

ES GEHT UM TRANSFER!



Kooperation von Staat und Stiftungen als Voraussetzung für den Transfer von Programmen

Dokumentation der Arbeitstagung vom 10. Juli 2009

Eine Veranstaltung von

Robert Bosch **Stiftung**


karg - stiftung
hochbegabte fördern

BMW Stiftung
Herbert Quandt

 **BREUNINGER
STIFTUNG**



Deutsche Telekom Stiftung



LAND
BRANDENBURG

 **Vodafone
Stiftung
Deutschland**

deutsche kinder- und jugendstiftung

Staat und Stiftungen in Kooperation

*Kooperation von Staat und Stiftungen als Voraussetzung
für den Transfer von Programmen
10.07.2009*

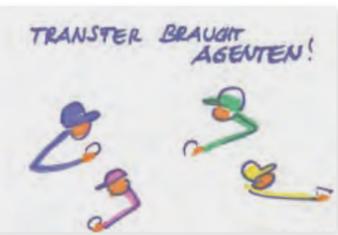


Um den Arbeitsprozess sowie die Ergebnisse der Arbeitstagung einmal anders festzuhalten und zu kommunizieren, sind im Verlauf der Veranstaltung Visuelle Protokolle® angefertigt worden. Diese werden Sie auf den folgenden Seiten begleiten.

Inhalt

- 4 Gute Gründe für Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen zum erfolgreichen Transfer**
Heike Kahl
- 6 Aktuelle Herausforderungen für mehr Kooperation und Transfer**
Rita Süßmuth
- 8 Programm erfolgreich – Transfer gesichert?**
Ansgar Klein
- 12 Transfer im Kontext: Zwei Fallbeispiele**
- 22 Transfer praktisch: Ein Transferguide**
- 34 Transferinteressen und -erfahrungen einiger Partner der Initiative „Staat und Stiftungen in Kooperation“**
Breuninger Stiftung, Deutsche Telekom Stiftung, Land Hessen, Vodafone Stiftung
- 40 Fazit**
- 44 Programmablauf der Veranstaltung**
- 46 Teilnehmerliste**
- 49 Impressum**

Gute Gründe für Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen zum erfolgreichen Transfer



Dr. Heike Kahl

Geschäftsführerin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung

„Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“

Konrad Lorenz (1903-89)
österreichischer Verhaltensforscher und Nobelpreisträger

Stiftungen können nicht, was der Staat kann und der Staat nicht, was Stiftungen können. Zu beiderseitigem Vorteil muss sich die Arbeit von Staat und Stiftungen ergänzen. Die Chance auf eine erfolgreiche Kooperation zwischen Staat und Stiftung(en) steigt, wenn das einmal definierte Ziel von Beginn an gemeinsam in Angriff genommen wird. Ein gleichwertiges Einbringen von Know-how und Kompetenz sowie die gemeinsame Entwicklung des Projektes sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

Bislang ist Deutschland in vielen Bereichen das Land der Projekte, es muss stärker zum Land dauerhafter Programme werden. Der konkrete Prozess vom Modellprojekt hin zum Programm ist gekennzeichnet durch eine Transferphase mit ganz eigenen charakteristischen Merkmalen:

Transfer ist...

- die Übertragung von Wissen von einem Kontext in einen anderen.
- die Anwendung positiver Ergebnisse in der Fläche.
- die Verstetigung der Projektstruktur und damit das Ende der Pilot- bzw. Modellphase.
- die Fortführung der Arbeit nach der Anschubförderung mit dem Ziel der Nachhaltigkeit.
- die räumliche Ausweitung entwickelter inhaltlicher und struktureller Qualität.

Stiftungen wollen nachhaltig wirken und sind daran interessiert, ihre Programme mit einer langfristigen Perspektive zu implementieren. Mit einem staatlichen Kooperationspartner steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Transfer nach der Modellphase gelingt. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer sind große Offenheit sowie Bereitschaft für Veränderung und Innovation sowohl unter den beteiligten Partnern als auch den umsetzenden Akteuren und nicht zuletzt den Betroffenen. Darüber hinaus

wird eine Transferphase begünstigt und bisweilen überhaupt erst ermöglicht, wenn sie (1) Handlungsroutinen verändert, (2) systemische Veränderung(en) bewirkt und (3) einen neuen gegenseitigen Umgang mit sich bringt.

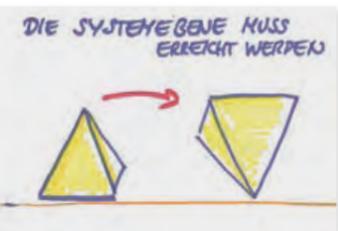
Vor diesem Hintergrund hat sich die Arbeitstagung „Kooperationen von Staat und Stiftungen als Voraussetzung für den Transfer von Programmen“ mit einer Reihe von Kernfragen rund um das Thema Transfer auseinandergesetzt:

- Unter welchen Bedingungen bewähren sich Modellprojekte auch in der Fläche?
- Welche Strukturen müssen geschaffen werden, damit ein Transfer gelingt?
- Worauf ist ein Transfer gerichtet und was ist der Transfergegenstand?
- Welche Implementierungsstrategien sind erfolgversprechend?
- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen erfordert eine Transferphase?

Die hier vorliegende Dokumentation soll mögliche Antworten liefern, zur Diskussion anregen, den weiteren Austausch fördern und natürlich die Entwicklung erfolgreicher Transfervorhaben unterstützen. Die Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen birgt reichhaltiges Potential für eine innovative Entwicklung unserer Gesellschaft, das noch nicht annähernd ausgeschöpft ist – gerade im Bereich Transfer. Diese Möglichkeiten müssen endlich erkannt, anerkannt und vor allem genutzt werden!

Die Arbeitstagung „Kooperationen von Staat und Stiftungen als Voraussetzung für den Transfer von Programmen“ am 10.07.2009 war eine Folgeveranstaltung im Rahmen einer Initiative, an der sich die Länder Brandenburg und Hessen sowie die Deutsche Telekom Stiftung und die Robert Bosch Stiftung gemeinsam mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung von Anfang an beteiligten. Neu hinzugekommen sind in den letzten Monaten die BMW Stiftung Herbert Quandt, die Breuninger Stiftung, die Karg-Stiftung und die Vodafone Stiftung. Dies ist ein wichtiges Signal und ein überzeugendes Zeichen für die große Relevanz des Themas. Allen Partnern sei an dieser Stelle herzlich gedankt für ihre aktive Mitarbeit und Teilnahme vor, während und nach der Tagung. Ein besonderer Dank richtet sich an die Hauptstadtrepräsentanz der Deutsche Telekom AG, deren Räumlichkeiten einen gelungenen Rahmen für die Veranstaltung bildeten.

Aktuelle Herausforderungen für mehr Kooperation und Transfer



Prof. Dr. Rita Süßmuth

Bundestagspräsidentin a.D.

In den vergangenen Jahren hat ein neuer Umgang mit Stiftungen sowohl politisch als auch im Bewusstsein der Bevölkerung für Veränderungen gesorgt. Geringere Vorbehalte auf öffentlicher und privater Seite haben neue Handlungsräume geschaffen, die von unterschiedlichen Akteuren der Zivilgesellschaft mit Ideen und Know-how bereichert und ausgestaltet werden. Die Zunahme an erfolgreichen Public Private Partnerships bestätigt die wichtige Öffnung der unterschiedlichen Ebenen des politischen Systems zur Lösung gemeinsamer gesellschaftlicher Aufgaben.

Gleichwohl steht die Auseinandersetzung um das organisatorische und strukturelle Zusammenspiel zwischen Staat und Stiftungen bzw. dem Dritten Sektor noch am Anfang. Zahlreiche Beispiele gerade im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit belegen, dass wir in diesen strukturellen Fragen und Entwicklungen weiter vorankommen müssen. An vielen Schulen besteht nach wie vor dringender Handlungsbedarf. Verantwortung bedeutet für mich, die Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben in einem demokratischen Verständnis mit den Bürgerinnen und Bürgern. Es braucht seine Zeit, bis der Staat hier seine Ängste abbaut und sich noch mehr öffnet.

Aktive Bürgergesellschaft und Mitgestaltung

Die Enquete Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages hat entscheidend dazu beigetragen, eine neue Diskussion über die aktive Bürgergesellschaft auszulösen. Es ist eine bemerkenswerte Entwicklung, dass wir nicht mehr vor der grundsätzlichen Frage stehen, ob wir aktives bürgerschaftliches Engagement wollen. Heute geht es darum, wie wir eine aktive Bürgergesellschaft so organisieren, dass sie wirksam wird. Neben der Debatte um den Begriff des Ehrenamtes ist es vor allem die gestaltende Rolle der Ehrenamtlichen in unserer Gesellschaft, die definiert werden muss. Erst dann kann tatsächlich von aktiver Bürgergesellschaft gesprochen werden. Die wichtige Öffnung von Schulen, Trägern der Jugendhilfe, Vereinen etc. und die dadurch entstehenden sozialen Netzwerke bedürfen dringend einer klar definierten Organisation: Wie regeln wir die Arbeit miteinander? Welche Gestaltungsrollen haben die Freiwilligen in den einzelnen Bereichen? Wie organisieren wir ihre begleitende Weiterbildung? Darüber hinaus ist eine Aneinanderreihung einzelner Projekte nicht der richtige Weg, um ehrenamtliches Engagement langfristig zu halten. Die Themen Transfer, fortführende Praxis erfolgreicher Programme und flächendeckende Versorgung beschreiben also die aktuellen Herausforderungen der Kooperation von Staat und Zivilgesellschaft.

Engagement in Zeiten der Finanzkrise

Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure besonderer Art kommen immer wieder dann ins Gespräch, wenn der Staat sagt ‚Dafür haben wir kein Geld‘. Einem modernen Demokratieverständnis gemäß ermöglicht es der Staat, dass sich weitere Akteure in zentrale staatliche Aufgaben – wie z.B. Bildung – aktiv einbringen können. Das bedeutet jedoch nicht, sich auf das Engagement der Stiftungen gerade in finanziell schwierigen Zeiten zu verlassen. Ziel muss es sein, die gegenwärtige Krise gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern anzugehen und die aktive Bürgergesellschaft vielfältig und massiv einzusetzen.

Stiftungen als Innovationsmotor

Wichtig ist, dass die Stiftungen ihre innovative und problemlösende Rolle – welche die meisten von ihnen haben – nicht aufgeben. Stiftungen sollten sich nicht schon zu Beginn einer Initiative so genau mit dem Staat abstimmen, dass sie die Initiative eigentlich auch lassen könnten. Offenheit auf beiden Seiten ist die Voraussetzung jeder Kooperation und jedes Transfers. Freilich geht es dabei auch um die Frage nach den Gefahren für das System. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass wir eine Systemveränderung im Bildungsbereich brauchen. Indem zivilgesellschaftliche Akteure genau prüfen, auf welche Weise und an welcher Stelle sie vorgehen, fällt die Veränderung manchmal wie eine reife Frucht vom Baum. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung ist einer jener bildungspolitischen Akteure, die sehr geschickt, konstruktiv und ausdauernd an Systemveränderungen arbeiten. Ohne die Arbeit von Stiftungen und die zahlreichen Initiativen bürgerschaftlichen Engagements lägen wir weit hinter dem zurück, was wir heute an Wissens- und Innovationsbeständen in unserem Land aufweisen können.

Wir brauchen ein Netzwerk, das unter Einbezug aller Beteiligten sowie den unterschiedlichen Ebenen an den Transferkriterien arbeitet. Des Weiteren muss es ein dezentrales Angebot geben, eine Art „Hilfe vor Ort“, wie die aktive Bürgergesellschaft mit der staatlichen Verantwortung und Verpflichtung in einen Verbund gebracht werden kann. Zugunsten der Wirksamkeitsfrage sind das die zentralen Aufgaben aller gesellschaftsgestaltenden Akteure für die nächsten Jahre.

Programm erfolgreich – Transfer gesichert?



Dr. Ansgar Klein

Geschäftsführer des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Stiftungen möchten die durch eigene Programme gegebenen Impulse durch einen Transfer in staatliche Regelförderung und damit in die Fläche nachhaltig absichern. Dabei sind sie auf enge Kooperationen mit den staatlichen Akteuren von Bund und Ländern und mit den kommunalen Akteuren angewiesen.

Bund, Länder und Kommunen wiederum haben zwar durch Modellprojekte Erfahrungen damit, wie wichtige Impulse aus Programmen in die Regularbeit überführt werden können. An den Voraussetzungen einer guten Abstimmung zwischen den föderalen Ebenen zugunsten einer nachhaltigen Programmimplementierung gibt es jedoch immer wieder Kritik. Oft genannt werden in diesem Zusammenhang berechtigterweise die so genannten „Modellruinen“.

Ist also bereits die innerstaatliche Abstimmung deutlich verbesserungsbedürftig, so betreten wir mit der Abstimmung zwischen staatlichen Akteuren und Stiftungen ein Feld, das noch größere Komplexität aufweist und zukünftig weiter zu entwickeln ist.

Zunächst sollen einige allgemeine Gesichtspunkte der Kooperation von Staat und Stiftungen als Voraussetzung für einen nachhaltigen Programmtransfer angeführt werden. In einem zweiten Schritt wird auf konkrete Transferaspekte und die damit verbundenen jeweiligen Herausforderungen eingegangen.

1. Die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen als Voraussetzung nachhaltiger Programmentwicklung

Der neue Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Unternehmen als Voraussetzung der Kooperation

Der sich abzeichnende Wandel in den strukturellen Kooperationsmustern zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist grundlegend für nachhaltige Programmentwicklungen. Die Einsicht wächst, dass sowohl Staat als auch Markt und Zivilgesellschaft nicht nur individuelle Stärken haben, sondern auch individuelle Schwächen und Handlungsgrenzen. Es ist von besonderem Interesse, die Stärken eines Sektors mit den Stärken der beiden anderen Sektoren zu kombinieren.

Vor diesem Hintergrund eines sich entwickelnden „welfare mix“, der in Koproduktionen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft realisiert wird, wandeln sich die Kooperationsmuster. Es ist notwendig, die Rahmenbedingungen der Kooperation entsprechend weiter zu entwickeln. Eine Diskussion über einen „neuen Gesellschaftsvertrag“ muss dringend geführt werden.

Rolle und Selbstverständnis von Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure

Um sich dem Selbstverständnis von Stiftungen zu nähern, ist die Klärung einiger grundlegender Fragen nötig. Zu untersuchen ist, ob eine Stiftung nur an inhaltlichen Impulsen interessiert ist oder auch an Fragen der Strukturförderung sowie den Rahmenbedingungen, die für solche Impulse die Voraussetzung bilden. Die besondere staatliche Verantwortung ist hier ebenso zu diskutieren wie die Bereitschaft der Stiftungen, sich die Förderung von z.B. Infrastruktur und struktureller Entwicklung als Voraussetzung guter Projekte und ihrer nachhaltigen Implementierung zu Eigen zu machen.

Die Förderung gemeinnütziger Zwecke durch Stiftungen soll ja nicht nur die jeweilige Stiftung profilieren, sondern zugleich auch einen Beitrag für das Gemeinwesen leisten. Gleichwohl stehen sich das Bemühen um gute Lösungen im Sinne der Bereitstellung öffentlicher Güter und der Förderung des Gemeinwesens einerseits und andererseits die Entwicklung eigener prestigeträchtiger Projekte in einem Spannungsfeld konkurrierend gegenüber.

In jüngerer Zeit mehren sich die Beispiele für eine Kooperation mehrerer Stiftungen in gemeinsamen Projektlandschaften und Themenfeldern, um dort ihren Impuls nicht nur thematisch, sondern auch strukturell zu verstärken. Derartige Formationen sind Ausdruck einer themenspezifischen Bündnispolitik zur Erhöhung der angestrebten Wirkungen. Dies gilt etwa für die Bildung einer Gruppe von Stiftungen zur Förderung der Engagementforschung am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) in Heidelberg und hoffentlich in Zukunft auch für konzertierte Anstrengungen bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und seiner Rahmenbedingungen. Derartige Zusammenschlüsse erweitern die Ausgangsbasis der Stiftungen für Kooperationen mit dem Staat, aber auch mit der Zivilgesellschaft.

