



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Stiftungen im Kontext beruflicher Aus- und Weiterbildung – Status quo, Entwicklungen und innovative Ansätze

**Band 7 der Reihe Berufsbildungsforschung**



## **Die Berufsbildungsforschungsinitiative des BMBF**

Zur Stärkung der Attraktivität und Zukunftsfähigkeit des Berufsbildungssystems sowie zur Erhöhung der Integrationschancen von Jugendlichen an der ersten und zweiten Schwelle bedarf es einer konsistenten und konsequenten Berufsbildungspolitik. Mit Blick auf die Komplexität der für die Berufsbildungspolitik entscheidungsbeeinflussenden Faktoren und Rahmenbedingungen sollen die Erkenntnisse der Berufsbildungsforschung eine Grundlage für die politische Entscheidungsfindung sein.

Die im Jahr 2006 gestartete Initiative des BMBF – unterstützt durch das Bundesinstitut für Berufsbildung – orientiert sich kontinuierlich in seiner inhaltlichen Ausrichtung an programmatischen bildungspolitischen Anforderungen. Das Ziel der im Rahmen der Berufsbildungsforschungsinitiative durchgeführten Forschungsvorhaben ist es, Informationen, Daten und Vorschläge in Form von Expertisen und empirischen Untersuchungen für bildungspolitisches Handeln zu generieren. Darüber hinaus soll diese Initiative zu einer Intensivierung der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik beitragen.

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat für Grundsatzfragen der beruflichen Bildung  
53170 Bonn

### **Bestellungen**

Schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn  
oder per  
Tel.: 01805 / 262 302  
Fax: 01805 / 262 303  
(0,14 Euro / Min. aus dem deutschen Festnetz)  
E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)  
Internet: <http://www.bmbf.de>

### **Herstellung**

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

### **Gestaltung**

Hauke Sturm Design, Berlin

### **Bildnachweis**

Plainpicture (Titel)

**Bonn, Berlin 2009**

### **Autoren**

Carina Lücke  
Barbara Schneider  
Sebastian Niedlich  
Dr. Friedemann Christ  
Martin Blankenstein

Rambøll Management GmbH  
Kieler Straße 303 A  
22525 Hamburg  
Carina Lücke, Consultant  
Tel.: 040 / 30 20 20-125  
Fax: 040 / 30 20 20-199  
Mobil: 0151 / 580 15-125  
E-Mail: [carina.luecke@ramboll-management.com](mailto:carina.luecke@ramboll-management.com)



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Stiftungen im Kontext beruflicher Aus- und Weiterbildung – Status quo, Entwicklungen und innovative Ansätze

**Band 7 der Reihe Berufsbildungsforschung**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>0. Executive Summary</b> .....	<b>5</b>
0.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	5
0.2 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen .....	8
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Hintergrund und Zielsetzungen der Studie</b> .....	<b>12</b>
2.1 Hintergrund JOBSTARTER .....	12
2.2 Zielsetzung der Studie.....	13
<b>3. Methodik</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Teil A: Analytische Grundlagen für die Stiftungslandschaft in Deutschland und die berufliche Aus- und Weiterbildung</b> .....	<b>17</b>
4.1 Überblick über die Stiftungslandschaft in Deutschland .....	17
4.2 Stiftungen als Stätten der Innovation.....	19
4.3 Organisation von Stiftungen.....	19
4.4 Herausforderungen, nationale Entwicklungstrends und zentrale Politiken in der beruflichen Aus- und Weiterbildung	21
4.5 Ableitung der Untersuchungsfragen .....	24
<b>5. Teil B: Analyse der deutschen Stiftungslandschaft im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung</b> .....	<b>25</b>
5.1 Strukturen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.....	25
5.2 Inhaltliche Schwerpunktsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	27
5.3 Kooperationen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	31
5.4 Nachhaltigkeit von Stiftungsaktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.....	34
5.5 Entwicklungstrends für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	36
5.6 Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	38
5.7 Haupttypen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.....	38
5.8 Unterstützungsstrukturen und Unterstützungsbedarf der Stiftungen .....	44
5.9 Best-Practice-Beispiele für die Arbeit von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	47
<b>6. Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>54</b>
6.1 Handlungsfeld Transparenz, Kooperation und Vernetzung.....	56
6.2 Handlungsfeld Konzeptentwicklung und Transfer .....	58
6.3 Handlungsfeld Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit .....	58
6.4 Handlungsfeld Aktivierung von Neugründungen .....	60
<b>7. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>62</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Abbildung 1: Adressatengruppen und Handlungsfelder .....	9
Abbildung 2:	Organisation von JOBSTARTER .....	12
Abbildung 3:	Berufliche Aus- und Weiterbildung im Kontext der Stiftungsstudie.....	14
Abbildung 4:	Stiftungsbestand aller rechtsfähigen Stiftungen im Jahr 2007.....	18
Abbildung 5:	Gründung und Aktivitätszeitraum der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	25
Abbildung 6:	Stiftungskapital der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	26
Abbildung 7:	Finanzielle Mittel der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Jahr 2007 .....	26
Abbildung 8:	Zusätzliche Finanzierungsquellen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.....	27
Abbildung 9:	Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stiftungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	27
Abbildung 10:	Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	29
Abbildung 11:	Zielgruppen der Stiftungen .....	29
Abbildung 12:	Handlungsfelder der Stiftungen.....	31
Abbildung 13:	Aktivitäten der Stiftungen.....	32
Abbildung 14:	Kooperationspartner von Stiftungen .....	33
Abbildung 15:	Kooperationsformen von Stiftungen .....	34
Abbildung 16:	Tätigkeiten zur Schaffung von Nachhaltigkeit.....	35
Abbildung 17:	Gründe gegen ein Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	37
Abbildung 18:	Cluster 1: Junge Stiftungen .....	40
Abbildung 19:	Cluster 2: Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung.....	41
Abbildung 20:	Cluster 3: „Projektförderer“ .....	42
Abbildung 21:	Cluster 4: Bereichsübergreifende Flaggschiffe .....	43
Abbildung 22:	Cluster 5: Stetige Förderer im Kleinen .....	44
Abbildung 23:	Unterstützer der Stiftungsarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	45
Abbildung 24:	Allgemeiner Unterstützungsbedarf der Stiftungen .....	46
Abbildung 25:	Spezifischer Unterstützungsbedarf der Stiftungen .....	46
Abbildung 26:	Adressatengruppen und Handlungsfelder .....	54

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den acht Handlungsfeldern .....	10
Tabelle 2:	Leitlinien .....	22
Tabelle 3:	Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den acht Handlungsfeldern .....	54



## 0. Executive Summary

Die Zahl der Stiftungen ist in den letzten Jahren bundesweit stark angestiegen. Obwohl Bildung und Erziehung in der deutschen Stiftungslandschaft ein großes Segment bilden, ist das Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung bislang nicht groß.

Konkret handlungsleitend für die Erreichung der Zielstellung des BMBF, eine Aktivierung von Stiftungen für und in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu befördern, und damit auch ein maßgeblicher Impulsgeber für die Initiierung der Studie, ist aktuell das Bundesprogramm JOBSTARTER mit seinem Programmbereich 3: Stiftungen und Fundraising. Ziel des Programmbereichs „Stiftungen & Fundraising“ im BMBF-Förderprogramm JOBSTARTER ist es, die Gründung von neuen Stiftungen sowie die Anstrengungen zur Beschaffung von Stiftungskapital zu unterstützen und damit eine strukturelle und nachhaltige Förderung in der beruflichen Bildung zu ermöglichen. Gleichzeitig sollen bestehende Stiftungen motiviert werden, sich verstärkt dem Thema der Aus- und Weiterbildung zu widmen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird dargestellt, mit welchen Zielsetzungen, in welchen Handlungsfeldern und in welchem finanziellen Umfang sich Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv zeigen.

Neben der Darstellung der Untersuchungsergebnisse umfasst die Studie Handlungsempfehlungen zur Stärkung und Unterstützung des Engagements von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Methodisch wurde im Rahmen einer **primär- und sekundärempirischen Untersuchung** ein Verzeichnis von Stiftungen erstellt, die sich (potenziell) im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren. Die im Verzeichnis aufgenommenen Stiftungen wurden im Rahmen einer **Online-Befragung** bezüglich ihrer Ziele, Motive, Inhalte, Maßnahmen, Finanzvolumen, innovativen Konzepte und geplanten Vorhaben befragt. Weiterhin wurden mit dem Ziel der Ermittlung von Innovationen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung bei vier Stiftungen **Fallstudien** durchgeführt. Abschließend wurden auf Basis der Untersuchungsergebnisse **Handlungsempfehlungen** zur Aktivierung und Stärkung von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung entwickelt. Diese wurden im Rahmen einer **Ergebnistagung** mit Stiftungen, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) diskutiert und präzisiert.

Im folgenden Abschnitt werden die Untersuchungsergebnisse zu folgenden Fragestellungen aufgelistet:

- Inhaltliche Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Gründe für ein Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Thematische Fokussierung auf die berufliche Aus- und Weiterbildung,
- Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Zielgruppen der Stiftungen,
- Handlungsfelder der Stiftungen,
- Aktivitäten der Stiftungen,
- Kooperationsaktivitäten der Stiftungen,
- Nachhaltigkeit der Stiftungstätigkeit,
- Entwicklungstrends für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftungen,
- Unterstützungsbedarf der Stiftungen

### 0.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

#### 0.1.1 Inhaltliche Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

##### 0.1.1.1 Gründe für ein Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Stifterinnen und Stifter motivierten vor allem die gesellschaftliche Bedeutung des Themas und der eigene persönliche Hintergrund zu einem Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Sie sahen es zum einen als wichtig an, in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig zu werden, da dieser ihrer Meinung nach eine verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Dies erachteten sie auch aus dem

Grund für maßgeblich, da Staat und Wirtschaft in bestimmten Bereichen der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht allen Handlungsbedarf ausreichend bedienen, so dass Stiftungen wichtige unterstützende/ergänzende Tätigkeiten leisten können. Zum anderen werden die persönlichen Erfahrungen der Stifterinnen und Stifter als entscheidender Grund angegeben, sich mit der Thematik der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu beschäftigen. Dies rührte z. B. aus der Tatsache, dass Stifterinnen und Stifter kritische Beobachterinnen und Beobachter des gesellschaftspolitischen Zeitgeschehens sind, die jeweils die regionalen Schwächen in den Aus- und Weiterbildungssystemen der beruflichen Bildung erkennen und sich unterstützend einbringen. Zudem waren Stifterinnen und Stifter oftmals über die Angliederung an eigene Familienunternehmen mit der Thematik der Aus- und Weiterbildung vertraut.

#### 0.1.1.2 Thematische Fokussierung auf die berufliche Aus- und Weiterbildung

Der weitaus überwiegende Teil der befragten Stiftungen richtete sein Engagement nicht allein auf die Thematik der beruflichen Aus- und Weiterbildung, sondern bearbeitete dieses Feld als eines unter mehreren. So waren fast 3/4 der befragten Stiftungen auch in anderen Bereichen neben der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig. Deren Tätigkeiten richteten sich insgesamt auf die Bereiche Bildung und Soziales. Hierbei waren die Stiftungen auf den Gebieten der Förderung und Unterstützung von Schulen und Hochschulen allgemein aktiv, förderten die Jugend- und Altenhilfe sowie die Integration von Migrantinnen und Migranten. Des Weiteren gaben die Stiftungen an, sich im Bereich von Wissenschaft und Forschung zu betätigen. Lediglich 1/3 der befragten Stiftungen konzentrierten sich ausschließlich auf die berufliche Aus- und Weiterbildung.

#### 0.1.1.3 Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Neben der Motivation, die Stifterinnen und Stifter zum Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung veranlasste, war es im Kontext der konkreten Stiftungsaktivitäten wichtig, das eigene Selbstverständnis der Stiftungen im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erfahren. Im Ergebnis zeigte sich, dass sich Stiftungen zum einen als **Innovatoren** und zum anderen als **Schließer struktureller Lücken** im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung einstufen. Somit trieben sie einerseits die Entwicklungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung voran und agierten andererseits an strukturellen Stellen des Systems der beruflichen Aus- und Weiterbildung, an denen eine Unterstützung erforderlich und möglich ist.

#### 0.1.1.4 Zielgruppen der Stiftungen

In der beruflichen Aus- und Weiterbildung gab es für Stiftungen ein großes Spektrum an Möglichkeiten des Engagements für

unterschiedliche Zielgruppen. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung unter den Stiftungen weisen darauf hin, dass die personenbezogene Förderung gegenüber der Förderung von Betrieben und Organisationen dominierend ist. So gaben ca. 80 % der Stiftungen an, ihre Unterstützungsleistungen auf Jugendliche oder junge Erwachsene zu konzentrieren. Zudem äußerten 30 % der Stiftungen, in der Multiplikatorenarbeit im Themenbereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv zu sein. Demgegenüber gaben ca. 40 % der Stiftungen an, ihre Arbeit auf Betriebe oder Organisationen zu konzentrieren.

