

**„Zur Rolle von Stiftungen in Bildungslandschaften –  
Dialogpartner und Akteure“  
Dialog zwischen Sabine Süß und Bettina Schwertfeger**

**Über den Text**

Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung, spricht mit Bettina Schwertfeger, ehemalige Leiterin Referat „Bildung in Regionen“, Bundesministerium für Bildung und Forschung über die Rolle, die Stiftungen in Bildungslandschaften aktuell einnehmen, und darüber, welche Rollen sie zukünftig noch einnehmen können. In ihrem Dialog vom 26.01.2016 geht es insbesondere um die Frage, inwiefern Stiftungen als Partner und eigenständige Akteure in das kommunale Bildungsmanagement einbezogen werden können und sollten.

**Quellenangabe**

Schwertfeger, Bettina und Süß, Sabine (2018): Zur Rolle von Stiftungen in Bildungslandschaften – Dialogpartner und Akteure, in: Monika Buhl, Mario Förster, Hermann Veith und Michaela Weiß (Hrsg.), Demokratische Bildungslandschaften (5. Jahrbuch Demokratiepädagogik 2018/2019), Frankfurt a. M.: Wochenschau Verlag, S. 119-123.

**Über das Netzwerk Stiftungen und Bildung**

Das [Netzwerk Stiftungen und Bildung](#) verfolgt das Ziel, bundesweit Wegweiser für zivilgesellschaftliches Engagement zu sein, Bildungsallianzen zu fördern und Stiftungen sowie weitere Bildungsakteure aus der Zivilgesellschaft in ihrer Bildungsarbeit zu unterstützen. Das Netzwerk setzt dabei auf Kooperation von Bildungsakteuren und Wirkung auf lokaler Ebene und fördert Wissenstransfer, Kooperationen und Transparenz im Bildungssektor. Nähere Informationen über das Netzwerk Stiftungen und Bildung finden Sie [hier](#). Stiftungen und zivilgesellschaftliche Akteure können sich bei uns kostenlos als Teilhaber registrieren ([Registrierungsformular online](#)).

**Kontakt**

Sabine Süß  
Leiterin der Koordinierungsstelle  
Netzwerk Stiftungen und Bildung  
Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.  
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin  
Telefon (030) 89 79 47-80 | Fax -81  
[sabine.suess@stiftungen.org](mailto:sabine.suess@stiftungen.org)  
[www.netzwerk-stiftungen-bildung.de](http://www.netzwerk-stiftungen-bildung.de)

BETTINA SCHWERTFEGER, SABINE SÜSS

---

## Zur Rolle von Stiftungen in Bildungslandschaften – Dialogpartner und Akteure

**BETTINA SCHWERTFEGER (BS):** Das Bundesprogramm Lernen vor Ort wurde im Jahr 2008 als gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit deutschen Stiftungen gestartet und repräsentiert eine außergewöhnliche themenbezogene Allianz zwischen dem BMBF und 180 Stiftungen. 40 Kommunen in ganz Deutschland nahmen an dem Programm teil. Die Kommunen wurden von Stiftungen begleitet und gefördert. Deshalb ist es auch für die darauf aufsetzende Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement wichtig, die Stiftungen weiter zu beteiligen und neue Kommunen darüber zu informieren, welche Kompetenzen und Expertise Stiftungen als lokale Partner einbringen können.

**SABINE SÜSS (SAS):** Die Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung im Bundesverband deutscher Stiftungen, für die ich hier spreche, versucht diese Austauschprozesse zu koordinieren. Stiftungen sind unabhängige Akteure, die in solchen Prozessen wichtige Impulse setzen können. Sie haben – je nach Satzungszweck – einen Auftrag, den sie mit unterschiedlichen Maßnahmen erfüllen. Manche fördern Projekte Dritter, manche sind operativ tätig und führen eigene Projekte durch. Aus unserer Sicht stellt sich die Frage, wie passgenau und nachhaltig die Stiftungsinitiativen sind. Zudem haben auch Stiftungen ein Interesse daran, zu wissen, ob sie ihre Projektfinanzierung angemessen und zielführend investieren. Das muss in Beteiligungskontexten wie der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement in Abstimmung geschehen, deshalb benötigen wir eine koordinierende Stelle.

