

**WÜBBEN  
STIFTUNG  
BILDUNG**

**10 JAHRE**



**Unsere Haltung. Unser Handeln.**

von Dr. Markus Warnke

# WAS MACHT EIGENTLICH DIE **WÜBBEN STIFTUNG** **BILDUNG?**

Eine berechtigte Frage, die uns täglich gestellt wird. Und die Antwort fällt uns nicht immer leicht:

„Wir setzen uns für Kinder und Jugendliche ein, die aus Familien mit wenig Geld kommen, in denen sich die Eltern mit dem Schulsystem schwertun.“

*Ok, faire Chancen unabhängig von der Herkunft. Das wollen viele, auch viele Stiftungen.*

„Weil wir besonders wirksam und nachhaltig sein wollen, arbeiten wir mit den Schulen zusammen, auf denen besonders viele dieser Kinder und Jugendlichen sind.“

*Also macht ihr Projekte mit Brennpunktschulen?*

„Ja und Nein. Wir arbeiten eher exemplarisch mit Schulen im Brennpunkt, um viel mehr mit den Ministerien und der Schulverwaltung die Rahmenbedingungen für diese Schulen zu verbessern.“

Und an diesem Punkt fangen wir an zu beschreiben, was unsere Vision ist, wir erläutern unsere politische Agenda, wie, mit welchen Zielen und mit welcher Haltung wir arbeiten. Meist anhand der einzelnen Projekte, mit denen wir wahrgenommen werden. Über die Jahre hat sich dabei unsere Rolle gewandelt und damit unser Selbstverständnis.

Wir fragen uns immer wieder, ob wir wirklich wirksam sind, ob wir auf dem richtigen Weg sind, reflektieren unsere Fehler. Ganz in dem Sinne unseres Stifters, der uns gerne fragt, was wir aus unserer Arbeit gelernt haben. Systematisch aufgeschrieben haben wir das bisher nicht. Für uns ist unsere Arbeitsweise und unsere Haltung grundsätzlich und klar. Und die Einarbeitung von neuen Kolleginnen und Kollegen in unser über die Jahre gewachsenes Team gelingt ja immer wieder. Vielleicht ist es auch nicht so kompliziert, wie wir meinen. Vielleicht haben wir nur noch nicht versucht, uns ordentlich und ausführlich vorzustellen. Wir blicken nun auf 10 Jahre zurück, in denen wir unsere Erfahrungen gesammelt und unser Profil geschärft haben. Anlass genug, es endlich aufs Papier zu bringen, uns zu erklären und zu beschreiben, wie und mit welcher Haltung wir arbeiten. Dieses kleine Buch reflektiert also den aktuellen Stand unseres Tuns im Jahr 10 nach der Gründung – für uns und alle, die es interessiert.

# WIRKUNG ENTWICKELN

Für uns ist klar, dass es bei der Suche nach wirksamen Stiftungsansätzen unterschiedliche Antworten gibt und nicht die eine, die einzig Richtige. Aber in dieser Beschreibung geht es nicht um eine allgemeingültige, sondern ausschließlich um unsere Suche nach der für uns richtigen Antwort.

**Der Stiftungszweck gibt unsere Richtung vor:** Wir wollen einen spürbaren Beitrag für die Lebensperspektiven von Kindern und Jugendlichen aus prekären Verhältnissen leisten. Wie schon gesagt, faire Bildungschancen unabhängig von der Herkunft. Der Stifter hat daneben seinen Anspruch an unsere Arbeit formuliert: Wirkung und Nachhaltigkeit. Natürlich, was sonst! Das ganz dicke Brett. Aber recht hat er. Viele Stiftungen setzen sich damit auseinander und interpretieren diesen Anspruch zum Teil völlig unterschiedlich. Oft diskutieren wir in Fachkreisen über den „Transfer“, womit, so scheint es, ein bloßes Weiterführen eines Pilotprojektes durch den Staat verstanden wird. Das ist nicht unser Verständnis.

Wir möchten direkt im System wirken. Wir führen zwar Projekte an Schulen durch, konzentrieren uns im Moment auf Schulleitungen und den Aufbau von Familiengrundschulzentren, aber es gibt nicht das eine Projektangebot der *Wübben Stiftung Bildung*, das bestellt werden kann, wie eine Pizza. Es geht nicht um den Aufbau von etwas Neuem, gar die Etablierung von Parallelstrukturen. Wir wollen in den vorhandenen Strukturen wirken, diese besser machen. Wir möchten also mit den anderen kochen, wir möchten in die Küche, zum Chefkoch. Denn das ist für uns auch klar: für Bildung ist und bleibt der Staat zuständig. Die Hauptzutaten hat er, wir können anregen über andere Rezepte nachzudenken, diese auszuprobieren, von unseren Erfahrungen berichten und das ein oder andere Gewürz beitragen, das zu Beginn hilft, die Mahlzeit reichhaltig und schmackhaft zu machen. Der Chefkoch, der Staat, ist verantwortlich für die Schulen und alle sie umgebenden Strukturen. Hier setzen wir an, direkt im System.