Bei der Unterstützung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen konzentrierten sich Stiftungen in überwiegendem Maße auf die Begabten- und Benachteiligtenförderung. Hierbei fokussierte sich das Engagement der Stiftungen mehrheitlich auf die Gruppe der Hauptschulabsolventinnen und Hauptschulabsolventen sowie Auszubildende. Stiftungen, die sich auf Betriebe und Organisationen konzentrierten, waren in erster Linie auf gemeinnützige Organisationen, berufsbildende Schulen sowie Unternehmen ausgerichtet.

#### 0.1.1.5 Handlungsfelder der Stiftungen

Stiftungen können ihre Zielsetzungen und die Erreichung der Zielgruppen mit Aktivitäten in unterschiedlichen Handlungsfeldern im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung anvisieren. Bei der Betrachtung der Handlungsfelder, welche von den Stiftungen besetzt wurden, kristallisierten sich im Rahmen einer Faktorenanalyse drei Handlungsfelder heraus. So zeigte sich, dass Stiftungen in der **Förderung und Unterstützung von Ausbildungskapazitäten** bspw. durch den Erhalt und die Förderung von Ausbildungsstätten sowie die zusätzliche Generierung von Ausbildungsplätzen aktiv waren. Zudem waren Stiftungen im Themenfeld des **Übergangs** tätig und förderten das Übergangsmanagement, maßgeblich an der Schwelle Schule-Ausbildung, sowie nachgelagert an den Schwellen Ausbildung-Beruf und Ausbildung-Hochschule. In einem dritten Themenfeld waren Stiftungen im Handlungsfeld **Erhalt und die Modernisierung des Dualen Systems** aktiv. Hier nahmen sie sich vor allem der qualitativen Sicherung sowie der Weiterentwicklung an.

#### 0.1.1.6 Aktivitäten der Stiftungen

Die übergeordneten Handlungsfelder lassen sich eine Ebene weiter tiefer auf verschiedene Aktivitätenbündel herunterbrechen. Es lassen sich vier Aktivitätenfelder der Stiftungen identifizieren. So waren Stiftungen im Rahmen **individuenbezogener Unterstützungen** tätig. Zudem lässt sich feststellen, dass sie konkrete Aktivitäten zur **Unterstützung von Organisationen** in ihrer Arbeit durchführten, bspw. durch die Übernahme der Trägerschaft von Ausbildungseinrichtungen. Zudem waren Stiftungen im Feld der **Entwicklung und Beratung** aktiv. Das heißt, sie trieben das Feld der beruflichen Aus- und Weiterbildung thematisch durch Analysen und Forschungsarbeiten oder aber die Entwicklung von Curricula

dynamisch weiter. Das vierte Feld ihrer Aktivitäten bezog sich auf **finanzielle Unterstützungsleistungen**, also klassische Formen der Förderung wie Prämien oder Stipendien.

### 0.1.2 Kooperationsaktivitäten der Stiftungen

Die Frage nach den Kooperationsmustern von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung hängt sehr stark mit den Aspekten der Nachhaltigkeit und Wirkung von Stiftungsarbeit zusammen. Für viele Stiftungen ist es hilfreich, sich frühzeitig, möglichst vor dem Beginn einzelner Aktivitäten, strategische Partner zu suchen, um erfolgreich Projekte und Initiativen durchzuführen und dann im Nachgang regional oder sogar bundesweit zu verbreiten.

Die durchgeführte Befragung verdeutlicht, dass der weitaus überwiegende Anteil der befragten Stiftungen über externe Kooperationspartner verfügt. So gaben 75 % der befragten Stiftungen an, Kooperationspartner zu besitzen. Dabei richtete sich die Notwendigkeit externer Kooperationspartner auch nach der Verwirklichung des Stiftungszwecks. So griffen alle befragten operativen Stiftungen auf ein Netz von Partnern zurück, um ihre Tätigkeiten durchführen zu können. Lediglich 53 % der befragten ausschließlich fördernden Stiftungen verfügten im Gegensatz hierzu über Kooperationspartner. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Stiftungen im fördernden Bereich die Rolle des Finanzierenden einnehmen und daher nur begrenzt auf externe Kooperationspartner angewiesen sind. Die Arbeit mit Kooperationspartnern ist somit häufig durch eine operative Zusammenarbeit geprägt.

Als Kooperationspartner standen den Stiftungen je nach Anlass unterschiedliche Akteure zur Verfügung. Davon machten die Stiftungen in der Praxis auch Gebrauch. Eine Zusammenarbeit fand vornehmlich mit KMU, allgemeinbildenden Schulen, Kommunen sowie Hochschulen/Akademien statt. In den Fallstudien wurde deutlich, dass insbesondere zur nachhaltigen Verankerung der Projekte eine Zusammenarbeit mit den Kommunen hilfreich ist. Zudem griffen Stiftungen auf strategische Partner wie z. B. Bundes- und Landesministerien zurück. Die Zusammenarbeit mit diesen strategischen Partnern fand jedoch nur punktuell statt. Weiterhin vernetzten sich Stiftungen untereinander, arbeiten in Arbeitsgruppen zusammen, fördern und unterstützen sich gegenseitig. Die Fallstudien belegten, dass die Anzahl und Art der Kooperationspartner von Stiftungen je nach Art des Projekts auch stark wechseln können.

Insbesondere größere Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung waren gemäß den Aussagen der befragten Stiftungen sehr gut vernetzt und führten viele Kooperationsprojekte gemeinsam durch. Weniger ausgeprägt war die Vernetzungsarbeit kleinerer Stiftungen, was auch auf die geringeren finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen zurückgeführt werden kann.

### 0.1.3 Nachhaltigkeit der Stiftungstätigkeit

Stiftungen verstehen sich als wichtige Impuls- und Ideengeber im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Im Vergleich zu anderen Akteuren aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung verfügen sie über einen großen Handlungsspielraum, der ihnen ein schnelles und unbürokratisches Vorgehen ermöglicht und ihnen erlaubt, im Rahmen von Modellprojekten Innovationen voranzutreiben. Eine wichtige Frage im Zusammenhang mit dieser Untersuchung ist, inwieweit Stiftungen das Ziel verfolgen, innovative Projekte nachhaltig zu gestalten und mit Hilfe des Staates zu institutionalisieren.

Nicht jede Stiftung hat für sich den Anspruch definiert, nachhaltig zu wirken und regionale Modellprojekte in die Fläche zu übertragen. Viele Stiftungen sehen sich eher als Anstoßer von Innovationen, agieren regional und betrachten es als Aufgabe des Staates, funktionierende Modelle bundesweit zu etablieren. Diese Rollenverteilung zwischen Staat und Stiftung setzt jedoch voraus, dass staatliche Stellen rechtzeitig in den Prozess der Projektentwicklung und -umsetzung eingebunden werden und definierte Projektziele frühzeitig abgeglichen werden, um Systemkohärenz zu schaffen. In der Praxis ist dies häufig nicht der Fall, was dazu führen kann, dass staatliche Stellen und Stiftungen nach der Pilotphase nicht zusammenfinden bzw. sich herausstellt, dass seitens des Staates gar kein Interesse an dem entwickelten Modell besteht und das Projekt als Konsequenz schließlich nach der Modellphase ausläuft. Eine weitere Frage in dem Zusammenhang ist, inwieweit der Staat die finanziellen Möglichkeiten besitzt, in den jeweiligen Förderbereichen gelungene Projekte in die Breite zu tragen; wobei nicht nur der Staat, sondern auch größere Stiftungen mit hohen finanziellen Mitteln in einzelnen Fällen zur Verbreitung erfolgreicher Projekte die Rolle eines strategischen Partners von kleineren Stiftungen übernehmen könnten.

Ein nachhaltiges Wirken von Stiftungen wurde vor allem über Öffentlichkeitsarbeit, Informationsbereitstellung sowie regelmäßige Evaluation der Tätigkeiten hergestellt.

### 0.1.4 Entwicklungstrends für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die Stiftungen, die sich ein grundsätzliches Engagement im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung vorstellen könnten, lassen sich konkreter beschreiben: Erstens, sie kamen mehrheitlich aus den Bereichen Soziales, Bildung und Gesundheit. Zweitens zeigte sich, dass sich insbesondere Bürgerstiftungen, deren thematische Fokussierung einfacher angepasst/weiterentwickelt werden kann, ein Engagement in diesem Themenbereich vorstellen könnten.

Rückschlüsse auf die Frage, inwieweit bestehende Stiftungen, die sich noch nicht im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren, zu einem Engagement in der

beruflichen Aus- und Weiterbildung aktivieren und motivieren lassen, bilden folgende Auswertungen: fast die Hälfte der Stiftungen äußerte, dass vermehrte Hinweise über Kooperationspartner anderer Stiftungen (47 %) nötig wären, um im Themenfeld aktiv zu werden. Dies wurde gefolgt von der Unterstützung beim Aufwuchs des Stiftungskapitals (40 %) und Beratungsleistungen zu Projektansätzen / Projektideen (33 %).

Als entscheidender Grund der gegen ein momentanes Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Stiftungen spricht, ist das Satzungsrecht zu nennen. So gaben 55 % der Stiftungen an, ihre Tätigkeiten aus diesem Grund nicht um den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erweitern.

### 0.1.5 Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftungen

Viele Stiftungen sind in ihrer Arbeit darauf angewiesen, Mittel durch Dritte einzuwerben. Die hohe Relevanz von Spenden als Quelle der Finanzierung verdeutlicht die Bedeutung von Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit für die Stiftungen, um Mittel einzuwerben und damit Projekte zu fördern und / oder eigene Aktivitäten durchführen zu können.

Die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit und des Fundraising<sup>1</sup> stehen in einem engen Bezug. Öffentlichkeitsarbeit kann zwar ohne Fundraising durchgeführt werden; Fundraising jedoch nicht ohne Öffentlichkeitsarbeit. Fundraisingaktivitäten sind auf eine Marketing- und Kommunikationsstrategie und damit einhergehend eine gute Öffentlichkeitsarbeit angewiesen. Im Rahmen der Befragung gab 55 % der Respondenten an, Fundraising durchzuführen, wohingegen der Großteil der Respondenten (89 %) Öffentlichkeitsarbeit betreibt.

Es ist schwierig, im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung Fundraising zu betreiben und das Interesse der Öffentlichkeit auf die Zielgruppe der Auszubildenden und Schüler am Übergang Schule-Beruf zu lenken. Spender engagieren sich eher im sozialen Bereich und in der Förderung und Unterstützung von Kindern. Um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf die Stiftungsarbeit zu lenken, gilt es bereits frühzeitig exemplarische Projekte mit Vision zu fördern, um den realen Nutzen der Stiftung zu demonstrieren. Hilfreich ist es, die Ziele an „lebenden Beispielen“ fassbar zu machen.

### 0.1.6 Unterstützungsbedarf der Stiftungen

Stiftungen wünschten sich für ihre Stiftungsarbeit vor allem Hilfe beim weiteren Aufwuchs des Stiftungskapitals über Fundraisingsaktivitäten sowie Unterstützung auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Aktivitäten. Die Förderung der Öffentlichkeitsarbeit sollte vor allem über die Schaffung von Informationsplattformen sowie über die konkrete Beratung und Weiterbildung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit erfolgen.

Neben dem allgemeinen Unterstützungsbedarf benötigen Stiftungen Hilfestellungen bei der Projekt- und Förderarbeit, die sich konkret auf das Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung beziehen. Hierbei zeigte sich zum einen, dass Stiftungen verstärkt auf aktuelle sowie spezifische Informationen zu Entwicklungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung angewiesen sind. Dieser Aspekt ist wichtig, damit sie mit ihren Unterstützungsleistungen stetig am Puls der Zeit agieren und somit ihre Rollen der Innovatoren und Schließer struktureller Lücken gut ausfüllen können. Zum anderen äußerten Stiftungen, eine verstärkte Vernetzung untereinander zu benötigen. Dies bezog sich einerseits auf die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind und andererseits auf Akteure (wie z. B. Unternehmen, Schulen, andere Bildungsträger etc.), die im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind und eine prominente Rolle spielen. Denn nur über gute Vernetzungsstrukturen ist es Stiftungen möglich, ihre angestoßenen Projektideen erfolgreich umzusetzen und nachhaltig verankern und in die Breite zu tragen zu können.

## 0.2 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen sollen in der Summe eine Stärkung des Engagements von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung bewirken. Dies kann zum einen über eine Professionalisierung und Weiterentwicklung des Engagements bestehender Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung erreicht werden. Zum anderen über eine „Bestandserweiterung“, indem neue Stiftungen für ein Engagement in diesem Arbeitsfeld gewonnen werden.