**BS:** Das deckt sich mit unseren Erfahrungen, die wir im BMBF über mittlerweile mehrere Jahrzehnte gesammelt haben. Es muss eine strategische Anbindung geben. Ob diese jetzt Steuerungskreis, Stabsstelle, Bildungsbüro heißt, das entscheidet die jeweilige Kommune.

**SAS:** In eine solche koordinierende Einheit gehören auch Stiftungsvertreterinnen und -vertreter hinein. Wenn ich möchte, dass die Zivilgesellschaft

sich als Bestandteil der Bildungslandschaft versteht, dann muss dafür innerhalb der kommunalen Verwaltung der Zugang für Stiftungen wie auch für andere zivilgesellschaftliche Akteure gewährleistet sein. Sie müssen in diese Prozesse integriert sein. Viele Kommunen meinen leider noch immer, dass Stiftungen lediglich Geldgeber sind. Das ist aber meist nicht das, was regional aktive Stiftungen – beispielsweise Bürgerstiftungen, Sparkassen-Stiftungen, private Stiftungen im Kleinen wie im Großen – in diesem Kontext leisten könnten.

Damit Förderung auch an die richtige Stelle kommt, an der die Bürgerinnen und Bürger in der Kommune sie benötigen, um aktiv werden zu können, müssen die Stiftungen in die Koordination der Projekte eingebunden sein. Und um zu wissen, an welcher Stelle Unterstützungsbedarf besteht ist, müssen sie von den Kommunen die bildungsrelevanten Daten und entsprechende Informationen erhalten. Die Abstimmung, Koordination und Steuerung von Bildungsaktivitäten in der Gemeinde, im Landkreis oder in der Stadt ist dabei eine Daueraufgabe.

**BS:** Die Kooperation mit der Zivilgesellschaft und ihren vielfältigen Partnern ist eine von mehreren Gelingensbedingungen. Über das ‚Wie‘ wird allerdings vor Ort entschieden. Da werden Partner hinzukommen und andere werden sich wieder zurückziehen.

**SAS:** Dabei sind Stiftungen auch sehr heterogen. Es gibt bundesweit aktive, große und finanzstarke, es gibt regionale, kleine mit fokussierten Förderkapazitäten. Alle Stiftungen sind an ihren Stiftungszweck gebunden – und dieser Stiftungszweck ist nicht unbedingt mit den kommunalen Interessen identisch.

**BS:** Die Kommunen sind für die Daseinsvorsorge vor Ort zuständig: soziale Sicherheit, Chancengerechtigkeit, Bildungszugänge, Teilhabemöglichkeiten. Sie müssen versuchen, hier die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

**SAS:** Eine Stiftung kann ganz andere Ziele verfolgen. Sie kann sich allerdings dort engagieren, wo dies mit den Zielen der Kommune zusammenpasst. Und dafür braucht man Moderatorinnen und Moderatoren. Diese Moderation leistet unter anderem die Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftung und Bildung im Bundesverband deutscher Stiftungen. Insofern gibt es nicht per se eine Antwort, wie Stiftungen in die Bildungskette eingebunden werden können oder sollten. Ich glaube vielmehr, dass es entscheidender ist, dass die Kommunen und die Stiftungen sich gegenseitig in diesem Feld als relevante Akteure wahrnehmen. Wie sehen Sie die zivilgesellschaftlichen Beteiligungsmöglichkeiten von Stiftungen? Und wie können sich Bürgerinnen und Bürger beteiligen?