„Ein Programmtransfer ohne Kenntnisse und ohne Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und der Selbstverständnisse der Akteure wird nicht gelingen.“

Dr. Ansgar Klein, Geschäftsführer Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)



Ein nachhaltiger Programmtransfer wird durch eine breite Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren begünstigt. Die lebhafteste Diskussion und auch die zum Teil vielleicht überzogenen Hoffnungen, die sich etwa mit den regionalen Bürgerstiftungen verbinden, machen in jedem Fall deutlich, welche großen Erwartungen in Zivilgesellschaft und Staat mit Stiftungs Kooperationen verbunden sind.

Nicht zuletzt sind auch strukturelle Orte für den trisektoralen Erfahrungsaustausch zwischen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren nötig, um gemeinsame Ziele im Bereich des Gemeinwohls konzentriert zu verfolgen. Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ist ein zivilgesellschaftlicher Akteur, der dieses Anliegen verfolgt und eine solche Austausch- und Lernstruktur bereits entwickelt hat.

Rolle und Selbstverständnis des Staates

Ein Programmtransfer ohne genauere Kenntnisse und ohne Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und des Selbstverständnisses staatlicher Akteure wird nicht gelingen. Staatliche Steuerung – so die Politikwissenschaft – erfolgt zunehmend durch neue Muster der Einbindung von Akteuren aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft, wofür der Begriff „Governance“ geprägt wurde: Innerhalb der jeweiligen politisch-gesellschaftlichen Einheit werden Lenkung und Regelung nicht nur vom Staat, sondern auch von der Privatwirtschaft und dem Dritten Sektor wahrgenommen.

Die Entwicklung angemessener Formen von „Governance“ ist eine Herausforderung für die Kooperation zivilgesellschaftlicher Akteure mit dem Staat und erfordert eine Kultur der Vernetzung und Kooperation mit entsprechenden Rahmenbedingungen. Das vom BBE unlängst durchgeführte erste „Nationale Forum für Engagement und Partizipation“ übernimmt an dieser Stelle eine wichtige Antriebsfunktion.

2. Transferaspekte und ihre Herausforderungen

Programmtransfer als Bestandteil der Programmkonzeption

Tritt der Staat als Zuwendungsgeber für Stiftungsprogramme auf, so wird schon in der Aushandlung dieser Zuwendung eine ganze Reihe von Fragen grundlegend zu klären sein.

Dazu zählen u.a.:

- Die Autonomie der Stiftung
- Der Bezug und das Interesse am Thema seitens des Zuwendungsgebers (Vermeidung von Instrumentalisierung und „Lückenbüsser“-Erwartungen)
- Die Anschlussperspektiven im Sinne eines nachhaltigen Programmtransfers

Der Zuwendungsvertrag bietet neben dem Risiko der größeren Abhängigkeit und geringeren eigenen Steuerungsspielräumen zugleich die Chance, in größerer Nähe mit staatlichen Akteuren Kooperationsmuster und -ziele auszuhandeln.

Tritt der Staat Stiftungsakteuren entgegen, die das Projekt mit eigenen Ressourcen selber finanzieren möchten, so liegt eine andere Ausgangs- und auch Verhandlungssituation bzgl. der Kooperationsmuster vor. Die Stiftung kann in diesem Fall weitergehende Forderungen mit ihrer Programmförderung verbinden.

Die Projektförderung durch eigene Ressourcen öffnet staatliche Türen sicher schneller, birgt aber auch das Risiko von nur schwach ausgeprägten gemeinsamen Zielperspektiven nachhaltiger Art. Zudem kann bei finanzstarken Stiftungen eine größere Neigung zu unnetzten Aktivitäten oder zur Vernetzung unter von ihr einseitig gesetzten Bedingungen bestehen.

Nachhaltige Förderstrukturen

Ob Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure im Rahmen ihrer Vorhaben die reine Projektperspektive verlassen und auch Strukturdimensionen prägen und verändern wollen, hat natürlich förderpolitische und förderstrategische Implikationen.

Nachhaltige Förderstrukturen sind hilfreich für nachhaltigen Programmtransfer. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat aktuell ein Rechtsgutachten an den Kieler Juristen Prof. Dr. Gerhard Igl zu den Möglichkeiten nachhaltiger Infrastrukturförderung in der Engagementförderung vergeben. Die dort zu untersuchende Frage betrifft jedoch alle Themenfelder der Kooperationen zwischen staatlichen und zivilgesellschaftli-

chen Akteuren: Kann es jenseits der stets zeitlich begrenzt geförderten Projekte und jenseits der nicht mehr erreichbaren institutionellen Förderung eine Förderprogrammlinie mit mittelfristigen und langfristigen Zeithorizonten für nachhaltige Infrastrukturförderungen geben?

Modellprojekte im Kontext von Strukturverantwortung

Gute Ideen und Lösungen in Regelstrukturen zu übertragen, setzt Interesse auf Seiten der staatlichen und kommunalen Akteure voraus. Daher sollten die Stiftungen frühzeitig enge Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu den zuständigen Ansprechpartnern auf Verwaltungsseite aufbauen.

Für einen erfolgreichen Transfer benötigt die Verwaltungsseite

- eine Projektidee mit fachlicher Leuchtkraft und Überzeugungskraft,
- die Unterstützung durch die politische Spitze,
- die Unterstützung durch die Verwaltungsspitze,
- den Rückhalt der Medien.

In der Verwaltung sind Innovationsorientierungen oftmals durch Überlastung aufgrund von Routinen gefährdet oder an den Rand gedrängt. Hier sollte es Teil der Konzeption von Projekten sein, diese Hindernisse erfolgreich zu bewältigen und die Verwaltung als Kooperationspartner zu gewinnen, indem die bestehende Ausgangslage akzeptiert und die Projektziele gemeinsam erarbeitet werden. Darüber hinaus wären fachlicher Austausch, abgestimmte Schrittfolgen, gemeinsame Fortbildungsmöglichkeiten sowie von Beginn an der Einbezug des Transfers in die gemeinsame Planung sinnvolle Schritte.

Selbstverständnis der Kooperationspartner

Die Rechtsform der gemeinnützigen Stiftung ist eine Rechtsform der Zivilgesellschaft. Wenn ein Unternehmen eine solche gemeinnützige Stiftung gründet, bewegt sich diese fortan nicht nur innerhalb der rechtlichen Regelungen des Stiftungsrechts und der Gemeinnützigkeit, sondern auch in der Normenwelt der Zivilgesellschaft.

Leitbilder eines „aktivierenden“, eines „ermöglichenden“ und eines „kooperativen“ Staates sowie das Leitbild der „Bürger-

kommune“ auf der Ebene der Kommunen können hier nicht im Detail diskutiert werden. Sie machen jedoch deutlich, dass ein erfolgreicher Programmtransfer im Leitbild staatlicher Akteure verankert sein muss. Die Neigung und Bereitschaft zur Kooperation mit Stiftungen und zu einem in dieser Kooperation angelegten Programmtransfer ist dann nicht gegeben, wenn die staatliche Seite in einem bestimmten Themenfeld ausschließlich die staatliche Verantwortung sieht und einer etatistischen Orientierung folgt.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Es macht einen Unterschied, ob Programmimpulse z.B. im kommunalen Bereich in eine Dimension so genannter „freiwilliger Leistungen“ zielen – wie derzeit die gesamte kommunale Engagementförderung – oder ob sie in den Bereich kommunaler Pflichtaufgaben hineinreichen.

Bei den Pflichtaufgaben sind die gesetzlich geregelten Vorgaben eng und ein Programmimpuls wird in stärkerem Maße als im Bereich freiwilliger Leistungen diese gesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen müssen. Sollen die geplanten Impulse das Feld der kommunalen Pflichtaufgaben berühren, ist das Einbeziehen politischer Kommunikation in die Programmplanung einer Stiftung sinnvoll und mit den staatlichen Partnern abzustimmen. Kooperationsvereinbarungen sollten zudem mehr als bloße Absichtserklärungen sein.

Transfer im Kontext: Zwei Fallbeispiele



4 Modellkommunen

• Kommunale Vernetzungs-, Steuerungs- und Beteiligungsstrukturen (Bildungslandschaften)

Prozessbegleitung

Operative Ebene

• Entwicklung und Umsetzung lokaler Reformvorhaben

Lebenswelt Schule

<http://www.lebenswelt-schule.net>

Fallbeispiel „prima(r)forscher“



Fallbeispiel „prima(r)forscher“

Heinz Jansen, Regierungsschuldirektor, Ministerium für Kultur, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg
Dr. Ekkehard Winter, Geschäftsführer Deutsche Telekom Stiftung

Moderation: Dr. Christine Bruhn, Leiterin der Abteilung Personal Finanzen Recht, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Bruhn: Herr Dr. Winter, bitte stellen Sie das Projekt „prima(r)forscher“ kurz vor.

Winter: Bei „prima(r)forscher“ handelt es sich um ein offenes Schulentwicklungsprojekt, um die naturwissenschaftliche Bildung an Grundschulen zu verbessern. *Offen* heißt, es ist nicht eng vorgegeben, wie die Ziele erreicht werden und welchen Entwicklungsstand die Schulen am Projektende haben müssen. Es ist ein atmendes Projekt, ein lebendes Projekt, das sich entwickeln und das auch andere Richtungen einschlagen kann. Möglicherweise ist dies gleichzeitig eine Stärke und eine Schwäche des Projektes. Kurz gesagt, geht es bei „prima(r)forscher“ darum, die naturwissenschaftlichen Kompetenzen bei Grundschulkindern zu stärken sowie Schul- und Unterrichtsentwicklung mit Blick auf entdeckendes und forschendes Lernen zu fördern. Dazu gehört u.a., Pädagogen zu professionalisieren, indem sie die Möglichkeit erhalten, die Praxis ihres Unterrichts zu reflektieren und zu lernen, wie man mit Kindern forschend lernt und wie lernfördernde Umgebungen aussehen können.

Darüber hinaus wollen wir mit „prima(r)forscher“, dass ausgewählte Grundschulen exemplarisch ein naturwissenschaftliches Profil entwickeln. Wichtig hierbei ist, dass die jeweilige Schule sich geschlossen für eine Projektteilnahme beworben hat, denn das Projekt greift in bestehende Strukturen bzw. das Schulsystem ein.

Beteiligt sind die Bundesländer Baden-Württemberg, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen. Während der zweieinhalbjährigen Pilotphase, die gerade abgeschlossen wurde, haben sich pro Bundesland vier Pilotschulen profiliert und vernetzt. Nun beginnt die Transferphase, in der weitere Schulen ausgewählt werden und ab Herbst 2009 gemeinsam mit den Pilotschulen an ihrer naturwissenschaftlichen Profilierung arbeiten. Diese Arbeit des voneinander Lernens auf Augenhöhe in Schulbündnissen ist ein wichtiger Transferaspekt des Programms.

Eine Moderatorin pro Bundesland begleitet die Arbeit und hält die jeweiligen Netzwerke zusammen. Wichtig ist, dass die Entwicklungsmittel, welche die Schulen bekommen, nicht sehr hoch ausfallen. Das war eine bewusste Entscheidung aller Programmpartner, um die Chance auf Nachhaltigkeit – auch und gerade im Falle eines Wegbrechens der Mittel – zu erhöhen.

Die wesentlichen Transferinstrumente bei „prima(r)forscher“ sind der Aufbau eines überregionalen Qualitätsnetzwerkes, überregionale Fortbildungsreihen sowie die Entwicklung einer Material- und Praxistippsammlung.

Bis 2011 sollen in jedem Bundesland 12 bis 16 Grundschulen mit einem naturwissenschaftlichen Profil und Erfahrungen in der Entwicklung naturwissenschaftlicher Bildungsangebote vorhanden sein. Die Herausforderung an der Schnittstelle zwischen Staat und Stiftungen wird sein, bis 2011 Ergebnisse und Erkenntnisse vorzulegen, die aufzeigen, wie das Netzwerk ausgebaut, wie das Programm in die reguläre Lehrerfortbildung eingebracht und wie die curriculare Weiterentwicklung vorangetrieben werden kann. Hier wird „prima(r)forscher“ in die Regel- und Pflichtaufgaben des Staates hineinreichen.

Wichtige Eckpunkte der Transferphase



Die Gesamtsteuerung und Entwicklung von „prima(r)forscher“ ist eine Kooperationsleistung zwischen zwei Stiftungen – der Deutschen Telekom Stiftung und der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung – und den Kultusministerien der beteiligten Länder unter Einbindung von Regionalpartnern, Moderatoren und Wissenschaftlern.

„Ein flächendeckendes Programm anzustreben, wäre vermessen. Aber wir möchten systematisch zumindest stärker in die Fläche, da uns die Transferobjekte sehr wichtig sind.“

Heinz Jansen, Regierungsschuldirektor, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg



Bruhn: Herr Jansen, Sie sind Regierungsschuldirektor in Baden-Württemberg, sind im Beirat von „prima(r)forscher“ und haben eine langjährige Erfahrung als Schulleiter. Was hat das Land Baden-Württemberg veranlasst, bei „prima(r)forscher“ mit einzusteigen? Worin liegen aus Ihrer Sicht die Chancen des geplanten Entwicklungs- bzw. Transfervorhabens?

Jansen: Ich möchte zunächst kurz den Kontext schildern. In 2004 hat Baden-Württemberg einen neuen Bildungsplan eingeführt, in dem zwei Fächerverbünde definiert wurden. Einer davon heißt „Mensch, Natur und Kultur“ und umfasst die naturwissenschaftlichen und technischen Fächer. Ein Grundschullehrer ist in der Regel keine Fachfrau/ kein Fachmann für Naturwissenschaft und Technik, d.h. wir stehen hier vor besonderen Herausforderungen. Da „prima(r)forscher“ genau da ansetzt, ist das Vorhaben so interessant für uns. „prima(r)forscher“ ermöglicht es uns, von innen aus der Schule heraus sowie die gesamte Schule einbeziehend qualitativ hochwertige naturwissenschaftliche Bildungsangebote zu entwickeln und die Lehrerinnen und Lehrer nachhaltig zu unterstützen, zu fördern und weiterzubilden. Diese Qualitätsentwicklung im naturwissenschaftlichen Bereich ist uns sehr wichtig. Ein weiterer Aspekt ist, dass „prima(r)forscher“ als Transfer- bzw. Fortführmodell angedacht ist. Dass Schulen einen positiven, an Struktur gewonnenen und sich als machbar erwiesenen Schulentwicklungsansatz an andere Schulen weitergeben, ist für uns etwas Neues und daher so interessant. Der Schule wird die Möglichkeit gegeben, erfolgreiche didaktische Elemente weiterzutragen und andere Schulen für diese Arbeit zu begeistern. Die Offenheit von „prima(r)forscher“, die Herr Dr. Winter bereits angesprochen hat, sorgt dafür, dass die Erfahrungen inklusive der Möglichkeiten und Vorstellungen des Landes zusammengetragen werden. Das hat zu einer sehr konstruktiven Zusammenarbeit geführt. Schließlich sei noch die wissenschaftliche Begleitung – übrigens länderübergreifend – unter der Leitung von Herrn Professor Jörg Ramseger erwähnt, die den Schulen einen erweiterten Horizont im Blick auf das naturwissenschaftlich-technische Lernen ermöglicht.

Bruhn: Damit haben Sie einige Aspekte von Transfer in unterschiedlichen Richtungen angesprochen. Herr Dr. Winter, welche Chancen sehen Sie aus der Sicht der Deutschen Telekom Stiftung, einer Bildungstiftung, im Rahmen des Transfervorhabens? Welche Rolle möchte die Deutsche Telekom Stiftung hier übernehmen?