Die Wirkungsketten in unseren Projekten sind sehr lang und bei der Arbeit mit und in den staatlichen Strukturen brauchen wir viel Geduld, Beharrlichkeit und einen unerschütterlichen Optimismus. **Optimismus ist im Stiftungswesen alternativlos – auch für uns.** Denn wir haben uns vorgenommen, die Rahmenbedingungen für Schulen in sozialen und ökonomischen Brennpunkten zu verbessern. Wir sprechen von einer Vision, in der Schulen nach unserer Auffassung so gut sein sollten, dass sie wirklich alle Schülerinnen und Schüler optimal aufs

Leben vorbereiten, damit sie teilhaben können in der Gesellschaft. Das mag für einige naiv klingen. So ist das wohl mit Visionen. Manchmal würden wir gerne dem Rat von Altkanzler Schmidt folgen, der bei Visionen einen Arzt empfiehlt.

**Wir sind auf allen Ebenen aktiv** – von der Schule über die Schulaufsichten, den Schulträgern, in der Jugendhilfe, falls vorhanden den Bezirksregierungen, Landesinstituten bis hin zu den Ministerien. Wir versuchen, die Zusammenhänge unter und zwischen den Ebenen zu verstehen und kennen uns so immer besser aus mit den Strukturen. Das ist eine unsere Stärken! Unser Ansatz hat Vor- aber auch Nachteile. Wir binden uns an die Abläufe in der Verwaltung. Wir sind ungeduldig, drängeln und bringen Defizite zunehmend in die Öffentlichkeit und kritisieren die, mit denen wir zusammenarbeiten. Wir spüren zunehmend einen Konflikt in unseren Rollen: Einerseits sind wir die konstruktive Stiftung, die versucht, mit guten Ideen, Projekten und Programmen Impulse zu geben und andererseits die Lobbyistin, die auf Defizite aufmerksam macht. Das passiert uns ständig, in allen Facetten unserer Arbeit.

**Wir provozieren** – indem wir Fragen stellen, unsere Unzufriedenheit ansprechen, sie zum Ausdruck bringen. Gleichzeitig bleiben wir konstruktiv und glauben immer wieder an die Reformbereitschaft von Schulen und deren Verwaltung – trotz aller Erfahrungen. Ist halt unser Berufsethos. Trotzdem schweigen wir nicht zu Defiziten.

Die meisten, mit denen wir arbeiten, wissen, dass wir das aus unserem Selbstverständnis heraus tun. Die meisten, mit denen wir arbeiten, wissen, dass gerade und oft erst der öffentliche Druck etwas bewegt. Uns geht es dabei allein um die Sache. Und über die Jahre können wir tatsächlich auf eine Reihe von erfolgreichen Veränderungen hinweisen, etwa bei den 250 Schulen in unseren Schulleitungsprogrammen oder den über 150 Familiengrundschulzentren in NRW – auf kommunaler aber auch auf den Ebenen von Landesregierungen. In immerhin drei Koalitionsverträgen von aktuellen Landesregierungen werden die Familiengrundschulzentren gefordert. In Sachsen gibt es bereits einen Kooperationsvertrag zwischen den Städten Dresden und Leipzig, dem Schulministerium und uns, um diesen Ansatz zu erproben. In Schleswig-Holstein finden sich an zahlreichen Stellen die Forderungen der „PerspektivSchulen“, deren Papier wir bei der Erstellung begleiten konnten. Im Prozess bei der „Schule der Zukunft“ in Rheinland-Pfalz sind wir beteiligt, begleiten mit der Senatsverwaltung in Berlin Schulen bei der Entwicklung von Ganztagskonzepten und kooperieren mit dem Schulministerium in Nordrhein-Westfalen an mehreren Stellen. Und unsere Expertise können wir in der Diskussion um das „Startchancen“-Programm, das die Ampel-Regierung im Bund aufsetzt, einbringen.

**Alles schön und gut.** Aber ist unser Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit tatsächlich spürbar – an den Schulen, gar bei den Schülerinnen und Schülern? Wir erstellen für unsere Projekte Wirkungsketten und las-