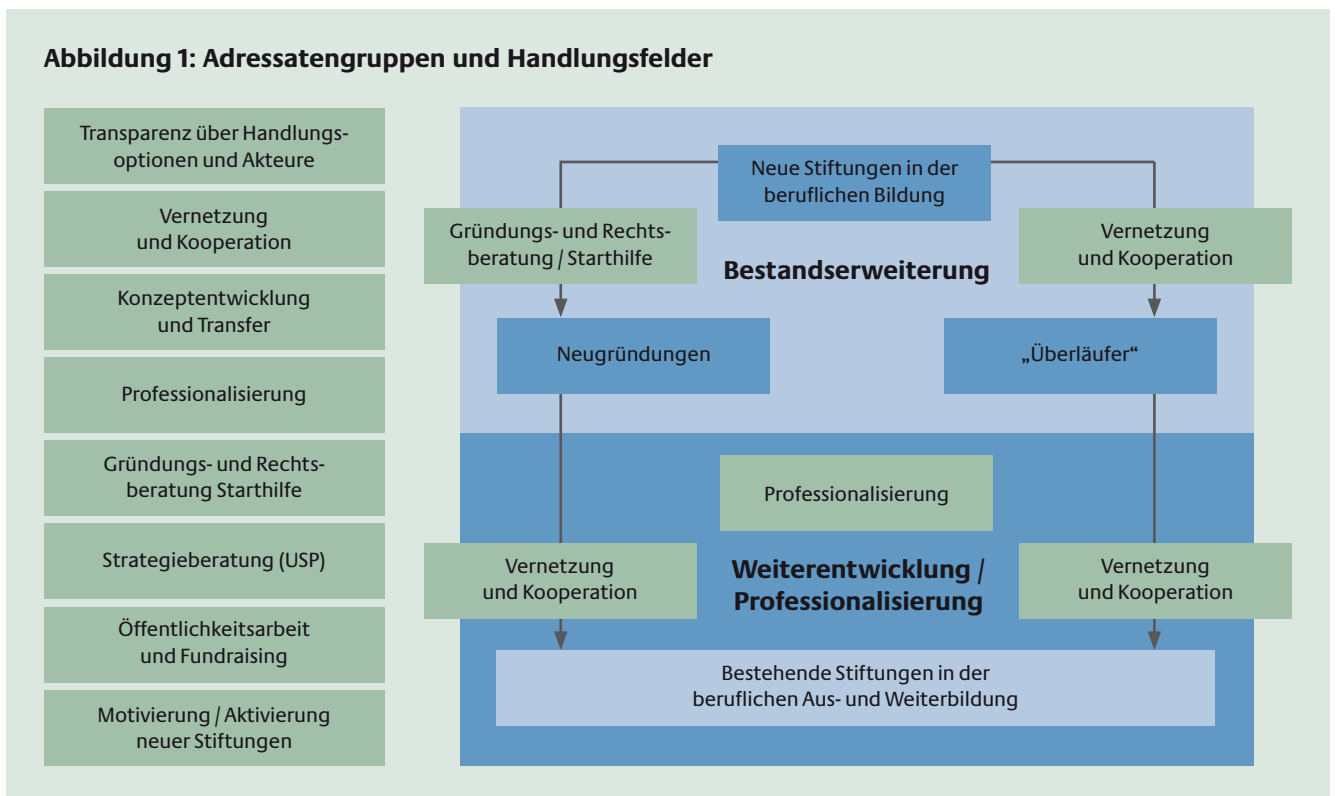
<sup>1</sup> Gemäß des Stiftungsglossars der Bundesverbands Deutscher Stiftungen ist Fundraising („Fund“ = Vermögen und „to raise“ = erschließen) eine Variante des Marketings und bezeichnet die systematische und umfassende Mittelbeschaffung einer Organisation mithilfe einer Kommunikationsstrategie. Der Begriff umfasst Finanzmittel ebenso wie Sach- und Dienstleistungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008b).

Auf Basis der Ergebnisse der Befragung zum Unterstützungsbedarf und zu den Voraussetzungen für und Gründen gegen ein Engagement von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung lassen sich acht Handlungsfelder bestimmen, in denen unterstützende Maßnahmen zur Stärkung von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung verortet werden können:

1. Transparenz über Handlungsoptionen und Akteure,
2. Vernetzung und Kooperation,
3. Konzeptentwicklung und -transfer,
4. Professionalisierung,
5. Gründungs- und Rechtsberatung/Starthilfe,
6. Strategieberatung (bezüglich Unique Selling Point = Alleinstellungsmerkmal),
7. Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising sowie
8. Motivierung/Aktivierung neuer Stiftungen

Diese Handlungsfelder lassen sich sehr gut mit den drei skizzierten Adressatengruppen verknüpfen. Je nach Adressatengruppe sind einzelne der benannten Handlungsfelder unterschiedlich relevant. So adressieren die Empfehlungen im Zusammenhang mit dem Handlungsfeld Gründungs- und Rechtsberatung/Starthilfe in der Regel die Gruppe der Neugründungen. Die Empfehlungen im Handlungsfeld Professionalisierung richten sich insbesondere an bestehende Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung, die ausgehend von einer stabilen Handlungsbasis sich und ihre Aktivitäten weiterentwickeln können und wollen. Darüber hinaus gibt es Handlungsfelder wie etwa Transparenz über Handlungsoptionen und Akteure sowie Vernetzung und Kooperation, die für alle Gruppen von hoher Bedeutung sind.

Die folgende Grafik veranschaulicht beispielhaft die Zuordnung der Handlungsfelder zu den drei Adressatengruppen Neugründungen, Überläufer und bestehende Stiftungen:





# 1. Einleitung

Im Jahr 2008 wurde Rambøll Management mit der Erstellung der Studie zu Stiftungen im Kontext beruflicher Aus- und Weiterbildung – Status quo, Entwicklungen und innovative Ansätze, beauftragt.

Die Zahl der Stiftungen ist in den letzten Jahren bundesweit stark angestiegen. Obwohl Bildung und Erziehung in der deutschen Stiftungslandschaft ein großes Segment bilden, ist das Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung bislang nicht groß. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird dargestellt, mit welchen Zielsetzungen und in welchen Handlungsfeldern sich Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv zeigen.

Der vorliegende Bericht für die Studie „Stiftungen im Kontext beruflicher Aus- und Weiterbildung – Status quo, Entwicklungen und innovative Ansätze“ ist wie folgt aufgebaut:

## **Kapitel 2**

erläutert im Detail den Gegenstand sowie die Zielsetzungen der vorliegenden Studie.

## **Kapitel 3**

gibt einen Überblick über die deutsche Stiftungslandschaft.

## **Kapitel 4**

geht speziell auf Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung im deutschen Bildungssystem ein.

## **Kapitel 5**

stellt die Aktivitäten von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf der Grundlage der von Rambøll Management durchgeführten Erhebungen dar.

## **Kapitel 6**

leitet die Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der vorangegangenen Kapitel ab.

## **Kapitel 7**

enthält das Literaturverzeichnis.

## 2. Hintergrund und Zielsetzungen der Studie

Die vorliegende Studie zu Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist in einen übergeordneten Gesamtkontext zu stellen. Die Verantwortungsteilung zwischen Staat und Non-Profit-Sektor ist ein Entwicklungstrend, der auch den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung erfasst hat. In diesem Zusammenhang unterstützt der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung berufene Innovationskreis berufliche Bildung (IKBB) die Initiative, im Zuge des festzustellenden Stiftungsbooms neue Ausbildungsstiftungen zu initiieren und bestehende Stiftungen zu motivieren, ihre Aktivitäten verstärkt auf das bislang als Stiftungszweck unterrepräsentierte Aktionsfeld Berufsbildung zu lenken. „Ziel ist dabei nicht primär eine Entlastung der heute Berufsbildungsverantwortlichen von ihren Kernaufgaben und in der Regelförderung, sondern die Förderung von Innovation und regionaler Entwicklung, um so einen Beitrag zur wirtschaftlichen und sozialen Sicherung zu leisten.“ (BMBF 2007: 20). Die Rolle von Stiftungen als wichtige Impulsgeber und Innovatoren im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung wird somit zunehmend anerkannt.

Konkret handlungsleitend für die Erreichung der Zielstellung des BMBF, Stiftungen für die und in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu aktivieren, und damit auch ein maßgeblicher Impulsgeber für die Initiierung der Studie ist aktuell das Bundesprogramm JOBSTARTER mit seinem Programmbereich 3: Stiftungen und Fundraising. Dieser Programmbereich ist eine spezifische Orientierungsfolie für die Ausgestaltung der Studie sowie die Adressierung der herauszuarbeitenden Ergebnisse und die Ableitung von Empfehlungen zur Förderung von Stiftungsaktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiter-

bildung. Daher soll eine kurze Skizzierung der Einbettung des Programmbereichs Stiftungen und Fundraising in das Gesamtprogramm JOBSTARTER im Folgenden helfen, den spezifischen Rahmen dieser Studie zu erfassen.

### 2.1 Hintergrund JOBSTARTER

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat zum Jahreswechsel 2005/2006 das Ausbildungsstrukturprogramm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“ initiiert, um zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen und regionale Ausbildungsstrukturen zu verbessern. JOBSTARTER läuft über einen Zeitraum von sieben Jahren (Ende 2005 bis 2013) und ist mit Mitteln in Höhe von 125 Millionen Euro ausgestattet. Die Mittel für JOBSTARTER stammen aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds.

Zentrales Ziel von JOBSTARTER ist eine bessere regionale Versorgung Jugendlicher mit betrieblichen Ausbildungsplätzen, um Betriebe bzw. Unternehmen für die Ausbildung zu gewinnen. Durch das Programm werden bestehende Aktivitäten des BMBF im Bereich der betrieblichen Ausbildung gebündelt, weiterentwickelt und durch zusätzliche Themenschwerpunkte und Förderinstrumente ergänzt.

Um die Ziele des Programms effektiv umzusetzen, umfasst JOBSTARTER sowohl dezentrale als auch zentrale Organisati-

Abbildung 2: Programmstruktur von JOBSTARTER



Quelle: www.jobstarter.de

onselemente. Mit dem Ziel, die regionalen Ausbildungsstrukturen zu verbessern, wurden vier Regionalbüros in Nord-, Süd-, Ost- und Westdeutschland eingerichtet. Diese haben die Aufgabe, die Akteure in regionalen Ausbildungsstrukturen und die Vernetzung der beteiligten Partnerinstitutionen zu unterstützen, die geförderten Projekte zu begleiten und zu beraten sowie potenzielle Antragsteller zu informieren. Auf übergeordneter Ebene ist die zentrale Programmstelle im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für die Durchführung von JOBSTARTER verantwortlich. Innerhalb der Programmstelle JOBSTARTER gibt es vier fachlich eigenständige Programmbereiche. Der wachsenden Bedeutung von Stiftungen wird dabei durch einen eigenen Programmbereich „Stiftungen & Fundraising“ Rechnung getragen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Programmstruktur von JOBSTARTER:

Hervorgegangen ist der Programmbereich Stiftungen und Fundraising aus der „Patenschaftsstelle für Ausbildung“, die bis Ende 2005 der Stiftung Begabtenförderungswerk berufliche Bildung (SBB) zugeordnet war. Ziel ist es in diesem Programmbereich, Stiftungsaktivitäten auf das Aktionsfeld Berufsausbildung zu lenken und damit einen Beitrag zur Strukturverbesserung der Ausbildung zu leisten. Zu diesem Zweck sollen sowohl bestehende Stiftungen für den Stiftungszweck „Duale Ausbildung“ gewonnen, als auch Stiftungsneugründungen mit diesem Förderschwerpunkt angestoßen werden. In Reaktion auf den zunehmenden Wettbewerb im Non-Profit-Sektor bietet der Programmbereich Stiftungen und Fundraising darüber hinaus Weiterbildungsmöglichkeiten und Hilfestellungen für Stiftungen und Vereine zum Thema „Fundraising“ an.

Zu den konkreten Aktivitäten des Programmbereichs zählen:

- bundesweite Informations- und Beratungsleistungen für Stifter, Ausbildungsvereine und Stiftungen,
- Durchführung regionaler „Stiftertage“,
- Durchführung regionaler Weiterbildungsmaßnahmen mit Schwerpunkt Fundraising,
- Publikationen zum Thema „Stiftungen für betriebliche Ausbildung und Fundraising“.

## 2.2 Zielsetzung der Studie

Um die Aufgaben- und Zielstellungen, die mit einer Aktivierung von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung verbunden sind, zielgerichtet mit konkreten Politiken zu hinterlegen, fehlt es in zentralen Bereichen bisher an belastbaren Informationen beispielsweise zur Motivation für ein

Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung oder zu Art und Umfang der Aktivitäten von Stiftern/Stiftungen. Diese Informationslücken zu schließen sowie die Perspektive der Stiftungen in den Blick zu nehmen und in den Prozess der Aktivierung von Stiftungsaktivitäten zu integrieren, ist übergeordnetes Ziel der vorliegenden Studie.