Winter: Wir sehen drei Funktionen, die Stiftungen übernehmen können. Erstens, die Innovationsfunktion. Es ist der Wunsch, als Initiator und Umsetzer von Forschung und Entwicklung durch die staatliche Seite wahrgenommen zu werden. Da gibt es durchaus interessante Parallelen zu Wirtschaft und Forschung. Auch dort wird nicht alles selbst entwickelt, sondern man gibt etwas risikoreichere Projekte auch gern mal nach außen und schaut sich dann die Ergebnisse an. Zweitens, die „Tiefbohrfunktion“. Als Stiftung können wir es uns leisten, eine sehr lange Zeit sehr tief vorzudringen – gerade in solchen Schulentwicklungsprojekten –, ohne dass wir ganz stark von außen unter Druck stehen und zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Endbericht vorlegen müssen. Drittens, der Wunsch, in die Fläche zu kommen und ausgehend von diesen Modellprojekten auch struktur- und systemverändernd zu wirken. Die Schwierigkeit liegt hier im „Trade-off“ zwischen Tiefe und Fläche. Dieser Zielkonflikt ist schwer aufzuheben und wenn, dann nur durch solche Kooperationen.

Bruhn: Welche Transferobjekte stehen aus Ihrer jeweiligen Sicht im Vordergrund?

Jansen: Zum einen die Weitergabe von Know-how. Ich habe vorhin von der Machbarkeit gesprochen. Viele Lehrkräfte sind einfach unsicher, ob sie leisten können, was hier verlangt wird. Dieses Know-how stellen wir bereit. Darüber hinaus ist die durch „prima(r)forscher“ initiierte innere Schulentwicklung ein ganz wichtiges Transferobjekt, d.h. wir geben Wissen über Strukturen weiter, die sich innerhalb der Schule entwickelt haben. Bestimmte Elemente möchten wir zudem an anderer Stelle wieder aufnehmen, beispielsweise in der Lehrerfortbildung. Damit geht einher, dass wir die Transferphase nutzen möchten, um uns stärker in die Fläche zu bewegen. Ein flächendeckendes Programm anzustreben, wäre vermessen, aber wir möchten systematisch zumindest stärker in die Fläche. Diese Transferobjekte sind für uns von großer Bedeutung.

Winter: Sehr spannend ist für uns die Begleitforschung, die wir im Übrigen bei allen Projekten haben. Dieser kundige Blick von außen ist uns sehr wichtig. Gerade bei „prima(r)forscher“ kommt es darauf an, die Lernfortschritte der Kinder zu prüfen und ihre tatsächliche Kompetenzentwicklung zu analysieren. Diese Fragen sind weit über „prima(r)forscher“ hinaus enorm bedeutsam für den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht insgesamt. Dass die Ergebnisse

dieser Forschung in die Fortbildung einfließen, ist für uns ein ganz wesentliches Transferobjekt.

Bruhn: Macht Ihnen die Kooperation mittels „prima(r)forscher“ deutlich, welche Möglichkeiten aus den jeweils unterschiedlichen Richtungen kommen? Haben Sie das Gefühl, etwas Gemeinsames zu entwickeln?

Winter: Aus meiner Stiftungssicht – und ich spreche von der Deutschen Telekom Stiftung, es mag andere Stiftungen geben, die viel länger existieren und viel mehr Erfahrung haben – ist nach wie vor unklar, wie diese Übersetzungsleistung funktioniert, d.h. welche Mechanismen auf der staatlichen Seite wirken. Wir können nicht kommen und sagen: ‚Übernehmt das mal 1:1‘. Da müssen tatsächlich Übersetzungsleistungen mitgedacht und in jedem Bundesland unterschiedliche Wege gefunden werden. Das können wir als Stiftung nicht vordenken. Wenn hier die staatlichen

Vertreter nicht mitdenken, mitplanen und es wirklich wollen, dann hat solch ein Vorhaben keine Chance, transferiert zu werden.

Jansen: In Zukunft müssen auch wir von staatlicher Seite aus versuchen, mehrere Institutionen und unterschiedliche Ebenen im Interesse eines möglichst weitreichenden Transfers zu vernetzen. Ich habe vorhin die Lehrerfortbildung genannt, die praktisch schon in der ersten Pilotphase aktiv geworden ist. Die Wirkung von Schule auf Schule ist nicht zu unterschätzen. Darüber hinaus ist auch die staatliche Schulverwaltung von hoher Bedeutung. In Baden-Württemberg haben wir die Staatlichen Schulämter bereits in die Gewinnung von Projektschulen mit einbezogen. Sie werden uns helfen, die Schulen zu begleiten und den Transfer zu unterstützen. Es ist uns wichtig, dass die Schulen von verschiedenen Seiten Unterstützung spüren und auch wirklich bekommen.

Einschätzung der Transfererfolge sowie der noch anstehenden Herausforderungen bei „prima(r)forscher“ seitens der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung:

Von Beginn an kooperiert „prima(r)forscher“ erfolgreich mit den zuständigen Bildungsministerien der drei Länder Baden-Württemberg, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen. Die Länder vermitteln deutlich, dass sie nicht an einigen guten Schulen interessiert sind, sondern dass sie gemeinsam mit den beteiligten Stiftungen herausfinden möchten, ob der Wissenstransfer über „Schulbündnisse“ funktioniert. Es ist ein ergebnisorientierter und damit für alle Beteiligten gewinn-

bringender Austausch darüber, wie gute Ansätze in die Breite kommen können.

In der kommenden Transferphase muss es nun darum gehen, im Dialog nach Wegen zu suchen, wie die Ergebnisse über das Projektende hinaus verankert werden können. Dafür müssen Schulämter und bestehende Strukturen eingebunden werden, was ohne die aktive Beteiligung der Ministerien nicht gelingt. Auch die Schulen benötigen die Unterstützung und Anerkennung aller dafür, dass sie sich aktiv an der Verbreitung der Idee beteiligen.

Fallbeispiel „Lebenswelt Schule“



Fallbeispiel „Lebenswelt Schule“

Dr. Bernd Ebersold, Geschäftsführer Jacobs Foundation
Anne Janz, Stadträtin, Dezernat für Jugend, Schule, Frauen und Gesundheit, Stadt Kassel
Maren Wichmann, Programmleiterin „Ideen für mehr! Ganz-tätig lernen“ Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Moderation: Dr. Christine Bruhn, Leiterin der Abteilung Personal Finanzen Recht, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Bruhn: Herr Dr. Ebersold, bitte stellen Sie uns das Programm „Lebenswelt Schule“ kurz vor.

Ebersold: Herzlichen Dank, dass ich hier die Gelegenheit habe, ein zweites großes Programm der Jacobs Foundation gemeinsam mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung vorzustellen. Ein zweites Programm deshalb, weil es einen Vorgänger gibt, den ich ganz explizit erwähnen möchte: die Werkstatt „Schule wird Lebenswelt“ im Programm „Ganz-tätig lernen“. In diesem Programm hat die Jacobs Foundation sehr eng mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung zusammengearbeitet, weil wir an institutionellen Lernkontexten und ihren Veränderungen interessiert sind. Wir versuchen das System der Bildungsverläufe von Kindern besser zu verstehen – sowohl in der individuellen Komponente als auch in der gesellschaftlichen und institutionellen Komponente. Das hat dazu geführt, dass wir uns im Dialog mit der DKJS dem Thema mit dem Ziel gewidmet haben, wir müssten die Schule als zentrale Ankerposition, als Lebenswelt für unsere Kinder und Jugendlichen aufbauen und entwickeln. Da ein solches Vorhaben freilich operationalisiert werden muss, sind unsere Zielgruppe die lokalen Akteure. Die Pluralform ist entscheidend, denn es gilt, eine Pluralität von vielfältigen Akteuren und deren jeweilige Verantwortlichkeiten und Ressourcen zu verbinden, um den Kindern in ihrer individuellen Förderung, in ihrem Lebensverlauf bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

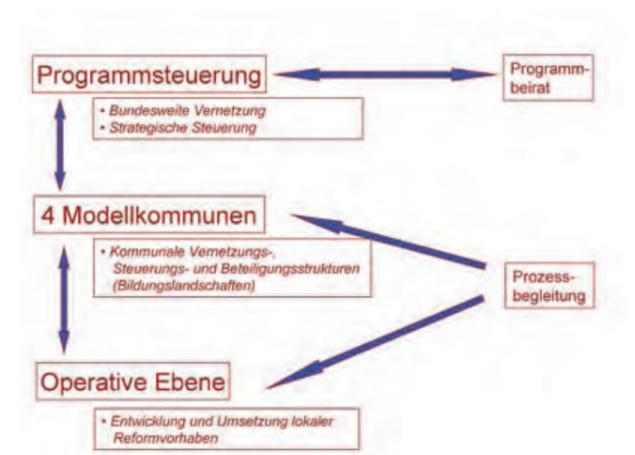
Wenngleich unsere Handlungsansätze häufig mittelbar angelegt sind, streben wir doch langfristig immer die individuelle Förderung und die Verbesserung der Lebensbedingungen der Kinder an. Aufgrund der Vielfalt der Akteurebenen im lokalen Raum gibt es zu viele getrennte Zuständigkeiten und institutionelle Domänen. Das Ziel unseres Programms im Sinne einer Verbesserung und sozialen Innovation ist es, zu einem System zu kommen, das den individuellen Bildungsverlauf des Kindes als ein Produkt

des Handelns in gemeinsamer Verantwortung versteht. Es geht uns also darum, den Bildungsverlauf als funktionalen Prozess zu begreifen, in den vielfältige Akteurebenen und Verantwortlichkeiten integriert werden.

Bereits in der Startphase sind wir dazu übergegangen, das Programm wettbewerbsorientiert zu gestalten. Wir haben das Netzwerk der DKJS aus dem Vorgängerprogramm genutzt und dort bereits für unser Thema Advocacy betrieben. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt, denn aus diesem Grund gibt es eben nicht nur vier partizipierende Modellkommunen, sondern schon von Anfang an eine breitere Basis, die sich mit diesem Thema beschäftigt. Das heißt, die Entwicklungen auf dem Gebiet der individuellen Förderung von Kindern und Jugendlichen finden nicht nur in den vier ausgewählten Modellkommunen statt, sondern an vielen Plätzen in der Bundesrepublik.

Die Kommunen spielen eine zentrale Rolle für die funktionalen Bildungsverläufe, die das Programm „Lebenswelt Schule“ anstrebt. Welche Verantwortungsteilung in Zukunft praktiziert wird, hängt mit einer möglicherweise notwendigen Neudefinition der bildungspolitischen Verantwortung von Kommunen zusammen.

Das folgende Schaubild zeigt auf, wie wichtig eine zentrale Steuerungsgruppe und eine zentrale Prozessbegleitung auf den unterschiedlichen Ebenen – Programmsteuerung, kommunale sowie operative Ebene – ist. Die Hauptverantwortung liegt hier bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.



„Das Thema der Bildungsverläufe von Kindern und Jugendlichen ist ein Bereich, der auf der kommunalen Ebene wirklich drückt. [...] Mit „Lebenswelt Schule“ profitieren wir vor allem durch Wissen und davon, dass wir sehen: ‚Es geht.‘ Das hilft schon ganz viel.“

Anne Janz, Stadträtin, Dezernat für Jugend, Schule, Frauen und Gesundheit der Stadt Kassel



Bei dem Programm „Lebenswelt Schule“ geht es um Modellgenerierung und darum, wie gewonnene Erkenntnisse in einen komplexen Prozess des Wissenstransfers übersetzt werden müssen. Wir sind jetzt in der Mitte des auf drei Jahre angelegten Programms und stellen fest, dass es in diesem Bereich – dem Wissenstransfer in der gemeinsamen Aufgabe von Staat und Stiftungen – noch viel zu lernen gibt.

Bruhn: Was hat die Jacobs Foundation dazu bewogen, in das Projekt einzusteigen? Worin sehen Sie die Chancen für einen Transfer?

Ebersold: Hier gibt es eine inhaltliche und auch eine institutionelle Komponente. Die institutionelle Komponente ist relativ einfach. Wir als Stiftung haben keinen operativen Arm und daher eine gewisse Wirkungsimpotenz. Da wir nicht operativ tätig sind, brauchen wir operativ tätige Partner. Intern haben wir den Begriff „Actively Sponsored Partnership“ geprägt. Wir sehen uns durchaus als Vergabestiftung, die nur in Partnerschaften handeln kann; deshalb der Begriff „sponsored“ und nicht z.B. „managed“. Gleichwohl steht „actively“ dafür, dass es sich bei unseren Partnerschaften nicht nur um „money in-money out-Beziehungen“ handelt.

Bezüglich der inhaltlichen Fragestellung glaube ich, dass man Systeme weiter entwickeln muss. Wir wissen, dass insbesondere im europäischen und im deutschen Kontext die Institution Schule und das sie bildende staatliche Verständnis neue Ansätze benötigen, zumal vor dem Hintergrund heterogener Gesellschaften mit ihren demografischen Problemen und mit ihren technologisch-ökonomischen Problemen. Hier ist der Umgang mit der Akteursvielfalt, die immer noch zu stark in einer Domänenkultur, in einer institutionellen Verschränkung gesehen wird, ein wesentlicher Hinderungsgrund. Um es positiv zu formulieren: das Ziel des Programms ist es, zu beweisen, dass mit der Stiftungshilfe tatsächlich eine größere Effizienz und eine größere Effektivität hergestellt werden kann.

Bruhn: Wie schätzen Sie, Frau Janz, die kommunalpolitische Anschlussfähigkeit des Programms ein?

Janz: Vielleicht bin ich in meiner Person als Dezernentin für Jugend, Schule, Gesundheit und für die Gleichstellungsfragen ein ganz gutes Beispiel dafür, wie auf kommunaler Ebene die Versäulungen auch ein Stück weit abgebaut werden können. Es war für mich eine große Ehre, ein großes Vergnügen, bot aber

auch ein großes Wissensreservoir, im Beirat von „Lebenswelt Schule“ mitarbeiten zu dürfen. Mit Hilfe dieses Programms haben wir einen Erfahrungsschatz gewonnen, der besagt, dass gemeinsame kommunale Steuerung im Bildungsbereich notwendig und auch möglich ist – mit Hilfe der Stiftungsunterstützung. Ich kann sehr deutlich sagen, dass wir uns wünschen würden, dass die Stiftungen und das Programm „Lebenswelt Schule“ eine Katalysatorfunktion haben und dadurch ein Auftrag entstanden ist, in den Bereich „Aufbau von Bildungslandschaften“ wirklich aktiv hineinzugehen.

Das Thema der Bildungsverläufe von Kindern und Jugendlichen ist ein Bereich, der auf der kommunalen Ebene wirklich drückt. Die Bildungsbiographien unserer Kinder und vor allem der Jugendlichen sind nicht so optimal, als dass man als Kommune damit zufrieden sein kann. Nicht zuletzt deshalb, weil sich problematische Bildungsverläufe in den Kommunen und in den kommunalen Kassen hinterher niederschlagen. Ausgehend von dem Anliegen vieler Firmen: ‚Liefert uns doch mal ausbildungsfähige Jugendliche‘, begannen wir darüber nachzudenken, wie wir als Kommune mitgestalten können, damit wir zu diesem Ergebnis kommen. Dabei haben wir festgestellt, dass wir von unten anfangen müssen. Mit „Lebenswelt Schule“ profitieren wir vor allem durch Wissen und davon, dass wir sehen: ‚Es geht.‘ Das hilft schon ganz viel.

Bruhn: Wie schätzen Sie aus der Länderperspektive die Entwicklung eines großen Programms ein, das sich in diesem Transfer-Kontext befindet?

Wichmann: Ein großes Programm wäre zu viel gesagt. Es ist ein kleines Programm, aber es ist ein Anschlussprogramm, das aus der Diskussion rund um das Programm „Lebenswelt Schule“ entstanden ist.

