

# Fundraising für Schulen

Erfolgreiche Konzepte entwickeln und Förderpartner gewinnen

Bearbeitet von  
Wolfgang Mayer

1. Auflage 2013. Taschenbuch. 152 S. Paperback  
ISBN 978 3 407 25695 9  
Format (B x L): 16,5 x 24 cm  
Gewicht: 304 g

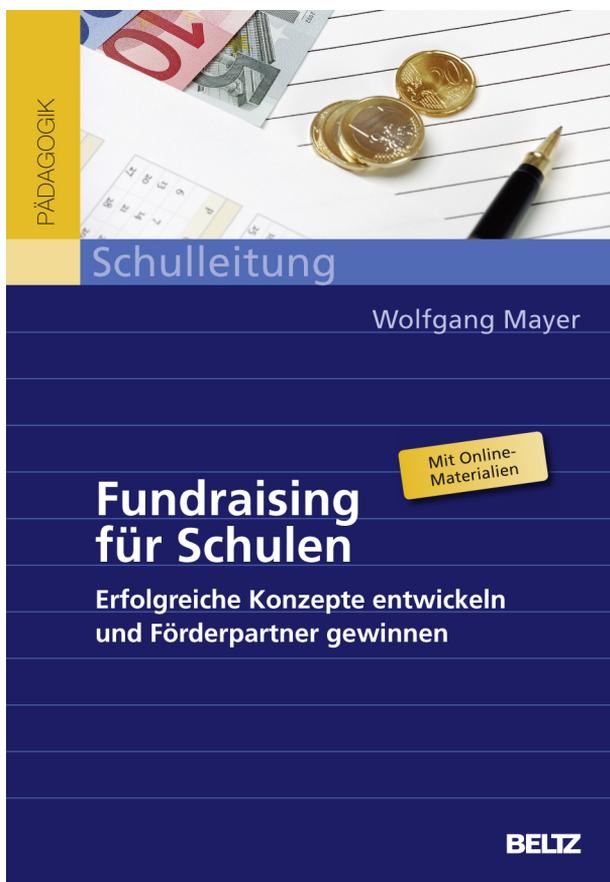
[Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Schulen, Schulleitung > Schulleitung, Schulentwicklung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Leseprobe aus: Mayer, Fundraising für Schulen, ISBN 978-3-407-25695-9

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25695-9>

# Geleitwort

---

Auf das Buch, das Wolfgang Mayer hier vorlegt, haben wir gewartet. Seit Langem schon erfreut sich der gesamte Bildungsbereich eines Wachstums, was das Fundraising angeht. Die Universitäten und Hochschulen waren die Ersten, die ins Fundraising investierten. Inzwischen ist auch in den Schulen ein Aufbruch zu spüren, Förderer und Unterstützer für Innovationen im Bildungssystem zu gewinnen.

Fundraising ist in Deutschland insgesamt zu einem konstitutiven Bestandteil in der Finanzierung von Non-Profit-Organisationen geworden. Immer mehr Organisationen steuern um, sei es, um zusätzliche private Mittel für ihre Arbeit zu gewinnen, sei es, um das aktuelle Qualitätsniveau der eigenen Leistungen zu erhalten oder auszubauen. Deshalb befinden sich nahezu alle gemeinnützigen Organisationen, ja der Dritte Sektor insgesamt, in einem Umstrukturierungsprozess, der mit einer zunehmenden und anhaltenden Professionalisierung des Fundraisings in den Organisationen einhergeht. Seit gut zehn Jahren entwickelt sich deshalb die Fundraising-Branche in Deutschland nahezu galoppierend, was mit dem Einrichten neuer Fundraising-Stellen in den Non-Profit-Organisationen verbunden ist. In den meisten Fällen, gerade bei kleineren und mittleren regional ausgerichteten Organisationen, werden Generalisten gesucht, die verknüpft mit Öffentlichkeitsarbeit und Marketing Aktivitäten des Fundraisings in der Organisation aufbauen und etablieren.

Diese zunehmende Professionalisierung des Fundraisings hat zur Folge, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet werden, um die anstehenden Umsteuerungen in den Dritter-Sektor-Organisationen solide und nachhaltig zu begleiten. Aus diesem Grunde lässt sich behaupten, dass wir es gegenwärtig im Fundraising noch immer mit einer Boom-Branche zu tun haben. Nach unserer Wahrnehmung ist auch kein Ende dieses Trends abzusehen, im Gegenteil, die anhaltende Professionalisierung der Organisationen im Fundraising verstetigt sich.

Das vorliegende Buch von Wolfgang Mayer ist nun speziell für das Fundraising in Schulen geschrieben. Aber im Grunde ist es zugleich eine Einführung ins Fundraising geworden. Die Leser erfahren etwas über den Fundraising-Markt, bekommen einen Überblick über die wichtigsten Analysemethoden, und sie erhalten solide Informationen über die unterschiedlichen Fundraising-Instrumente samt ihrer Tauglichkeit für die Praxis.

So ist ein Buch entstanden, das sich als Einführung ins Fundraising und Sponsoring eignet und durch eine hohe Praxisrelevanz gekennzeichnet ist. Immer wieder schafft es

## 8 Geleitwort

Wolfgang Mayer, über Schaukästen, Zusammenfassungen und Best-Practice-Beispiele die Perspektive auf die konkreten Anwendungsmöglichkeiten zu lenken. So wird man schon beim Lesen inspiriert, zu überlegen, was in der eigenen Bildungseinrichtung gelingen und was man angehen könnte.

Besonders hilfreich sind die vielen praktischen Checklisten. Viele Kollegien in den Schulen werden Fundraising-Projektgruppen einsetzen, und da ist es hilfreich für Analyse, Planung und Umsetzung, wenn man die mayerschen Checklisten an der Hand hat, an denen man sich orientieren und die man abarbeiten kann.

Aber wo gehört das Fundraising in der Schule hin? Wo gehört es angesiedelt? Auch wenn in der Literatur schon seit über zehn Jahren darauf hingewiesen wird, dass Fundraising eine strategische Leitungsaufgabe darstellt, kommt dies erst nach und nach ins Bewusstsein von Führung und Leitung in Non-Profit-Organisationen. Das gilt auch für Schulen, und das ist auch die Ansicht Wolfgang Mayers.

Es wird für die Schulleitung zunehmend wichtiger, sich Know-how über Fundraising, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit als Steuerungswissen anzueignen. Dann wäre das Fundraising dort angekommen, wo es hingehört: nämlich auf der Leitungsebene, in unserem Fall: bei der Schulleitung.

Ich wünsche dem Buch von Wolfgang Mayer viele Leserinnen und Leser. Und den Schulen einen neuen Aufbruch in diesem wichtigen Praxisfeld.