sen sie wissenschaftlich begleiten, z. T. sehr aufwändig evaluieren, aber können wir wirklich von Wirkung sprechen, wo wir uns doch vorgenommen haben, Wirkung zu entwickeln? Angesichts der sich über die letzten Jahre sogar noch verschlechternden schulischen Entwicklung gerade von Kindern und Jugendlichen aus prekären Verhältnissen, stellen auch wir uns diese Frage. Es fehlt an Lehrkräften, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern, Erzieherinnen und Erziehern im Ganztage, die Schulen sind zum Teil marode, die Rahmenbedingungen für Schulen verschlechtern sich in fast jedem relevantem Parameter. Auch wenn sich unser Einsatz manchmal anfühlt wie der Kampf gegen Windmühlen, sind wir überzeugt von unserem Stiftungszweck und unserem systemischen Ansatz. Gleichzeitig müssen wir unsere Möglichkeiten realistisch einschätzen. Und die zahlreichen persönlichen Rückmeldungen von Schulleitungen und Menschen aus der Verwaltung vermitteln uns den Eindruck, zumindest hier und dort einen kleinen Beitrag zum ganz großen Ziel geleistet zu haben. Die Spannung zwischen unserem Anspruch und der Wirklichkeit werden wir wohl auch in den nächsten Jahren aushalten müssen. Objektiv werden wir, so ehrlich müssen wir sein, wohl nie beantworten können, ob wir wirklich einen spürbaren Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit geleistet haben werden. Aber auch hier hilft eine Einschätzung unseres Stifters, wonach Wirkungsmessung allein kein Selbstzweck ist. „Manchmal tut es ein gutes Gespräch.“



# WIR SIND LOBBYISTINNEN UND LOBBYISTEN

**Laut sein für die Leisen.** An den Schulen, an denen wir als Stiftung aktiv sind, wollen die Eltern nur das Beste für ihre Kinder. So wie alle Eltern. Und die Kinder und Jugendlichen haben die gleichen Träume wie alle Kinder. Der überwiegende Teil der Eltern an diesen Schulen zeichnet sich aber dadurch aus, dass sie gemessen an den Standards des Bildungsbürgertums keinen oder nur einen unzureichenden Berufsabschluss haben, nichts oder gerade einmal so viel verdienen, dass ihre Lage als „prekär“ bezeichnet wird. Diese Familien stehen oft am Rande der Gesellschaft, haben es schwer, sich einzubringen und Gehör zu verschaffen. Sie sind eben keine interessante Wählergruppe.

Wir sind davon überzeugt, dass es beim Thema Bildungsgerechtigkeit um eine der zentralen gesellschaftlichen Fragen geht, eben um den gerechten Zugang zur Gesellschaft, den Zugang zu einer regulären Arbeit, um Teilhabe. Wenn es so ist, dass nur die Größe des Portemonnaies in Deutschland für den späteren Erfolg der Kinder

und nicht mehr die individuellen Potenziale und Talente ausschlaggebend sind, dann ist das nicht hinnehmbar, denn der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft ist gefährdet. Wir sehen einen Zusammenhang zwischen dem Aufstiegsversprechen, dass durch eine gute Bildung eingelöst werden kann, der Fähigkeit und Bereitschaft, sich in der Gesellschaft einbringen zu können und der Gefahr deren Spaltung. Das vom Bundesverfassungsgericht jüngst deklarierte Grundrecht auf Bildung muss nun von der Politik mit Leben gefüllt werden. Wenn immer noch ca. 20 Prozent aller Jugendlichen, die die Schule verlassen, nicht als ausbildungsfähig gelten, ist dieser Anspruch sicher nicht erfüllt.

Wir haben diskutiert, ob wir uns Lobbyistinnen und Lobbyisten nennen – oder nicht. Denn Lobbyismus hat in Deutschland einen schlechten Ruf. „Lobbyismus“ heißt aber zunächst nichts anderes als „Interessensvertretung“. Die Schulen, an denen wir als Stiftung aktiv sind, haben keine ausreichende Lobby. Die Eltern an diesen Schulen wissen nicht, wie öffentlichkeitswirksame Lautstärke erzeugt wird. Sie glauben oder wissen vielleicht noch nicht einmal, dass Lautstärke etwas bewirken kann – aber wir, wir wissen das. Eine wichtige Stärke von Stiftungen liegt darin, die Öffentlichkeit anzusprechen, sie zu interessieren, Aufmerksamkeit zu erzeugen. In den ersten Jahren war uns die Öffentlichkeitsarbeit nicht so wichtig. Im Stiftungssektor dient sie doch oft der Selbstdarstellung. Darum ging es uns nie. Wir haben jedoch gelernt, dass wir für die Verbesserung der Lern-

bedingungen an „unseren“ Schulen, lauter sein müssen. Aus den Gesprächen mit den Schulen wissen wir, dass sie dankbar sind, wenn sie und ihre Anliegen sichtbar werden. Es geht nicht um Stigmatisierung, auch wenn wir oft vom Brennpunkt sprechen. Dafür werden wir immer wieder gerügt und können das nachvollziehen. Verschweigen, vertuschen, politisch korrektere aber damit nicht zwangsläufig treffendere Begriffe helfen aber niemanden. Schließlich ist jede Schule in Deutschland in einer „herausfordernden“ Lage. Wenn in Deutschland etwa nach den IQB-Daten aus 2022 über 30 Prozent der Kinder unter den Mindeststandards im Lesen, Schreiben und Rechnen sind, dann braucht es offenbar sehr viele, die darauf aufmerksam machen. Wir können und wollen eine Stimme sein. Es müssen mehr werden, damit an der Lautstärke niemand mehr vorbeihören kann.