Zur Vorgeschichte: Schleswig-Holstein ist mit Bad Bramstedt als Modellkommune bei „Lebenswelt Schule“ beteiligt. Es handelt sich um eine für Schleswig-Holstein typische Kommune, weil sie mit etwa 8.000 Einwohnern relativ klein ist. Die Überlegung im Land war, wie man die Erfahrungen, die in Bad Bramstedt gesammelt wurden, dafür nutzen kann, die Idee der Bildungslandschaften im Land stärker zu verbreiten. Gemeinsam haben Vertreter des Bildungs- und des Sozialministeriums – die beiden Ministerien sind die Träger der Serviceagentur im Ganztagsprogramm – zusammen mit den kommunalen Spitzenverbänden und der Serviceagentur bzw. der

Deutschen Kinder- und Jugendstiftung seit 2007 überlegt, wie das Thema „Bildungslandschaften“ über öffentliche Veranstaltungen für Multiplikatoren aus Kommunen und Schulen im Land propagiert werden kann und wie andere Kommunen von guten Beispielen lernen könnten.

Mit landesweiten öffentlichen Veranstaltungen allein, das wurde relativ bald deutlich, kommen wir nicht in die Fläche und vor allem nicht in die Tiefe. Daher entschloss sich das Sozialministerium (MSGF) 2009, ein neues kleines Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung zu fördern. Es trägt den Namen „Bildungslandschaften zwischen den Meeren“ und startet gerade. In diesem Programm geht es vor allem darum, die Kommunen mit einer Prozessbegleitung in ihrem Entwicklungsprozess zu unterstützen, weshalb kaum finanzielle Mittel direkt in die Projekte der Kommunen fließen. Der Schwerpunkt der Förderung liegt auf der Zusammenführung der Akteure und auf ihrer Unterstützung bei der Definition von Zielen sowie bei der gemeinsamen Entwicklung und schrittweisen Umsetzung von Projekten, denn daran scheitert es oft in der Praxis. Die Ausschreibung richtete sich bewusst an kreisangehörige Kommunen von kleiner und mittlerer Größe, da sie – obwohl sie die Mehrheit der Kommunen im eher ländlich strukturierten Schleswig-Holstein bilden – von anderen Ausschreibungen meist nicht angesprochen sind. Die Resonanz auf dieses neue Programm „Bildungslandschaften zwischen den Meeren“ ist sehr groß. Uns erreichen Bewerbungen von kleinen Kommunen mit 3.800 Einwohnern bis hin zu größeren mit 35.000 Einwohnern und das vom Süden in Schleswig-Holstein bis hin zur Insel Sylt. Wir freuen uns sehr, den Nerv tatsächlich getroffen zu haben.

Einschätzung der Transfererfolge sowie der noch anstehenden Herausforderungen bei „Lebenswelt Schule“ seitens der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung:

Im Programm „Lebenswelt Schule“ wurden die Länder schon in der Programmkonzeption als relevante Akteure berücksichtigt. So sind beispielsweise die Leitungsebenen der Ministerien für Bildung und Soziales der für das Programm relevanten Länder Baden-Württemberg, Hessen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein personell im Programmbeirat vertreten. Die hohe Aufmerksamkeit, die den lokalen Prozessen in den Ländern zuteil wird, kann als ein Erfolg dieser Strategie gewertet werden;

Bruhn: Eine perspektivische Frage zum Schluss an Sie alle. Wo liegt aus Ihrer persönlichen Sicht, aus Ihrer Funktion heraus, die größte Herausforderung was Transfer betrifft?

Ebersold: Die Jacobs Foundation ist eine Stiftung, die international tätig ist. Wir sind aufgrund dieser Internationalität immer mit dem Problem der Kontextgebundenheit sozialer Phänomene und der Transferierbarkeit angedachter Lösungen befasst. Im internationalen Kontext erscheint die Relevanz dieser Frage plausibel. Ich habe manchmal den Eindruck, dass in einem nationalen Kontext diese Qualität, diese Dimension dieser Fragestellung unterschätzt wird.

Janz: Ich glaube, dass wir die Rahmenbedingungen weiter klären müssen. Wir haben noch immer eine sehr zerstückelte Zuständigkeit – in den Schulen und außerschulischen Einrichtungen, aber auch auf der kommunalpolitischen Ebene und auf der Landesebene. Eine Beteiligung an solchen Programmen ist immer abhängig von Personen, die sagen: ‚Ja, das ist der richtige Weg.‘ Oft sind die Hürden jedoch hoch. Diejenigen, die gern etwas tun wollen, holen sich meist sofort blaue Flecken und haben dann keine Energie mehr, die vernünftigen Programminhalte umzusetzen. Ein klarerer Rahmen, der nicht weit gesteckt sein muss, der es aber ermöglicht, sich zu entwickeln, sowie eine verantwortungsvolle Steuerung wären wichtig für einen Transfer.

Wichmann: Um noch einen ganz anderen Aspekt hinzuzufügen: Wir wissen, dass das „voneinander lernen“ bei Schülerinnen und Schülern und auch bei Schulen wichtig und besonders nachhaltig ist. Es wäre großartig, wenn wir dieses „voneinander lernen“ auch bei Kommunen und Bildungslandschaften verankern könnten.

ebenso das mit „Lebenswelt Schule“ verknüpfte Programm „Bildungslandschaften zwischen den Meeren“ in Schleswig-Holstein. Darüber hinaus wurden weitere Programme mit ähnlichem Schwerpunkt genauso wie die wissenschaftlichen Diskurse als Resonanzräume erfolgreich für den Transfer des gewonnenen Modellwissens genutzt.

Im weiteren Verlauf des Programms werden die genannten Transferstrategien um regionale Ansätze erweitert. Im Vordergrund wird dabei die Anschlussfähigkeit des Modellwissens aus dem Programm an die Bedarfe und Entwicklungen in den jeweiligen Bundesländern stehen.

Transfer praktisch: Ein Transferguide

Der Transferguide ist eine Zusammenfassung der Sichtweisen und Ergebnisse aus den Arbeitsgruppengesprächen der Tagung.



Besonderheiten bei Kooperationen zwischen Staat und Zivilgesellschaft



Es gibt nicht den Staat und die Stiftungen. Eine pauschale Zuschreibung für den einen oder den anderen Akteur ginge an den Realitäten vorbei. Gleichwohl gibt es von beiden Seiten das klare Bekenntnis, dass die jeweiligen Aufgaben und Rollen identifiziert und verdeutlicht werden müssen. Dazu ist es notwendig, die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Akteuren zu fördern und Austauschmöglichkeiten zu schaffen, um die jeweiligen Handlungsmotive sowie auch die Handlungsräume kennen zu lernen. Nur das gegenseitige Verständnis der unterschiedlichen Mandate und Handlungslogiken und nicht zuletzt der persönliche Kontakt können zu differenzierten Wahrnehmungen und dadurch zu mehr Kooperationsbereitschaft auf beiden Seiten führen.

Stiftungen sind ein relevanter Teil der aktiven Bürgergesellschaft. Daneben gibt es klassische freie Träger wie z.B. die Kirchen und Vereine sowie ein breites ehrenamtliches Engagement. Nach Ansicht einiger Vertreter der öffentlichen Verwaltung sei es wichtig, eine möglichst breite Vielfalt an zivilgesellschaftlichen Projektpartnern zu berücksichtigen und die Stiftungen aufgrund ihrer Finanzstärke in der Umsetzung von Projektideen nicht zu bevorzugen. Aus Stiftungssicht ist der finanzielle Hintergrund jedoch nur ein Kriterium unter vielen und sollte nicht das entscheidende sein. Auch gilt die angebliche Finanzstärke nicht für alle Stiftungen in gleichem Maße, da das Stiftungsvermögen im Einzelnen sehr variiert. Vielmehr geht es den meisten Stiftungen um tatsächliche Innovation, d.h. um qualitative und nicht um Verteilungsgerechtigkeitskriterien. Gerade deshalb sehen sie die Gesamtheit der freien Träger als gewollte Konkurrenz. Im Sinne eines neuen

staatlichen Verständnisses, das von leeren Kassen nicht unberührt bleibt, sollte der Staat als „Ermöglicher“ und „Bereiter für Gelingensbedingungen“ fungieren, der nicht nur restriktiv den Mangel verwaltet, sondern mithilfe der zivilgesellschaftlichen Vielfalt weiterhin starke Impulse setzt.

Aus staatlicher Sicht insbesondere auf Landesebene stellt eine flächendeckende Strukturförderung eine der vordergründigen Prämissen administrativen staatlichen Handelns dar. Eine erfolgreiche Strukturförderung wird jedoch stets von unterschiedlichen Faktoren begleitet und letztlich determiniert: (1) gegebenen restriktiven finanziellen Bedingungen, (2) nicht immer motivierten Partnern, (3) unterentwickelten Begleitsystemen, (4) hohem Verwaltungsaufwand bei gleichzeitigem Gestaltungswillen und (5) dem oben angesprochenen Bemühen um die Einhaltung einer „Balance“ unter den Projektpartnern. Dieser enge Spielraum der öffentlichen Hand kann durch eine aktiv gestaltete Arbeitsteilung zwischen dem Staat und zivilgesellschaftlichen Akteuren erweitert werden. Es gilt, durch Offenheit und die Nutzung der Stärken auf beiden Seiten die Mentalität einer „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ zu durchbrechen.

Indirekt wurde bereits angesprochen, dass sich der Staat mit einer Vielzahl an Einzelinitiativen von Stiftungen bzw. zivilgesellschaftlichen Akteuren auseinandersetzen muss. Vor diesem Hintergrund sind Stiftungsverbände, die sich gemeinschaftlich einer Aufgabe zuwenden, eine interessante Entwicklung. Aus Verwaltungssicht ist ein Stiftungsverbund deshalb eine willkommene Struktur, da die Ansprechpartner mit einer Stimme

sprechen und die Kommunikation kanalisiert werden kann. Insbesondere im Bildungsbereich besteht jedoch besonderer Abstimmungsbedarf zwischen den Ebenen des föderalen Systems bei der Initiierung eines solchen Verbundes. Ist der Bund der gestaltende Akteur, müssen die Länder und Kommunen von Anfang an in die Planungen einbezogen werden. Ein geplanter Transfer kann nur dann gelingen, wenn die Länder und Kommunen das Programm in allen erforderlichen Bereichen mittragen (rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierung, normative Vorgaben, normativ fachliche Weiterentwicklung, Dokumentation der Ergebnisse etc.). Zu beachten ist, dass aufgrund des föderalen Systems je nach Bundesland unterschiedliche Transferstrategien verfolgt werden.

Nach Ansicht einiger Teilnehmer der staatlichen Seite stehen die öffentlichen Verwaltungen heute vor der Herausforderung, dass sie einen stetig wachsenden zivilgesellschaftlichen Input erhalten, sich an den Rahmenbedingungen jedoch nichts ändert. Daher sei eine Einbindung der von zivilgesellschaftlicher Seite vorgeschlagenen Themen und Projekte in die Struktur-

förderpolitik von herausragender Bedeutung. Eine gute Projektidee allein sei nicht ausreichend, sondern die Träger bzw. Stiftungen bräuchten eine konkrete Strukturvorstellung und müssten das strukturbedingte Handeln staatlicher Akteure in ihren Konzepten berücksichtigen.

Letztlich sind Kooperationen von Staat und Stiftungen oftmals abhängig von der Initiative und dem Engagement einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf beiden Seiten. Die Reaktionen von staatlicher Seite auf zivilgesellschaftliche Impulse sind entsprechend unterschiedlich – getragen von finanziellen Überlegungen über die Wahrnehmung privater Initiativen als „Störenfried“ bis hin zu Freude und Begeisterungsfähigkeit angesichts des zivilgesellschaftlichen Engagements und der damit verbundenen Innovationen. Auf Stiftungsseite gibt es eine ähnliche Heterogenität. Einerseits agieren viele Stiftungen primär als Finanziere. Andererseits wächst die Zahl der Stiftungen, die wertvolle inhaltliche Arbeit leisten und gleichzeitig den Anspruch erheben und darauf drängen, gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen.

Erkenntnisse

- Das Selbstverständnis der Partner muss klar definiert und kommuniziert werden.
- Die Partner müssen Mandate und Handlungslogiken beider Seiten kennen und verstehen.
- Aus staatlicher Sicht ist eine Strukturförderung in der Fläche im Sinne der Gemeinwohlförderung eine Grundbedingung für Transfer.
- Stiftungen handeln in begrenzten Zeiträumen und berücksichtigen zu wenig die lokale Strukturförderung. Dadurch steigt die Gefahr der Modellruinen.
- Traditionellerweise folgt ein Projektkonzept auf staatlicher Seite den vorhandenen Ressourcen. Stiftungen dagegen agieren umgekehrt – erst Bedarfsidentifizierung und dann Mittelakquise. Dieses Vorgehen auf Stiftungsseite, das für eine neue Qualität in zahlreichen Bereichen verantwortlich ist, kann als Innovationswert an sich bewertet werden.

Fragen/Probleme

- Es fehlt an Kenntnissen über die Kultur, Struktur und Abläufe auf staatlicher und zivilgesellschaftlicher Seite.
- Der Staat formuliert Rahmen und Bedingungen, aber die Versäulung der Verwaltung erschwert ein ganzheitliches Vorgehen.
- Sind Stiftungen tatsächlich so flexibel und innovativ, wie sie sich selbst sehen?

Ideen

- Die unterschiedlichen Rollen, Kulturen und Handlungslogiken in Staat und Stiftungen gemeinsam diskutieren und kennen lernen.
- Möglichkeiten für mehr Kommunikation und Austausch zwischen Staat und Stiftungen schaffen: Hospitationen und Praktika anbieten, regelmäßige regionale Arbeitskreise durchführen, Querschnittsthemen in Fortbildungen verankern etc.
- Je nach Projektidee Kooperationspartner auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene suchen.
- Einen Leitfaden für Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen anhand eines konkreten Projektbeispiels begleitend erstellen.

Erfolgskriterien für einen gelungenen Transfer



Transfer ist planbar. Die unterschiedlichen Etappen müssen jedoch sorgfältig entwickelt, die Aufgaben zur Umsetzung definiert, unter den einzelnen Partnern verteilt sowie in eine sinnvolle Abfolge gebracht werden. Sowohl die Interessen der Länder und Kommunen als auch die der Stiftungen sind gleichberechtigt einzubeziehen. Die Berücksichtigung folgender grundsätzlicher Kriterien unterstützt einen geplanten Transfer. Der konkrete Ablauf hängt vom jeweiligen Vorhaben ab.

Nachhaltig geplant

- Realistische Ziele setzen und eine realistische Finanzgrundlage schaffen
- Den Transfergegenstand genau definieren
- Rahmenvereinbarungen vertraglich fixieren
- Den Transferweg bereits in der Konzeption mitdenken und fachlich anschlussfähig gestalten
- Die Finanzierung der Transferphase frühzeitig planen
- Von Beginn an die handelnden Akteure, die in den Transfer involviert sein sollen, vernetzen

Flexibel gestaltet

- Die Umsetzung in einem neuen Kontext der jeweiligen Bedarfslage anpassen
- Auf die Entwicklungs- und Anschlussfähigkeit des Projektdesigns achten
- Möglicherweise nur Teilaspekte des Modellprojektes transferieren

Erkenntnisse

- Transfer beruht auf einer Balance zwischen der innovativen Kraft der Stiftungen und den Bedingungen der Strukturförderung seitens der öffentlichen Hand.
- Stiftungshandeln auf Transferfähigkeit einzuengen, beschneidet das Potenzial von Stiftungen. Daher sollte immer ein posi-

Gut abgestimmt

- Die Rollen und Verantwortungsfelder der Akteure definieren
- Auf ein partizipatives Selbstverständnis aller Akteure (Staat, Zivilgesellschaft, Betroffene) achten
- Fachlich auf Augenhöhe mit allen Beteiligten zusammenarbeiten
- Einem Thema Gewicht geben ohne zuerst die eigene Profilierung im Blick zu haben
- Mit denjenigen zusammenarbeiten, die Veränderung wollen.
- Für alle am Projekt Beteiligten Nutzen generieren
- Die "Projektnehmer" in der Transferphase umfassend beraten
- Die Implementierungsphase ausführlich vorbereiten und begleiten

Wissenschaftlich fundiert

- Vorhandene Erkenntnisse aus der Wissenschaft in die Praxis tragen
- Durch Monitoringmaßnahmen die Ergebnisse sicherstellen
- Durch regelmäßige Evaluationen die Wirksamkeit nachweisen
- Fachwissen anhand konkreter Fälle generieren
- Transferwissen durch Verbreitung anderen zugänglich machen

- tives Nebeneinander unterschiedlicher Projektkulturen gefördert werden ("Leuchtfener" versus systemischer Ansatz).
- Die Summe des Transfers erfolgreicher Projekte ergibt nicht unbedingt eine Verbesserung im System.