Frankfurt am Main, im Juli 2012

*Dr. Thomas Kreuzer*  
*Direktor der Fundraising Akademie*

# Einleitung

---

Die Schule war bis in das 17. Jahrhundert überwiegend in kirchlicher Hand. Seit dem 18. und besonders 19. Jahrhundert ist der Staat der Schulherr und Schule eine »öffentliche Veranstaltung« – Bildung als öffentliches Gut! Daher ist auch die Schulfinanzierung grundsätzlich eine öffentliche Pflichtaufgabe des Staates. Schulische Bildung ist mit einem Personalanteil von rund 80 Prozent sehr kostenintensiv, und gegenwärtig ist der Schulsektor in Deutschland unterfinanziert. Gleichzeitig soll in der Schule mit immer weniger Ressourcen mehr und bessere Qualität geleistet werden. Die berechnete Forderung nach mehr öffentlichen Finanzmitteln für Investitionen in schulische Bildung und eine Steigerung der Bildungsausgaben in Deutschland sind aufgrund der begrenzten und erschöpften öffentlichen Haushaltsmittel nicht problemlos zu realisieren, wären aber auch nicht das Allheilmittel für die Verbesserung der Qualität. Das Eigenkapital und die öffentlichen Fördermittel für die Finanzierung von neuen Projekten und Vorhaben reichen oft nicht mehr aus, daher müssen immer neue Finanzierungsquellen erschlossen werden, etwa Spenden, Stiftungs- oder Sponsorengelder. Die große Verheißung und Hoffnung ruhen auf den immensen Potenzialen in der Zivilgesellschaft. Laut Bundesbankdaten 2011 beläuft sich das Vermögen der Menschen in Deutschland auf mehr als 10 Billionen Euro. Davon spendeten sie 2011 nach Angaben des Deutschen Instituts für soziale Fragen (DZI) trotz Finanzkrise rund sechs Milliarden Euro an Hilfsprojekte. Diese privaten Ressourcen sollen substituieren, was die öffentliche Hand nicht mehr leisten kann.

Mehr Geld bedeutet aber nicht automatisch eine Verbesserung der Schulqualität, dafür gibt es internationale Belege. Natürlich sind gute Rahmenbedingungen und Ausstattungen wichtig, aber sie sind letztlich nicht entscheidend. Die gute oder die beste Schule ist nicht diejenige, die über die modernste Ausstattung mit mehr interaktiven Smartboards, Beamern oder Notebook-Klassen verfügt. Dies sind lediglich technische Hilfsmittel, die immer nur so gut sein können wie die Persönlichkeit und Fähigkeit der Menschen, die sie in der Beziehungsarbeit einsetzen. Die eigentliche Herausforderung ist nicht die Modernisierung der Ausstattung, sondern die Verbesserung der Unterrichtsqualität durch gute Pädagogen. Die asymmetrische Beziehungsarbeit in der Schule zwischen Lehrern, Schülern und Eltern ist entscheidend. Manchmal wird so getan, »als sei das beste Restaurant dasjenige, das über die größten Pfannen und die meisten Herdstellen verfügt« (Goeudevert 2001, S. 25). Es gibt zahlreiche beeindruckende

ckende Beispiele, bei denen unter schlechten Rahmenbedingungen erfolgreich Schule und guter Unterricht durchgeführt werden.

In den vergangenen Jahren sind Professionalisierungstendenzen des deutschen Fundraisings im sogenannten Dritten Sektor zu beobachten, und auch der schulischen Drittmittelinwerbung kommt eine immer höhere Bedeutung zu. Es wurden vermehrt neue Finanzierungsmodelle und Fundraising-Konzepte im Schulbereich entwickelt und umgesetzt, um neue Förderkooperationen und Allianzen zu erproben und private Förderpartner mit ihren Ressourcen stärker einzubinden. Es gibt in mehrfacher Hinsicht für die schulische Drittmittelinwerbung ein positives Klima und eine gesellschaftliche Unterstützung im Umfeld von Schulen. Private Kofinanziers – Privatpersonen, Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen – können mit ihren immensen Ressourcen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Transformationsprozesses intensiver beteiligt werden. Neue Finanzierungsmodelle und Strategien mit privaten Förderpartnern können in der Region gemeinsam entwickelt werden. Sie sind eine ergänzende Finanzierungsstruktur und ein tragfähiges, belastbares Zukunftsmodell, wenn die pädagogischen Grenzen der Schule respektiert werden. Dazu gehört, dass die Schüler als zukünftige Konsumenten nicht mit Produktwerbung beeinflusst werden und die Neutralität der Schule nicht geschwächt wird. Die umstrittene und grundlegende Frage bleibt bestehen, ob damit zusätzlich Extraprojekte gefördert – quasi »on the top« als Sahnehäubchen – oder bereits öffentliche Pflichtaufgaben erfüllt und Haushaltsprobleme gelöst werden. Die Rollen und die asymmetrische Balance von öffentlichen und privaten Geldgebern müssen klar geregelt sein. Die Schule behält die curriculare Entscheidungsmacht, und die (außerschulischen) Kooperationspartner sind Dienstleister für die Schule.

Die Verheißungen und Konzeptansätze des Zauberworts Fundraising können auch nicht einfach 1:1 mit Copy und Paste aus den angelsächsischen Ländern übertragen werden, da dort ein anderes Politikmodell, eine andere Tradition sowie ein spezielles Steuersystem zugrunde liegen und die Philanthropie seit langer Zeit tief in dieser Kultur verwurzelt ist. Der Staat wird weiterhin als dominanter Anbieter und Finanzier die Hauptrolle im Schulsektor spielen, da der Markt – im Gegensatz zum millionenschweren Nachhilfe-Boom – kein angemessenes Schulangebot erstellen kann und mit Schulbildung keine profitorientierten Renditeansprüche zu erzielen sind. Die Schule darf auch nicht den Marktgesetzen allein überlassen werden und bei einer veränderten Nachfrage eine völlig andere Leistung anbieten. Die rückläufigen Schüler- und Anmeldezahlen führen in den nächsten Jahren zu deutlich weniger Schulen und zu neuen Kooperationen. Der Wettbewerbsdruck um Schüler wird intensiver und das Herausstellen von pädagogischen Profilen immer wichtiger. Gleichzeitig wird die private Mitfinanzierung an Bedeutung gewinnen und eine gute Balance aus dem öffentlichen und privaten Finanzierungsmix erfordern. Die privaten Förderpartner können einen bedeutsamen Beitrag im Finanzierungsmix leisten. Hierfür sind die aufwendige Integration und Implementierung von passgenauen Fundraising-Konzepten in der ganzen Schule mit allen beteiligten Akteuren durchzuführen. Dies ist kein banaler In-

tegrationsprozess, sondern anspruchsvolle Schulentwicklung. Ziel ist ein systemisch-integrativer Fundraising-Ansatz, der zuerst schulintern ein integriertes Fundraising als gemeinsame Basis und Voraussetzung erarbeitet und verankert. Anschließend folgen nach außen die Umsetzung des strukturierten Fundraising-Konzepts und die Vernetzung der einzelnen Instrumente. Für diesen Prozess nach innen und außen gibt es keine Patentrezepte oder Schablonen, sondern es erfordert den eigenen Weg, der an der individuellen schulischen Ausgangslage aufgrund von Schularart, Trägerschaft und Rahmenbedingungen anknüpft.

