

Götz Bieber & Kathrin Racherbäumer

## **Zur Rolle der Zivilgesellschaft im Rahmen der Weiterentwicklung von Schulen**

**Ein Interview mit Jacob Chammon, dem Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung**

---

### **Zusammenfassung**

*Neben den verschiedenen staatlichen Institutionen, die Bildungsarbeit leisten, bringen sich auch die Stiftungen intensiv in den Bildungsdialog ein und fördern die Entwicklungsarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Im Interview wird der Frage nachgegangen, wie die Zusammenarbeit zwischen den Stiftungen und der Bildungspolitik gestaltet wird und welchen Herausforderungen sie unterliegt.*

*Schlüsselwörter: Zivilgesellschaft; Stiftungen; Qualitätsentwicklung; Interview*

### **The Role of Civil Society in the Further Development of Schools**

**An Interview with Jacob Chammon, Managing Director of Deutsche Telekom Stiftung**

### **Abstract**

*In addition to the various state institutions that carry out educational work, foundations are also heavily involved in the educational dialog and promote development work at various levels. The interview explores the question of how cooperation between foundations and education policy is organized and what challenges it faces.*

*Keywords: civil society; foundations; quality development; interview*

*GB (Götz Bieber): Wie würdest du den Einfluss der Zivilgesellschaft (Stiftungen) auf zentrale Herausforderungen im Bildungssystem beschreiben?*

JC (Jacob Chammon): Grundsätzlich muss natürlich der Staat in der Bildung die Zügel in der Hand halten, das System steuern. Wir zivilgesellschaftlichen Akteure können hier lediglich unterstützen. Dabei haben wir den Vorteil, dass wir manchmal schneller und flexibler agieren, Mittel unkomplizierter bereitstellen und auch innovativer einsetzen können als Bund, Länder und Gemeinden. Andererseits sind unsere Budgets im Vergleich zu denen der öffentlichen Hand natürlich nur ein Tropfen auf den heißen Stein.

Aus meiner Sicht sind wir Stiftungen im besten Sinne Impulsgeber für das Bildungssystem. Indem wir neue Ideen als Prototypen in die Landschaft bringen, zeigen wir, wie es aus unserer Sicht besser gehen könnte. Im Idealfall bewähren sich diese Ideen in der Praxis und werden irgendwann vom System verstetigt. Manchmal ist unsere Rolle aber auch die des „Irritators“ und Mahners. Dann leuchten wir mit dem Scheinwerfer auf eine bestimmte Herausforderung und rufen laut aus: Darum müssen wir uns endlich einmal kümmern!

Was wir als neutrale Partner darüber hinaus gut können, ist, die unterschiedlichsten Menschen und Institutionen an einen Tisch zu bringen. Gerade in der Politik ist es ja so, dass die Akteure eigentlich viel enger zusammenarbeiten müssten, um etwas zu bewegen, dies aber aus unterschiedlichen Gründen nicht tun. Dann kann es manchmal helfen, wenn eine Stiftung sie einlädt mit einer Idee für ein gemeinsames Vorhaben.

*GB: Vielleicht kannst du das noch ein Stückchen unterlegen in der Art und Weise, wie ihr das beim Forum Bildung Digitalisierung gemacht habt, als du dort geschäftsführender Vorstand warst. Das Forum ist ja ein Zusammenschluss verschiedener Stiftungen.*

JC: Das Forum Bildung Digitalisierung wurde ins Leben gerufen, als Digitalisierung noch ein relativ neues Thema war. Damals haben sich die großen Bildungstiftungen gefragt: Macht es wirklich Sinn, dass jeder von uns dieses Thema einzeln bespielt? Wäre es nicht besser, wenn wir unsere Kräfte bündeln im Sinne von Collective Impact und uns zusammenschließen? Fünf Stiftungen haben dann das Forum gegründet. In meiner Zeit als geschäftsführender Vorstand wuchs der Förderkreis sogar auf zehn Stiftungen an. Der große Vorteil einer solchen Gemeinschaftsinitiative ist, dass sie gegenüber der Politik als neutraler Partner agieren kann. Natürlich wusste man auf der anderen Seite immer, wer sich beim Forum engagiert, nämlich teils auch unternehmensnahe Stiftungen. Aber es war trotzdem immer klar, dass wir ein neutraler Partner sind, der seine besondere Aufgabe darin sieht, Menschen und Akteure zusammenzubringen und gemeinsam Projekte zu machen.