**Als Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter sind wir nicht parteipolitisch.** Das ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Mit unserem Stiftungszweck, der Art, wie wir arbeiten, unserem Selbstverständnis und Engagement können wir aber nicht unpolitisch sein. Wir ergreifen Partei für die Leisen. Wer sich für herkunfts-unabhängige Chancen einsetzt, für bessere Schulen, ist mittendrin in politischen Diskussionen. Unsere Positionen machen wir transparent. Wir erarbeiten sie auf Grundlage unserer Gespräche und Besuche an Schulen, aus unseren Projekten sowie den Kontakten zur Wissenschaft und Schulverwaltung. Auch wenn wir parteipolitisch neutral sind, ergreifen wir leidenschaftlich Partei

für unsere Themen. Wir müssen nicht gewählt werden, haben aber großen Respekt vor denen, die Verantwortung übernehmen in der Politik. In unseren Gesprächen mit Ministerinnen und Ministern, Staatssekretären und Staatssekretärinnen und Abgeordneten spüren wir oft den Wunsch nach stärkeren Verbesserungen und erkennen natürlich die realen Möglichkeiten im politischen Betrieb. Das heißt nicht, dass wir die Gegebenheiten achselzuckend akzeptieren. Wir wollen schließlich Wirkung entwickeln. So arbeiten wir kontinuierlich an unserem Netzwerk. Netzwerkarbeit ist Beziehungsarbeit. Die Vertrauensbasis wächst und oft auch die gegenseitige Sympathie. Doch bei allem Respekt, Verständnis und aller Sympathie werden wir weiter und zunehmend in der Öffentlichkeit Position beziehen, geht es uns doch um die Sache. Zugegeben, einfach ist das nicht immer. Wie laut dürfen, ja müssen wir sein? Wir sehen, wie das Wechselspiel und die Reflexe der Politik funktionieren. Es geht um unseren Stiftungsauftrag, es geht um faire Bildungschancen für alle. Dafür treten wir ein – als Lobbyistinnen und Lobbyisten, als Verstärkerinnen und Verstärker. Wir wissen, wie man Lautstärke erzeugt. Wir können und wollen laut sein für die Leisen.

# MITEINANDER LERNEN

„Was lernen wir daraus?“ Auf diese für uns so wichtige Frage unseres Stifters haben wir schon eingangs hingewiesen. Es ist keine rhetorische Frage. Wir dürfen Fehler machen, wir müssen diese aber reflektieren und daraus Erkenntnisse ableiten. Lernen. So, wie wir arbeiten, sind wir darauf angewiesen, dass andere mit uns zusammenarbeiten. Aus freien Stücken. Wir können und wollen keinen zwingen. Wir engagieren uns im Bildungsbereich. Eigentümer der Aufgabe „Bildung“ ist der Staat. Das soll und muss auch so bleiben. Mit unseren Projekten und Programmen bieten wir Ideen für eine Kooperation an. Wir fragen schon zu Beginn unsere potenziellen Partner, was bleibt bzw. bleiben soll, wenn unser Projekt endet. Bei der Diskussion über Ziele und Meilensteine fragen wir diejenigen, mit denen wir kooperieren und von denen wir Nachhaltigkeit erwarten, was sie meinen, wann ein Projekt erfolgreich ist. Nicht wir setzen die Messlatten. Unsere Projekte und Programme sind nie fertig, hermetisch abgeschlossen, keine fertigen Produkte, sondern stets offen – eben eine Einladung zum Ausprobieren. Wir

wollen, wie beschrieben, mitkochen in der großen Küche des staatlichen Bildungssystems.

Wenn wir nicht in die Küche reingelassen werden, können wir nicht wirken. Wir brauchen Netzwerke, bauen Beziehungen auf und schaffen Vertrauen. Wir freuen uns, dass dieses erwidert wird von vielen Menschen aus Ministerien, Verwaltungen und Schulen. Allein können wir nichts, mit anderen hingegen viel bewirken. Unser Schulleitungsprogramm, wie auch der Name unseres Stiftungsmagazins heißt „impakt“. Das Wort ließe sich zweiteilen: im Pakt. Es beschreibt zudem den Aufprall bzw. den Anstoß durch einen Himmelskörper. Die Wirkung aus dem Englischen rundet die Vieldeutigkeit des Titels ab: Wirkung gemeinsam anstoßen und entwickeln.