Das Wort »Schule« kommt aus dem Griechischen und bedeutet »Muße«. Es benötigt auch Muße, Geduld und einen langen Atem, um im Themenkreis Fundraising für Schulen erfolgreich und ertragreich Schätze zu heben. Die folgenden praxisorientierten Ausführungen skizzieren die zentralen Aspekte des Fundraisings an Schulen. Schul-Fundraising ist noch eine recht junge Erscheinung in Deutschland, zu der es bislang kaum empirische Untersuchungen und Fundierungen gibt. Die Abhandlung beschreibt zuerst ausführlich die zentralen Fundraising-Grundlagen und den schulischen Kontext. Ein Streifzug durch die Presselandschaft der vergangenen Jahre skizziert die Öffnung der Schule und das Aufkommen von privaten Förderpartnern für neue Kooperationsformen. Anschließend werden die Fundraising-Potenziale und Förderquellen im schulischen Umfeld und in der Zivilgesellschaft detailliert behandelt. Dabei werden die konkreten Schritte nach innen zur Integration von Fundraising in das Schulsystem und die Erstellung einer passgenauen Konzeption umrissen, sodann die relevanten Formen und Instrumente in einem Schul-Fundraising-Abc aus der Praxis für die Praxis entfaltet. Darüber hinaus richten wir den Blick auf eine ansprechende Öffentlichkeitsarbeit und das individuelle Organisationssystem der Schule. Ziel sind die Integration und Verankerung von Fundraising in der Schule mithilfe eines systemisch-integrativen Ansatzes. Das Buch endet mit einem zukunftsweisenden Ausblick von Jesuitenpater Klaus Mertes SJ, der fünf geistliche Regeln aus der ignatianischen Tradition für das Fundraising aufstellt.

In der Arbeit wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel die männliche Schreibweise verwendet, die natürlich auch mit der weiblichen Form ausgetauscht werden kann.

St. Blasien im Schwarzwald, Juli 2012

*Wolfgang Mayer*

# I. Grundlegungen

---

## Wozu Schule?

»Die Anforderungen, die an die Schule gestellt werden, sind riesig, ambivalent und schließen sich häufig gegenseitig aus. Alles, was in der Gesellschaft falsch läuft, soll in der Schule wiedergutmacht werden. So wird soziale und ethnische Integration verlangt, der Ausgleich von aus den Elternhäusern mitgebrachten Defiziten, gleichzeitig internationale Konkurrenzfähigkeit der Schüler und ein früherer Eintritt ins Berufsleben, dazu bessere Fremdsprachenkenntnisse und mehr naturwissenschaftlicher Unterricht, vor allem Chancengleichheit der Kinder, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft, aber die Kindheit und Jugend muss erhalten bleiben – und kosten darf das Ganze auch nichts« (Münkler 2008, S. 13).

Der Erwartungsdruck, unter dem Schulen, Lehrer, Eltern und Schüler stehen, ist immens. Die umfangreichen Anforderungen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen könnten noch fortgesetzt werden. Dieses unklare Auftragsdilemma der illusorischen, unerfüllbaren und paradoxen Erwartungshaltungen und Ansprüche überfordert die Schule – Schule kann nicht alles leisten! Die Schule darf auch nicht alle Erwartungen der Akteure annehmen und erfüllen. Vor allem darf bei der Fülle von Partikularinteressen die eigentliche pädagogische Aufgabe der Schule nicht aus dem Blick geraten: Erziehung und Bildung der Schülerinnen und Schüler – »Schule ist für Schüler da!« (Mertes/Siebner 2010). Aufgrund der Vielfalt hoher Erwartungen, die alle nicht mehr unter einen Hut zu bringen sind, gerät die eigentliche Aufgabe in Vergessenheit, und eine Auftragsklärung in der Gesellschaft findet nicht statt.

Bildung ist nicht zu verwechseln mit funktionaler, zweckhafter Ausbildung im Sinne eines Leitbilds der Ökonomisierung, um Jugendlichen als Zubringer für die Wirtschaft mehr Fitness für den Job und die Arbeitswelt zu ermöglichen. Bildung soll die jungen Menschen nicht nur auf vorgegebene Erwartungen, Interessen und Ziele hin entwickeln, sondern den eigenständigen Auftrag des Menschen nach Selbstverwirklichung entdecken helfen und ermöglichen. Der Philosoph Peter Bieri bringt es in seiner Festrede »Wie wäre es, gebildet zu sein?« an der Pädagogischen Hochschule Bern vom 4. November 2005 auf den Punkt: »Bildung ist etwas, das Menschen mit sich und für sich machen: Man bildet sich. Ausbilden können uns andere, bilden kann sich jeder nur selbst.« Das heißt, eine Ausbildung wird absolviert, um nach dem Abschluss etwas zu können. Wenn ein Mensch sich hingegen bildet, arbeitet er daran, etwas zu

werden. Der Bildungsforscher Thomas Rauschenbach vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) in München definiert Bildung sehr breit und anspruchsvoll. Er legt einen Akzent auf soziale und personale Kompetenzen: »Bildung ist mehr als der Erwerb von Qualifikationen und Kompetenzen am Arbeitsmarkt. Bildung ist ein offener Prozess der Persönlichkeitsentwicklung mit dem Ziel der eigenständigen Lebensführung in Beruf, Partnerschaft und Familie, der sozialen und politischen Teilhabe. Bildung bezieht sich auf Kompetenzerwerb, aber auch auf Selbstbestimmung, Handlungs- und Kritikfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen« (Rauschenbach 2009).

## Schule als Unternehmen?

Unternehmerverbände fordern, dass die Schule der Zukunft als Unternehmen geführt wird. Dieses Leitbild wird von Gegnern zu Recht als Schreckgespenst an die Wand gemalt. Der unkritische Transfer von Management-Instrumenten aus der Wirtschaft ist sorgfältig zu prüfen. In Deutschland hat sich um die Schulautonomie und die selbstständige Schule im Bereich der Einstellung von Personal, des flexiblen Curriculums und der dezentralen Verwaltung von Finanzen seit den 1990er-Jahren eine hitzig und kontrovers geführte Debatte entfacht. Einerseits sind Schulen in freier Trägerschaft von Kirchen, Trägervereinen, Stiftungen oder gemeinnützigen GmbHs wirtschaftlich selbstständige Unternehmen, die dem Wettbewerb und einer veränderten Marktlage unterliegen, beispielsweise der Knappheit von Schülern und Fördermitteln. Diese Institutionen müssen vernünftig wirtschaftlich denken und handeln. Andererseits sind Schulen keine Unternehmen oder Dienstleistungsorganisationen, da die Schülerinnen und Schüler keine Kunden sind und Bildung keine Ware ist. Auch Privatschulen finanzieren sich größtenteils über öffentliche Zuschüsse und nicht über Schulgebühren. Die Drittmittelleinnahmen durch Spenden und Sponsoring bewegen sich bei ihnen lediglich im einstelligen Prozentbereich. Darüber hinaus können öffentliche Schulen nicht pleitegehen, auch bei Schulen in privater Trägerschaft geschieht dies eher selten.

Der Schulunterricht ist ein sehr komplexes Beziehungsgeschehen und eine diffuse Dienstleistung, die überhaupt nicht mit den Arbeitsprozessen einer Schraubenproduktion vergleichbar ist. Schule ist auch keine arbeitsteilige Waschmaschinenfabrik in Fließbandproduktion, die nach rationalen Input- und Output-Managementansätzen funktioniert und wo das »Produkt« für alle operationalisierbar ist. Vielmehr verfügt sie über eine spezifische Eigenlogik. Bei Bildung und Lernen stehen die Menschen und das Lehrer-Schüler-Verhältnis im Mittelpunkt, das darf bei ökonomischen Ausformungen nicht aus dem Blick geraten. Die bewährten Erfahrungen über Leitungsstrukturen und Teams in der Arbeitswelt können nicht einfach von der angewandten Betriebswirtschaftslehre importiert und übertragen werden. Das komplexe Interaktionsgeschehen in der Schule und die Gruppendynamik in der Klasse dürfen nicht unterkomplex betrachtet werden, da sie sich in vielerlei Komponenten von der Organisation in Unternehmen unterscheiden: unterschiedliche Organisationsziele (päd-

agogisch vs. wirtschaftlich), geringe formale Vorgaben für die Unterrichtsstruktur, Freiraum zur Zielerreichung des Bildungsplans, Lehrer-Schüler-Verhältnis, Notengebung, die zunehmende Altersdistanz von Lehrern und Schülern. Es gibt aus unterschiedlichen Richtungen, beispielsweise von Lehrerinteressenverbänden und kritisch denkenden Erziehungswissenschaftlern, sehr ernst zu nehmende Widerstände gegenüber dem ökonomischen Ansatz, Schule wie ein Unternehmen zu führen und Bildung als Ware zu funktionalisieren. Es darf nicht zu einer Übertragung der Marktlogik, zu einer fortschreitenden Ökonomisierung von Schule und Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen und zu einer Profitorientierung in der Schulbildung kommen.