Als konkreter Handlungsauftrag folgt daraus für die Studie, die Bereiche, die Zielsetzung, den finanziellen Rahmen, den inhaltlichen Umfang und die Maßnahmen festzustellen, in denen Stiftungen Aktivitäten im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung durchführen und/oder fördern. Weiterhin geht es darum, Entwicklungstrends und Treiber sowie Innovationen zu identifizieren und hiervon ausgehend Entwicklungspotenziale und den Unterstützungsbedarf der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung abzuleiten. Die Ergebnisse der Analyse sollen die Grundlage für die gezielte Entwicklung einer Förderstrategie zur Aktivierung von Stiftungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung bieten und damit auch die weitere Umsetzung von JOBSTARTER unterstützen.

Als Produkt der Studie wird neben diesem Bericht ein Verzeichnis von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf der Basis der durchgeführten quantitativen und qualitativen Erhebungen erstellt. Dieses Verzeichnis ist ein guter Ausgangspunkt für die Systematisierung der Stiftungsaktivitäten und ein erster Beitrag zur Schaffung von Transparenz. Diese Transparenz nutzt einerseits der Politik, um Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit ihren Politiken direkt adressieren zu können. Andererseits ist es ein hilfreiches Instrument für Stiftungen selbst, um sich a) in der Stiftungslandschaft verorten zu können und b) potenzielle Kooperations- und Netzwerkpartner zu identifizieren.

Die Untersuchungszielgruppe stellt insbesondere solche Stiftungen dar, die im Beispieldatensatz der Abgabenordnung hinsichtlich des Zwecks „Förderung der Bildung und Erziehung“ (§ 52, Abs. 2, Nr. 1 AO) ausgeführt werden. Dabei geht es vor allem um folgende Aktivitäten:

- Erhalt und Förderung von Ausbildungsstätten,
- Förderung berufsvorbereitender qualifizierender Maßnahmen,
- Zielgruppenförderung,
- Generierung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen.

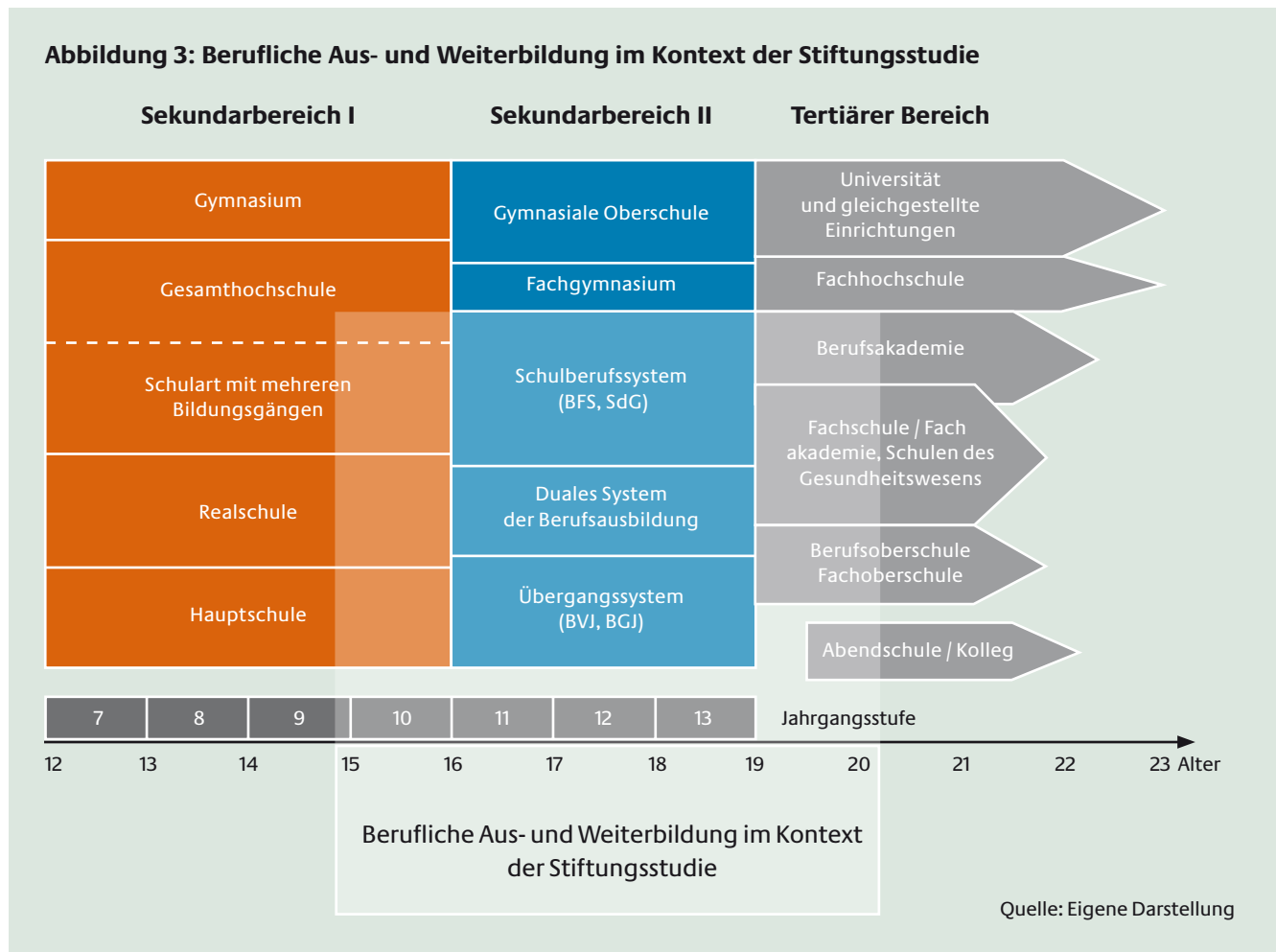
Im Fokus der Studie stehen Stiftungen, die bereits in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind. Diese können neben ihren Erfahrungen in diesem Handlungsfeld auch retrospektiv Angaben zu ihrer Gründungsmotivation machen sowie benennen, welche Unterstützungsformen in welcher Phase der Stiftungsneugründung und Etablierung erforderlich waren bzw. sind. Diese Informationen sind Ausgangspunkt für die

Aktivierung neuer Stiftungsgründungen. Die Studie kann nur begrenzt eine Antwort auf die Frage geben, wie potenzielle Stifter zur Gründung von Stiftungen aktiviert werden können. Dazu müssten potenzielle Stifter befragt werden. Wir werden mögliche Aktivierungsstrategien mittelbar in den Blick nehmen, indem wir die von den befragten Stiftungen benannten förderlichen Aspekte für ein Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung systematisieren und in Erfolg versprechende Strategien zur Aktivierung übersetzen.

Bei der Durchführung der Studie wurde insgesamt eine weit gefasste Definition der beruflichen Aus- und Weiterbildung zugrunde gelegt. Berufliche Aus- und Weiterbildung im

Kontext der Stiftungsstudie umfasst die gesamte Qualifikation von der Berufsvorbereitung über die klassische berufliche Bildung bis zur Weiterbildung sowie so genannte ausbildungintegrierte duale Studiengänge. Diese kombinieren eine Ausbildung im Betrieb mit einem Studium an einer Hochschule oder Akademie. Damit wird die Theorie mit der Praxis verknüpft und dual Studierende erwerben schon im Studium ein hohes Maß an Berufserfahrung.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Definition von beruflicher Aus- und Weiterbildung im Kontext der Stiftungsstudie:



### 3. Methodik

Rambøll Management setzte in der Studie eine geeignete Verbindung von Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung für die Bestandsaufnahme von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung ein, die im Folgenden dargestellt wird.

In einem ersten Schritt wurden im Rahmen einer **primär- und sekundärempirischen Untersuchung** ein systematischer Überblick über Stiftungen, die sich in der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren, erarbeitet sowie Kontaktdaten von Stiftungen für die anschließende Befragung erfasst. Ausgangspunkt bildete eine eingehende Recherche relevanter Dokumente und Daten sowie Interviews mit ausgewählten Akteuren im Untersuchungsfeld. Das Ziel der explorativen Interviews bestand darin, eine erste Einschätzung zu maßgeblichen Untersuchungsaspekten zu erhalten und Hypothesen und Leitfragen für die weitere Untersuchung abzuleiten.

Als Datenquelle für die Befragung erstellte Rambøll Management in einem nächsten Schritt ein **Verzeichnis** zu Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Dazu wurden relevante Stiftungsverzeichnisse recherchiert und gesichtet. Kontaktdaten von Stiftungen, die sich gemäß ihrem Stiftungszweck potenziell im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren, wurden in einer Excel-Datei zusammengeführt. Bei der Erstellung des Verzeichnisses wurden folgende Verzeichnisse berücksichtigt:

- Verzeichnis Deutscher Stiftungen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, 6. Auflage, Ende Juni 2008,
- Länderverzeichnisse der Stiftungsaufsichtsbehörden,
- Stiftungsverzeichnis des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft,
- Stiftungen, die uns durch den Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie durch den Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) e. V. benannt wurden.

Im Verzeichnis des Bundesverbandes wurde eine Stichwortsuche in der Verzeichniskategorie „Stiftungszweck“ durchgeführt. Hierbei wurden solche Stichworte gewählt, die Hinweise auf ein Engagement der jeweiligen Stiftung im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung liefern. Konkret wurden folgende Stichworte herangezogen: Bildung, Ausbildung, Weiterbildung, Berufsbildung, Übergang Schule – Beruf, Berufsschule, Beruf und berufliche Bildung.

Die Stichwortsuche erstreckte sich auf sämtliche im Verzeichnis aufgeführten Stiftungen. Für das zu erstellende Verzeichnis von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung wurden jene Stiftungen ausgewählt, bei denen zumindest eines der genannten Stichworte einen Treffer ergab. Die so identifizierten Stiftungen wurden in eine Excel-Datei überführt.<sup>2</sup>

Bei der Auswahl der Stiftungen der Länderverzeichnisse wurde das gleiche Auswahlverfahren angewandt, wie für das Stiftungsverzeichnis des Bundesverbands Deutscher Stiftungen beschrieben. In Deutschland existieren insgesamt 26 Länderverzeichnisse. Von diesen wurden 19 Verzeichnisse berücksichtigt, die Rambøll Management entweder in elektronischer Form zur Verfügung gestellt wurden oder über das Internet zugänglich waren.<sup>3</sup>

Soweit möglich, wurden auch hier die relevanten Daten der Stiftungen in eine Excel-Datei überführt. Bei Länderverzeichnissen, welche keine Angaben zu den E-Mail-Adressen der Stiftungen lieferten, führte Rambøll Management eine Nachrecherche der entsprechenden E-Mail-Adressen durch.

Die aus dem Stiftungsverzeichnis Deutscher Stiftungen und den Länderverzeichnissen erstellten Datensätze wurden abschließend zusammengeführt und auftretende Dopplungen entfernt. Im Ergebnis wurde ein Verzeichnis mit insgesamt 2.046 Kontaktdaten von Stiftungen erstellt.

Über dieses Verfahren wurde die Grundgesamtheit aller Stiftungen bestmöglich selbst generiert und abgebildet.

Auf der Basis der E-Mail-Adressen des von Rambøll Management erstellten Verzeichnisses wurde vom 7. August 2008 bis 24. September 2009 eine **Onlinebefragung** der 1.428 Stiftungen, zu denen E-Mail-Adressen vorlagen, durchgeführt. An der Befragung beteiligten sich  $n = 281$  Stiftungen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 19,7%. Hierbei sind  $n_1 = 150$  Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig.  $n_2 = 131$  geben an, dies nicht zu sein. Zur Beschreibung der

2 Folgende Daten – soweit vorhanden – der ausgewählten Stiftungen wurden in die Excel-Datei aufgenommen: Name der Stiftung, Adresse der Stiftung, Ansprechpartner in der Stiftung, E-Mail-Adresse der Stiftung / des Ansprechpartners, Gründungsjahr der Stiftung, Rechtsform, Sitz (Ort und Bundesland), Organe der Stiftung und Stiftungszweck.

3 Folgende Länderverzeichnisse erfuhren Berücksichtigung: Bayern, Baden-Württemberg: Karlsruhe / Tübingen, Brandenburg, Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen: Darmstadt / Gießen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen: Braunschweig / Hannover / Oldenburg, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen: Chemnitz / Dresden / Leipzig und Schleswig-Holstein.

Stiftungslandschaft in der beruflichen Aus- und Weiterbildung wird im Folgenden  $n_1 = 150$  als Grundgesamtheit verwendet.<sup>4</sup>

Für den Untersuchungsgegenstand ist die Durchführung einer repräsentativen Befragung nicht möglich gewesen, da aufgrund der mangelnden Publizitätspflicht für Stiftungen keine gesicherten Kenntnisse über die tatsächliche Grundgesamtheit der bundesweit bestehenden Stiftungen vorliegen. Eine Grundlage repräsentativer Stichproben ist jedoch das Wissen über die Grundgesamtheit. Deswegen unterscheiden Sozialwissenschaftler zwischen der theoretischen Grundgesamtheit und der zugänglichen Grundgesamtheit. Erstere ist weder ermittelbar, noch zugänglich. Letztere ist ermittelbar und zugänglich (Trochim 2006) und wurde im Rahmen der Befragung verwandt. Rambøll Management entschied sich daher dafür, alle Stiftungen in die Befragung zu integrieren, die a) potenziell im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sein können und b) deren E-Mail-Adresse zugänglich war. Wir verwenden mit Blick auf die Anlage der Befragung den übergeordneten Begriff Vollerhebung der online zugänglichen Grundgesamtheit.