**Wir lernen gerne gemeinsam mit anderen Stiftungen.** Anfangs haben wir mehr Projekte gefördert. Manchmal machen wir das auch heute noch. Dann fördern wir, um zu lernen. So haben wir das stets überschrieben. Lernen über Projekte, durchgeführt und getragen von starken und erfahrenen Partnern. Die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen funktioniert dann, wenn es um ein gemeinsames Anliegen und nicht um öffentliche Reputation geht. Wir sind dankbar für zahlreiche Kooperationen mit befreundeten Stiftungen.

So ist das auch mit unseren Projekten und Programmen, an denen wir operativ (mit)arbeiten. Wir freuen uns, wenn etwa Länder unsere Programme und Projekte zu

ihren Programmen und Projekten machen. Das ist das, was wir erreichen wollen. So gelangen Impulse ins System. Es braucht dafür nicht unser Logo. Wir müssen als Absender nicht erscheinen.

**Auch als Organisationen lernen wir im Team** – miteinander. Wir sind stetig gewachsen, das war meistens gut, tut aber auch mal weh. Uns verbindet das gemeinsame Anliegen für mehr Chancengerechtigkeit. Wir sind und bleiben offen. Wir sind bereit, Erfahrungen und Wissen zu teilen. Der Einsatz für das Gemeinwohl ist konkurrenzlos. Wir lernen schließlich und am besten miteinander.



# WIR BRAUCHEN BODENHAFTUNG

**Mit der Bodenhaftung ist es wie mit dem gesunden Menschenverstand.** Jede und jeder nimmt sie bzw. ihn für sich in Anspruch. Doch wenn man, wie wir, immer mit den Mitteln und Möglichkeiten ausgestattet wird, die wir für unsere Arbeit benötigen – wenn das, was eigentlich völlig untypisch ist, nämlich nicht Geld verdienen, sondern dieses sinnvoll anlegen zu müssen, selbstverständlicher Alltag wird – verschwinden vermeintlich die Kräfte der Gravitation. Was ist noch in Ordnung und angemessen, was nicht mehr? Wir müssen eben nicht wirtschaftlich erfolgreich sein, ein gewinnorientiertes Unternehmen managen. Im Gegenteil, wir wandeln als Stiftung, wie es eine Kollegin einmal formuliert hat, ökonomisches in kulturelles und soziales Kapital. Eine wunderbare Aufgabe. Dieser äußerst komfortablen Ausgangssituation fühlen wir uns verpflichtet und verstehen uns als Treuhänderin des Stifters. Wir überlegen bei allen Investitionen stets, ob wir auch bereit wären, unsere eigenen privaten Mittel einzusetzen. Wir verbrauchen nicht Budgets, nur weil sie bewilligt wurden. Wir sind

aber stets in der Lage nachzubessern und tun das auch, wenn es nötig ist. Das, was wir machen, machen wir ordentlich. Das, wovon wir nicht überzeugt sind, lassen wir. Wir machen uns unsere Arbeit schließlich selbst.

Die vielen Treffen und Gespräche mit Ministerinnen und Ministern, mit Staatssekretärinnen und Staatssekretären, Abgeordneten und ganz viel anderen wichtigen Menschen, den schlaun in der Wissenschaft, den wichtigen unter den Journalistinnen und Journalisten können einen schon mal in den Kopf setzen, auch wir Stiftungen wären unglaublich einflussreich. Ok, wir können mitspielen, tun dieses aber auf einem ganz anderen Level. Wenn wir auf unsere Möglichkeiten schauen, sind diese im Vergleich zu den Budgets der Ministerien, mit denen wir zusammenarbeiten, geradezu verschwindend gering. Oftmals wird über das Gespräch von Staat und Stiftungen auf Augenhöhe geredet. Wir freuen uns, wenn die Ministerien uns ihre Augenhöhe gewähren. Für uns ist das nicht selbstverständlich.

**Wir sind und bleiben unabhängig.** Auch das hilft, den klaren Blick zu bewahren und den eigenen Standpunkt zu halten. Wir nehmen keinen Auftrag von öffentlicher Seite an, nehmen keine Projektmittel. Die Verantwortung in unseren Kooperationen sehen wir stets bei der öffentlichen Hand, die über die Strukturen und auch Budgets verfügen. Diese Unabhängigkeit wollen wir einsetzen für unser Stiftungsziel. Unsere zahlreichen Besuche an den Schulen in den sozialen und ökonomischen Brennpunk-

ten sind und bleiben für uns das eigentlich hilfreiche Korrektiv. Die Umstände und Rahmenbedingungen, unter denen diese Schulen arbeiten müssen, lassen uns immer wieder dankbar auf die eigene Situation schauen. Die regelmäßigen Gespräche mit Schulleitungen, Lehrkräften, Leitungen von Ganztags- und Familienzentren, die Erzieherinnen und Erzieher, die Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter geben uns letztlich die nötige Bodenhaftung. Für die deutsche Stiftungsszene seien diese regelmäßigen Besuche, die Nähe zu den Schulen und gerade ihren Leitungen untypisch, attestierte uns mal jemand, der sich mit Stiftungen im nationalen und internationalen Kontext sehr gut auskennt. Eine interessante Einschätzung.