Darüber hinaus verwandeln sich in der Konsumgesellschaft die Konsumenten und Subjekte in Waren, da sich die Grenzen zwischen den Dingen, die zur Wahl stehen, und jenen, die auswählen, immer mehr verwischen (Bauman 2009, S. 21). Dies sind nur einige Argumente zum Stichwort »Bildung ist keine Ware«, um die Kritik an der Ökonomisierung des Bildungssektors und der Kommodifizierung des menschlichen Lebens zu markieren (Kaube 2010, Krautz 2011, Kühl 2012b, Münch, R. 2009). Das heißt jedoch nicht, dass Schulen, die Fundraising betreiben, dem Leitbild »Schule als Unternehmen« verpflichtet wären.

## Schule im Wandel

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der schulpolitischen Bewegungen steht der Schulsektor mitten in einem Transformationsprozess, der von einem steigenden Wettbewerbsdruck zwischen den Schulen um die abnehmende Zahl der Schüler gekennzeichnet ist. Schulen sind heute nicht mehr nur »weiche«, sondern auch »harte« Standortfaktoren in der Region. Die Schule soll im Dorf bleiben! Der Verteilungskampf und der Wettbewerb zwischen den Schulen werden bei den signifikant sinkenden Schüler- und Anmeldezahlen – von bis zu 30 Prozent im ländlichen Raum – zunehmen und gleichzeitig die Schulen qualitativ besser machen. Vor dem Hintergrund der klammen Kassen von Kommunen und Ländern wird der Ruf nach dem Einwerben zusätzlicher schulischer Drittmittel, der Erschließung neuer Geldquellen und Finanzierungsstrategien immer lauter, um das Bildungsangebot weiterhin attraktiv gestalten und neue Modelle erproben zu können. Die naive Hoffnung auf eine bessere dauerhafte Großwetterlage ist jedoch unbegründet und letztlich unverantwortlich. Gleichzeitig sind die berechtigten Vorbehalte und die begründete Gefahr einer zunehmenden Ökonomisierung und Kommerzialisierung des internationalen Bildungs- und Schulsektors nicht zu ignorieren. Nun soll der überlastete Schulleiter weitere Führungs- und Managementaufgaben neben den pädagogischen Herausforderungen übernehmen und auch noch das Budget für zusätzliche Investitionen, besondere Projekte und Extras durch Fundraising-Anstrengungen erhöhen und so für Abhilfe sorgen. Die Fundraising-Bereitschaft und Managementkompetenz unter den Direktoren der staatlichen Regelschulen sind – im Vergleich zu den Schulen in freier

Trägerschaft – angesichts der Zunahme von Schulautonomie sehr disparat ausgeprägt. Zumal auch die selbstständige Schule mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand nicht unbedingt den schulischen Idealzustand und die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität herstellt.

Bildung ist seit dem fulminanten PISA-Schock 2001 ein gesellschaftliches »Megathema« und ein großes Thema mit hoher Aufmerksamkeit in Deutschland. Dieser Zustand begünstigt das gesellschaftliche Klima zum Einwerben zusätzlicher Drittmittel. Überall ist die finanzielle Situation der Schulen angespannt und die Finanznot der Schulträger spürbar. Einige deutsche Kommunen stehen vor einem Kollaps und versuchen, sich gegen Rekorddefizite zu stemmen. Der Ruf nach zusätzlichen Förderpartnern ist unüberhörbar. Aufgrund des Paternalismus in Deutschland, also der Auffassung, dass Bildung Sache des Staates sei, erfordert diese Akzentverschiebung einen Paradigmenwechsel, damit sich mehr Menschen ideell und materiell beteiligen.

Die Autonomie und Eigenständigkeit der öffentlichen Schulen sind in den Ländergesetzen sehr unterschiedlich geregelt und ausgelegt. Im Kern geht es hierbei um die dezentrale Freiheit und die Balance von Zentralisierung und Dezentralisierung respektive Freiheit und Kontrolle. Das Leitbild der Wirtschaftsunternehmen ist in diesem Kontext überhaupt nicht hilfreich, obwohl eine Aufweichung der verkrusteten Strukturen und des unflexiblen Beamtenrechts ebenso wenig schaden würde wie die Qualifizierung von Schulleitern für die anspruchsvollen Führungsaufgaben, beispielsweise ein Leitungsmodell auf Zeit für fünf bis sieben Schuljahre. Die Freiräume von Privatschulen sind im Hinblick auf die Personal- und Budgethoheit erheblich größer.

Die Gestaltungsfreiräume im Umgang mit Spenden und Sponsoring-Mitteln unterscheiden sich in den Bundesländergesetzen nicht signifikant, wohl aber zwischen öffentlichen und privaten Schulen. Der schulrechtliche Obersatz lautet, dass die klassische Produktwerbung nicht erlaubt ist, da sie mit dem zentralen Erziehungsauftrag der Schule nicht in Einklang zu bringen ist. Einzelne Bundesländer öffnen sich der kommerziellen Werbeüberflutung und riskieren pädagogische Kollateralschäden, um die finanzielle Ausstattung der Schulen zu verbessern. Diese Öffnung und Aufweichung für Produktwerbung verklärt das Konsumentenideal zum Modell des guten Lebens: Konsumieren macht glücklich. Darüber hinaus sind die Aufforderung zu und die Annahme von Zuwendungen der Eltern in mehrfacher Hinsicht kritisch zu sehen. In Bayern dürfen sie beispielsweise schulrechtlich vom Schulleiter oder Lehrer »nicht angeregt oder beeinflusst werden« (vgl. § 24 Abs. 2 VSO, Schulordnung für die Grundschulen und Hauptschulen/Volksschulen in Bayern).

Der ganztägige Schulbesuch wird ausgebaut und immer selbstverständlicher. Flächendeckend wurden Ganztagschulen in einem einmaligen Förderprogramm des Bundes mit vier Milliarden Euro zwischen 2003 und 2007 unterstützt, ohne die Kommunen mit ausreichend Finanzmitteln für den laufenden Betrieb auszustatten. Die Schulfördervereine und die ehrenamtlichen Freiwilligen an Schulen leisten hier eine enorme Kompensationsarbeit durch bürgerschaftliches Engagement. Daher sind wei-

tere finanzielle Investitionen notwendig, damit ein gutes pädagogisches Angebot zur individuellen Förderung von Schülern sichergestellt wird.

## Finanzierung des Schulwesens

Bildung als Bürgerrecht gilt in Deutschland seit dem 19. Jahrhundert als Staatsaufgabe und öffentliches Gut, das überwiegend mit öffentlichen Mitteln zu finanzieren und eine Pflicht des Staates ist. Andererseits existiert nach dem Grundgesetz in Art. 7 (4) keine Monopolstellung des Staates im Schulwesen, da eine Pluralität mit den Schulen in freier Trägerschaft neben den Staatsschulen verfassungsrechtlich garantiert ist. Man kann de facto jedoch von einem Monopol in der schulischen Bildung sprechen.