Fragen/Probleme

- Wie können kontextgebundene Innovationen in andere Kontexte transferiert werden?
- Wie können neue Hebel für erfolgreichen Transfers entwickelt werden (minimaler Mitteleinsatz – maximale Wirkung)?

Ideen

- Den Katalog der „Erfolgskriterien für einen gelungenen Transfer“ z.B. in „Staat-Stiftungs-Tandems“ weiter entwickeln und Kategorien, Beispiele und Abläufe ergänzen.
- Steuerungswissen für Transferphasen generieren und verbreiten.

Rechte und Pflichten

Kooperationsvereinbarungen als rechtlich-strukturelle Basis der Kooperation

Transfer ist ein Prozess und sollte gezielt als Projekt geplant werden. Der rechtliche Rahmen von Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Kooperationsvereinbarungen sind weit mehr als ein formal-juristischer Akt. Sie schaffen Verbindlichkeit und sind eine Art Prozess- und Ablaufhilfe, da sie die Ziele, die Instrumente und die Aufgaben klar beschreiben. Ist ein Transfer gewollt, sollte dieser auch Teil der Kooperationsvereinbarung sein.

Eine Kooperationsvereinbarung basiert auf einem gemeinsamen Verständnis der Partner über die Ziele des Projektes und die jeweiligen Rollen, um das Ziel zu erreichen. Die Phase der Vertragsverhandlungen sollte genutzt werden, um von Beginn an die jeweiligen Erwartungen zu kommunizieren. Dies setzt einerseits Mut zum Verhandeln auf Trägerseite voraus. Andererseits ist es die Aufgabe der Gebenden auf staatlicher Seite, sich nicht hinter einengenden Rahmenbedingungen zu verstecken. Vielmehr sollten Offenheit und Veränderungswillen die Kooperationsverhandlungen prägen und alle Beteiligten ihre jeweils vorhandenen Handlungsspielräume aktiv nutzen.

Durch die frühzeitige Einbindung von Juristen sowie ggf. Steuer- und Finanzfachleuten auf beiden Seiten bei der Aushandlung des Vertrages können rechtliche Konflikte vermieden werden. Ist ein Transfer beabsichtigt, sollten die Partner über folgende Aspekte eine klare gemeinsame Vorstellung vor Abschluss der Kooperationsvereinbarung bzw. des -vertrages haben:

- Die Möglichkeiten zum Transfer: Diese sollten im Vorfeld ausgeleuchtet werden.
- Das Transferobjekt: Auch Teilaspekte eines Modellprojektes können transferiert werden. Zudem muss über die Stoßrichtung – Fläche oder Tiefe – entschieden werden.
- Die strukturellen, finanziellen und inhaltlichen Bedingungen des Transfers: Eine genaue Definition dieser drei Bereiche stellt die Grundlage des Vertrages dar.

Zielvereinbarungen als ideelle Basis der Kooperation

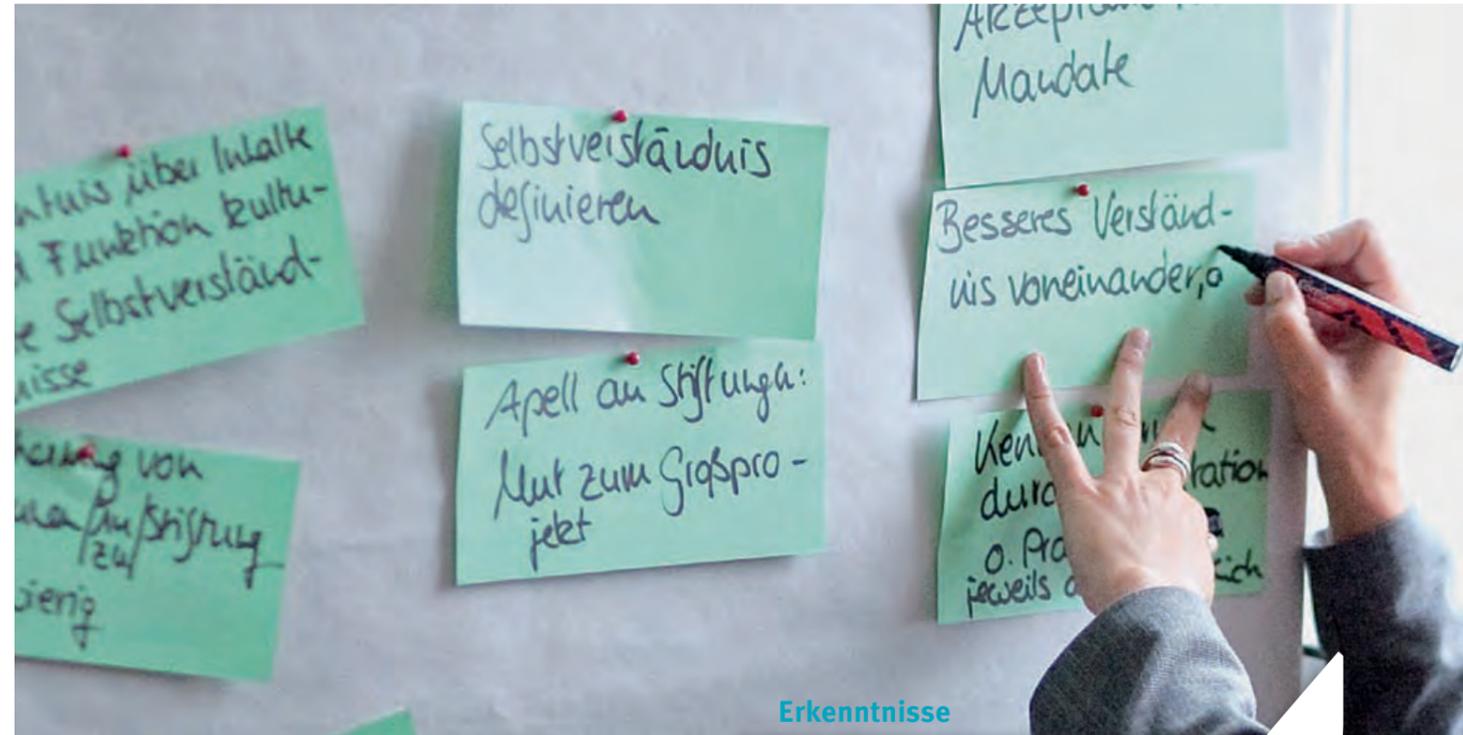
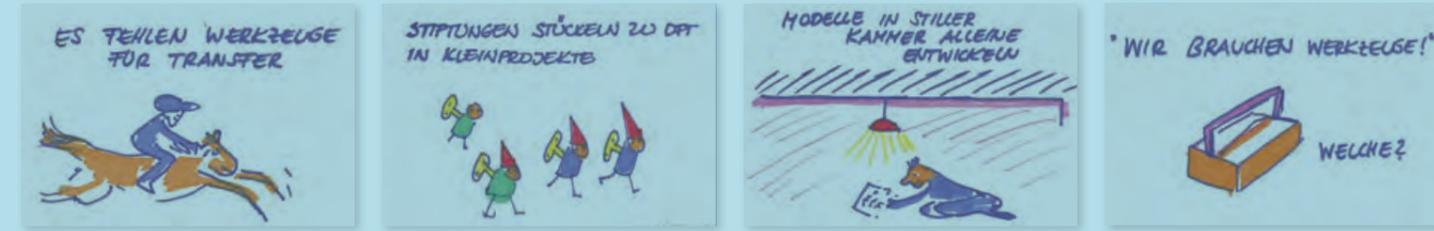
Eine Zielvereinbarung zwischen öffentlichem und privatem Partner orientiert sich inhaltlich an den oben genannten Punkten. Sie definiert die Ziele der Kooperation sowie die Rollen und Aufgaben der Beteiligten. Das Besondere an dieser Zielvereinbarung ist, dass sie der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Damit sorgt sie für die demokratische Legitimierung des Projektziels auch des privaten Partners.

Gleichzeitig führt die Transparenz der Projektziele zu mehr Erfolgsdruck für alle Beteiligten, da sich die Partner öffentlich festlegen und die konkreten Ergebnisse abgefragt werden können. Insofern kann eine öffentliche Zielvereinbarung dann hinderlich sein, wenn die Projektziele zugunsten einer größtmöglichen Innovation nur in einem abgesteckten Rahmen kommuniziert werden sollen.

Auch Zielvereinbarungen können transferiert und damit weiterentwickelt und fortgeschrieben werden.

„Change Management-Konzepte“ als kulturelle Basis der Kooperation

Als neutrale, da „mandatslose Akteure“ im lokalen Kontext sind Stiftungen ideale Impulsgeber und Prozessmoderatoren insbesondere für Veränderungsprozesse. Change Management steht für die Gesamtheit möglicher Aktivitäten, um Veränderungen zu bewältigen und damit umzugehen. Ein „Change Management-Konzept“ soll Möglichkeiten aufzeigen, wie Veränderungen als Entwicklungschance begriffen und entsprechend genutzt werden können. Perspektivisch kann konsequentes Change Management zu einer Kultur führen, in der Wandel als Entwicklung und als Normalität verstanden und gelebt wird. Bislang wird dieses Konzept vorrangig in Firmen angewandt, um eine Kulturveränderung im Unternehmen sowie eine Bewusstseinsveränderung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bewirken. Der Ansatz könnte für die Kooperationen von Staat und Stiftungen deshalb interessant sein, weil hier bewusst alles auf den Prüfstand gestellt wird, was bisher als gesetzt galt.



Erkenntnisse

- Ein erfolgreicher Transfer benötigt eine solide Vertragskonstruktion.
- Juristen sowie ggf. Steuer- und Finanzfachleute sollten von Beginn an in die Vertragsverhandlungen eingebunden sein.

Fragen/Probleme

- Welche rechtliche Verbindlichkeit bietet ein Kooperationsvertrag und welche eine Kooperationsvereinbarung?
- Zu welchem Zeitpunkt sollten Kooperationsvereinbarungen/-verträge geschlossen werden?
- Wann müssen Transferfragen gestellt werden?

- Öffentliche Zielvereinbarungen als ideelle Basis der Kooperation und als Element einer demokratischen Legitimierung nutzen.
- Muster für Kooperationsvereinbarungen und -verträge, Zielvereinbarungen und „Change Management-Konzepte“ erarbeiten und verbreiten.

- Die Vertragsbandbreite je nach Projektkonzept ausschöpfen, d.h. von weniger bis sehr detaillierten Kooperationsverträgen.

Risiken und Fallstricke



Es gibt ganz unterschiedliche Kategorien und Formen von Transferrisiken. Hinsichtlich der Ethik der Partner können diese bei ausgeprägter Selbstbezüglichkeit, Profilierungsabsicht und Konkurrenzorientierung liegen. Das kann sich auf staatlicher Seite als auffälliger Etatismus äußern und auf der Seite der Stiftungen als überzogener Anspruch auf Markennamen und Rechtstitel. Mangelnde Vernetzungsbereitschaft und ein auf Abgrenzung angelegter korporativer Kooperationsstil stellen weitere Risiken für einen Transfer dar.

Ein erfolgreicher Transfer basiert meist auf einer gelungenen Vernetzungsstrategie, die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft einbezieht. Ein politischer Rückhalt gegenüber den Transferbemühungen spielt dabei eine wesentliche Rolle. Ein konzeptuelles Scheitern des geplanten Transfers kann vermieden werden, wenn die zu erwartenden Ergebnisse des Transfers der regionalen oder kommunalen Strukturförderung dienlich sind.

Auf der Projektebene ist auf folgende Transferrisiken zu achten:

- Der Transfer wird erst am Ende des Programms zum Thema und Gegenstand und ist nicht von Anfang an berücksichtigt, d.h. die Transferperspektive ist nicht frühzeitig geklärt.
- Eine Implementierungsstrategie fehlt.
- Die Adressaten von Transfer erfahren keine eigene Autonomie und fachliche Einbindung.
- Der Transfer ist nicht im Sinne des Entwicklers, wodurch die Qualität eines Programms beim Transfer verloren gehen kann. Die Qualitätsansprüche und -rahmen der verschiedenen Akteure werden nicht einbezogen.
- Durch personelle Einbußen und/oder Umstrukturierungen geht wertvolles Erfahrungswissen und Know-how verloren.
- Ein mangelnder Wille zu dauerhaftem Engagement bei den Partnern führt zu kurzen Programmlaufzeiten, die Nachhaltigkeit ausschließen.

Erkenntnisse

- Die Vielfältigkeit der Transferrisiken erfordert eine enge Abstimmung und Einbindung aller Beteiligten und eine klare Vernetzungsstrategie.

- Die Adressaten und Partner sehen keinen Bedarf für Veränderungen: „Das geht nicht! Das ist nichts Neues! Das machen wir schon immer so!“

Wenn anstelle der Projektidee der Transfergedanke allein das Handeln bestimmt, können mögliche Innovationen verhindert werden. Auf Seiten der freien Träger sollte die Aussicht auf einen positiven Zuwendungsbescheid nicht über den Projektzielen stehen und handlungsleitend sein. Wichtig ist, dass die Projektebene und damit das konkrete Innovationsziel immer im Blick bleiben.