**Stiftungen müssten coole Projekte fördern** – wurde uns vor 10 Jahren zum Start mal mitgegeben. Das war nie unser Anspruch. Wir wollen gute, sinnvolle Projekte aufsetzen. Unsere Ansätze kommen eher langweilig daher. Sie setzen tief im Bildungssystem an und sind im besten Falle nachhaltig und wirksam. Nicht cool, sondern gut. Wir sind vorsichtig mit dem Begriff „innovativ“. Was bedeutet das schon in einem Bereich, in dem schon so vieles erdacht und ausprobiert wurde, in dem die Wissenschaft eine Reihe von Vorschlägen gemacht hat und die Neuerfindung des Rades nicht ansteht. Es ist ja auch nicht alles schlecht – oder wie wir es sagen: Das, was da ist, ist gut! Nun sei die Hybris die selbstverständliche Attitüde, der Arbeitsalltag von Stiftungen, sagte einst ein anderer Kollege. Ja, wenn wir Stiftungen von unseren

Visionen sprechen, sind wir schnell an diesem Punkt. Die Zusammenarbeit mit anderen, gerade in Schulen und Verwaltung verschrecken solche radikalen Szenarien aber regelmäßig. Deswegen gehen wir lieber den nächsten Schritt. Dieser ist absehbar und leichter umzusetzen als die sofortige Rettung des Bildungssystems in Deutschland, so nötig diese auch wäre. Gute Projekte, mit denen, die da sind, so aufzusetzen, dass sie im System wirken, sind nicht unbedingt cool, können aber unglaublich wirksam sein. Bodenhaftung durch einen realistischen Anspruch. Auch das hilft.

# BRÜCKEN BAUEN

Was Stiftungen in Deutschland besonders gut können – egal ob groß oder klein und völlig unabhängig vom Zweck – ist Brücken bauen. Offenbar gelten wir als attraktive Gesprächspartnerinnen. Vielleicht steht dahinter die Hoffnung auf eine Förderung oder ein gutes Projekt. Wir jedenfalls kommen mit allen ins Gespräch. Keine Anfrage bleibt unbeantwortet, egal ob Politik, Wissenschaft oder Praxis. Was für ein Privileg. Für uns ist aber immer wieder überraschend, wo es überhaupt Brücken braucht. Viele Gräben sind entweder unentdeckt, werden bewusst verschleiert oder gelten als unnötig. Wir ziehen daraus viele, mal kleine, mal größere Erfolgserlebnisse, wenn wir hören: *„Mit denen haben wir so noch nicht gesprochen.“* *„Das ist das erste Mal, dass...“*. Häufig sind wir dann peinlich berührt. Wir stoßen etwas an, indem wir diejenigen, die miteinander sprechen sollten, es aber nicht tun, in den Austausch bringen. Oftmals sind es Gespräche und Austausch zwischen Behörden, manchmal sogar innerhalb eines Ministeriums. Sehr oft ist es der Austausch mit den Schulen im Brennpunkt,

den wir für andere organisieren. Absurd, offenbar nötig, effektiv. Vielleicht ist das neben der zunehmenden Beratung tatsächlich unsere wichtigste Funktion, gerade weil es Stiftungen gelingt, verschiedene Perspektiven, Funktionen und Menschen zusammenzubringen.

**Als Brückenbauerin machen wir uns viele Gedanken über die Statik.** Die Projektarchitektur ist ein wichtiges Element in unserer Arbeit. Wir klären in vielen Gesprächen und Workshops zunächst die gegenseitigen Erwartungshaltungen. Wir sprechen über Rollen, darüber, wer was einbringt, wer wofür zuständig ist. Solche Anbahnungsgespräche sind ein gegenseitiges Kennenlernen. Diese Phase mündet schließlich in einem Kooperationsvertrag, den wir in guten Zeiten für schlechte Zeiten verhandeln – die hoffentlich nicht eintreten. Unsere Kooperationen gehen oft über fünf Jahre. Da können immer Konflikte auftreten. Bei uns gibt es Projekt- und Lenkungsgruppen. Denn neben der Arbeit im Projekt braucht es die Rücken- deckung und oft Entscheidungen von ganz oben. Wir reflektieren die Projektarbeit zusammen mit Ministerinnen und Ministern, Staatssekretärinnen und Staatssekretären, Abteilungsleitungen, Dezernentinnen und Dezernenten. Wir schauen, wer in der Struktur wichtig ist für die Nachhaltigkeit, für die Implementierung von erfolgreichen Erkenntnissen in das Bildungssystem. So binden wir alle Hierarchieebenen ein. Der Vertrag enthält daneben Meilensteine, die Übernahme von Arbeitspaketen sowie die Regelung der notwendigen Ressourcen. Das alles schafft Vertrauen. Vertrauen in die Statik einer Brücke.