Es herrscht überwiegend Gelassenheit in den europäischen Nachbarstaaten. Nur bei uns in der »Bildungsrepublik« Deutschland spricht man seit den PISA-Studien 2001 von einer tief greifenden Bildungskatastrophe an deutschen Schulen. Die Angst, den Anschluss an den internationalen Wettbewerb und die Standards der Weltliga zu verlieren, ist immens. Gleichzeitig sind die Kriterien und Methoden der PISA-Testindustrie mindestens fragwürdig, da nicht alle Fähigkeiten eines breiten Bildungsbegriffs gemessen werden, beispielsweise soziale oder ästhetische Kompetenzen.

Viele beunruhigte und nervöse Eltern betreiben einen Förderwahn aus Furcht, die Zukunft ihrer Kinder aufs Spiel zu setzen. Der Druck auf die Schüler ist erheblich, gleichzeitig steigen die psychischen Belastungen und Störungen. Diese Entwicklung wird vom demografischen Wandel überholt: Jeder Jugendliche wird beste Chancen erhalten, seinen Platz in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Gleichzeitig begleiten die junge Generation eine große Ungewissheit und Unsicherheit in einer entsicherten und volatilen Zeit.

In den vergangenen Jahren sind statistisch ein bis zwei Privatschulen im Wochentakt als Gewinner aus der Schulbildungskrise seit dem PISA-Debakel hervorgegangen; obwohl ein Rückgang der Schülerzahl unübersehbar war und ist, fand ein Gründungsboom statt. Der Elternwunsch nach dieser Schulbildungsalternative und diesem Distinktionsmerkmal ist sehr groß, das Bildungsbürgertum kann sich dadurch von bestimmten Milieus abgrenzen und abschotten. Es herrscht im Bürgertum eine unbegründete Angst vor dem sozialen Abstieg. Schulen in freier Trägerschaft sind pädagogische Ideenschmieden und Impulsgeber für die gesamte Schullandschaft, kein Privatvergnügen, sondern eine neue zivilgesellschaftliche Bewegung.

Privatschulen brauchen die staatliche Anerkennung und Genehmigung, um entsprechende Subventionsansprüche bzw. Finanzierungshilfen zu erhalten. Bei den öffentlichen allgemeinbildenden Schulen finanzieren die Bundesländer das Lehrpersonal und sorgen für die staatliche Aufsicht. Die kommunale Schulträgerschaft ist für die Investitionen, den Bau und Unterhalt der Gebäude verantwortlich sowie für nicht pädagogische Verwaltungsmitarbeiter (Hausmeister/Schulsekretärin) und die laufenden Betriebskosten. Die staatlichen Förderungen von Privatschulen variieren je nach

Bundesland. Die Unterfinanzierung verzerrt den Wettbewerb und zwingt die Schulen in freier Trägerschaft, neben den Elternbeiträgen zusätzlich Drittmittel einzuwerben, da die Möglichkeit zur Schulgelderhöhung begrenzt ist und nach dem Gesetz sozialverträglich gestaltet sein soll. Inzwischen gibt es auch erste Anzeichen, dass der Schulmarkt aufgrund signifikant sinkender Schülerzahlen und des parallelen Gründungsbooms von Privatschulen in den vergangenen Jahren überhitzt sein könnte. Die Schließung einzelner Schulen wird befürchtet – und die Sorge ist nicht unbegründet: »Pleite statt Elite. Trotz sinkender Schülerzahlen werden immer neue Privatschulen gegründet. Jetzt gibt es Anzeichen für einen überhitzten Markt – erste Einrichtungen geraten in Not« (Der Spiegel vom 23.1.2012, S. 32 f.).

In der Antike gibt es bereits bemerkenswerte Belege für mäzenatisches Engagement im Schulbereich. Wohlhabende haben die Aufgaben im Gemeinwesen selbstverständlich mitfinanziert. Dies macht deutlich, dass es sich bei Fundraising für Schulen um ein traditionsreiches Thema handelt:

Als ich kürzlich in meiner Heimat war, kam der junge Sohn eines meiner Landsleute zu mir, um mir seine Aufwartung zu machen. Ich fragte ihn: Du studierst? – Ja. – Wo? – In Mailand. – Warum nicht hier? Darauf sein Vater ... Weil wir hier keine Lehrer haben. – Warum denn nicht? – Euch Vätern müßte es doch eigentlich sehr daran liegen, daß Eure Kinder gerade hier ihre Ausbildung erhalten. Denn wo könnten sie bequemer leben als in der Heimat oder besser zum Anstand angehalten werden als unter den Augen ihrer Eltern oder weniger kosten als daheim? Es wäre doch eine Kleinigkeit, Geld zusammenzuschießen und Lehrer anzustellen ... Ich, der ich noch keine Kinder habe, bin bereit, für unsre Gemeinde, als wäre sie meine Tochter oder meine Mutter, ein Drittel dessen beizusteuern, was euch aufzubringen beliebt. Ich würde sogar das Ganze auf mich nehmen, müßte ich nicht befürchten, daß diese meine Gabe über kurz oder lang durch Intrigen entwertet würde, wie es ja vielerorts geschieht, wo Lehrer von der Gemeinde angestellt werden. Gegen diesen Übelstand gibt es nur ein Mittel: daß man das Recht der Anstellung allein den Eltern überläßt und diese sich durch den Zwang zur Beisteuer in ihrem Gewissen gebunden fühlen, die rechte Entscheidung zu treffen. Denn wer es mit fremdem Gut vielleicht nicht so genau nimmt, wird sicher mit seinem eigenen gewissenhaft umgehen und darauf sehen, daß das von mir gestiftete Geld nur ein Würdiger bekommt, wenn er auch aus ihrer Tasche etwas zu bekommen hat. Darum tut euch zusammen, verständigt euch und nehmt euch ein Beispiel an meinem Wagemut; ich möchte mich zu einem möglichst hohen Betrage verpflichtet sehen.

(Briefauszug aus Plinius d. J., geschrieben um 100 n. Chr., Übersetzung: Helmut Kasten).

Die Einwerbung eines Drittels der Haushaltskosten durch privates Engagement in Form von Spenden, Stiftungen und Mitgliedsbeiträgen wäre ein Traum für das deutsche Schulwesen. Gegenwärtig ist davon auszugehen, dass sich die privaten Drittmitteleinnahmen an Schulen auf 0,1 bis 5 Prozent des Gesamtbudgets belaufen und hiermit noch von marginaler Bedeutung sind. Dieser Anteil kann langfristig durch weiteres systematisches Fundraising auf beachtliche 5 bis 10 Prozent – und bei besonderen Großprojekten sogar auf ein Drittel – erhöht werden und damit die Finanzierungsstrategie auf eine breitere Basis stellen. Sicherlich haben nicht staatliche Schulen und bestimmte Schularten – wie allgemeinbildende, berufliche Gymnasien und Grundschulen – in

wirtschaftlich starken Regionen mit engagierter Elternschaft und solventer Altschüler-schaft Wettbewerbsvorteile, um zusätzliche Ressourcen im gesellschaftlichen Umfeld zu mobilisieren. Diese anvisierten Zielgrößen gleich vorweg zu benennen, soll dabei helfen, Illusionen zu vermeiden und die ergänzende Rolle des Fundraisings mit privaten Ressourcen bei der Finanzierungsstruktur des Schulwesens zu klären.