Mithilfe dieser Befragung wurden für die teilnehmenden Stiftungen die vorher ermittelten Adressdaten validiert und das Einverständnis für die Aufnahme ihrer Adressdaten in ein Verzeichnis zu Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, eingeholt.

Das erhobene Datenmaterial hat Rambøll Management einer umfassenden deskriptiven und analytischen Auswertung unterzogen. In einem ersten Schritt wurden dabei absolute und relative Häufigkeitsverteilungen aller erhobenen Indikatoren erstellt. Im weiteren Verlauf wurden verschiedene multivariate statistische Auswertungsverfahren angewandt. In diesem Rahmen wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Mithilfe der Faktorenanalyse lässt sich untersuchen, ob sich unter den betrachteten Variablen Gruppen von Variablen befinden, welchen jeweils eine erklärende Hintergrundvariable zugrunde liegt. Die Gruppen von Variablen sind im Idealfall intern inhaltlich sehr homogen, während zwischen Gruppen deutliche Abgrenzungen bestehen. Die neu definierten Hintergrundvariablen werden als Faktoren bezeichnet, die eine spezifische Kurzcharakteristika aufweisen. Explorativ bedeutet, dass zu Anfang der Untersuchung keine Hypothesen über das zu erwartende Ergebnis vorliegen. Ermittelt werden hier die Anzahl der Faktoren sowie die Zusammenhänge zwischen Faktoren und Variablen.

Zudem wurde eine Clusteranalyse zur Identifikation bestimmter Stiftungstypen angewandt. Clusteranalytische Verfahren bilden aus einer Vielzahl von Fällen einige Gruppen nach dem Prinzip, dass sich die Objekte in den einzelnen Grup-

pen möglichst ähnlich, während die Gruppen untereinander möglichst unterschiedlich sein sollen. Ähnlichkeit wird in diesem Zusammenhang zumeist über ähnliche Ausprägungen in den berücksichtigten Variablen definiert.

Bei der Zuordnung der einzelnen Stiftungen zu verschiedenen Clustern wurde in einem ersten Schritt der Datensatz um Ausreißer und fehlende Werte bereinigt, in einem zweiten Schritt fand eine Standardisierung statt, um die Vergleichbarkeit der verschiedenen Variablen zu gewährleisten. In einem dritten Schritt wurden die einzelnen Stiftungen über quadrierte euklidische Distanzen verglichen und nach der Ward-Methode geclustert. Aufgrund inhaltlicher Plausibilität wurde eine Lösung mit fünf verschiedenen Clustern ausgewählt.

Zur Vertiefung der Ergebnisse der Befragung führte Rambøll Management vier **Fallstudien** bei innovativ agierenden Stiftungen mit dem Ziel der Ermittlung von Innovationen in der beruflichen Bildung durch.

Abschließend wurden auf der Basis der Untersuchungsergebnisse **Handlungsempfehlungen** entwickelt, die am 22. Januar 2009 Vertreterinnen und Vertretern von 12 Stiftungen aus dem Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung und 5 Vertreterinnen und Vertretern aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Rahmen einer Ergebnistagung im BIBB vorgestellt und mit ihnen diskutiert wurden.

<sup>4</sup> Ein Verzeichnis der befragten Stiftungen wird auf der Homepage des Programmbereichs Stiftungen und Fundraising bei der Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung eingestellt werden.

## Teil A:

# 4. Analytische Grundlagen für die Stiftungslandschaft in Deutschland und die berufliche Aus- und Weiterbildung

Teil A skizziert den Handlungsrahmen der Studie indem einerseits Eckpunkte der Stiftungslandschaft in Deutschland und andererseits aktuelle Entwicklungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung dargestellt werden. Hierüber soll ein Einblick in das Stiftungswesen und dessen Organisation gegeben sowie herausgestellt werden, an welchen konkreten Aspekten Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung mit ihrer Arbeit ansetzen können.

## 4.1 Überblick über die Stiftungslandschaft in Deutschland

Um die gewonnenen Untersuchungsergebnisse in einen adäquaten Kontext zu stellen, ist es vorab sinnvoll, sich in einem allgemeinen Teil mit der Entwicklung von Stiftungen in Deutschland auseinanderzusetzen. So werden im Folgenden differenziert verschiedene thematische Gebiete behandelt, welche das Stiftungsgeschehen für Deutschland in den letzten Jahren aufzeigen und dieses in den entsprechenden rechtlichen sowie gesellschaftspolitischen Rahmen setzen.

### 4.1.1 Entwicklungen des Stiftungsgeschehens in den letzten Jahrzehnten

Die Bundesrepublik Deutschland verfügt heute über 15.449 Stiftungen des bürgerlichen Rechts (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008a). Aufgrund der mangelnden Publizitätspflicht für Stiftungen gehen wir davon aus, dass es noch eine Großzahl weiterer Stiftungen gibt, die nicht verzeichnet sind. Der heutige Stiftungsbestand ist das Ergebnis eines seit den 1950er-Jahren kontinuierlichen Anstiegs an Neugründungen von Stiftungen. Vornehmlich seit den 1970er-Jahren wurden in jedem Jahrzehnt mindestens doppelt so viele Stiftungen gegründet wie in dem Jahrzehnt zuvor. So wurden allein im Zeitraum 1998–2007 mit 7.902 rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts mehr als die Hälfte aller heute bestehenden Stiftungen gegründet (Bundesverband Deutscher Stiftungen: 2008a: 17).

Im internationalen Vergleich liegt die Bundesrepublik bei Betrachtung der Zahl der Stiftungen pro Kopf hinter den USA, einem Land, welches die Eigeninitiative seiner Bevölkerung von Natur aus betont und den staatlichen Einfluss in vielen Lebensbereichen sehr gering hält. Im europäischen Vergleich

liegt Deutschland bezüglich der Pro-Kopf-Verteilung der Stiftungen je Einwohner vor Ländern wie Frankreich, Italien oder Österreich (Kocka 2004: 5).

Der stetige Anstieg der Neuerrichtungen an Stiftungen lässt sich auf folgende vier Ursachen zurückführen:

1. Wohlstand breiter Bevölkerungsschichten,
2. hoher Bildungsstand breiter Bevölkerungsschichten,
3. Grenzen staatlichen Handelns und des Sozialstaats,
4. staatliche Erleichterungen im Stiftungs- und Steuerrecht.

Zu 1: Breite Schichten der Bundesbürger sind heute so wohlhabend wie noch niemals zuvor. In der Folge ist die Hingabe von Vermögen für Ziele des Gemeinwohls im Laufe der Zeit vermehrt in den Vordergrund gerückt. So geben viele Stifterinnen und Stifter bei der Frage nach der Motivation zur Gründung ihrer Stiftung an, dass sie dies aus dem Wunsch heraus taten, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, die es ihnen ermöglicht hat, sich ein Vermögen zu erarbeiten (Timmer 2006: 28). In diesem Kontext bleibt zudem das Argument einer im Zuge des demografischen Wandels stetig wachsenden Erbgeneration anzuführen, die dem Stiftungswesen auch für die künftigen Jahre einen Zuwachs möglich machen wird.

Zu 2: Neben dem Wohlstand der deutschen Bevölkerung ist des Weiteren deren im Rahmen der Bildungsexpansion gestiegenes durchschnittliches Bildungsniveau anzuführen, welche das Stiftungswesen positiv beeinflusst hat. So steht die Herkunft aus bürgerlichen Milieus mit hohem Bildungsstand in positivem Zusammenhang mit der Tatsache, eine Stiftung zu gründen (Timmer 2006: 49). Denn die Herkunft aus diesen sozialen Milieus wirkt sich positiv auf den beruflichen Erfolg sowie die Bildung von Vermögenswerten aus.

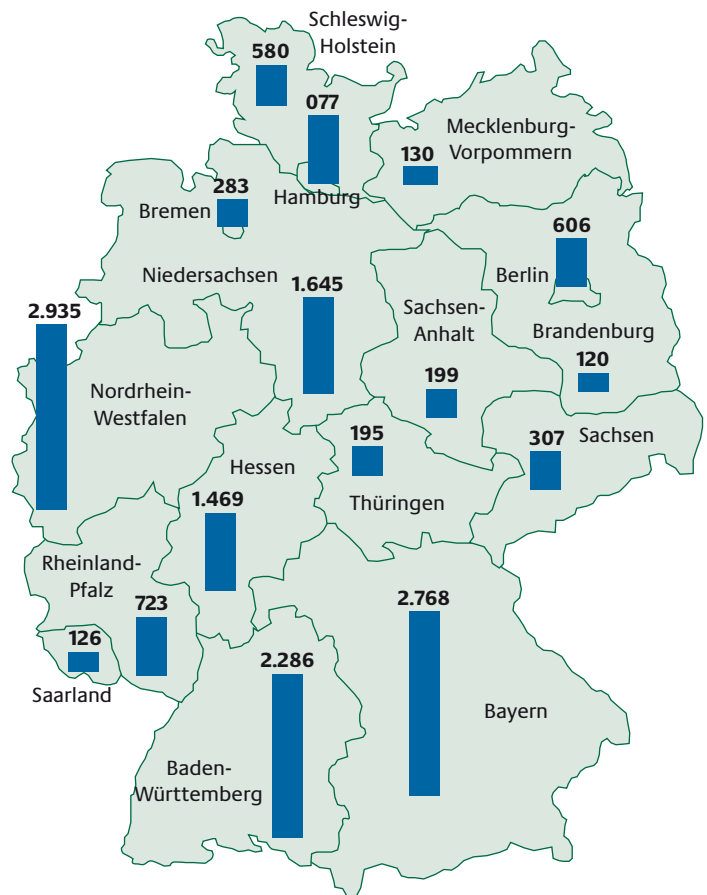
Zu 3: Der wachsende Wohlstand der vergangenen Jahrzehnte führte dazu, dass der Staat als Akteur viele zusätzliche Aufgaben übernahm. Heute zeigen sich die Kehrseiten dieser gewachsenen staatlichen Einflussnahme, wobei es in einigen Bereichen zur Überreglementierung durch den Staat gekommen ist. Viele Aufgaben, die der Staat im Zuge des Ausbaus der Wohlfahrtsstaates übernommen hat, kann er heute, in relativ dazu gesehen schlechteren Zeiten, nicht mehr erfüllen (Deutscher Bundestag 2002: 42). Somit gerät das System sozialer Sicherungen, welches an die Erwerbsarbeit gekoppelt

ist, im Zuge nachlassenden Wachstums verstärkt an seine Grenzen. An dieser Stelle wird über die Zeit nicht mehr allein der Ruf nach sozialstaatlichen Garantien laut, sondern alte Formen des sozialen Engagements und damit Organisationen des bürgergesellschaftlichen Engagements, die, anders als der Staat, schneller und flexibler wirken können, rücken verstärkt in den Vordergrund (ebenda: 43). Somit eröffnet sich auch ein größeres Betätigungsfeld für Stiftungen.

Zu 4: Der hohe Stellenwert von Stiftungen in einer freiheitlichen und solidarischen Bürgergesellschaft wird auch von politischer Seite durch veränderte rechtliche Rahmenbedingungen anerkannt. Dies auch aus dem Grund, weil die Politik erkennt, dass Stiftungen neue Lösungsansätze generieren können, die oftmals mehr bewirken als ausschließlich staatliches Engagement (Kaehlbrandt 2008: 22). Um die Bürgerinnen und Bürger verstärkt zum Stiften zu motivieren, erfuhren die steuerlichen Rahmenbedingungen ab dem Jahr 2000 eine Verbesserung. Des Weiteren wurde eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe eingerichtet, in deren Folge Schritte zur Reform des Stiftungsprivatrechts eingeführt werden und aus der heraus zudem das Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts und der Novellierung der Stiftungsgesetze der Länder hervorgeht (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008a: 13; Bundesministerium der Justiz: 2001). Die bislang neueste gesetzliche Änderung zur Erhöhung des Engagements von Stifterinnen und Stiftern erfolgte im Jahr 2007 mit der Änderung des Stiftungssteuerrechts (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008a: 13).