Während ich beim Forum Bildung Digitalisierung war, haben wir manchmal nur mit einigen Bundesländern zusammengearbeitet, manchmal aber auch mit der gesamten Kultusministerkonferenz. Bei unseren Veranstaltungen kamen dann auf neutralem Boden teils Menschen zusammen, die vorher zum Beispiel jahrelang hinter einer

E-Mail-Wand miteinander in Kontakt waren, sich aber noch nie persönlich getroffen hatten. Das fand ich immer sehr schön. Denn uns verbindet ja alle dasselbe Thema und dasselbe Ziel: Wir wollen Bildung besser machen. Wir wollen sicherstellen, dass alle Kinder die bestmögliche Schulbildung erhalten.

*GB: Wie würdest du die für dich wesentlichen, grundlegenden Aspekte der Zusammenarbeit auf den verschiedenen Ebenen beschreiben?*

JC: Ich würde sagen, es gibt trotz der unterschiedlichen Rollen ein großes Vertrauen, und es gibt ein gemeinsames Verständnis dafür, welche Herausforderungen wir bewältigen müssen. Dabei ist es als Stiftung natürlich leicht, auf Missstände hinzuweisen und zu sagen, was alles schief läuft. Das ist ja zum Teil auch die Aufgabe der Zivilgesellschaft: sich einzumischen, ein bisschen am System zu rütteln. Es muss aber auch klar sein, dass die staatlichen Akteure eine ganz andere Verantwortung tragen. Sie müssen das Regelsystem steuern, müssen Ruhe bewahren, statt über jedes Stöckchen zu springen, und stehen dabei immer unter kritischer Beobachtung. Ich finde es wichtig, dass wir zivilgesellschaftlichen Akteure, die wir viel mehr Freiheiten haben, das auch mal aussprechen und anerkennen. Wenn man dann auf die gemeinsamen Ziele schaut, dann können wir trotzdem ko-konstruktiv zusammenarbeiten und um die Sache ringen, können Programmen einen Schub geben und Themen Flügel verleihen.

Natürlich spielt, wenn Menschen zusammenkommen, immer auch die Persönlichkeit eine Rolle: Trete ich dem anderen mit einer offenen Haltung gegenüber? Kann ich Kritik annehmen? Und umgekehrt: Habe ich Vertrauen, dass eine Unternehmensstiftung mir nicht immer sofort irgendetwas verkaufen will? Dieses gegenseitige Vertrauen muss man sich erarbeiten. Aber ich glaube, da passiert gerade auch ganz viel in der Denk- und Wirkweise sowohl bei den Stiftungen als auch in der Politik.

Wenn wir uns anschauen, welche Herausforderungen vor uns liegen, dann sage ich immer: Es geht nur gemeinsam. Wir können es nicht jeder für sich lösen. Nehmen wir das Beispiel der mangelnden Basiskompetenzen unserer Schülerinnen und Schüler in Mathematik, Naturwissenschaften und Lesen. Natürlich kann hier jede Stiftung, jedes Bundesland, jede Kommune irgendetwas unternehmen, um das Problem ein kleines bisschen zu verringern. Sinnvoller wäre es aber doch, wenn wir uns alle zusammen auf drei bis fünf Ziele verständigen und diese dann gemeinsam angehen würden – mit unseren unterschiedlichen Rollen, unterschiedlichen Verantwortungen und unterschiedlichen Möglichkeiten.