Eine Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2011 vom Verband deutscher Privatschulen (VDP) ermittelte, dass 34 Prozent der Deutschen ihr Kind lieber auf eine private als auf eine öffentliche Schule schicken würden. Der Zuspruch ist unter Eltern noch etwas höher, nämlich 36 Prozent. Immer mehr Bundesbürger bevorzugen seit dem PISA-Schock eine private Schule vor einer öffentlichen, doch über 90 Prozent aller Schüler besuchen gegenwärtig öffentliche Schulen. Lediglich bescheidene acht Prozent aller schulpflichtigen Kinder und Jugendlichen besuchen eine freie allgemeinbildende Schule (und neun Prozent eine freie berufsbildende Schule), das ist im europäischen Vergleich ein hinterer Rangplatz. Das niederländische System wird oft als bildungs-ökonomisches Vorbild für Deutschland herangezogen, da dort eine hohe Privatschülerquote (rund 77 Prozent) und Privatschulquote (ca. 70 Prozent) sowie eine finanzielle Gleichbehandlung der Privatschulen von beinahe 100 Prozent vorzufinden ist, übrigens auch in Finnland und Schweden bei sehr geringen Privatschulquoten. Die große Nachfrage nach Schulen in freier Trägerschaft ist aus konfessionellen Gründen und aufgrund alternativer pädagogischer Konzeptansätze und Methoden immer noch ungebrochen, obwohl die monatlichen Schulgebühren bei ca. 20 bis 40 Euro beginnen, bei 120 Euro eine Belastungsgrenze für die meisten Eltern erreichen und manchmal auch höhere Beiträge über 200 Euro verlangt werden. Die Elterngebühren dürfen jedoch in der Höhe nicht unangemessen sein und finanzschwache Eltern mit Kindern benachteiligen. Das Bundesverfassungsgericht hat 1994 eine Belastungsgrenze von 200 Euro – exklusive Mittagessen und Betreuungskosten – monatlich im sogenannten »Sonderungsverbot« ausgesprochen.

Das Schulgeld für die Kinder kann auch als Sonderausgabe von der Steuer abgesetzt werden. 30 Prozent des gezahlten Schulgelds, höchstens jedoch 5 000 Euro im Jahr, können Eltern pro Kind beim Finanzamt absetzen. Den Sonderausgabenabzug gibt es, wenn das kindergeldberechtigte Kind in Deutschland einen anerkannten Schulabschluss anstrebt. Eingeschlossen sind auch Schulen in der Europäischen Union und darüber hinaus die Deutschen Schulen im Ausland.

Oft gibt es Stipendienprogramme oder einen Solidarfonds, um finanzschwache und begabte Schülerinnen und Schüler zu fördern. Der Solidarbeitrag am Kolleg St. Blasien ermöglicht es beispielsweise, Ermäßigungen für Schüler und Schülerinnen zu gewähren. Von allen Eltern wird eine monatliche Spende erwartet, die direkt in den Solidarfonds einfließt und auch nur für diesen Zweck ausgegeben wird. Es ist erklärtes Ziel, stets einem bedeutsamen Anteil von Schülerinnen und Schülern den Besuch am Kolleg zu ermöglichen, wenn deren Familie dies aus eigenen Mitteln nicht leisten kann. Es werden Finanzmittel für das Stipendienprogramm eingeworben, um jedes Jahr rund 450 000 Euro für Voll-/Teilstipendien und Ermäßigungen bereitstellen zu können.

Darüber hinaus beschleunigen die Unzufriedenheit vieler Eltern und der marode Zustand der öffentlichen Schulen diese Fluchtbewegung zu schulischen Alternativen. Es ist keine Seltenheit mehr, dass staatliche Regelschulen am Wochenende unter tatkräftiger Mitarbeit der Elternschaft saniert werden, da die kommunalen Investitionen drastisch zurückgefahren werden. Die Privatschulen in Deutschland sind extrem unterfinanziert – wie in kaum einem anderen europäischen Land. Sie genießen zur Errichtung den Schutz des Grundgesetzes in Artikel 7 Abs. 4 Satz 3. Im Sinne eines sogenannten Sonderungsverbotest ist eine Aufteilung der Schülerschaft nach den Besitzverhältnissen der Eltern zu verhindern und einer sozialen Exklusivität entgegenzuwirken. Daher ist auch an die Schulpflicht die Schulgeldfreiheit an Regelschulen gebunden. Aus diesem Grund erhalten genehmigte Ersatzschulen staatliche Fördergelder, da kostendeckende Schulgebühren nicht erlaubt sind. Die Höhe der öffentlichen Finanzierungshilfe variiert in den Bundesländern im Durchschnitt zwischen 50 und 60 Prozent der tatsächlichen Gesamtkosten. Bei Schulgründungen beteiligen sich die Länder frühestens nach drei Jahren an den laufenden Kosten. Diese dreijährige Durststrecke war und ist für Schulgründungen ein erhebliches Existenzrisiko. Das Bundesland Nordrhein-Westfalen stellt mit der Förderung ab dem ersten Tag eine Ausnahme dar. In Baden-Württemberg gehen Schätzungen von einem Kostendeckungsgrad von 65 Prozent bei Grundschulen, 67 Prozent bei den Realschulen und rund 74 Prozent bei den Gymnasien aus – in Relation zu den Kosten eines Schülers in einer öffentlichen Schule. Das ergibt im Schnitt 71,5 Prozent für das Jahr 2009. Ziel ist es, dass ein Kostendeckungsgrad von 80 Prozent erreicht wird.

Die unzureichende Förderung der öffentlichen Hand deckt in keinem Bundesland die tatsächlichen Kosten, daher sind Schulgebühren, Drittmittel (z. B. Spenden, Sponsoring, Stiftungsmittel) oder eigene Vermögenserträge notwendig. Konfessionelle Schulen – immerhin ca. 80 Prozent aller Privatschulen – erhalten zusätzlich kirchliche Zuschüsse vom Schulträger (z. B. Bistum oder diözesane Schulstiftung). In Nordrhein-Westfalen belaufen sich die Subventionsansprüche für Gymnasien in freier Trägerschaft sogar auf rund 91 Prozent, dafür dürfen keine Schulgebühren erhoben werden (Schulgeldverbot). Schulen in freier Trägerschaft sind finanziell benachteiligt und entlasten den öffentlichen Haushalt mit jährlich mindestens 870 Millionen Euro und maximal 1,7 Milliarden Euro (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2007) – vorsichtig gerechnet 1,2 Milliarden Euro.

Bildungsökonomien, wie der Münchener Ludger Wößmann, plädieren für das Erfolgskonzept: öffentliche Finanzierung und private Trägerschaft. Man könnte auch von einer Public-private-Partnership als Modell sprechen. Aufgrund der öffentlichen Finanzlage gibt es wenig Hoffnung auf Erhöhung der Zuweisungen, was höheres Schulgeld für die Eltern nach sich zieht. Ein weiterer positiver Wettbewerbseffekt zeigt sich für das öffentliche Schulsystem in den Ländern mit vielen Privatschulen. Andere Bildungsforscher, wie der Frankfurter Manfred Weiß, sind da etwas zurückhaltender und sehen keine bedeutsamen Leistungsunterschiede zwischen privaten und öffentlichen Schulträgern. Wenn auch die Meinungen über die Leistungsunterschiede auseinan-

dergehen, scheint nach Beurteilung von Schülern das Schulklima an freien Schulen in privater Trägerschaft oft positiver zu sein, was wiederum zu besseren Lernergebnissen führen kann. In einer perfekten Welt und gerechten Gesellschaft wären Privatschulen möglicherweise überflüssig, aber aufgrund der Unzufriedenheit mit dem Schulsystem und der Pluralität von schulischen Alternativen tut ein gewisser Wettbewerb gut, damit die Schulqualität insgesamt besser wird.