Die gemeinsame Arbeit an einem Projekt schafft nicht nur Vertrauen, sondern bietet den Anlass über weitere Impulse nachzudenken – in die Tiefe und in die Breite. Wir verstehen uns als Brückenbauerin zwischen Praxis, Wissenschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit. Unsere Rolle ändert sich vom Projektmanagement zur ZuhörerIn, Fragenstellerin, Impulsgeberin, Begleiterin, Beraterin. Wir sprechen an vielen Stellen mit vielen Menschen. Eine kleine Idee an der einen Stelle, eine kurzfristige Beratung an einer anderen und schließlich das Nachdenken über die großen Fragen. Unsere Brücken führen dementsprechend über unterschiedliche Täler und Gräben und sind unterschiedlich groß und breit. Das Ziel unseres Weges ist dabei immer die faire Verteilung von Bildungschancen. Die Rolle der Brückenbauerin wird uns zugebilligt und wir nehmen sie bewusst ein.



# WIR SIND WERTSCHÄTZEND

Es gibt ein paar Sätze, die uns immer wieder leiten: **Wir arbeiten mit denen, die da sind. Und die, die da sind, sind gut.** Oder: **Die Expertinnen und Experten sind die anderen.** Wenn wir also z. B. den Schulleitungen zu Beginn eines Durchgangs in unserem impakt-Schulleitungsprogramm sagen, dass sie richtig gute Schulleitungen sind, dann freuen diese sich sichtbar darüber. So oft sagt ihnen das offenbar niemand. Es geht im Alltag schließlich darum, Probleme zu lösen. Sie werden für alles Mögliche verantwortlich gemacht. Unmittelbar nach diesem Kompliment stellen wir übrigens klar, dass wir uns das Urteil über sie nur deswegen unbefangen erlauben können, weil wir sie alle noch gar nicht kennen. Natürlich lernen wir die Schulleitungen erst im Laufe der drei Projektjahre kennen. Wir beschreiben damit aber unsere Haltung. Die, die da sind, sind gut. Eine Haltung, die nicht nur für die Schulleitungen gilt, sondern für alle. Wir sind uns sicher, dass alle, in den unterschiedlichen Bereichen und auf den unterschiedlichen Ebenen, das Beste wollen. Bei all

unserem Wirken im System sehen wir stets die Menschen in den Systemen.

Als Stiftung müssen und wollen wir daran arbeiten, diese Welt ein wenig besser zu machen. Das können wir nur mit denen, die mit uns zusammenarbeiten wollen. Wir kennen nicht die Lösungen auf all die gewaltigen Herausforderungen. Das wärs! Wir sind nicht die Besserwiserinnen und Besserwisser. Aber wir können bei der Suche nach dem Besseren helfen. Wir sprechen, überlegen, suchen und fragen, probieren. In einem Videogruß während des zweiten Lockdowns haben wir die Schulen gefragt, wie es ihnen geht. Die Rückmeldungen waren überwältigend. Das seien sie noch nie so direkt gefragt worden. Sie fühlten sich in ihrer Aufgabe durch diese Frage wertgeschätzt. Wertschätzung durch Fragen. Wer fragt, sucht beim Gegenüber die Antwort, unterstellt Wissen und Erfahrung. Fragen ist nicht nur eine Methode, sondern Ausdruck unserer Haltung.

**Wir fragen, lassen die Befragten aber nicht allein.** Wir bieten unsere Bereitschaft an, über die Antworten nachzudenken und Ideen ins Konkrete zu gießen und Lösungen zu suchen. Räume sind dafür wichtig. Wir geben uns viel Mühe bei der Suche nach geeigneten Tagungsräumen. Das kommt an. Immer wieder hören wir, wie wertschätzend die Räume sind, in denen wir zusammenkommen. Ganz nebenbei, auch unsere Büroräume sind wirklich toll. Wichtiger sind aber die Erfahrungsräume, die wir anbieten, die Möglichkeit, gemeinsam Neues zu erpro-

ben. Wer in der *Wübben Stiftung Bildung* arbeitet, muss kompetent und motiviert sein. Arbeit darf bei uns Spaß machen. Das steckt an und ermuntert zur Zusammenarbeit. Wir streben nach dem großen Wurf und gehen doch zuerst den nächsten Schritt. Der nächste Schritt zur Verbesserung ist von außen betrachtet oftmals gar nicht so groß. Unsere Innovationen in den Systemen kommen eher einfach, ja banal daher. Die große Revolution überlassen wir anderen, auch wenn wir oft denken, dass diese nun dringend und sofort kommen müsse. Unsere Zerrissenheit haben wir schon beschrieben, denn wir wissen, dass es eigentlich zumindest sprunghafte Entwicklungen bräuchte und schauen zugleich auf unsere Möglichkeiten. Unser Herz ist groß, doch unsere Möglichkeiten beschränkt, so drückte es einst Altbundespräsident Gauck im Zuge des Flüchtlingszuzugs 2015 aus. Das gilt auch für uns. Die Dialektik von Vision und Realität ist hart und nur deswegen zu ertragen, weil wir an vielen kleineren und zunehmend auch größeren Stellen sehen, dass Verbesserungen möglich sind.