*GB: Danke erst mal für diese Zusammenfassung. Könntest du noch mal an einem konkreten Beispiel die Zusammenarbeit mit der KMK beschreiben?*

JC: Beim Forum Bildung Digitalisierung haben wir zum Beispiel 2021 zwischen zwei Lockdowns gemeinsam mit der Kultusministerkonferenz eine Bildungsreise nach Dänemark organisiert. Das war unter der Präsidentschaft von Britta Ernst. Ich habe ein paar ehemalige Kolleg\*innen in Dänemark angerufen, mit ihnen und dem Team vom Forum ein Programm auf die Beine gestellt, und dann sind wir im Herbst mit einer

Delegation aus vier Bundesländern und dem KMK-Generalsekretariat nach Esbjerg gereist. Insgesamt waren wir nur zweieinhalb Tage dort, aber wenn man gemeinsam in einem Bus sitzt und über dänische Landstraßen ruckelt, dann ist die Gesprächs-atmosphäre halt eine ganz andere als in formalen Sitzungen. Für die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen war das sicherlich Gold wert.

Unter anderem haben wir uns in Esbjerg auch über den sogenannten Freiheitsversuch informiert. Das war ein Experiment, bei dem die Schulen der Kommune für insgesamt drei Jahre von sämtlichen staatlichen Vorgaben und Erlassen befreit worden sind und alle Entscheidungen selbst treffen durften. Bei zwei der teilnehmenden Ministerinnen hat das offenbar Eindruck hinterlassen. Die sagen mir nämlich noch heute sinngemäß: Herr Chammon, die Freiheitsklausel, die in unserem neuen Koalitionsvertrag steht bzw. die wir in einem Pilotversuch testen, die haben wir uns auch von Dänemark abgeguckt. Darauf bin ich natürlich sehr stolz. Es gibt ja viele von diesen Bildungsreisen, wo man versucht, vom Ausland etwas zu lernen. Auch andere Stiftungen organisieren sie, als nächstes wird zum Beispiel Kanada das Ziel sein. Für das Bildungssystem selbst sind solche Reisen schwieriger umzusetzen, glaube ich. Stiftungen haben es hier leichter. Und wenn man dann im Anschluss in den offenen Austausch geht – was haben wir erlebt, was war gut, was war schlecht, was können wir adaptieren, was wollen wir vielleicht auch nicht? – dann hat es sich am Ende für beide Seiten gelohnt.

*GB: Wo siehst du für die Zukunft besondere Herausforderungen? Nicht für das Bildungssystem, sondern für die Zusammenarbeit von euch mit der KMK.*

JC: Dass die KMK eine komplexe, manchmal etwas träge Organisation ist, die vor vielen Herausforderungen steht, ist uns allen bewusst. Das hat die KMK aber auch selbst erkannt und sich deshalb jetzt eine Evaluation auferlegt. Ich finde das wirklich bewundernswert. Ich kenne kein anderes länderübergreifendes Konstrukt, das solch einen Schritt schon einmal gegangen wäre. Und ich bin sehr gespannt, was am Ende dabei herauskommt.

Eine der großen Herausforderungen ist sicherlich die Frage, wie in der KMK künftig Entscheidungen getroffen werden. Wir erleben in Deutschland derzeit eine Diversifizierung der Parteienlandschaft, was bedeutet, dass künftig in den Ländern auch andere Parteien als bisher verantwortlich für die Bildungspolitik sein könnten. Und da in der KMK bei wichtigen Beschlüssen bislang das Einstimmigkeitsprinzip gilt, kann es theoretisch immer passieren, dass ein einzelnes Bundesland den Fortschritt aller anderen blockiert. Deshalb frage ich mich, ob dieses Einstimmigkeitsprinzip weiterhin zukunftsfähig ist, oder ob man nicht vielleicht auch Mehrheitsentscheidungen zulassen sollte im Sinne von: Wenn sich fünf Bundesländer bei einem Thema einig sind, warum sollen die dann nicht vorangehen? Wir zivilgesellschaftlichen Akteure haben ja auch nicht den Anspruch, immer mit allen zusammenzuarbeiten. Stattdessen formen wir Allianzen der Willigen, der Veränderungsbereiten, und ich glaube, so müsste man auch auf die KMK schauen. Dabei ist es natürlich wichtig, dass es nicht zulasten von einzelnen Schüler\*innen geht. Gleiche Bildungschancen für alle Kinder und Jugendlichen – das sollte immer unsere oberste Maxime sein. Auf der anderen Seite müssen

wir aber auch sicherstellen, dass nicht ein Bundesland den Fortschritt aller anderen blockieren kann.