## Zwischen Sponsoring und Produktwerbung

»Wirtschaft sponsert Schulen in Niedersachsen«, so lautete die Überschrift eines der ersten Pressartikel zum Thema **Schulsponsoring** (Süddeutsche Zeitung vom 7.2.1996, S. 6). In den 1990er-Jahren begann der Wandel mit dem wegweisenden Stichwort »Öffnung von Schule«, Sponsoring von Wirtschaftsunternehmen machte die Runde. Zuvor hatte fast ausschließlich der Staat den Bildungs- und Schulsektor finanziert und ihn hoheitlich in der Hand gehabt. Aufgrund des Drucks angesichts knapper Haushaltsmittel, globalisierten Wettbewerbs und Fachkräftemangels öffnete sich der politische Wille mehr und mehr für neue Kooperationsformen mit Wirtschaftsunternehmen. Darüber hinaus ging es auch darum, international den Anschluss nicht zu verpassen.

Bezeichnend für diesen Wandel in den 1990er-Jahren war der Fall, dass vier Wirtschaftsunternehmen und das Land Baden-Württemberg gemeinsam eine Förderstiftung zugunsten des Schulsports errichteten. Vier große Unternehmen brachten das Grundstockkapital in Höhe von 1,05 Millionen Mark auf (vgl. dpa-Meldung auf S. 23 f.). Das war ein bemerkenswerter Beginn von Public-private-Partnership (PPP) im Schulsektor und hatte Signalwirkung für weitere neue Kooperationsformen. Die große Hoffnung wurde somit auf die Wirtschaftsunternehmen und private Ressourcen gesetzt, um das zu leisten, was öffentlich nicht mehr machbar schien. Mit dem staatlichen Rückzug wurden die Öffnung ins Gemeinwesen und die Kooperation mit außerschulischen Partnern eingeleitet und legitimiert. Ganz neu war diese Entwicklung allerdings nicht: Schon vor rund 200 Jahren wurden die ersten Schulsparkassen errichtet, damit Schüler ihr Erspartes verzinst anlegen können. Im Jahr 1975 erwuchs daraus der inzwischen etablierte Sparkassen-SchulService, seither wurde der Dialog mit den Schulen intensiviert (vgl. Pressemeldung auf S. 23).

Mitte der 1990er-Jahre gewann die verheißungsvolle Informationstechnologie mit Internetzugängen und Computerausstattung an Schulen als Schlüsselthema immens an Bedeutung. Die IT-Revolution bedeutete einen erheblichen Druck auf die Schulen und einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf für die informationstechnische Modernisierung, der nicht mit Bordmitteln zu leisten war. Die gemeinsame Kampagne »Schulen ans Netz« der Deutschen Telekom AG und des Bundesbildungsministeriums wurde mit erheblichem finanziellem Aufwand in dieser Zeit durchgeführt. Sie gilt als eine der erfolgreichsten Sponsoring-Kampagnen in der deutschen Schulgeschichte. Gleichzeitig entdeckte die Wirtschaft die Schule als neues Förderfeld, um mit den

kaufkräftigen Zielgruppen direkt Kontakt herzustellen und die größer werdenden finanziellen Lücken der Schulträger auszugleichen. Die Werbewirtschaft erkannte das riesige Potenzial von **Schulmarketing**, um mit rund 11,5 Millionen Schülerinnen und Schülern in 34 500 Schulen vormittags ohne **Streuverlust** direkt Kontakt herzustellen.

Nach der Kids-Verbraucher-Analyse 2012 des Bremer Marktforschungsinstituts Czaia bekommen Kinder im Alter von sechs bis 13 Jahren in Deutschland durchschnittlich 27,18 Euro Taschengeld pro Monat; das heißt, Kinder erhalten im Jahr 2012 so viel Taschengeld – Rekord trotz Finanzkrise – wie nie zuvor: insgesamt rund 1,7 Milliarden Euro! Das Geld fließt nach Angaben der Studie vor allem in Süßigkeiten, Kekse, Kaugummi, gefolgt von Zeitschriften, Comics, Eis, Essen, Spiele, Kinobesuche und Mobiltelefone. Darüber hinaus beeinflussen Kinder auch die Kaufentscheidungen in der Familie – sogar bis zum Autokauf. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Schülerinnen und Schüler eine sehr attraktive Zielgruppe für die Werbewirtschaft darstellen – auch als zukünftige Verbraucher. Daher müssen die Schülerinnen und Schüler aus pädagogischen Gründen vor kommerziellen Produkt- und Werbemaßnahmen in der Schule geschützt werden; der schulische Auftrag darf nicht instrumentalisiert werden.

Die Gefahr von kommerziellen Werbeaktionen und Sponsoring an Schulen haben die Bundesländer 1998 in ihren Schulgesetzen mit entsprechenden rechtlichen Bestimmungen geregelt. Die Rechtsgrundlage stellt klar, dass ein Sponsoring von Schulen prinzipiell in allen Bundesländern rechtlich zulässig und erwünscht ist, allerdings sind entsprechende Kriterien und Grenzen zu beachten: Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule, Unabhängigkeit, Objektivität, Jugendschutzgesetz sowie Transparenz. Der Werbeeffect muss deutlich hinter dem pädagogischen Nutzen zurücktreten. Schulen dürfen nicht als Kommunikationsplattformen für Werbekampagnen missbraucht werden. Reine Werbeaktionen für Produkte sind nicht erlaubt.

Die Länderregelungen zum Sponsoring und zur Werbung sind im Anhang enthalten. In Baden-Württemberg gibt es die Anordnung »Sponsoring« vom 6. November 2006 (vgl. Anhang), die den Anwendungsbereich, die Kriterien und Begriffsbestimmungen regelt und Beispiele nennt, in denen Sponsoring möglich ist. Die Verwaltungsvorschrift über Werbung, Wettbewerbe und Erhebung an Schulen vom 19. Oktober 1995 (K. u. U., S. 554) sagt im Kern, dass der Werbeeffect deutlich hinter dem pädagogischen Nutzen zurücktreten muss und eine Produktwerbung nicht zulässig ist!

Angesichts knapper öffentlicher Mittel und gestiegener Anforderungen lassen sich immer mehr Schulen ihre Ausstattung von Unternehmen und Schulfördervereinen mitfinanzieren. Der politische Ruf nach zusätzlichen Sponsoring-Mitteln bei klammen Kassen der Kommunen wird immer mehr zum beliebten Finanzierungsrezept der Schulträger. Ambitionierte Schulbau- und Renovierungsprojekte waren erste Förderprojekte für den Einstieg ins Fundraising. Einzelne Schule versuchten bei Renovierungsarbeiten lokale und regionale Firmen als Förderpartner einzubinden.