Womit Transfer verhindert werden kann

Ressourcen:

- Ohne Rücksicht auf Ressourcen Anderer planen
- Als Stiftung für den Staat handeln, ohne für die Leistung anerkannt zu werden

Transparenz:

- Betroffene Entscheidungen nicht dem Anderen mitteilen
- Modelle immer in der stillen Kammer entwickeln und am Ende mit Geschenkband übergeben

Würde der Praxis:

- Beteiligten ihre selbständige Handlungsfähigkeit entziehen
- Nicht die „Ortszeit“ der Praxis kennen

Interkulturelle und hierarchische Kompetenz:

- Immer und ausschließlich in Hierarchien denken
- Zusammenarbeit zwischen Hierarchieebenen verhindern
- Nicht die Verantwortlichkeiten der anderen kennen
- Die andere Organisationskultur nicht kennen
- Die andere Organisationskultur ablehnen

Motive:

- Nicht-fachliche Sekundärmotive verfolgen
- Erfolge und Misserfolge politisieren und ideologisieren
- Schlagworte parteipolitisch belegen
- Zahlreiche „Abgreiffekte“ zulassen – keine Qualitätskontrolle
- Alle einbinden, die nicht wollen

Ziele und Wirkung:

- Ziele nicht operationalisieren
- Unkonkret bleiben
- Glauben statt evaluieren
- Nicht die Wirkung eines Modells erfassen

Personal:

- Transferagenten, die vom „Fach“ nichts verstehen
- Personal, das ständig wechselt

Verträge:

- Ohne Kontrakte arbeiten oder mit schlechten
- Mit Kontrakten arbeiten, die keine Transferperspektive beinhalten
- Unterstützung im Bildungssystem kurzzeitig anlegen
- Vertrag ohne Gelingensbedingungen und ohne Folgeleistungen für die Zeit danach
- Kontrakte nur für die Dauer einer Legislaturperiode

Haltung:

- „Das ist historisch so gewachsen.“
- „Das geht nicht. Das ist nichts Neues. Das machen wir schon immer so.“
- Immer alles besser wissen

Transfer an sich:

- Transfer als Kampfbegriff verwenden
- Ständig über Transfer reden, ohne zu sagen, was man meint
- Sich nicht mit Gelingensbedingungen befassen

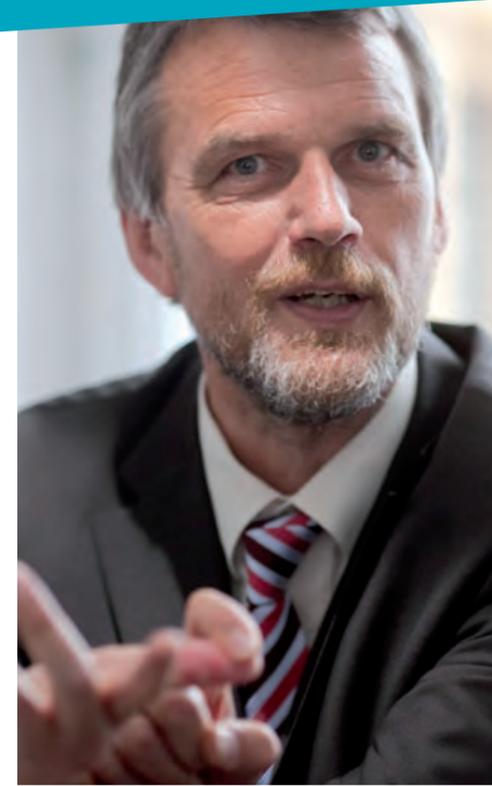
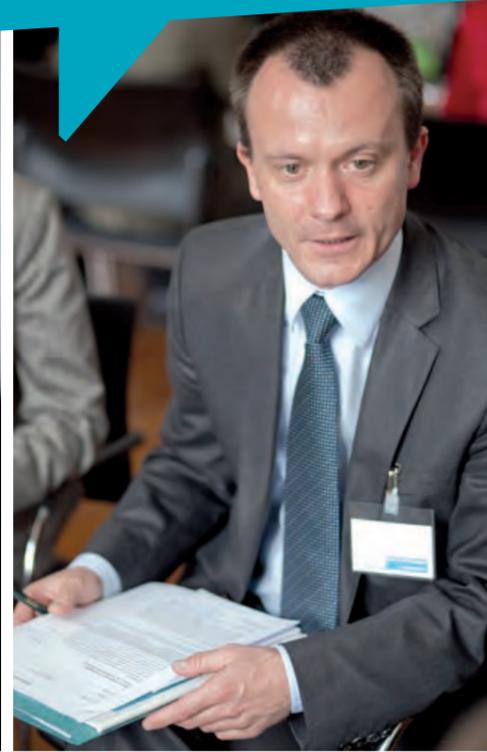
Fragen/Probleme

- Wann hat man welche Risiken abzuschätzen? Wer schätzt sie ab?
- Wie kann es gelingen, dass die richtigen Partner zusammenarbeiten? Wer hat welchen Auftrag?
- Was ist eigentlich erfolgreicher Transfer im konkreten Kontext?
- Staatliche Regelsysteme werden durch Stiftungsprogramme umgangen; später soll der Staat die Ideen übernehmen. Kann das funktionieren? Können Innovationen tatsächlich nur auf diese Weise in Angriff genommen werden?

Ideen

- Es braucht eine Kultur der wechselseitigen Kommunikation von Fehlern, um aus Misserfolgen und negativen Erfahrungen lernen zu können.
- Evaluationen auch zum Transfer von Programmen durchführen.
- Einen Kriterienkatalog zum Thema „Worauf ist bei Transfer zu achten?“ erstellen.
- Den Erfahrungsaustausch in kleinen Arbeitsgruppen fördern, deren Teilnehmer/-innen unter ähnlichen Rahmenbedingungen arbeiten (z.B. Stiftungen, die eigene Projekte entwickeln und initiieren versus vorrangig finanzierende Stiftungen).

Eindrücke aus den Arbeitsgruppen



Transferinteressen und -erfahrungen einiger Partner der Initiative „Staat und Stiftungen in Kooperation“



Roland Koch

Ministerpräsident des Landes Hessen

Stiftungen und Kooperationen mit Stiftungen sind für die Hessische Landesregierung wichtige, aktuelle und zukunftsweisende Themen:

Für die Verwaltungen von Bund und Ländern sind knappe öffentliche Mittel und leere Kassen ein immanenter Zustand. Diese Situation wird durch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise noch einmal verschärft. Vor diesem Hintergrund ist der Staat gezwungen, innovative Wege zur Aufgabenerfüllung und Problemlösung zu gehen. Dazu gehört, die Möglichkeiten zu nutzen, die sich durch die Inanspruchnahme externer Unterstützung bieten. Dies hat aber nicht nur finanzielle Gründe, sondern eröffnet auch Chancen, auf externes Know-how zurückzugreifen sowie unabhängig von Verwaltungsabläufen flexibel agieren zu können.

Eine probate Möglichkeit dies zu realisieren, ist die Zusammenarbeit mit privaten Stiftungen. Stiftungen dienen aber keineswegs als „Lückenbüsser“ für das, was der Staat nicht durchsetzen kann oder was nach marktwirtschaftlichen Kriterien nicht profitabel wäre. Sie sind vielmehr Ausdruck einer modernen, demokratischen Bürgerkultur. Unsere staatliche Gemeinschaft lebt von der gegenseitigen Solidarität ihrer Mitglieder – und davon, dass jeder einzelne bereit ist, auch ein Stück weit Verantwortung für sein Umfeld zu übernehmen. Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement ist allemal besser als ein ständig und überall präsenter, allumsorgender Staat mit einer überbordenden Bürokratie. Daher können Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren auch durch den Zugewinn an „Personal“ Projekte beschleunigen, qualitativ verbessern und flexiblere Reaktionen ermöglichen.

In der Kooperation mit Stiftungen haben wir bisher sehr gute und wertvolle Erfahrungen gesammelt. Beispielhaft kann hier das mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung realisierte Projekt der Ostercamps für Schülerinnen und Schüler, die in Gefahr schweben, das Klassenziel nicht zu erreichen, genannt werden. Aus



einem Modellvorhaben hat sich in kurzer Zeit ein bewährtes Programm entwickelt, von dem schon viele Jugendliche profitiert haben.

Die Veranstaltungsreihe „Staat und Stiftungen in Kooperation“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen oft durch eine Reihe von Problemen geprägt ist, die aufgrund der unterschiedlichen Strukturen und Kulturen entstehen. In der Regel sind dies rechtliche, haushaltsrechtliche oder kommunikative Schwierigkeiten. Daher ist der konstruktive Dialog, der durch diese Veranstaltungsreihe entstanden ist, ein wichtiger Schritt zur Überwindung der Probleme. Die Hessische Landesregierung wird sich auch künftig an diesem Dialog beteiligen und ihren partnerschaftlichen Beitrag leisten, um die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen weiter zu verbessern.

Neben der Möglichkeit der Kooperation mit Stiftungen sieht es die Hessische Landesregierung als ihre Aufgabe, optimale Rahmenbedingungen für Stiftungsgründungen sowie das Agieren von Stiftungen zu schaffen.

Im Rahmen der Kampagne „Gemeinsam AKTIV – Bürgerengagement in Hessen“ lenken wir das Augenmerk der Öffentlichkeit ebenfalls auf das Thema Stiftungen. Veranstaltungen wie der Hessische Stiftertag sollen sensibilisieren, motivieren und möglichst viele Akteure miteinander vernetzen, die ihr Know-how austauschen und dadurch den praktischen Stiftungsalltag vereinfachen können.

Neben dieser Informations- und Vermittlerrolle steht das Land Hessen auch zu seiner gesetzgeberischen Verantwortung. So hat der Hessische Landtag im September 2007 ein neues Hessisches Stiftungsgesetz verabschiedet, das den Stiftungen Entlastungen hinsichtlich der Abrechnungsfristen einräumt.

Wolfgang Klenk

Geschäftsleitung Breuninger Stiftung Stuttgart

Staat und Stiftungen sind ungleiche Partner, die sich hervorragend für das Gemeinwohl als ihrer gemeinsamen Aufgabe ergänzen können.

Wenn von „Staat und Stiftungen in Kooperation“ die Rede ist, gilt es zunächst, genauer zu sagen, was in diesem Zusammenhang Staat ist. Gemeint sein können hier staatliche Organe sowohl auf Bundes-, wie auch auf Landes- oder auf kommunaler und künftig wohl auch auf europäischer Ebene.

Staatliches Handeln muss regelgeleitet und überprüfbar sein und darf keine(n) bevorzugen. Staatliches Handeln muss gerecht sein. Staatliches Handeln setzt Regeln für alle. (Dies gilt zumindest idealtypisch. Dass es politische Schwerpunktsetzungen gibt, bleibt davon unberührt.)

Im Gegensatz dazu dürfen Stiftungen „ungerecht“ sein und sich auf einzelne, aus ihrem Stiftungsauftrag begründete Themen konzentrieren. Ihr Handeln unterliegt keiner öffentlichen Überprüfung und keiner parlamentarischen Kontrolle. Stifterpersönlichkeiten können und dürfen ihnen wichtige Themen bevorzugen und in ihrer Stiftungssatzung festschreiben.

Sowohl beim Staat als auch bei den Stiftungen geht es aber immer auch um Geld, um Fördermittel, Zuschüsse etc. Aus den benannten prinzipiellen Unterschieden ergibt sich, dass staatliche Mittel nach allgemeinen Grundsätzen zu vergeben sind, Stiftungsmittel hingegen entsprechend dem Auftrag ihrer Stifter.

Die Breuninger Stiftung hat mehrere Projekte in Public Private Partnership entwickelt und durchgeführt. Wir halten die Zusammenarbeit von Stiftungen und Staat für sinnvoll bei der Entwicklung und Erprobung innovativer Lösungen, die wie alles Neue das Risiko des Scheiterns in sich bergen. Die Stiftungen tragen das Risiko, der Staat profitiert von den Erfahrungen. Stiftungen können unbürokratischer Modellprojekte initiieren und der Staat kann diese mit Fördermitteln unterstützen.

Beispiele:

- Die Breuninger Stiftung hat 1995 das Existenzgründerzentrum Stuttgart (EXZET) initiiert und 1996 dafür öffentliche Mittel des Programms „Neue Wege“ der damaligen Bundesanstalt für Arbeit beantragt, diese Fördermittel durch eigene Personal- und Finanzmittel ergänzt und in 6 Jahren ein Know-how entwickelt, wie qualifizierte Arbeitslose in die Selbständigkeit begleitet werden können.

Das Projekt EXZET darf durchaus als „Trendsetter“ angesehen werden.

- Die Breuninger Stiftung fördert seit 2006 sowohl die Bürgerstiftung Stuttgart als auch die Initiative Bürgerstiftungen. Bürgerstiftungen sind in Kommunen fördernd und operativ zur Stärkung bürgerschaftlichen Engagements tätig. In den Gremien der Bürgerstiftungen arbeiten häufig städtische Vertreter mit, der Kapitalstock der Bürgerstiftungen wird gespeist aus öffentlichen und privaten Mitteln. Bürgerstiftungen stellen quasi per se eine Form der Kooperation von Staat und Stiftungen dar.
- Die Breuninger Stiftung ist als eine von 26 Stiftungen an einem Stifterverbund beteiligt, der zusammen mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Programm „Lernen vor Ort“ aufgelegt hat, dessen Ziel die Entwicklung von Formen lokalen Bildungsmanagements ist. Lernen vor Ort will „lebenslanges, aufeinander abgestimmtes Lernen und erfolgreiche Bildungsbiografien für alle Bürgerinnen und Bürger ermöglichen“.
- Die Breuninger Stiftung entwickelt und fördert „Runde Tische“, an denen Bürger, Experten sowie Verantwortungsträger (z.B. der Kommune) aus unterschiedlichen Bereichen teilnehmen können. In der lösungsorientiert moderierten Arbeit an Runden Tischen lassen sich komplexe Herausforderungen unbürokratisch und partizipativ bewältigen, die mit „linearen“ Verfahren nicht bearbeitbar sind.

Kooperationen führen dort weiter, wo Einzelne nichts mehr erreichen. Die genannten Beispiele zeigen, dass dies auch im Verhältnis von Staat und Stiftungen gilt: weder der Staat, noch die Stiftung allein wären hier erfolgreich gewesen. Die Stiftung besetzt dabei die Rolle der „Anstifterin“, die ihre Ideen, ihr Netzwerk und ihre Finanzmittel einsetzt. Durch die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen kann erreicht werden, dass die „angestifteten“ Modellprojekte dauerhaft implementiert und aufgebaute Strukturen langfristig erhalten werden können.

Bei fast allen genannten Beispielen hat die Breuninger Stiftung mit einer (oder mehreren) anderen Stiftungen erfolgreich zusammengearbeitet, teilweise dauert diese Zusammenarbeit noch an. Wir sind davon überzeugt, dass die Kooperation von Stiftungen zukunftsweisend ist.

Unsere Erfahrungen zeigen: Kooperationen zwischen Staat und einer oder mehreren Stiftungen sind lohnend – für beide Seiten!

„Pilotprojekte, deren flächendeckende Anwendung nicht finanzierbar ist oder die nur die These von der notwendigen Aufstockung staatlicher Mittel erhärten, zeugen von einem verantwortungslosen Umgang mit Stiftungserträgen und unterschätzen auf fahrlässige Weise die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.“

Dr. Mark Speich, Geschäftsführer Vodafone Stiftung

Dr. Mark Speich

Geschäftsführer der Vodafone Stiftung

An Selbstbewusstsein mangelt es der deutschen Stiftungszene kaum. So sieht man sich wahlweise als Motor oder Laboratorium des Wandels, wähnt sich flexibler, innovativer und risikobereiter als die öffentliche Verwaltung und entwickelt eindrucksvolle Pilotprojekte – zumeist Leuchttürme – mit denen der staatlichen Administration eindrucksvoll vor Augen geführt werden kann, wie sich gesellschaftliche Probleme sehr viel effektiver lösen lassen.

Allzu oft jedoch gelingen diese Lösungen vor allem deswegen, weil erhebliche Investitionen – an Finanzmitteln ebenso wie an Aufmerksamkeit – auf eine kleine Gruppe von Individuen konzentriert werden. Als Verwirklichung eines radikalen Utopieentwurfs im Kleinen mag dieser Ansatz tauglich sein, verbunden mit dem Anspruch, hier den Nukleus eines flächendeckenden Programms zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems entwickelt zu haben, wird dieser Ansatz reichlich fragwürdig. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn sich die Stiftung im Glanz des gelungenen Piloten sonnt, das Scheitern der „Skalierung“ jedoch der Uneinsichtigkeit staatlicher Stellen anlastet.

Pilotprojekte, deren flächendeckende Anwendung nicht finanzierbar ist oder die nur die These von der notwendigen Aufstockung staatlicher Mittel erhärten, sind erstens völlig verzichtbar, zeugen zweitens von einem verantwortungslosen Umgang mit Stiftungserträgen und unterschätzen drittens auf fahrlässige Weise die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung. Denn die öffentliche Verwaltung hat manche dieser in Pilotprojekten durch Stiftungen angebotenen Lösungen nicht deshalb schon selbst umgesetzt, weil sie durch bürokratische Blindheit geschlagen ist und der Erleuchtung durch Stiftungshandeln harrt, sondern weil sie sich verantwortungsbewusst im Rahmen eines öffentlichen Budgets bewegt. Nun gibt es zweifellos sehr gute Gründe, die öffentlichen Budgets für bestimmte Bereiche, etwa den Bildungssektor, zu erhöhen – aber hierbei handelt es sich um eine Erkenntnis, die der Vermittlung durch Stiftungen wahrlich nicht mehr bedarf.