Eine weitere Herausforderung ist aus meiner Sicht, dass oftmals gemeinsame Beschlüsse der KMK anschließend in einzelnen Ländern nicht so umgesetzt werden wie vereinbart. Mein Lieblingsbeispiel ist hier das Papier „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ von 2021, das ja wirklich ein Meilenstein war. Darin steht zum Beispiel, dass wir neue Prüfungsformate brauchen, dass wir neue Aufgabenformate brauchen und vieles mehr. Das Papier ist damals von allen 16 Ländern unterzeichnet worden, und doch müssen wir uns drei Jahre später fragen, was seitdem wirklich in der Fläche passiert ist. Zum Beispiel wurde gerade eine neue Abiturverordnung durchgewunken, die meines Erachtens ein Rückschritt ist im Vergleich zu dem, was in dem Papier von 2021 gefordert wird. Auch das neue Gutachten der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK) zu Large Language Models trifft wirklich mutige, wegweisende Aussagen. Bloß: Wann wird es in der Breite der 16 Länder ausgerollt?

Wenn ich mit Politiker\*innen aus den Ländern spreche, erwähne ich diese Papiere immer und sage: „Es steht doch da. Warum setzt ihr es nicht einfach um?“ Hier müssen wir als Zivilgesellschaft im Sinne der Ko-Konstruktion immer wieder mit ausgestreckter Hand auf die Länder zugehen und sagen: „Wie wollen wir das gemeinsam machen? Wie können wir euch dabei unterstützen, dass es in die Breite kommt?“

*GB: Damit hast Du schon die letzte Frage mit beantwortet, nämlich: Wie kann aus deiner Sicht die Zivilgesellschaft an der Bearbeitung der Herausforderungen im Bildungsbereich beitragen? Indem ihr einfach fokussiert den Stachel setzt und sagt: „Wir bieten euch die Hand, gemeinsam mit euch diese Themen zu bearbeiten“? Hast Du noch Ergänzungen?*

JC: Natürlich gibt es immer wieder auch ein Ringen um die Sache, denn wir sind uns in der Ausbuchstabierung nicht immer über alles einig. Das gehört aber dazu. Entscheidend ist, dass wir dieses Ringen aushalten und immer in Kontakt miteinander bleiben, statt einfach auseinanderzugehen. Das sind wir den Schüler\*innen schuldig. Ich bin jetzt fünf Jahre raus aus der Schule, aber ich versuche trotzdem, mit meinem Ohr weiterhin nah dran zu sein an Kindern und Jugendlichen, um zu spüren, was bei ihnen los ist. Ich glaube, wir müssen immer die Schüler\*innen vor Augen haben, wenn wir verhandeln, wenn wir Kooperationsvereinbarungen treffen oder wenn wir über Zielsetzungen für ein Projekt sprechen. Es muss klar sein: Wir machen das nicht für uns, nicht für die Presse und auch nicht für die Wiederwahl, sondern wir machen es für die Kinder und Jugendlichen.

*Jacob Chammon*, Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung.

E-Mail: [jacob.chammon@telekom-stiftung.de](mailto:jacob.chammon@telekom-stiftung.de)

Korrespondenzadresse: Deutsche Telekom Stiftung, 53262 Bonn

*Götz Bieber*, Dr., ehemaliger Direktor des Landesinstituts für Schule und Medien Berlin-Brandenburg.

E-Mail: [goetz-bieber.bildung@email.de](mailto:goetz-bieber.bildung@email.de)

Korrespondenzadresse: Weißdornweg 32, 14469 Potsdam

*Kathrin Racherbäumer*, Prof. Dr., Professorin für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Schul- und Unterrichtsentwicklung in der Sekundarstufe an der Universität Siegen.

E-Mail: [kathrin.racherbaeumer@uni-siegen.de](mailto:kathrin.racherbaeumer@uni-siegen.de)

Korrespondenzadresse: Universität Siegen, Adolf-Reichwein-Str. 2a, 57068 Siegen