**BS:** Was Lernen vor Ort in Richtung Partizipation und an Demokratie ausgelöst hat, lässt sich klar beschreiben. Die Erstellung von Bildungsberichten, egal in welchem Umfang und in welchem Verfahren der Bildungsbericht erstellt wurde – ob als kleiner Datenreport oder als öffentliche Diskussion – hat sehr viel bewegt. Viele Kommunen haben Bildungskonferenzen veranstaltet, um die Ergebnisse mit der Bevölkerung zu diskutieren. In Leipzig wurde im Rahmen von Lernen vor Ort beispielsweise eine Bildungspolitische Stunde initiiert, mit dauerhafter Verankerung: Es wird nun regelmäßig über Bildung im Stadtparlament diskutiert. In einem Hamburger Bezirk wurden öffentliche Qualitätssicherungsprozesse installiert und die Ergebnisse den anderen Bezirken vorgestellt. In Erfurt wurde ein gemeinsamer Bildungskatalog erstellt. Dazu hat man ein Leitbild entwickelt, das vorher in öffentlichen Bildungskonferenzen und Dialogveranstaltungen mit den Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung abgestimmt wurde. Solche Innovationen – also Datenreporte, Bildungskonferenzen, Diskussionsforen oder Fragestunden – könnte es durchaus auch in anderen Kommunen geben, beispielsweise zur Integration, zur kulturellen oder Bildung zur Nachhaltigkeit sowie zu anderen thematischen Schwerpunkten. Die Stiftungen sind in diesen Prozess als Dialogpartner einbezogen.

Wenn Sie jetzt aber sagen, Stiftungen sollten auch langfristig strukturell eingebunden werden, dann werden diese ja Akteure. In dieser Rolle könnte es Probleme geben, wenn die Kommunen zum Beispiel sagen, dass die beteiligte Stiftung unter Umständen Eigeninteressen verfolgt. Die Frage ist dann: Ist das dann noch demokratisch legitimiert?

**SAS:** Stiftungen haben einen demokratischen Auftrag, sonst würden sie gar nicht existieren können. Es gibt ein Stiftungsrecht, das durch die Steuergesetzgebung gestärkt wird. Insofern besteht da überhaupt kein Zweifel, dass Stiftungen auch Instrumente der Demokratie sind. Sie sind demnach demokratisch legitimiert. Ihre Frage ist aber völlig berechtigt: Sind Stiftungen selbst schon so weit, dass sie dieses demokratiepolitische Selbstverständnis haben? Ich denke, daran arbeiten wir. Es gehört zum auch Paradigmenwechsel, dass Stiftungen die Bereitschaft entwickeln, auch mit Kommunen und anderen Partnern zusammenzuarbeiten. Da sind manche Hürden noch zu nehmen. Sobald Stiftungen sich bewusst werden, dass sie nicht nur Projekte operativ auf die Beine stellen oder Projekte Dritter fördern können, sondern sich klar darüber werden, was sie mit ihrer Unabhängigkeit noch beitragen können, lassen sich auch Dinge umsetzen, die andere aus ihrer jeweiligen Rolle heraus so nicht umsetzen können. Sie können sich zum

Beispiel als Initiator von Runden Tischen betätigen. Sie können sehr unterschiedliche Leute an einen Tisch bringen. Sie haben Netzwerke, die sie für andere öffnen können. Sie können als Brückenbauer agieren oder sie können moderieren.