Trotz der im Laufe der Jahre stetig gestiegenen Errichtungszahlen ist die deutsche Stiftungslandschaft von regionalen Unterschieden geprägt. Zum einen ist ein starkes West-Ost-Gefälle charakteristisch. Dies lässt sich auf die unterschiedlichen politischen Systeme nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs in den beiden deutschen Staaten bis zum Jahr 1990 zurückführen. Zum anderen finden sich auch Unterschiede zwischen den westdeutschen Ländern. In Ländern wie Bayern ( $n = 2.768$ ), Baden-Württemberg ( $n = 2.286$ ) und Hessen ( $n = 1.469$ ) ist jeweils eine große Anzahl von Stiftungen ansässig. Diese weisen auch eine hohe Stiftungsquote (Stiftungen/Einwohnerzahl) auf. Andere Länder wie etwa das Saarland ( $n = 126$ ) oder Schleswig-Holstein ( $n = 580$ ) haben eine vergleichsweise geringe Zahl an rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts mit niedrigerer Stiftungsquote (ebenda: 16). Besonderheiten lassen sich in den Stadtstaaten Bremen und insbesondere Hamburg ausmachen, dort ist eine sehr hohe Stiftungskonzentration, die sich in Hamburg auch in hohen absoluten Zahlen widerspiegelt ( $n = 1.077$ ). Demgegenüber sind zwar in Nordrhein-Westfalen die meisten Stiftungen verzeichnet ( $n = 2.935$ ), die Stiftungsquote ist mit einer Stiftung je 6.140 Einwohner jedoch unterdurchschnittlich. Die obenstehende Abbildung gibt einen Überblick über den Stiftungsbestand in Deutschland im Jahr 2007.

**Abbildung 4: Stiftungsbestand aller rechtsfähigen Stiftungen im Jahr 2007**



Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, 2008a

Hinsichtlich der Beschäftigung der Stiftungen mit einzelnen Thematiken zeigt sich für die Stiftungszwecke bundesweit folgendes Bild: Stiftungen fokussieren ihre Arbeit am häufigsten auf soziale Zwecke. Dem folgen die Beschäftigung mit Wissenschaft und Forschung sowie Bildung und Erziehung. An vierter Stelle folgt der Stiftungszweck Kunst und Kultur. Hier bleibt zu erwähnen, dass der überwiegende Teil der Stiftungen in seiner Satzung mehrere gemeinnützige Zwecke als Handlungsfelder angibt. Auf diesem Weg ist es ihnen möglich, durch verschiedene Kombinationen der Zwecke auf spezifische Problemlagen zu reagieren (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008a: 35).

Im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung können vornehmlich Stiftungen mit dem Stiftungszweck Bildung und Erziehung tätig werden.

## 4.2 Stiftungen als Stätten der Innovation

Stiftungen werden im Gegensatz zu Staat und Wirtschaft als Akteure angesehen, die als Agenten des Wandels mithilfe privater Gelder im öffentlichen Raum zu notwendigen Lösungen gesellschaftspolitischer Probleme beitragen. In diesem Kontext wird ihre Tätigkeit oftmals als innovativ beschrieben, da sie staatliche Lücken schließen und den Innovationsbedarf der Wirtschaft ausgleichen helfen (Gerber 2006: 5). Unter Innovation kann man den Prozess vom Erkennen eines Schlüsselproblems oder dem Finden einer Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung der gewonnenen Lösung oder Neuerung verstehen. Innovationen können sich auf unterschiedliche Ebenen beziehen, so z. B. auf Produkte, Verfahren, Dienstleistungen oder Prozesse.

Stiftungen können im gesellschaftspolitischen Raum oftmals im Gegensatz zum Staat innovative Ideen und Impulse relativ schnell umsetzen, weil Entscheidungen nicht den Weg langer Aushandlungsprozesse gehen müssen und vor allem auch finanzielle Mittel flexibler, da oftmals nicht final zweckgebunden, eingesetzt werden können (ebenda: 10). Stiftungen können vornehmlich dann innovativ in ihren jeweiligen Themenfeldern tätig sein, wenn sie über folgende Voraussetzungen verfügen: Sie haben eine konzeptionelle Ausrichtung auf bestimmte thematische Felder sowie das Selbstverständnis zur Produktion sozialer Innovationen. Stifterinnen und Stifter oder aber in der Stiftung tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden sich bewusst dafür, ihre Tätigkeiten auf gesellschaftliche Schlüsselprobleme auszurichten. Um in der Folge innovativ tätig sein zu können, verfügen diese Stiftungen über eine detaillierte Kenntnis ihrer jeweiligen Zielgruppen sowie über klare Unterstützungs- und Förderstrategien für diese. Ihre Zielgruppen können sie mit hoher Intensität in den Projekten und Förderungen bedienen. Auf diesem Weg können sie als Ideen- und Impulsgeber sowie vermittelnd und vernetzend in unterschiedlichen thematischen Bereichen tätig sein und an den Stellen innovierend wirken, an welchen Staat und Wirtschaft einer Unterstützung bedürfen. Zum anderen ist es für Stiftungen wichtig, über bekannte Legitimationsquellen zu verfügen. Dies können z. B. anerkannte Gründerpersönlichkeiten sein (ebenda) oder aber Stiftungen greifen auf ein Netzwerk zurück, welches sich aus Akteuren der Politik, Wirtschaft, Wissenschaft sowie Verwaltung speist. Hierüber ist es ihnen möglich, innovative Ideen einerseits frühzeitig prominent zu platzieren und andererseits Akteure für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Projekte und Förderansätze zu gewinnen. An dieser Stelle kommt auch themenspezifischen Meinungsführern eine entscheidende Rolle zu.

Hervorzuheben bleibt jedoch, dass auch unter den genannten Voraussetzungen Innovationen immer mit Biografien hinterlegt sind und somit Zeit und Pflege brauchen. In der Folge

gibt es keinen vordefinierten Pfad für den Innovationserfolg der Projekt- und Förderarbeit von Stiftungen, vielmehr können Stiftungen mithilfe der genannten strukturellen Voraussetzungen arbeiten und bedürfen des Weiteren eines längeren Atems und eines stetigen Engagements in den jeweiligen Themenfeldern (ebenda: 12).

## 4.3 Organisation von Stiftungen

Das folgende Kapitel liefert einen Überblick über die Möglichkeiten der Organisation einer Stiftung. Hierbei wird auf die unterschiedlichen Stiftungsarten eingegangen und auf die Möglichkeiten, den Stiftungszweck zu verwirklichen. Zudem werden die finanzielle Ausstattung der Stiftungen sowie deren interne Organisation dargestellt.

### 4.3.1 Rechtsform von Stiftungen

Der Begriff der Stiftung findet in gesetzlichen Regelungen keine Definition. Er ist lediglich ein Oberbegriff für eine Mannigfaltigkeit von körperschaftlich und verbandlich orientierten, rechtlichen Gestaltungen, die im privaten, öffentlichen sowie kirchlichen Recht festgemacht sein können (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008a: 14). Anders als Vereinigungen oder Verbände hat die Stiftung in aller Regel eine materielle Basis, der Zweck der Stiftung wird bei deren Gründung konkret festgeschrieben (Deutscher Bundestag 2002: 16). Kern des Stiftungsrechts bilden die Vorschriften des BGB<sup>5</sup>. Des Weiteren ist das Stiftungsrecht im jeweiligen Landesrecht verankert, d. h., dass die Länder die maßgeblichen Vorschriften für die Anerkennung, Führung sowie Beaufsichtigung von Stiftungen auferlegen (Kortz 2007: 12), die sich in den Landesstiftungsgesetzen wiederfinden. So überlässt das BGB den Landesstiftungsgesetzen die Regelung der Zuständigkeit und Verfahren, die nähere Ausgestaltung und Arbeitsweise von Stiftungen sowie die Aufsicht der Stiftungen (Bundesministerium der Justiz 2001: 11). Zudem sind im Rahmen von Steuerfragen insbesondere die Abgabenordnung, das Körperschaftssteuergesetz, das Einkommensteuergesetz sowie das Erbschaftssteuer- und Schenkungssteuergesetz (Wigand o. J.: 2) von Bedeutung.

In Deutschland lassen sich unterschiedliche Arten von Stiftungen unterscheiden:

#### Selbstständige und unselbstständige Stiftungen

Stiftungen lassen sich hinsichtlich ihrer Rechtsform in selbstständige und unselbstständige Stiftungen unterteilen. Die selbstständige oder rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts nimmt selbstständig am Rechtsverkehr teil, sie ist eine

<sup>5</sup> Maßgeblich sind hier die §§ 80 bis 88 BGB.

juristische Person. Hiermit ist sie ein rechtlich selbstständiges Vermögen, welches von einem Vorstand vertreten wird und mit einem Mindestmaß an Organisation in Form von Gremien und Organen ausgestattet ist. Die Stiftung entsteht in Folge eines Stiftungsgeschäfts und dessen staatlicher Genehmigung (Rotenhan 2005: 307). Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts unterliegen zudem den Aufsichtsbehörden der Länder. Die Aufsichtsbehörde kontrolliert die Einhaltung des ursprünglichen Stifterwillens (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008a: 16). Die einzelnen Länder verfügen mindestens über eine Stiftungsaufsicht. Demgegenüber zeichnen sich unselbstständige Stiftungen dadurch aus, dass sie durch einen Treuhänder – auch Treuhandstiftungen – verwaltet werden. Der Treuhänder übernimmt anstelle der Stiftung die Teilnahme am Rechtsverkehr (Krotz 2007: 13). Mithilfe eines Vertrags zwischen Stifter und Treuhänder wird Letzterem das Stiftungsvermögen zu dessen Verwaltung übertragen (Rotenhan 2005: 308). Der Treuhänder verwaltet das Vermögen des Stifters nach Maßgabe des Treuhandvertrags (Beckmann 2005: 221) in dessen Sinne.

#### Andere Rechtsformen

Neben den erwähnten Rechtsformen können Stiftungen auch andere Rechtsformen annehmen. In diesem Rahmen sind der Stiftungsverein sowie die Stiftungs-GmbH zu nennen. Beim Stiftungsverein finden die Artikel des BGB sowie der Landesstiftungsgesetze keine Anwendung. Hier gilt allein die Vereinsatzung. Dem Stiftungsverein wird ebenfalls ein dauerhaftes Vermögen zur Verfügung gestellt (Hinterhuber 2005: 312). Auch die Stiftungs-GmbH agiert frei von staatlicher Genehmigung und ohne Aufsicht durch die Stiftungsaufsichtsbehörden (ebenda). Eine bekannte Stiftung dieser Form ist z. B. die Robert-Bosch-Stiftung.

#### Bürgerstiftungen

Zu erwähnen bleibt an dieser Stelle zusätzlich das wachsende Engagement von Bürgerstiftungen, die sich vor allem in Deutschland mit einer stetigen Dynamik entwickeln. Hier werden Elemente des Vereins mit Elementen der Stiftung verbunden. Im Rahmen von Bürgerstiftungen wird zum einen mehr Beteiligung der Bevölkerung gefordert und zum anderen eine breitere Öffentlichkeit erlaubt (Kocka 2000: 7). Merkmal dieser Art von Stiftungen ist zudem deren strikter regionaler Fokus. Sie agieren ähnlich wie Bürgerinitiativen und treten als Dienstleister unterstützungswilliger Bürger (Hinterhuber 2005: 311; siehe auch Aktive Bürgerschaft e. V. 2007) auf.

#### 4.3.2 Verwirklichung des Stiftungszwecks

Das Engagement von Stiftungen unterscheidet sich durch die Form ihrer Aktivitäten. Es können drei Formen unterschieden werden: Stiftungen können ihre Aufgaben erstens durch die Durchführung eigener Projekte erfüllen. Dies ist die Arbeit

von operativen Stiftungen. Das operative Geschäft verlangt grundsätzlich nach einem höheren zeitlichen sowie personellen Aufwand innerhalb der Stiftung. Im Gegensatz hierzu vergeben zweitens fördernde Stiftungen ihre zur Verfügung stehenden Mittel an Dritte (z. B. Organisationen wie Bildungsträger, Projektträger oder soziale Einrichtungen sowie an einzelne Personen), welche die Projekte durchführen. Die Unterscheidung zwischen fördernden und operativen Stiftungstätigkeiten vermischt sich in der Praxis oftmals, sodass diese in vielen Fällen schwierig wird. Z. B. beginnen fördernde Stiftungen, die eine intensive Projektauswahl bei der Bearbeitung der ihnen zugetragenen Anträge betreiben, bereits, operativ tätig zu sein. Stiftungen, welche mit festen Adressaten arbeiten, betreiben hingegen einen wesentlich geringeren operativen Aufwand (Adloff 2005: 135). Zudem gibt es drittens Stiftungen, die sowohl operativ als auch fördernd tätig sind. Die operative Stiftungsarbeit ist nicht allein auf größere Stiftungen beschränkt. Es zeigt sich, dass z. B. auch Bürgerstiftungen mit einem kleinen finanziellen Budget operativ vor Ort tätig sein können.

#### 4.3.3 Stiftungskapital- und Finanzierungsquellen von Stiftungen

Allgemein herrscht die Meinung vor, Stiftungen verfügten über ein erhebliches Maß an finanziellen Mitteln. Dieses Urteil kann für einen Teil der Stiftungen bestätigt werden. Ein großer Teil der Stiftungen arbeitet jedoch mit einem relativ kleinen finanziellen Kapital. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008a: 28) geht in seiner Beurteilung soweit, zu sagen, dass die Kapitaldeckung bei vielen Stiftungen für eine nachhaltige Stiftungstätigkeit nicht ausreichend ist. Positiv ausgedrückt: Der Großteil der Stiftungen wird auf Zuwachs des finanziellen Kapitals gegründet (Timmer 2006: 90 und Sprengel u. a. 2007: 36 f.).