Der ehemalige Bremer Bildungssenator Willi Lemke brachte als Exmanager des Fußballklubs Werder Bremen mit einer Breitenwirkung innovative Sponsoring-Strategien in die Bremer Schullandschaft und vereinbarte neue Formen der Kooperation mit Unternehmen. Es waren mehrere Faktoren, warum das Thema Schulfundraising und Sponsoring in den Schulen jetzt an Bedeutung gewann: Die schlechten PISA-Leistungen im OECD-Vergleich führten verstärkt zu einer Ökonomisierung der Bildung und zu einer gewaltigen öffentlichen Bildungsdiskussion, die den Druck für Änderungen in der Schulfinanzierung erzeugte und eine schulische Drittmittelbeschaffung auslöste. Auf dem Arbeitsmarkt drohte ein Fachkräftemangel, und am Horizont war der demografische Wandel erkennbar. Dies führte dazu, immer mehr Wirtschaftsunternehmen als Förderpartner in neue Finanzierungsstrategien einzubinden. Es sollte nun mit Fundraising und Sponsoring als Hoffnungsträger besser werden, Berührungängste mit der Wirtschaft gingen zurück. Im Jahr 2001 erschienen parallel die ersten deutschsprachigen Publikationen zum Thema Schulmarketing, und zwar mit dem Fokus, wie sich Schulen erfolgreich vermarkten können. Im Sommer davor forderte die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände in einem Memorandum das Fach Wirtschaft an weiterführenden Schulen, um verstärkt ökonomische Inhalte im Curriculum zu verankern. 30 Pilotschulen in Baden-Württemberg begannen im Herbst 2003 die erste Runde des Neigungsfachs Wirtschaft, nachdem die Lehrkräfte im Schuljahr davor für diese Aufgabe mit einem Aufbaustudium qualifiziert worden waren.

Die Akzeptanz des Phänomens Schul sponsoring war Anfang der 2000er-Jahre unter den Eltern mit schulpflichtigen Kindern bereits ziemlich hoch, wenn es auch nach wie vor noch etwas Zurückhaltung gegenüber einer Partnerschaft mit der Wirtschaft gab. Die Mehrheit fand Sponsoring in Schulen gut. Es fand in den Folgejahren eine Intensivierung von Sponsorships mit Wirtschaftsunternehmen statt, und die Berührungängste wurden immer kleiner. Inzwischen sind Fundraising und Sponsoring in der Schule angekommen und werden überwiegend positiv eingeschätzt.

Eine sehr bemerkenswerte Initiative zum Schulfundraising fand 2006 in Frankfurt statt (vgl. FAZ-Meldung auf S. 24 f.). Frankfurts Schulen erhielten zur Qualifizierung einen systematischen Leitfadens zur professionellen Drittmittelgewinnung. Der Einstellungswandel im Hinblick auf moderne Sponsoring-Kooperationen und Fundraising-Aktivitäten wurde deutlich. Die Öffnung der Schule setzte sich fort, und die Schulen präsentierten sich als selbstbewusste Anbieter mit Kooperationsangeboten für die Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft.

Auch Schulmarketing-Spezialagenturen haben die kaufkräftige Zielgruppe Schüler im Blick: »Wer Jugendliche treffen will, muss in die Schule gehen [...] Wie lassen sich diese Jugendlichen kontaktstark, authentisch und streuverlustarm durch Werbebotschaften erreichen? Die seit Jahren zunehmende Ausdifferenzierung einzelner Szenen und Peer Groups macht es fast unmöglich, »den Jugendlichen« zu einer ganz bestimmten Zeit an einem ganz bestimmten Ort anzutreffen. Zu unterschiedlich sind die persönlichen Interessen, zu unterschiedlich die individuellen Zeitfenster und Umfeld, in

denen sich Jugendliche aufhalten. Die große Ausnahme bildet dabei das Schulumfeld« (Mücke 2010, S. 18 f.). Über elf Millionen Schülerinnen und Schüler besuchen jeden Tag die Schule und halten sich dort durchschnittlich sechs Schulstunden zuzüglich Pausen auf – sie verbringen dort also mehr Zeit als vor dem Fernseher oder vor dem Computer (Mücke 2010). Das macht diesen Bildungsort und Lebensraum für Werber so attraktiv, erhöht aber gleichzeitig den Werbedruck auf Schulen enorm. Trotz schulrechtlicher Regelungen sind die Grenzen zwischen Sponsoring und Werbung teilweise fließend und unscharf. Wo hört das SchulSponsoring auf, und wo fängt die Produktwerbung an? Es gilt daher auch, die Schule vor einer fortschreitenden Ökonomisierung und die Schülerinnen und Schüler vor einer wachsenden Kommerzialisierung verantwortungsvoll zu schützen, damit sich ihr Rollenbild nicht in Richtung Konsumenten oder gar Waren in der Schule unterschwellig verändert.

## Streifzug durch den Pressespiegel

### Was bedeutet Sparkassen-SchulService?

Die Zusammenarbeit von Schule und Sparkasse hat Tradition. Sie reicht vielerorts bis ins achtzehnte Jahrhundert, der Gründungszeit der meisten Sparkassen, zurück. Zur Gründungsidee der öffentlich-rechtlichen Sparkassen gehörten nämlich auch erzieherische Überlegungen. Der Spargedanke sollte geweckt und gepflegt werden. Das Schulsparen war hierbei die wohl bekannteste Initiative. 1975 wurde das Signet »Sparkassen-SchulService« ins Leben gerufen und markierte damit einen tiefgreifenden Qualitätsumbruch im Engagement der Sparkassen in den Schulen. Unter dieser Bezeichnung werden vom Deutschen Sparkassenverlag rund 80 vollkommen wettbewerbsneutrale und werbefreie Medien, stets auf dem aktuellsten Stand, für den Einsatz bei Schülern, Lehrern und Eltern bereitgestellt. Bis heute gilt die originäre Zielsetzung unverändert:

1. Jugendliche sollen auf ihre Rolle als wirtschaftlich mündige Bürger vorbereitet werden.
2. Es soll ein Bewusstsein für wirtschaftliche Zusammenhänge geschaffen werden.
3. Es sollen Grundinformationen über den Einfluss der modernen Informationstechnologie auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt vermittelt werden.

Schule und Sparkasse verbindet somit das gemeinsame pädagogische Anliegen, jungen Menschen ökonomisches Wissen zu vermitteln. Dies sieht auch heute noch der soziale und gesellschaftliche Auftrag der Sparkassen vor, der in den Sparkassengesetzen der Länder sowie den Satzungen der Sparkassen verankert ist. Die Sparkassen statten die Schulen und Lehrer im Rahmen ihres jeweiligen lokalen Sparkassen-SchulService-Engagements – z. T. gegen Kostenbeteiligung – aus. ([www.sparkassen-schulservice.de](http://www.sparkassen-schulservice.de))

### Wirtschaft hat den Schulsport entdeckt – Erste Stiftung gegründet (dpa, 28. Januar 1997)

Das große Geld im Sport verdienen die Stars des Showsports, die Autorennfahrer, Tennisspieler und Fußballprofis. Für die Kleinen bleibt meist nicht viel übrig. Umso erstaunlicher ist es, daß die Wirtschaft jetzt den Schulsport als Förderobjekt entdeckt hat. Dem oft als »Sitzenbleiber der Nation« bezeichneten Schulfach wird nun mit der in Baden-Württemberg gegründeten Stiftung »Sport in der Schule« mächtig unter die Arme gegriffen.

Ein Novum ist, daß neben dem Land Baden-Württemberg vier Unternehmen als Sponsoren auftreten: Die Sparkassen- und Giroverbände in Baden und Württemberg, die Gesundheitskasse AOK,