**BS:** Stellen wir uns den Fall mal vor: Eine Kommune macht sich auf den Weg zu einem datenbasierten Bildungsmanagement. Sie installiert verwaltungsintern einen Jour Fixe, richtet eine Strategierunde ein, plant weitere partizipative Formate und erklärt nun auf der Bildungskonferenz, dass sie Stiftungen einbeziehen will. Dann fragt jemand nach: „Wieso denn jetzt Stiftungen? Wir kennen doch den Stifter. Der hatte hier früher ein großes Unternehmen und verfolgt doch seine eigenen Zwecke.“ Oder ein weiteres Beispiel: Die Stiftung XY, die mit ihrer eigenen Agenda bundesweit aktiv ist. Auch hier könnte man sagen: „Das, was die wollen, ist ja gar nicht demokratisch legitimiert. Den Landrat oder den Bürgermeister haben wir immerhin gewählt. Warum sollen wir jetzt die Stiftung als Akteur mit einbeziehen und ihr überhaupt die Möglichkeit geben moderierend tätig zu werden?“

**SAS:** Solche Vorbehalte kann man haben. Aber Tatsache ist, dass Stiftungen im höchsten Maß dem Gemeinwohl verpflichtet sind und ihre Mittel gemäß ihrer Satzung einsetzen müssen. Man hat also zwei Optionen: Man lässt Stiftungen weiterhin allein das tun, was sie für richtig halten, oder man bindet sie ein, und versucht auf diese Weise, den Nutzen für das Gemeinwohl zu steigern.

**BS:** Sie haben das jetzt sehr zugespitzt formuliert. Wie bringt man dann aber die Interessen von Kommunen und Stiftungen zusammen?

**SAS:** Man kann die Stiftungen einladen, ihre Aktivitäten anders einzubetten. Dafür muss man aber ein gemeinsam geteiltes Verständnis für den Bedarf vor Ort entwickeln. Stiftungen haben vielfältige Ressourcen und Möglichkeiten, die thematisches Fachwissen und lokaler Expertise einschließen, und Kommunen haben die Möglichkeit, Stiftungen an Bord zu holen. Dazu aber müssen Kommunen wissen, was Stiftungen tun, und sie müssen sich gemeinsam darüber verständigen, wie Aufgaben, die in einer Kommune zu lösen sind, mithilfe einer oder mehrerer Stiftungen – im Rahmen von Stiftungsverbänden – gemeinsam bearbeitet werden können. Im Landkreis Osnabrück zum Beispiel setzt sich der Landrat mit seinen strategischen Planern in regelmäßigen Abständen mit den Stiftungsvertretern zusammen. Er beschreibt die kommunalen Handlungsfelder und erkundigt sich, ob die Stiftungen gerade etwas planen, was passend und unterstützend sein könnte. Oder man entwickelt gemeinsam geeignete Maßnahmen. Und so

finden Abstimmungsprozesse zu beiderseitiger Zufriedenheit im Sinne der zu lösenden Aufgabe statt. Dazu betreibt die Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung Wissensvermittlung unter anderem durch Regionalveranstaltungen, initiiert und moderiert länderbezogene Stiftungsnetzwerke Bildung, entwickelt Handreichungen und Materialien.

**BS:** Sie meinen also, dass man gegenseitige Transparenz schaffen muss? Und so könnten die Kommunen auch noch von der Unabhängigkeit und den Netzwerken der Stiftungen profitieren? Dann könnten auch andere Programme, sei es vom Bund oder den Ländern, besonders wirksam sein?

**SAS:** Ja, wenn wir Bildung als Gemeinschaftsaufgabe verstehen, die in der Kommune angesiedelt ist, und wir das Ziel verfolgen, alle Akteure zusammenzuführen, die mit ihren besonderen Zuständigkeiten etwas dazu beizutragen haben, dann sind Transparenz und der gemeinsame Wille, nach Lösungen für Entwicklungsaufgaben oder Herausforderungen zu suchen, wichtige Voraussetzungen. Wenn man die Aufgaben miteinander angeht, lässt sich ein besserer Weg finden, als wenn jeder weiterhin alleine vor sich hinarbeitet.

**BS:** Dieser Weg ist sicherlich nicht einfach. Die Entwicklung wurde vor mehr als zehn Jahren angestoßen und wir sind schon sehr weit gekommen, doch es braucht vielleicht nochmal ein Jahrzehnt, um nachhaltig zu werden.