstruktur. Die Leitungen der Familienzentren agieren dabei primär als Koordinator\*innen, die verschiedene Akteure zusammenführen und vorhandene Ressourcen bündeln. Gleichzeitig entwickeln und erproben sie – in enger Kooperation mit der Schulleitung und anderen relevanten Akteuren – niedrighschwellige Angebote sowie Beratungs- und Unterstützungsformate für Schüler\*innen und insbesondere für Eltern, die – wenn sie sich bewähren – an weitere Standorte übertragen und dort je nach individuellen Gegebenheiten und Bedarfen angepasst werden können.

Folgende Angebote stehen beispielhaft für das Portfolio der Familienzentren an Grundschulen in Gelsenkirchen:

- *Niedrighschwellige Angebote für Eltern, um diese stärker an die Schule sowie an Angebote im Sozialraum anzubinden*  
Bsp.: Nähkurs für Mütter, Basteltreffs, Vater-Kind-Aktionen, Elterncafé usw.
- *Bildungs- und Beratungsangebote für Eltern, um diese in ihrem Bildungsbewusstsein und in ihrer Rolle als Erziehungsverantwortliche zu stärken*  
Bsp.: Elternseminar für Eltern der 3. und 4. Klasse zum Übergang auf die weiterführende Schule, Themenabende im Rahmen der Elterncafés, offene Sprechstunde usw.

- *Stärkung der Kooperation von Elternhaus und Schule*  
Bsp.: gemeinsames Kommunikationstraining für Eltern und Lehrkräfte zum Umgang mit dem Kind usw.
- *Kooperationen mit weiterführenden Schulen*  
Bsp.: Patenprojekte für die Schüler\*innen der 4. Klassen, gemeinsame Sport-AG, Hospitationen für Kinder, Eltern und Lehrkräfte usw.
- *Vernetzung im Sozialraum*  
Bsp.: mit Sportvereinen, Stadtteilbibliotheken, dem Erlebnisgarten oder der Beratungsstelle für Kinder, Jugendliche und Familien.
- *Förderangebote für Kinder zur Unterstützung in ihrer Potenzialentwicklung und zur Vorbereitung auf den Übergang*  
Bsp.: Weiterentwicklung des Sachunterrichts-Curriculums zum Thema „Weiterführende Schule“, Projekt „Fit für den Übergang“, Mobile Busschule usw.

### **4.3 Organisation**

Zwei Familienzentren in Gelsenkirchen sind kommunal finanziert, vier werden von der Wübben Stiftung gefördert. Die Entwicklung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen wird durch pädagogische Fachkräfte gewährleistet: an den kommunal finanzierten Familienzentren in Person der Leiterinnen des offenen Ganztages und an den anderen Schulen mit je einer halben, durch die Wübben Stiftung finanzierten Stelle. Die Projektleitung (1/2 Personalstelle, finanziert durch die Förderung der Stiftung) ist beim Sozialdienst Schule der Stadt angedockt. Sie übernimmt die fachlich-inhaltliche Steuerung und ist für die übergeordnete Koordinierung sowie die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur verantwortlich.

### **4.4 Entwicklungspartnerschaft**

Das Projekt, die Steuerungsarchitektur und die Ziele wurden gemeinsam zwischen der Stadt, Vertreter\*innen der Schulen sowie der Wübben Stiftung in drei Workshops entwickelt. Die Stiftung spricht gerne von Entwicklungspartnerschaften, weil es ihr darum geht, wirkungsvolle Ansätze zusammen mit den verantwortlichen Partnern des Systems zu entwickeln, die den Bedarf vor Ort in den Blick nehmen und berücksichtigen. Gleichzeitig sieht die Stiftung ihre Aufgabe darin, den Transfer mitzudenken. Die Klärung der Zielvorstellungen zwischen den potenziellen Entwicklungspartnern ist insofern zentral und bezieht den Blick auf die vorhandenen Ressourcen mit ein.

Neben der Verständigung über die jeweiligen Ideen und dem wechselseitigen Kennenlernen steht dahinter auch die Überzeugung, dass beide Seiten sich von Beginn an in das Projekt einbringen können und so eine gemeinsame Verantwortung wächst. Für die Verstetigung eines Projekts im Falle seiner Wirksamkeit ist dies eine wichtige Voraussetzung.