Das Stiftungsvermögen liegt zum Zeitpunkt der Gründung der Stiftungen vornehmlich in den Größenklassen bis unter 250.000 € (siehe hierzu Sprengel und Timmer). Dies lässt sich auch auf die Veränderungen im Stiftungsrecht zurückführen, durch welches es für Stifterinnen und Stifter mit kleinen finanziellen Beträgen attraktiv ist, eine Stiftung zu konstituieren. So muss zur Errichtung einer rechtsfähigen Stiftung in der Regel ein Vermögen von mindestens 50.000 Euro vorhanden sein (Bundesverband Deutscher Stiftungen). Im Laufe der Jahre nach der Gründung lässt sich hinsichtlich des Stiftungsvermögens ein Zuwachs feststellen (Sprengel 2007: 36). Trotz des Zuwachses an Stiftungskapital arbeitet der überwiegende Teil der Stiftungen (75 %) jedoch mit einem jährlichen Mittelvolumen von maximal 250.000 €, welches ihnen für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs sowie die Durchführung ihrer Aktivitäten zur Verfügung steht. 25 % der Stiftungen arbeiten mit 250.000 € bis über 2,5 Mio. € pro Jahr (Timmer 2006). Timmer hebt hervor, dass gerade Stiftungen mit kleinem Vermögen die fehlenden finanziellen Mittel oftmals mit einem sehr starken

persönlichen Engagement kompensieren. Abzuwarten bleibt, wie sich die Finanzkrise auf die Stiftungslandschaft in Deutschland auswirken wird.

Grundsätzlich arbeiten die wenigsten Stiftungen ausschließlich mit Erträgen aus ihrem Vermögen, sodass sich ihr Budget meist als Mischfinanzierung beschreiben lässt. Stiftungen finanzieren sich zusätzlich über Spenden von Privatpersonen o. Ä., öffentliche Förderungen durch Bund, Länder oder die EU oder durch Zustiftungen anderer Stiftungen. Die Drittmittel werden hierbei meist nicht kontinuierlich von bestimmten Akteuren erbracht, sondern müssen für die einzelnen Projekte oder Förderansätze immer von Neuem eingeworben werden.

#### 4.3.4 Interne Strukturen von Stiftungen

Stiftungen leben nicht allein aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel, sondern, wie jede Organisation, in entscheidendem Maße von ihrer internen Struktur (bspw. Organe der Stiftung und Mitarbeiterstruktur). Von einer Professionalisierung der Stiftungslandschaft kann jedoch auch mit dem Anstieg der Stiftungsneugründungen nicht gesprochen werden. Hierauf weisen Stiftungsexperten immer wieder hin. So werden vornehmlich große Stiftungen professionell geführt. Viele Stiftungen arbeiten mit nur einem Organ<sup>6</sup>, welches alle Entscheidungen innerhalb der Stiftung trifft, überwiegend dem Stiftungsvorstand (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008a: 90). Hinsichtlich der Besetzung der Organe einer Stiftung (wie Stiftungsvorstand, Stiftungskuratorium, Stiftungsrat etc.) spielen vor allem die Stifterinnen und Stifter selbst eine wichtige Rolle. Sie berufen oftmals Freunde und Verwandte in die Gremien, seltener fachliche Experten (Timmer 2006: 99). Begründet wird dieses Vorgehen seitens der Stifterinnen und Stifter mit dem Argument des persönlichen Engagements, aber auch mit einer notwendigen Kontrolle über die Verwendung des Stiftungskapitals (ebenda: 100). Hinsichtlich des Einsatzes von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lässt sich feststellen, dass vor allem ehrenamtlich Tätige eine wichtige Rolle in der Stiftungsarbeit einnehmen. Die Einstellung fester Mitarbeiter setzt voraus, dass die Stiftung über bestimmte finanzielle Mittel verfügt (ebenda: 103). So haben speziell operativ tätige Stiftungen die Herausforderung einer sorgfältigen internen Personalführung zu bewältigen, um ihre Projekte erfolgreich von der Konzeption bis zur Einführung begleiten zu können.

Eine grundlegende Veränderung lässt sich im Bereich der Dienstleistungen für Stiftungen beobachten. Sowohl auf dem Gebiet des Gründungsprozesses einer Stiftung als auch für den Betrieb (rechtliche oder finanzielle Beratung, Fundraisingbe-

ratung, Beratung für die Öffentlichkeitsarbeit etc.) derselben stehen professionelle Dienstleistungsangebote in Form von Stiftungsberatern oder Stiftungsberatungsagenturen bereit.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Rahmenstruktur einer Stiftung – von der Rechtsform bis zur internen Organisation – maßgeblich über deren Charakter entscheidet und oftmals auch ein Indikator für deren Handlungspotenzial ist.

## 4.4 Herausforderungen, nationale Entwicklungstrends und zentrale Politiken in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die Aktivierung und Stärkung von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vollzieht sich in einem übergeordneten Handlungskontext der Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Dabei geht es einerseits darum, die Handlungsfähigkeiten und -möglichkeiten des Einzelnen spezifisch zu fördern und zur Entfaltung zu bringen, um dadurch andererseits zur Stärkung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit in einer globalisierten Wissensgesellschaft beizutragen. Neben dem strukturellen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft von der nationalen Industriegesellschaft zur globalen Wissensgesellschaft machen es vor allem die demografische Entwicklung und die immer engeren internationalen Verflechtungen in den Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen erforderlich, die Berufsausbildung weiterzuentwickeln.

Die Kompetenzen, die in der Wissensgesellschaft gefragt sind, werden vom traditionellen Berufsbildungssystem nicht ausreichend vermittelt (Steitz 2006: 14). Traditionelle Lernprozesse und Bildungsangebote müssen den neuen Anforderungen entsprechend angepasst werden. (Fischer und Bormann 2000: 25 ff.). Diese verlangen unabhängig von den konkreten Akteuren, welche die Bildungsleistungen anbieten und unterstützen, nach der Auflösung von Systemgrenzen zwischen den Funktionssystemen der allgemeinen und der beruflichen Bildung (horizontale und vertikale Entgrenzung, wobei Verzahnung und Vernetzung notwendig ist), zwischen Bildungs- und Berufssystem sowie zwischen Lebens- und Arbeitswelt (ebenda: 12).

Auf der Ebene des Individuums werden spezifische Problemlagen deutlich, die aktuellen Anforderungen an Selbststeuerungs- und Handlungskompetenzen zur individuellen Gestaltung der eigenen Bildungs- und Berufsbiografie zu bewältigen. Ein Indikator dafür sind die zunehmenden Warteschleifen beim Übergang Schule – Ausbildung und nachgelagert dem Übergang Ausbildung – Beruf (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008: 13).

<sup>6</sup> Anzumerken ist jedoch, dass das BGB von einer Stiftung des bürgerlichen Rechts nur eine einstufige Organstruktur (§§ 86, 26 BGB) als Mindestanforderung verlangt (Epkenshans 2006: 1).

Der vom BMBF eingerichtete „Innovationskreis berufliche Bildung“ (IKBB) hat sich vor dem Hintergrund der genannten Herausforderungen und Entwicklungen das Ziel gesetzt, zentrale Innovations- und Handlungsfelder im deutschen Berufsbildungssystem zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Schwerpunkte der Empfehlungen waren die Verbesserung der Übergänge durch ein besseres Übergangsmanagement und eine bessere Verzahnung zwischen den Teilsystemen der beruflichen Bildung, die Modernisierung des Berufsbildungssystems und konzertierte Maßnahmen zur Lösung des wachsenden Altbewerberproblems. Die Arbeiten des IKBB mündeten 2007 in 10 Leitlinien, die als Orientierungsfolie für die Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung fungieren (siehe nebenstehende Tabelle).

Das mit dem Berufsbildungsreformgesetz vollständig novellierte Berufsbildungsgesetz (BBIG) vom 1. April 2005 schafft für notwendige Reformschritte den rechtlichen Rahmen (Prager, Wieland 2008: 10). Auf der Basis des Berufsbildungsreformgesetzes wurden in den letzten Jahren zahlreiche Reformvorschläge, Programme und Initiativen zur Weiterentwicklung und Modernisierung der beruflichen Bildung entwickelt und umgesetzt. Die Palette der Reformvorschläge setzt dabei sehr stark auf der Ebene der Ausgestaltung einzelner Politiken an und zielt weniger auf eine grundsätzliche Reform der beruflichen Bildung ab. Die Vorschläge reichen von der Forderung einer Ausbildungsplatzabgabe über die Reduzierung der Berufsbilder, die Modularisierung und Teilzertifizierung von Ausbildungsbausteinen über die Senkung oder zumindest das Einfrieren von Lehrlingsvergütungen, die Verbesserung der Zusammenarbeit von Betrieben und Berufsschulen bis hin zu Grundsatzschritten wie der Hinwendung zu einem stärker verschulerten System oder der Erhöhung der Durchlässigkeit zur tertiären Bildung.

Erste Wirkungen und Erfolge der angestoßenen Reformen, Initiativen und Programme zeigen sich an einem der zentralen Ergebnisindikatoren in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Verbesserung der Ausbildungslage im Jahr 2007. So setzte sich die positive Ausbildungsvertragsentwicklung aus 2006 verstärkt fort, die Zahl der gemeldeten noch unversorgten Jugendlichen sank und die Diskrepanz zwischen Ausbildungsplatzangebot und Ausbildungsplatznachfrage 2007 verringerte sich gegenüber dem Vorjahr deutlich.

Eine große Herausforderung besteht weiterhin darin, den durch den langjährigen Mangel an Ausbildungsplätzen und die gestiegenen Ausbildungsanforderungen unversorgt gebliebenen Altbewerbern und jungen Menschen in Ersatzmaßnahmen eine berufliche Zukunft zu eröffnen (BMBF 2008). Die Zahl der Altbewerber übersteigt inzwischen die Zahl der Jugendlichen, die sich unmittelbar in dem Jahr, in dem sie die Schule verlassen, bei der Bundesagentur für Arbeit für die Vermittlung eines Ausbildungsplatzes melden. Die überproportionale Zunahme bei den Altbewerbern kann zum einen auf fehlende Ausbildungsangebote und -reife sowie auf Schwie-

**Tabelle 2: IKBB–Leitlinien**

**Leitlinie 1**

Mehr Schulabschlüsse erreichen  
– Ausbildungsreife verbessern.

**Leitlinie 2**

Ausbildungsvorbereitung für Benachteiligte optimieren  
– Förderstrukturen neu ordnen.

**Leitlinie 3**

Übergänge optimieren  
– Wege in betriebliche Ausbildung sichern.

**Leitlinie 4**

Berufsprinzip stärken  
– Flexibilisierung der beruflichen Bildung vorantreiben.

**Leitlinie 5**

Ausbildungsbasis verbreitern  
– Ausbildungskapazitäten effektiv nutzen.

**Leitlinie 6**

Durchlässigkeit verbessern  
– Anschlussfähigkeit beruflicher Abschlüsse sichern.

**Leitlinie 7**

„Zweite Chance“ für Qualifizierung  
– Nachqualifizierung junger Erwachsener vorantreiben.

**Leitlinie 8**

Europäische Öffnung  
– Mobilität und Anerkennung verbessern.

**Leitlinie 9**

Duale Ausbildung im europäischen Vergleich stärken  
– Potenzial auf dem internationalen Bildungsmarkt sichern.

**Leitlinie 10**

Grundlagen für zukunftsorientierte Berufsbildungspolitik schaffen  
– Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik stärken.

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007

rigkeiten, einen unmittelbaren Übergang von der Schule in die betriebliche Ausbildung realisieren zu können, hinweisen. Sozial benachteiligte Jugendliche und Jugendliche mit Migrationshintergrund haben im besonderen Maße Probleme beim Zugang zur Ausbildung (Haugg 2007: 203).

Um die Ausbildungsbasis zu verbreitern und Ausbildungskapazitäten effektiv zu nutzen, müssen neue Unternehmen für die Ausbildung gewonnen bzw. ehemals ausbildende Unternehmen wieder gewonnen werden. Der Anteil der Ausbildungsbetriebe liegt seit Jahren bei der Hälfte der ausbildungsfähigen Unternehmen. Als Gründe für den Ausbildungsverzicht nennen die Betriebe vor allem die mit der Ausbildung verbundenen Kosten bzw. den hohen Aufwand. Besonders in den neuen Ländern wird darauf hingewiesen, dass man nicht ausbilde, da keine Übernahme nach Abschluss der Ausbildung erfolgen kann (BMBF 2008: 183). Rund 1 Mio. Betriebe im Bundesgebiet sind bislang nicht ausbildungsfähig, könnten aber durch unterstützende Strukturen zumindest partiell für die duale Ausbildung gewonnen werden.

Dies gilt insbesondere für Kleinbetriebe, die oftmals nicht über die notwendigen personellen und sachlichen Voraussetzungen und Unterstützungsstrukturen verfügen, um in alleiniger Verantwortung ausbilden zu können (BMBF 2008: 22).