**Um das Gute besser machen zu können**, benötigen wir bei allem Vertrauen in die Expertise der Expertinnen und Experten, ebenfalls Know-how. Naiv sind wir nicht. Das bilden wir in unserem Team ab. Wir fragen gerne, warum andere mit uns arbeiten wollen. Die Antworten sind unterschiedlich: Es geht um frische Impulse für die bestehende Strukturen, um unsere Erfahrungen aus anderen Projekten, wir hätten ein wirkliches Interesse an den Erfahrungen und Einschätzungen, wir hören zu

und manchmal hören wir auch, dass die Arbeit mit uns Spaß macht. Unsere Motivation, unsere Erfahrungen und unser Wissen bringen wir ein in unsere Kooperationen. Aber wir verstehen diese eher als gemeinsamen Prozess, als gemeinsame Suche nach besseren Lösungen. Wir stellen immer wieder die Frage nach dem Besseren – intern und zunehmend auch in der Öffentlichkeit. Und ganz ehrlich: Im Grunde wissen (fast) alle, was eigentlich zu tun wäre. Anders ausgedrückt: Wir setzen auf die Lösungskompetenz in den Systemen. Das gilt für die Schulen bis hinauf zu den Ministerien. Bloß manchmal braucht es dazu einen Anstoß von außen. Natürlich einen wertschätzenden.



# OUTRO

**Mit der *Wübben Stiftung Bildung* verbinde ich: klare Worte, Herz und Verstand.** Das war eines der schönsten Komplimente, das wir in den letzten 10 Jahren gehört haben. Natürlich hören wir so etwas gerne. Wer täte das nicht? Gleichzeitig versuchen wir, selbstkritisch zu bleiben. Aber auch dafür brauchen wir Resonanz. Die Überschriften der Kapitel für dieses kleine Büchlein entsprechen unserem Selbstverständnis. Wir haben dieses über die Jahre so oder so ähnlich immer wieder für uns formuliert. Das Ziel war es, uns und unsere Arbeit zu erklären. Eine Standortbestimmung formulieren, wer wir sind, was wir tun, wie wir arbeiten. Wir haben versucht, unsere Haltung zu beschreiben. Hoffentlich war das verständlich. Wenn nicht, bitte nachfragen. Fragen hat bei uns schließlich System. Und seien Sie kritisch, begleiten, hinterfragen Sie uns. Wir wollen schließlich lernen und uns weiterentwickeln, besser werden. Nicht als Selbstzweck, sondern um den Stiftungszweck optimal erfüllen zu können. Laut sein für die Leisen – das ist unser Mittel für faire, von der Herkunft unabhängige Chancen für alle Kinder und Jugendlichen in diesem Land.

## Über die Wübben Stiftung Bildung

Die 2013 gegründete *Wübben Stiftung Bildung* ist eine private Bildungsstiftung mit Sitz in Düsseldorf. Ihre Vision ist es, dass alle Kinder und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft gerechte Bildungschancen erhalten. Dafür ist ein Bildungssystem notwendig, das genau das besser gewährleisten kann. Um dieser Vision näher zu kommen, berät, begleitet und unterstützt die *Wübben Stiftung Bildung* Akteure des Bildungssystems bei der Weiterentwicklung von Schulen im Brennpunkt.

Durch die Gründung ihrer Schwesterstiftung, der *Wübben Stiftung Wissenschaft*, zum 1. April 2023 wurde die Wübben Stiftung umbenannt in *Wübben Stiftung Bildung*. Die Schwesterstiftungen tragen also zukünftig ihren thematischen Schwerpunkt im Namen.

**Herausgeber:**

Wübben Bildungsstiftung gGmbH  
Cantadorstraße 3  
40211 Düsseldorf  
0211 / 93 37 08 00  
info@w-s-b.org  
www.wuebben-stiftung-bildung.org

**Autor:**

Dr. Markus Warnke,  
Geschäftsführer *Wübben Stiftung Bildung*

**Gestaltung:**

fountain studio, fountainstudio.de

**Druck:**

Das Druckhaus Beineke Dickmanns GmbH,  
Korschenbroich

© 2023

**Zitationsweise:**

Wübben Stiftung Bildung (2023): *10 Jahre. Unsere Haltung. Unser Handeln.* Düsseldorf.

[www.wuebben-stiftung-bildung.org](http://www.wuebben-stiftung-bildung.org)