So wollte sich die Stadt eingangs nahezu ausschließlich an dem Modell der Familienzentren in den Kindergärten orientieren. Die Wübben Stiftung sah hierin eher einen geeigneten Aufhänger, der nicht ohne weiteres auf den Bereich Schule übertragbar schien. Deswegen brachte sie den Aspekt der Schulentwicklung in die Anfangsüberlegungen mit ein. Familienzentren sollten nicht einfach ein neues additives Element in Schule sein, sondern diese für die Arbeit mit und an Eltern sensibilisieren. Sie sollten als Netzwerk im Sozialraum gezielt nach Angeboten für Eltern schauen und diese bewusst und gezielt an den schulischen Alltag andocken. Entlang dieser Linien wurde ein gemeinsames Verständnis vom Projekt und von dessen Zielen erreicht.

Die Ergebnisse dieses sehr intensiven Vorlaufs wurden dann in eine gemeinsame Fördervereinbarung gefasst, die in den Ausschüssen der Stadt beraten und schließlich vom Oberbürgermeister mitunterzeichnet wurde. In der Vereinbarung finden sich die insbesondere von der Stadt entwickelten Meilensteine und Wirkindikatoren. Vorgaben der Stiftung gab es dabei nicht. Ihr geht es darum, die Wirksamkeit des Projektes immer wieder zu überprüfen und die erprobten Maßnahmen zu hinterfragen. Das Projekt wird evaluiert. Eltern, Schüler\*innen und Lehrkräfte werden regelmäßig befragt. Der Stiftung geht es um echte Erkenntnisgewinne und darum, diese in einen größeren Transfer zu bringen. Fehler werden zusammen mit der Stadt, den Schulen und der Schulaufsicht analysiert und Schlussfolgerungen gemeinsam beraten und beschlossen. Insofern bildet die Fördervereinbarung den Rahmen für die Gespräche in den Projekt- und Steuerungsgruppen und somit für das gesamte Projekt.

#### **4.5 Gemeinsame Steuerung**

Zur internen Kommunikation sowie zur Projektentwicklung und -steuerung gibt es zwei Gremien: Zum einen trifft sich vier Mal im Jahr eine Projektgruppe, in der die Projektleitung, die Leitungen der Familienzentren, die Schulleitungen, das kommunale Bildungsbüro, die Schulaufsicht sowie die Projektverantwortliche der Wübben Stiftung zusammenkommen, um das Projekt inhaltlich weiter voranzubringen, Ideen zu diskutieren und nächste Schritte zu konkretisieren. Zum anderen tagt zwei Mal im Jahr eine Lenkungsgruppe, bei der die Dezernats-, Fachbereichs- und Referatsleitung, die Schulaufsicht und gegebenenfalls weitere Akteure der Kommune gemeinsam mit der Stiftung das Projekt bewerten und den bisherigen Verlauf bilanzieren. Die Stiftung

versucht so über die Zuständigkeitsgrenzen hinweg Verantwortungsgemeinschaften zu schmieden.

#### 4.6 Rolle und Funktion der Wübben Stiftung

Die Arbeitsweise der Stiftung ist nicht frei von Rollenüberschneidungen. So sehr sie Partnerin und Beraterin ist, bleibt ihr stets auch die Aufgabe der Kontrolle über die eingesetzten Ressourcen. Diese Rollenüberschneidungen, gepaart mit der Bereitschaft der Stiftung, gemeinsam mit den anderen Partnern zu lernen, bedürfen eines wechselseitigen Kennenlernens und damit Zeit.

Die Wübben Stiftung agiert gemäß der eingangs gemachten Unterscheidung insbesondere in der Funktion der horizontalen und vertikalen *Vernetzerin*, indem sie einen Impuls setzt für Schulentwicklungsprozesse auf kommunaler Ebene. Sie bringt Schulen und Schulaufsicht zusammen mit der Stadt in ihrer Funktion als Schulträgerin sowie mit Verantwortlichen für viele weitere Angebote um Familien herum (Jugendhilfe, Hilfen zur Erziehung usw.). Durch die unterschiedlichen Konzeptionen der Familienzentren an den Grundschulen sind ferner die Caritas und die Arbeiterwohlfahrt Düsseldorf e.V. (AWO) als Trägerinnen der Ganztagsangebote an zwei Schulen eingebunden. Von vornherein waren das Kinder- und Jugendministerium sowie das Schulministerium in Nordrhein-Westfalen über das Projekt informiert.