Wo also deuten sich fruchtbarere Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen an als in der unerhörten Hoffnung auf den erfolgreichen Projekttransfer? Für die Vodafone Stiftung Deutschland, deren Tätigkeitsschwerpunkte im Bereich Bildung, Integration und soziale Mobilität liegen, ergibt sich als eine denkbare Perspektive für

effektives Stiftungshandeln die Methode des „Thinks Tanks“. Der Begriff schillert zweifellos und wird gern von den unterschiedlichsten Institutionen und in ganz unterschiedlicher Ausprägung in Anspruch genommen.

Wir verstehen darunter eine Brückenfunktion zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und politischem Handeln, die gesellschaftlichen Wandel durch die Optimierung von Gesetzgebung und institutionellen Arrangements zu erreichen versucht. Das setzt ganz zwangsläufig eine Nähe zur Verwaltung und Politik voraus, denn kaum etwas ist folgenloser als die Präsentation allein im Elfenbeinturm gewonnener Erkenntnis.

Entscheidend für die Verbesserung von Regulierung, für „smart regulation“, ist aus unserer Sicht, den Dialog zwischen Stiftung, Wissenschaft und Verwaltung bzw. Politik schon in einem sehr frühen Stadium zu beginnen. Hier können Stiftungen dann auch ihren eigentlichen Vorteil zur Geltung bringen, den wir in der Freiheit sehen, jenseits des Diktats des Augenblicks und der tagesoperativen Hektik des politischen Geschäfts nachdenken zu können oder Dritte zum Nachdenken anzuregen.

Auch der Vorschlag besserer rechtlicher Rahmenbedingungen wird oft genug auf ein Pilotprojekt angewiesen sein, um die Plausibilitätsannahmen zu testen. Aber wenn hier der Erfolg testiert werden sollte, geht es in der Folge gerade nicht darum, ein praktisches Projekt zu skalieren, sondern eine Regelveränderung – was oft schnell und unter vertretbaren Kosten möglich ist. Für das Projekt selbst mag dies zur Folge haben, dass der Evaluationsaufwand die eigentlichen Projektkosten übersteigt. Als Investition in eine möglicherweise weit reichende Veränderung ist dies jedoch völlig legitim.

Wer sich als Think Tank auf das Feld des intellektuellen Lobbying begibt, muss sich aber klar darüber sein, dass er seine politische Unschuld verliert. Dafür bieten sich damit aber auch neue Möglichkeiten, Veränderungen zu schaffen, die nicht nur leuchten, sondern auch wirken.

Dr. Ekkehard Winter

Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung

Vielen Stiftungen reicht heutzutage die Förderung von Modellprojekten nicht mehr aus. Grundsätzlich zeigen zu können, dass und wie etwas geht, ist eine notwendige, aber häufig nicht mehr hinreichende Bedingung, um einen Erfolg für sich reklamieren zu können. Wenn aber der Transfer oder die Verbreitung von Projekten angestrebt wird, kommen Stiftungen ohne staatliche oder öffentliche Partner nicht aus. Nur mit ihrer Unterstützung kann eine Überführung in den „Regelbetrieb“ bzw. eine Ausbreitung in der Fläche gelingen. Ministerien, nachgeordnete Behörden usw. zum richtigen Zeitpunkt einzubeziehen, ist die große – auch kommunikative – Kunst. Eine Kunst übrigens mit nur wenigen Meistern!

Um am Beispiel der Arbeit der Deutsche Telekom Stiftung die Relevanz des Themas „Staat und Stiftungen in Kooperation“ deutlich zu machen: All unsere Bemühungen richten sich darauf, einen Beitrag zur Verbesserung der Bildung im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) zu leisten. Dabei stoßen wir unweigerlich auf Dysfunktionalitäten des Bildungsföderalismus bis zu Schwächen in den Strukturen der Lehreraus- und -fortbildung. Diese Bretter sind so dick und Bildung so deutlich eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, dass wir hier ohne politische, staatliche oder öffentliche Partner nicht weiterkommen – sofern diese den Veränderungsbedarf ebenfalls sehen.

Selbst wenn auf politischer, staatlicher oder öffentlicher Seite Handlungs- und Veränderungsnotwendigkeiten gesehen werden, heißt das noch lange nicht, dass Stiftungen dabei als Partner der Wahl betrachtet werden, weil ihre Rolle und Bedeutung nicht ausreichend kommuniziert und deshalb auch nicht verstanden werden. Hierzu ein vielleicht nur auf den ersten Blick weit hergeholt Vergleich: Wenn ein forschendes Unternehmen meint, es könnte alle notwendige Forschung und Entwicklung (FuE) innerhalb der eigenen Mauern betreiben und wenn es nicht wahrnimmt, was extern in relevanten Bereichen geforscht und entwickelt wird, schmälert es seine Innovationsfähigkeit stark. Müssen nicht staatliche und öffentliche Stellen auch die Arbeit von Stiftungen als „externe FuE“ betrachten und aktiv aufgreifen, was dort entwickelt wird?

Ganz wie in der Wirtschaft die Zusammenarbeit von interner und externer FuE mit Blick auf die Umsetzung von Innovationen (im Sinne einer Etablierung am Markt) nur funktioniert, wenn sich die Akteure ständig über Ziele und Rahmenbedin-

gungen verständigen, so bedarf es für eine gelingende Kooperation von Staat und Stiftungen ebenfalls eines permanenten Austauschs. Welche Kommunikationsformen dafür geeignet sind, ist allerdings eine ebenso zentrale wie schwierige Frage.

Warum ist das so schwierig? Dazu muss man erstens wissen, dass auch der intensive Informationsaustausch und im Gefolge davon die Kooperation zwischen Stiftungen eine neue Errungenschaft sind. Stiftungen arbeiten eben nicht immer schon zusammen und auch heute nicht immer, überall und reibungsfrei. Zweitens ist es aber dann für den Stiftungssektor nicht so schwierig gewesen, Plattformen für das gemeinsame Nachdenken und Handeln zu etablieren; das ist zwischen den Sektoren schon viel komplizierter.

Und drittens – meines Erachtens – die größte Herausforderung: Stiftungsvertreter haben es viel leichter, sich in den Dialog zu begeben. Sie können innovativ sein (ob sie das immer sind, ist eine andere Frage!), sie können und sollen exzeptionelle Dinge tun, sie können und dürfen selektiv fördern, d.h. sie sind nicht zur Gleichbehandlung verpflichtet. Ganz anders die staatliche bzw. öffentliche Seite: Sie muss sich mit Äußerungen und erst recht mit Taten sehr zurückhalten, weil es sonst heißt: Warum mit dieser Stiftung und nicht mit jener? Warum Mittel für dieses Projekt und nicht für jenes?

Die beiden Veranstaltungen „Staat und Stiftungen in Kooperation“ haben gezeigt, wie viele kluge und nachdenkliche Vertreter der staatlichen Seite es gibt, denen die Stiftungsvertreter gut zuhören sollten. Ein mündlicher Diskussionsbeitrag ist aber das eine. Sobald jedoch eine Äußerung – auch im Rahmen einer Tagung – einen „offiziösen“ Charakter bekommt, zucken die Staatsvertreter zurück; nachvollziehbar aus den oben genannten Gründen. Es ist deshalb sehr zweifelhaft, ob sie sich im Rahmen von modernen Kommunikationsformen, z.B. des Web 2.0, schriftlich äußern werden. Nicht – das sei hier nochmals betont – weil sie nichts zu sagen hätten, sondern weil sie Sorge haben, durch (schriftliche) Äußerungen einen Haken in die Wand zu schlagen, an dem man sie aufhängen könnte.

Unabhängig von der Verbindlichkeit des Dialogs ist es in jedem Fall wichtig, dass Staat und Stiftungen im Gespräch sind und bleiben. Um diesen Austausch zu fördern, ist eine Veranstaltungsreihe, wie sie jetzt begonnen wurde, ein verdienstvoller, wenn auch nur ein erster Schritt. Ein Bekenntnis zu anderen Kommunikationsformen – so fürchte ich – wird auf sich warten lassen.

„Erfolgreiche Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen hängen von einzelnen Personen und ihrem Engagement ab. Um diese Kooperationen voranzubringen, sollten beide Seiten ihren MitarbeiterInnen einen Perspektivenwechsel z.B. in Form eines Personalaustausches ermöglichen.“

Hansjörg König, Staatssekretär, Sächsisches Staatsministerium für Kultus



Fazit



Ausblick und Perspektiven

Die vorangegangenen Seiten benennen bereits zahlreiche Aspekte, wie die Kooperation von Staat und Stiftungen bzw. der Transfer von Programmen besser gelingen kann. Ergänzend dazu werden im Folgenden einige Meinungen aus der Abschlussrunde der Arbeitstagung wiedergegeben. Sie zeigen Herausforderungen und Perspektiven auf, die für die zukünftige Arbeit der Initiative „Staat und Stiftungen in Kooperation“ von besonderer Relevanz sind.

Von staatlicher Seite wurde noch einmal hervorgehoben, dass der Versuch, eine flächendeckende Innovation zu verordnen oder zu verschreiben, nicht gelingen könne. Dies sei insbesondere für den Bereich Schule und Bildung geradezu eine falsche Vorstellung. Schule bedeute dezentrale Verantwortung, da die Rahmenbedingungen vor Ort ganz unterschiedlich sind. Einzelne Initiativen und innovative Anregungen könnten hier nicht zentral verordnet und für alle gleichmäßig verteilt werden.

Es gab auch auf den ersten Blick überraschende Vorschläge, um Kooperationen von Staat und Stiftungen voranzubringen. So sollten beide Seiten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Perspektivenwechsel ermöglichen. Vertreter aus staatlichen Bereichen könnten z.B. für drei Wochen in einer Stiftung mitarbeiten und umgekehrt. Diese Zusammenarbeit, gemeinsame Erfahrungen, Einblicke in die gegenseitigen Aufgabenbereiche, Strukturen und Kulturen und nicht zuletzt die daraus entstehenden persönlichen Kontakte wären ein großer Gewinn und womöglich nicht selten der Grundstein für zukünftige Kooperationsvorhaben. Transfer ist ein Prozess, der bei allen technologischen und webbasierten Möglichkeiten der heutigen Zeit in erster Linie von Menschen abhängt. Die schätzen den persönlichen Kontakt, wollen sich hin und wieder sehen und möchten wissen, ob sie auf der gleichen Wellenlänge liegen, bevor sie ein Transfervorhaben gemeinsam angehen.

Mehrheitlich gibt es gute Erfahrungen in der Kooperation mit Stiftungen, konstatierte die öffentliche Seite – gerade auf kommunaler Ebene. Aber auch drastische Kommentare gab es. Es sei einfach „lästig“, wenn Stiftungen oder andere zivilgesellschaftliche Akteure wie Initiativen oder Vereine in dem Glauben auf eine Behörde zukommen, hier gäbe es Lagerräume mit Paletten voller Geld. Dieses Herangehen – „Wir haben eine Idee und wollen etwas machen – Behörde gib' Geld!“ – funktioniere an dieser Stelle leider nicht

als Türöffner. Genauso wenig beliebt sei die Tatsache, dass Stiftungen sich hin und wieder gern über Regeln, Zuständigkeiten und Abläufe hinwegsetzen wollen, an die sich öffentliche Verwaltungen jedoch strikt zu halten haben. Die Tagung hätte einen guten Beitrag dafür geleistet, diese Bilder aufzulösen.

Stiftungsvertreter hoben hervor, dass ihnen noch einmal deutlich geworden ist, wie komplex staatliche Strukturen sind. Zivilgesellschaftliche Akteure, die oft viel flexibler, schneller und wesentlich hierarchieärmer handlungsfähig sind, müssten sich diesen grundlegenden Unterschied in der Kooperation zwischen Staat und Stiftungen regelmäßiger bewusst machen, um ihn bei ihren Planungen und Anliegen zu berücksichtigen – erst recht, wenn sie sich zum Zwecke eines neuen Kooperations- und/oder Transfervorhabens an den Staat wenden.

Im direkten Diskurs zwischen öffentlicher und privater Seite wurde der Aspekt deutlich, dass punktuelle Initiativen von staatlicher Seite mitunter nur bedingt anerkannt und unterstützt werden. Es sei verständlich, dass öffentliche Verwaltungen das große Ganze nie aus dem Blick verlieren dürfen und ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden müssen. Gleichzeitig trügen Programme, die diesen Kriterien nicht auf den ersten Blick entsprechen, zu positiven Irritationen bei, die wichtig sind, um eingefahrene Ansichten, Legitimationsfassaden und verkrustetes, allein auf formalen Argumenten beruhendes Handeln in Frage zu stellen. Seitens einiger Stiftungen wurde zudem angemerkt, dass es auch ein Fluch sein kann, jedes Projekt in die Fläche bringen zu müssen. Damit würde ein völlig falsches Bild von Innovation vermittelt, denn schließlich fänden die Innovationen in unserer Gesellschaft überall anarchisch und punktuell statt. Plötzlich blüht an einer Stelle etwas auf und einige Zeit später bestimmt es unser ganzes Leben – ungeplant für jedes Dorf oder jeden einzelnen Bürger. Es sei hier beispielsweise an das Internet oder Mobiltelefone gedacht. Die Vorstellung des Staates, im jeweiligen Verantwortungsbereich muss alles für alle gemacht werden – für alle Schulen, alle Kindergärten, sämtliche Bildungseinrichtungen etc. – sei aus Stiftungssicht nicht immer zielführend. Darin liegt jedoch gleichzeitig die Chance und das Interessante für den Staat, mit Stiftungen zu kooperieren: Stiftungen müssen eben nicht die Handlungsmaxime des „für-alle-gleichzeitig-da-sein-Wollens“ verfolgen, dürfen Tiefenbohrungen

„Beide Akteure – Staat und Stiftungen – befinden sich als Resonanzgeber für vernünftige Veränderungen in einem gegenseitigen Ergänzungsverhältnis.“

Prof. Dr. Peter Fauser, Lehrstuhl für Schulpädagogik und Schulentwicklung, Friedrich-Schiller-Universität Jena



machen, können punktuell etwas entwickeln, und erweitern auf diese Weise langfristig und nachhaltig das Gesamtwissen der Bevölkerung.

Eher in Richtung „ideelle Grundhaltung“ im Rahmen der Kooperation von Staat und Stiftungen wurde in einer weiteren Arbeitsgruppe gedacht und diskutiert. Den Anstoß dazu gab ein Vertreter der staatlichen Seite, der konstatierte, sich bei der Arbeitstagung eher als Gast zu fühlen, während die Stiftungen die Organisatoren seien, die dadurch freilich auch die Zügel in der Hand hielten. Tatsächlich liegt es jedoch im Interesse der Stiftungen, auf staatlicher Seite den Wunsch, sich mit den Stiftungen zusammensetzen zu wollen und aktiv auf das Feld zuzugehen, genauso tief zu verankern, wie es umgekehrt bereits der Fall ist. Stattdessen nähmen staatliche Akteure zivilgesellschaftliches Engagement noch zu häufig als eine Fülle privater Initiativen wahr, die auf sie einstürmen und mit der sie nicht so recht umzugehen wissen. Hinzu komme, dass Politik und Verwaltung aus recht unterschiedlichen Motiven heraus handeln und entscheiden, was die Situation nicht vereinfacht. Von einem aktiven Aufsuchen des Feldes der Kooperation zwischen Staat und Stiftungen könne jedenfalls bei keinem staatlichen Bereich die Rede sein. Die Herausforderung für zukünftige Veranstaltungen dieser Art wird sein, beide Seiten – Staat und Stiftungen – basierend auf tatsächlichem gegenseitigen Interesse aktiv in den Diskurs und den Arbeitsprozess, der um die Tagungen herum von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung organisiert wird und gerade an Fahrt gewinnt, einzubinden.