Ermutigend sind auch die Rückfragen und Adaptionen aus weiteren Kommunen. Im Rahmen einer Fachveranstaltung kamen im Frühsommer 2017 ca. 200 Teilnehmer\*innen aus ganz NRW nach Gelsenkirchen, um sich über die Familienzentren an Grundschulen zu informieren. Zusammen mit der Stadt möchte die Wübben Stiftung jetzt mit den Verantwortlichen im Land darüber nachdenken, wie an weiteren Grundschulen solche Angebote für Eltern gemacht werden können.

### 5. Kritik am Engagement von Stiftungen

Es gibt immer wieder Kritik am Engagement von Stiftungen im Bildungsbereich. In diesen Kernbereich hoheitlicher Verantwortung dürften sich insbesondere Stiftungen nicht einbringen, heißt es vereinzelt. Bildung sei danach alleine die Aufgabe des Staates, zumal insbesondere bei Stiftungen ökonomische Beweggründe für das Engagement unterstellt werden. Eine weniger grundsätzliche, aber pragmatisch-kritische Auseinandersetzung mit den Stiftungsaktivitäten im Bildungskontext zielt auf die Kurzlebigkeit bzw. fehlende Nachhaltigkeit der vielen Modellprojekte, die von Stiftungen oftmals losgelöst von den eigentlichen Verantwortungsträgern aufgesetzt

werden. Dies sind Einwände, die immer mehr auch von Stiftungen gesehen und diskutiert werden.

## 5.1 Zur Grundsatzkritik

Einerseits ist die grundsätzliche Haltung, wonach Bildung eine Aufgabe des Staates sei, richtig. Das soll und muss, gerade zur Ermöglichung von Chancengerechtigkeit, so sein und bleiben. Die Wübben Stiftung setzt dennoch in ihren Programmen immer wieder sehr nah am Kernbereich dieser hoheitlichen Aufgabe an. Denn es geht ihr darum, Verbesserungen im Bildungssystem zu erreichen. Sie verspricht sich davon eine nachhaltige und breite Verbesserung der Chancen von benachteiligten Kindern und Jugendlichen. Allerdings ergreift sie keine inhaltliche Position mit Blick auf bestimmte Formen der Pädagogik. Sie versucht vielmehr, einen Rahmen zu konstruieren, der von den originär Verantwortlichen mit Inhalten gefüllt werden muss. Dazu bringt sie diejenigen zusammen, die eigentlich zusammenarbeiten sollten oder gar müssten. In zu vielen Bereichen erschweren gerade in der Bildung das Denken in Zuständigkeiten oder das Beharren auf dem eigenen Berufsethos notwendige Kooperationen. Neben dem Rahmen können Stiftungen genau hier Brücken bauen. Für diese Prozesse übernimmt die Wübben Stiftung gemeinsam mit den anderen am Projekt Beteiligten bereitwillig Verantwortung.

In der eingangs erwähnten Jubiläumsschrift der DKJS heißt es zu dieser Grundsatzkritik in dem Artikel „Der Staat: Wer auch immer das ist“:

„Die Sicherung eines verlässlichen Rahmens von überregional vergleichbaren Rahmenbedingungen wird als Kerngeschäft des Staates definiert. Damit wird gleichzeitig ein Möglichkeitsraum angedeutet, der von anderen Akteuren – unter anderem von Stiftungen – gefüllt werden kann, vielleicht sogar gefüllt werden muss“ (Bleckmann et al., 2015, S. 17 ff.).

## 5.2 Kritik an Modellprojekten

Das Pilot- bzw. Modellprojekt lebt von den Laborbedingungen, die Stiftungen konstruieren. Sie bringen Expertise, Geld, Motivation und die Überzeugung ein, für einen bestimmten Bereich eine innovative Lösung zu erarbeiten. Oftmals wird der Erfolg flankiert durch eine Evaluation, die die Wirksamkeit des Projekts einwandfrei belegt. Die Erwartung an die Bildungsadministration ist der Transfer ins Regelsystem. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass damit nicht nur der Anspruch, Bildung besser machen zu können als die Bildungsverwaltung, sondern immer wieder eine gewisse Arroganz mancher Stiftungen einhergeht. Die hohe Kompetenz und die Zwänge der Verwaltung werden von diesen Stiftungen jeden-