Eine selbstkritische Sicht gegenüber der Stiftungslandschaft wurde auch an anderer Stelle thematisiert. Häufig würden die Verwaltung – man traut sich nicht zu sagen „die Bürokratie und Verkrustung“ – und die Stiftungen – hier traut man sich dagegen sehr oft zu sagen „die Innovationsmotoren und Innovationskräfte“ – sehr paradigmatisch als Antipoden dargestellt. Bei der Bearbeitung des Themas „Kooperation von Staat und Stiftungen“ können diese Antipoden zwar einen Stimulus für die Motivation darstellen, sich dem Thema überhaupt zu stellen. Gleichwohl werden sie nicht zielführend sein, da die Konstitutionsbedingungen des jeweiligen Gegenübers durch diese Zuschreibungen nicht ausreichend reflektiert werden können. Beide Seiten – Staat und Stiftungen – müssen hier schnell aufeinander zugehen: Die Stiftungen müssen die genannten Antipoden überwinden. Die staatlichen Vertreter

ihrerseits sollten besser erklären bzw. deutlicher kommunizieren, warum sie in der einen oder anderen Situation so entschieden haben – ob aus Gründen der Legitimität, Nachhaltigkeit oder aufgrund rechtlicher und ordnungspolitischer Zusammenhänge etc. – ohne sich wiederum den Chancen, die diese Kooperationen bieten, zu verschließen. Dies sei vor allem ein intensiver Kommunikationsprozess sowie eine intellektuelle Herausforderung, die von den Beteiligten innerhalb der Kooperationsbeziehungen zunächst ausgehen und schließlich geleistet werden müssen.

Grundlegendes zur Kooperation von Staat und Stiftungen wurde am Ende der Abschlussrunde der Arbeitstagung noch einmal bewusst gemacht:

(1) Der moderne Rechtsstaat mit seinen komplizierten Mechanismen von Steuerung und Kontrolle ist eine der größten Erfindungen der Moderne und der Menschheit überhaupt. Staatliches Handeln müsse zweckorientiert, kontrolliert und deshalb auch langsam sein. Genauso großartig sei aber auch die Erfindung von Stiftungen, die einen ideellen Zweck, der von Personen festgelegt wird, langfristig verfolgen und im Bereich der Zivilgesellschaft im öffentlichen Interesse handeln. Beide Akteure befinden sich als Resonanzgeber für vernünftige Veränderungen in einem gegenseitigen Ergänzungsverhältnis.

(2) Stiftungen sind in der Praxis wichtige Unterstützer – gerade für Schulen. Wenn eine Stiftung sagt: „Das habt ihr gut gemacht!“, dann sei das viel mehr wert, als wenn eine solche Anerkennung von einem staatlichen Vertreter ausginge. Noch zu oft komme von öffentlicher Seite jedoch gar keine Anerkennung. Möglicherweise sei diese Wahrnehmung unberechtigt, aber es werde so empfunden. Die Erkenntnis daraus ist: Die jeweiligen Stärken müssen gegenseitig genutzt werden, um das öffentliche Wohl gemeinsam zu fördern. Transfer ist nicht technisch, ist nicht Wissen, ist nicht Kapital, sondern ist die Ermöglichung der Verbesserung von Handlungsverhältnissen, die immer konkret und vor Ort sind – genau das sei die eigentliche Herausforderung und Aufgabe von Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen.

Ein Ausblick seitens der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung

Die Kernfragen sind in den beiden Tagungen von "Staat und Stiftungen in Kooperation" benannt. Sie verweisen darauf,

wie notwendig es ist, am Thema weiter zu arbeiten. Darüber hinaus zeigen sie die konkreten Aufgaben, denen sich die Initiatoren im weiteren Prozess stellen müssen.

1. Wie kann das Interesse am Austausch über eine Verbesserung der Kooperation von Staat und Stiftungen auf staatlicher Seite befördert werden? Wie kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die es beiden Seiten ermöglicht, aufeinander zuzugehen?
2. Wie kann ein intensiver Kommunikationsprozess in Gang gesetzt werden? Welche Veranstaltungsformate sind in Ergänzung zu den Arbeitstagungen dafür nötig?
3. Wie können „Schmetterlingseffekte“ im Sinne kurzfristiger Projekte ohne Transferperspektive – womit Nachhaltigkeit ausgeschlossen wird – verhindert werden?

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung möchte diesen Diskurs gemeinsam mit ihren Partnern weiterhin aktiv voranbringen und gestalten. Am Ende soll nicht nur neues Fachwissen zur langfristigen Implementierung erfolgreicher Projekte generiert worden sein, sondern auch auf gesellschaftspolitische Fragen im Rahmen der Kooperation von Staat und Stiftungen z.B. im Hinblick auf Anspruch, Haltung und Rollenverständnisse eine klarere Antwort vorliegen. Die Initiatoren sind sich dieser Herausforderung bewusst und denken und arbeiten bereits in unterschiedliche Richtungen, weil es einen Königsweg wohl nicht geben wird.

Gerade gestartet ist eine Online-Plattform zum Thema „Staat und Stiftungen in Kooperation“ unter www.staat-und-stiftungen.de. Sie soll ein komplexes Verständigungsinstrument sein, das abseits von Veranstaltungen und Arbeitstreffen den Austausch ermöglicht und voranbringt. Elaboriertes Wissen, das zur Verfügung steht, sowie die Darstellung konkreter Beispiele sollen den Möglichkeitssinn der Handelnden anregen und erweitern. Dieses Instrument ist kein Rezeptbuch, und es soll auch keine Zwangsjacke der Systematisierung darstellen. Die Nutzerinnen und Nutzer sollen die Plattform vielmehr als einen exklusiven Treffpunkt empfinden, der die Perspektiven aller Beteiligten erweitert und vervielfältigt.

Die Initiative möchte regionaler werden. Parallel zu den zentralen Arbeitstagungen auf nationaler Ebene sollen regionale Arbeitskreise geschaffen werden, die eine Einbindung aller relevanten Akteure im konkreten lokalen Kontext er-

möglichen. Eine Zusammenführung von zwei bis drei Bundesländern zu einem Cluster wäre hier denkbar. Sowohl die private als auch die öffentliche Seite werden Ausrichter bzw. Gastgeber der einzelnen Veranstaltungen sein.

Darüber hinaus denkt die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinsam mit ihren Partnern über ein Angebot von zeitlich befristetem Personalaustausch nach. Sei es in Form von Praktika, Hospitationen oder gemeinsamen Fortbildungen. Ziel ist auch hier, eine Perspektivenerweiterung zu erreichen sowie die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel auf beiden Seiten aktiv zu fördern.

Tatsächlich Zukunftsmusik ist die Vision, die Initiative „Staat und Stiftungen in Kooperation“ bis 2011 zu einer Art Koordinationsstelle auszubauen. Das dafür benötigte Know-how sowie ein umfangreiches Netzwerk stehen der Initiative zur Verfügung, da sie gerade im Bildungsbereich maßgebliche Akteure vereint. Selbst eine Tauschbörse à la „Biete Stiftung – suche Verwaltung“ und umgekehrt, wurde in einer der Arbeitsgruppen diskutiert und könnte eines Tages vielleicht erfolgreich Kooperationspartner vermitteln.

Die Initiative „Staat und Stiftungen in Kooperation“ ist als Arbeitsprozess zu verstehen. Es braucht die Ideen, das Fachwissen und vor allem die Motivation aller, die im Alltag mit dem Thema befasst oder gesellschaftspolitisch herausgefordert sind. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung freut sich darauf, den Prozess mit ihren Partnern beständig zu entwickeln und zu formen und wird auch Ihnen weiterhin vielfältige Möglichkeiten bieten, sich einzubringen.

Programmablauf der Veranstaltung



Moderation der Veranstaltung: Dr. Christine Bruhn, Leiterin der Abteilung Personal Finanzen Recht, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

- | | | | |
|------------------|---|------------------|--|
| 10.00 Uhr | Begrüßung
Dr. Heike Kahl , Geschäftsführerin, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung | 11:20 Uhr | Moderierte Arbeitsgruppen
Diskussion und Arbeit in Kleingruppen zu einzelnen Themenfeldern |
| 10.10 Uhr | Impulse
Prof. Dr. Rita Süßmuth , Bundestagspräsidentin a.D.
„Interessen, Strukturen, Handlungsmöglichkeiten – Herausforderungen für mehr Kooperation und Transfer“
Dr. Ansgar Klein , Geschäftsführer, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)
„Programm erfolgreich – Transfer gesichert?“ | 13:00 Uhr | Mittagspause |
| 10.40 Uhr | 2 Fallbeispiele
Das Programm „prima(r)forscher“
Heinz Jansen , Regierungsschuldirektor, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg
Dr. Ekkehard Winter , Geschäftsführer, Deutsche Telekom Stiftung

Das Programm „Lebenswelt Schule“
Dr. Bernd Ebersold , Geschäftsführer, Jacobs Foundation
Anne Janz , Stadträtin, Dezernat für Jugend, Schule, Frauen und Gesundheit, Stadt Kassel
Maren Wichmann , Programmleiterin „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“, DKJS | 14:00 Uhr | Web 2.0 im Überblick – Eine Tour d’Horizon vom Cloud Computing bis zum modernen Informations- und Wissensmanagement
Volker Rüdigkeit , Referent, Hessisches Amt für Lehrerbildung |
| | | 14:20 Uhr | Ein „Wiki“ zur Unterstützung der Kooperationen von Staat und Stiftungen – Wissensmanagement mit gemeinsamen Veranstaltungen koppeln
Sabine Wicher , Koordinatorin der Initiative „Staat und Stiftungen in Kooperation“, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung |
| | | 14:30 Uhr | Moderierte Arbeitsgruppen
Diskussion und Arbeit in Kleingruppen zur inhaltlichen Schärfung des Wikis und der Veranstaltungsreihe |
| | | 15:30 Uhr | Zusammenfassung des Tages |
| | | 16.00 Uhr | Ende der Veranstaltung |

Teilnehmerliste



- | | | | | | |
|----------|--|---|----------|---|---|
| A | Dr. Ingmar Ahl
Thomas Albrecht | Geschäftsführer, Karg-Stiftung für Hochbegabtenförderung
Referent in der Abteilung Strategisch-konzeptionelle Aufgaben des Bildungswesens,
Behörde für Schule und Berufsbildung, Hamburg | K | Katharina Knäusel
Andreas Knoke
Hansjörg König
Sonja Krajewski
Bianca Kreid
Anorthe Kremers | Leiterin Stiftungsverwaltung, Landeshauptstadt München
Bereichsleiter Kita und Schule, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Staatssekretär, Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Projektleitung „Werte Dialog“, Alfred Toepfer Stiftung F.V.S.
Regionale Programmleitung des Bildungsfensters Trier, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Projektmanagerin Bildung, Stiftung Mercator |
| | Christoph Anders | Leiter der Regionalstelle Sachsen, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung | | | |
| B | Michael Beier
Peter Bleckmann
Dr. Christine Bruhn
Dr. Michael Bürsch | Leiter Hochschulmarketing, Stiftung Universität Hildesheim
Bereichsleiter "Bildungspartner vernetzen", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Leiterin der Abteilung Personal Finanzen Recht, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
MdB, Vorsitzender des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement, Deutscher Bundestag | L | Christina Leuschner
Christoph Linzbach
Dr. Elmar Lüth | Programmmitarbeiterin "Kultur.Forscher!", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
EU-Abteilungsleiter, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Projektleiter, Zeit-Stiftung E. und G. Bucerius |
| D | Dr. David Deißner
Dr. Anja Durdel | Projektleiter Bildung und Bildungsforschung, Vodafone Stiftung
Leiterin der Programmabteilung, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung | P | Rudi-Karl Pahnke | Vorsitzender, Institut Neue Impulse e.V. |
| E | Dr. Bernd Ebersold
Dr. Michael Ernst-Pörksen | Geschäftsführer, Jacobs Foundation
Geschäftsführer, C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft | R | Prof. Dr. Jörg Ramseger

Dr. Heike Riesling-Schärfe
Volker Rüdiggkeit
Sylvia Ruge | Professor, Arbeitsstelle Bildungsforschung Primarstufe, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, Freie Universität Berlin
Programmdirektorin Jugend - Bildung - Kultur, PwC Stiftung
Referent, Hessisches Amt für Lehrerbildung
Leiterin der Regionalstelle Sachsen-Anhalt, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung |
| F | Prof. Dr. Peter Fauser

Susanne Fink
Dr. Reiner Franke | Universitätsprofessor, Lehrstuhl für Schulpädagogik und Schulentwicklung,
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Imaginata e.V.
Arbeitsbereichsleiterin Qualitätsentwicklung, Staatliches Schulamt Thüringen
Leiter Head Office, Deutsche Telekom Stiftung | S | Jürgen Salgert
Beate Schimmelpfennig
Ingo Schlüter
Volker Schmidt
Siegling Scholl

Bernd Schreier
Erich Steinsdörfer
Prof. Dr. Rita Süßmuth | Coach, Coach-Berlin
Bereichsleiterin Recht, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Stellvertretender Vorsitzender, DGB Bezirk Nord, Landesbüro Mecklenburg-Vorpommern
Leiter der Regionalstelle Sachsen, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Rechtsreferentin im Verbandsjustizariat, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.
Direktor, Institut für Qualitätsentwicklung in Hessen
Stellvertretender Leiter, Stifterverband für die deutsche Wissenschaft
Bundestagspräsidentin a. D. |
| G | Karin Geißler
Kornelia Gellner
Rupert Graf Strachwitz
Sandro Guiliani | Mitarbeiterin der Beauftragten für Bürgerschaftliches Engagement, Senatskanzlei Berlin
Referentin, Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Direktor, Maecenata Institut
Leiter Internationale Programme, Jacobs Foundation | T | Stefanie Thate
Sirke Theberath | Projektleiterin, Deutsche Telekom Stiftung
Bereichsleiterin Planung und Controlling, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung |
| H | Christian Hahn
Dr. Olaf Hahn
Andreas Hilliger

Philipp Hoelscher | Programmleiter "Youth Bank", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Bereichsleiter „Gesellschaft und Kultur“, Robert Bosch Stiftung
Leiter der Abteilung Kinder, Jugend und Sport, Ministerium für Bildung, Jugend u.
Sport des Landes Brandenburg
Doktorand, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg | V | Harriet Völker
Gerhild Vollherbst | Programmleiterin "Kultur.Forscher!", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Stellvertretende Bereichsleiterin "Perspektiven schaffen", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung |
| J | Heinz Jansen
Anne Janz
Petra Jurkowsch | Regierungsschuldirektor, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg
Stadträtin, Stadt Kassel
Programmleiterin "Lichtpunkte – benachteiligte Kinder stärken", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung | W | Sabine Wicher

Maren Wichmann
Dr. Ekkehard Winter
Christine Wolfer
Christian Wriedt | Koordinatorin der Initiative "Staat und Stiftungen in Kooperation",
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Programmleiterin "Ideen für mehr! Ganztägig lernen.", Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Geschäftsführer, Deutsche Telekom Stiftung
Leiterin der Regionalstelle Thüringen, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Vorstandsvorsitzender, Körper-Stiftung |
| K | Dr. Heike Kahl
Regine Kayser
Dr. Ansgar Klein
Wolfgang Klenk | Geschäftsführerin, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Geschäftsführerin, Stiftung Deutsch-Russischer Jugendaustausch
Geschäftsführer, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)
Geschäftsführung, Breuninger Stiftung | | | |



Impressum
„Staat und Stiftungen in Kooperation“
Dokumentation der Arbeitstagung vom 10. Juli 2009
In der Hauptstadtrepräsentanz der Deutschen Telekom

Herausgeber und Redaktion:
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Layout und Satz: Lena Mahr

Fotograf: Christian Lietzmann, CHL PhotoDesign
Dezember 2009

Eine Veranstaltung von

Robert Bosch **Stiftung**



BMW Stiftung
Herbert Quandt



deutsche kinder- und jugendstiftung

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH
Tempelhofer Ufer 11 • 10963 Berlin
Telefon (030) 25 76 76-0
Fax (030) 25 76 76-10
staat-und-stiftung@dkjs.de
www.staat-und-stiftungen.de
www.dkjs.de