falls nicht gesehen. Die Wübben Stiftung setzt ihre Projekte deswegen von Anfang an mit denen auf, die für die Verstetigung verantwortlich sind. Gemeinsam, oftmals mit Hilfe von vorgeschalteten Workshops, wie in Gelsenkirchen, werden die wechselseitigen Erwartungen, Möglichkeiten, aber auch Restriktionen geklärt. Denn auch von öffentlicher Seite sind nicht alle Bilder von Stiftungen zutreffend. Das Projekt wird gemeinsam erarbeitet, die unterschiedlichen Ressourcen werden abgeklärt, und eine gemeinsame Steuerung wird besprochen. Von Beginn an thematisiert die Stiftung die Phase nach dem Projektauftritt. Erst wenn es dazu eine zufriedenstellende Antwort gibt, tritt die Stiftung in das Projekt ein; nur dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass aus dem Piloten etwas entsteht, was über die Startphase hinausgeht. Immer mehr Stiftungen machen sich jedenfalls Gedanken darüber, wie sie ihre Möglichkeiten einsetzen können, um Erfahrungs- und damit Lernräume zu schaffen. Ein Modellversuch bleibt dabei das richtige Mittel, bevor Maßnahmen in der Fläche umgesetzt werden. Die Chance, gemeinsam vorab neue Lösungen zu erproben, im Wissen um die Möglichkeiten des jeweils anderen, macht auch für Verwaltungen die Zusammenarbeit mit Stiftungen, so scheint es, immer attraktiver – nicht als Lückenbüsser, sondern als ein Akteur, mit Expertise, Engagement und meist auch finanziellen Mitteln.

Es bleibt Aufgabe des Staates, für die beste Bildung für alle zu sorgen. Stiftungen haben als Angebot an die öffentliche Verwaltung die Mittel und Möglichkeiten, als Vernetzerinnen sowie als Impuls- und Ideengeberinnen zu agieren. Sie ermöglichen Lernräume und sind so ein wichtiger Motor für bessere Bildung und mehr Chancengerechtigkeit in diesem Land.

## Literatur, Internetquellen und Abbildungen

- Bleckmann, P., Durdel, A., Gerber, P., Allmendinger, J., Kahl, H., Knoke, A., & Prüße, H. (2015). *Bildung im Fokus. Staat und Stiftungen in Kooperation. Eine Bestandsaufnahme der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung*. Berlin: DKJS.
- Boller, S., Fabel-Lamla, M., & Wischer, B. (2018). Kooperation in der Schule. Ein einführender Problemaufriss. In Friedrich Jahresheft 36, *Kooperation* (S. 6–9). Velber: Friedrich.
- BVDS (Bundesverband Deutscher Stiftungen) (2018a). *Das Thema „Gesellschaft“ prägt den Stiftungssektor*. Zugriff am 29.05.2018. Verfügbar unter: [https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Verteilung-Stiftungszwecke-2017.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Verteilung-Stiftungszwecke-2017.pdf).
- BVDS (Bundesverband Deutscher Stiftungen) (2018b). Über zwei Drittel der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts haben ein Stiftungskapital von unter 1 Million Euro. Zugriff am 29.05.2018. Verfügbar unter: [https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Stiftungskapital-2017.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Stiftungskapital-2017.pdf).
- Friedrich Jahresheft 36 (2018). *Kooperation*. Velber: Friedrich.
- Montag Stiftung (o. J.). *Inklusion vor Ort. Der Kommunale Index für Inklusion in der Praxis*. Zugriff am 29.05.2018. Verfügbar unter: <https://www.montag-stiftungen.de/jugend-und-gesellschaft/projekte-jugend-gesellschaft/projektbereich-inklusion/projekte/inklusion-vor-ort2.html>.

- Robert Bosch Stiftung (o.J.). *School Turnaround – Berliner Schulen starten durch*. Zugriff am 29.05.2018. Verfügbar unter: <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/school-turn-around-berliner-schulen-starten-durch>.
- Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and Scaling for Impact. How Effective Social Enterprises Do It*. Stanford, CA: Leland Stanford Junior University.
- Then, V., & Kehl, K. (2015). Wie können Wirkungsdimensionen operationalisiert werden? In C. Schober & V. Then (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen* (S. 59–76). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Markus Warnke*, Dr. jur., geb. 1972, Geschäftsführer der Wübben Stiftung gGmbH.  
Anschrift: Wübben Stiftung, Speditionstraße 13, 40221 Düsseldorf  
E-Mail: [info@wuebben-stiftung](mailto:info@wuebben-stiftung)