Um eine wesentliche Basis für den Fachkräftenachwuchs zu sichern, wurde unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der **Nationale Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs** am 5. März 2007 für drei weitere Jahre verlängert und fortentwickelt. Ebenso wird die Bundesregierung ihre flankierenden Programme zur Sicherung eines adäquaten Ausbildungsangebots bis 2010 weiterführen: das **Bund-Länder-Sonderprogramm Ost**, das **JOBSTARTER-Programm** und das Programm „**Passgenaue Vermittlung**“ (BMBF 2009).

Eine zentrale Aufgabe besteht weiterhin darin, die verschiedenen berufs- und ausbildungsvorbereitenden Maßnahmen des Bundes, der Länder, der Bundesagentur für Arbeit sowie anderer Akteure wie z. B. Stiftungen effizienter aufeinander abzustimmen, um mehr Transparenz und Kohärenz zu schaffen. Dieser Aufgabe haben sich Bund und Länder bspw. auf dem **Bildungsgipfel** am 22. Oktober 2008 in Dresden im Rahmen der Qualifizierungsinitiative Aktivitäten zur Förderung und Unterstützung von Bildung über den gesamten Lebensweg von der frühkindlichen Bildung bis zur Weiterbildung im Beruf gewidmet. Die dort abgestimmten und vereinbarten Maßnahmen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung wurden unter der Zielsetzung „**Jeder Bildungsweg soll zu einem Abschluss führen**“ gebündelt:

Wichtige Maßnahmen zur Stärkung der Bildungschancen und zur Erhöhung der Durchlässigkeit des Systems sind:

- Mit dem gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem BMBF entwickelten Konzept „**Jugend – Ausbildung und Arbeit**“ rückt die Bundesregierung die Verbesserung des Übergangs von der Schule in die berufliche Bildung in den Blickpunkt.
- Der **Ausbildungsbonus** für Betriebe, die mit besonders förderungsbedürftigen Altbewerbern einen Ausbildungsvertrag abschließen, fördert zusätzliche Ausbildungsplätze. Im Zuge des Konzepts wird weiterhin das Angebot an sozialpädagogischen Hilfen ausgebaut, die Betriebe dabei unterstützen, Jugendliche mit Ausbildungsproblemen zum Abschluss zu führen. Im Rahmen einer modellhaften Erprobung sollen leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler an allgemeinbildenden Schulen in den letzten Schuljahren durch einen **Berufseinstiegsbegleiter** individuell über einen längeren Zeitraum in eine Ausbildung oder Qualifizierung oder Beschäftigung begleitet werden. Darüber hinaus sollen die personellen Ressourcen der **Berufsberatung** verstärkt und die **Ausbildungsförderung für Migranten und behinderte junge Menschen** verbessert werden.
- Im Rahmen des **Ausbildungsbaustein-Programms** sollen in 14 Berufen des Dualen Systems Ausbildungsbausteine erprobt werden, mit denen Altbewerber ein schrittweiser Übergang in eine reguläre duale Ausbildung oder eine Zulassung zur Externenprüfung vor der Kammer ermöglicht wird. Beabsichtigt ist eine Förderung von 50 Pilotregionen in Deutschland.
- Mit dem Programm „**Perspektive Berufsabschluss**“ und den beiden Förderschwerpunkten „Regionales Übergangsmangement“ und „Abschlussorientierte Nachqualifizierung“ des BMBF sollen die Unterstützungsstrukturen für einen erfolgreichen Einstieg Jugendlicher und junger Erwachsener mit besonderem Förderbedarf (Benachteiligte) in die Ausbildung und ihre dauerhafte Integration in das Beschäftigungssystem verbessert werden. Dazu sollen sowohl präventive Förderangebote zum Erreichen von Bildungs- und Berufsabschlüssen als auch reintegrative Maßnahmen zur nachhaltigen Qualifizierung und zum Nachholen von Berufsabschlüssen beitragen. (BMBF 2009).

## 4.5 Ableitung der Untersuchungsfragen

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in der beruflichen Bildung und der skizzierten Rahmenbedingungen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung gilt es im Rahmen der Studie, Transparenz über das Engagement von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu schaffen und folgende Untersuchungsfragen zu beantworten:

- Wodurch zeichnet sich die Stiftungslandschaft in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aus? (Strukturdaten)
- Worin liegt der spezifische Mehrwert des Engagements von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung?
- Welche Tätigkeitsfelder von Stiftungen sind zu unterscheiden? Welche Schwerpunkte werden gesetzt und welche Zielsetzungen werden verfolgt?
- Welche Entwicklungen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sind zu beobachten? In welchen Bereichen werden Stiftungen sich in Zukunft engagieren?
- Mit welchem finanziellen Rahmen agieren Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung?
- Wie innovieren Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung?
- Was hält Stiftungen von einem Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung ab? Wie können Stiftungen motiviert werden, sich im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu engagieren oder ihr Engagement auszuweiten?
- Wo liegen zentrale Unterstützungsbedarfe von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung?
- Welche Förderansätze erscheinen vor diesem Hintergrund vielversprechend?
- Wie kann die gezielte Ansprache und Aktivierung von Stiftungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung erfolgen?
- Welche weiteren Akteure im Umfeld von Stiftungen sind zu berücksichtigen?
- Wie kann das Thema in der Öffentlichkeit verbreitet werden?
- Welche weiterführenden Transferaktivitäten sind erforderlich?

Im Teil B der Studie werden wir die Ergebnisse der Analyse der deutschen Stiftungslandschaft im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung entlang der skizzierten Fragestellungen darstellen.

## Teil B:

# 5. Analyse der deutschen Stiftungslandschaft im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung

In Teil B erfolgt eine genaue Analyse der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die Ausführungen beruhen zum einen auf der Grundlage der unter den Stiftungen durchgeführten quantitativen Befragung und zum anderen auf Ergebnissen, die im Rahmen qualitativer Expertengespräche sowie qualitativer Fallstudien in Stiftungen generiert werden konnten.

## 5.1 Strukturen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Um sich einen ersten Blick über die Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, zu verschaffen, werden im Folgenden zentrale strukturbildende Merkmale der Stiftungen beschrieben. So wird zum einen dargestellt, ob Stiftungen von einem Standort aus agieren oder über mehrere Standorte in Deutschland verteilt aktiv sind. Zum anderen ist von Interesse, welches Alter die Stiftungen haben, die sich mit der beruflichen Aus- und Weiterbildung beschäftigen, und seit wann sie dies jeweils tun. Ein entscheidendes strukturbildendes Merkmal stellt zudem die finanzielle Ausstattung der Stiftungen dar, welche einerseits über das Stiftungskapital und andererseits über die zur Verfügung stehenden Finanzmittel abgebildet wird. Zudem werden zusätzliche Finanzierungsquellen der Stiftungen nachgezeichnet. Um das Bild abzurunden, wird die Mitarbeiterstruktur der Stiftungen hinsichtlich Größe und Zusammensetzung sowie der Art des Arbeitsverhältnisses (feste, freie und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) beschrieben.

### 5.1.1 Stiftungen und ihre Haupt- und Nebenstellen

75 % der befragten Stiftungen gaben an, allein von einem Standort aus zu agieren. 25 % äußerten, neben dem Hauptsitz über weitere Nebenstellen zu verfügen. Hierbei hatten 22 Stiftungen einen Nebensitz, 13 zwei Nebensitze und sieben drei Nebensitze. Stiftungen, die sich neben dem Hauptsitz auch Nebenstellen schufen, taten dies sowohl im eigenen Land als auch bundesweit.

Das Merkmal der Anzahl von Standorten der Stiftungen steht in Zusammenhang mit der Verwirklichung des Stiftungszwecks. So sind Stiftungen, die mehr als einen Standort besitzen, vornehmlich operativ sowie operativ und fördernd tätig. Ausschließlich fördernd tätige Stiftungen finden sich hingegen kaum unter den Stiftungen mit mehreren Standorten. Hier unterscheiden sich die Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht von Stiftungen, die thematisch anders aufgestellt sind, denn der Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008a: 111) weist auf ähnliche Ergebnisse hin.

### 5.1.2 Stiftungsalter

Der überwiegende Teil der Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, besteht aus relativ jungen Stiftungen. So waren über die Hälfte der befragten Stiftungen erst seit dem Jahr 2000 aktiv. In diesem Ergebnis spiegeln sich die stetigen Stiftungsneugründungen der letzten Jahre wider. Zudem ließ sich feststellen, dass der Großteil der Stiftungen bereits seit ihrer Gründung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv war. Dies lässt darauf schließen, dass sich die Stifterinnen und Stifter zu Anfang der Aufnahme der Stiftungstätigkeiten sehr genau damit auseinandersetzten, welcher Thematik sie sich widmen werden. An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Veränderung des Satzungszwecks für rechtlichselbstständige Stiftungen je nach Landesrecht nicht beliebig oft erfolgen kann, sodass es zwingend erforderlich ist, dass sich Stifterinnen und Stifter zur Gründung der Stiftung genau mit den von ihnen verfolgten Zwecken beschäftigen.

**Abbildung 5: Gründung und Aktivitätszeitraum der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, n=140**

Zeitraum in Jahren	Wann wurde die Stiftung gegründet?	Seit wann ist die Stiftung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig?
Seit 2000	51 %	56 %
1999–1975	23 %	24 %
1974–1950	16 %	13 %
Vor 1950	10 %	7 %

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

Seit dem Jahr 2000 lässt sich eine leichte Tendenz in Richtung der vermehrten Beschäftigung mit der Thematik der beruflichen Aus- und Weiterbildung bei den Stiftungen konstatieren. Dies kann auch der steigenden öffentlichen Auseinandersetzung mit der Thematik, wie z. B. der mangelnden Ausbildungsreife von Jugendlichen oder dem wachsenden Fachkräftemangel, geschuldet sein.

### 5.1.3 Finanzielle Ausstattung der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass im Segment der beruflichen Aus- und Weiterbildung ein hohes finanzielles Potenzial bei den Stiftungen vorhanden ist. So verfügten ca. 40 % der befragten Stiftungen über ein Stiftungskapital von 2,5 Mio. € und mehr. Ergebnisse aus vergleichbaren Untersuchungen zur Kapitalausstattung von Stiftungen weisen in dieser Größenordnung niedrigere Angaben aus (siehe hierzu: Sprengel 2007: 37; Timmer 2006: 90).

Weiterhin ließ sich eine Tendenz dahin gehend erkennen, dass vor allem jüngere Stiftungen – die bis zu fünf Jahre alt sind – ein geringeres Stiftungskapital (bis zu 250.000 €) aufweisen. Auf ähnliche Ergebnisse verweist Sprengel (2007:50) für Stiftungen aller Zwecke.

Für die jährlich zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel der Stiftungen zeigte sich generell folgendes Bild: Die

**Abbildung 6: Stiftungskapital der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, n = 123**

Betrag in Euro	Anteil der Stiftungen mit jeweiligem Stiftungskapital
Unter 50.000 €	7%
50.000 bis unter 100.000 €	13%
100.000 bis unter 250.000 €	15%
250.000 bis unter 500.000 €	8%
500.000 bis unter 2,5 Mio. €	15%
2,5 Mio € oder mehr	41%

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

Hälfte der befragten Stiftungen arbeitete im Jahr 2007 mit weniger als 100.000 €. Hervorzuheben ist an dieser Stelle im Besonderen, dass der überwiegende Teil der Stiftungen mit weniger als 50.000 € eigene Projekte plante bzw. fördernd tätig war. Es wurde deutlich, dass Stiftungen, die mit geringen finanziellen Mitteln / Jahr arbeiteten, in der Tendenz auch auf

ein relativ geringes Stiftungskapital zurückgreifen konnten. In den Gesprächen mit Stifterinnen und Stiftern bestätigte sich die Aussage Timmers (2006), dass Stiftungen, die finanziell mit kleinen Spielräumen arbeiten, dies mit einem sehr starken eigenen Engagement in der täglichen Arbeit zu kompensieren versuchen. Des Weiteren wurde ersichtlich, dass Stiftungen, die mit unter 50.000 €/Jahr geringere finanzielle Mittel zur Verfügung hatten, ausschließlich fördernd tätig waren. Stiftungen mit größerem finanziellem Handlungsspielraum (100.000 € / Jahr und mehr) waren dagegen häufig auch operativ sowie operativ und fördernd tätig. Die folgende Abbildung liefert einen Überblick über die jährlich zur Verfügung stehenden Mittel der Stiftungen.

42% der befragten Stiftungen gaben an, 80–100% ihrer jährlichen Mittel in die Förderung und Unterstützung der

**Abbildung 7: Finanzielle Mittel der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Jahr 2007, n = 123**

Betrag in Euro	Anteil der Stiftungen mit jeweiligen finanziellen Mitteln im Jahr 2007
Unter 50.000 €	42%
50.000 bis unter 100.000 €	8%
100.000 bis unter 250.000 €	14%
250.000 bis unter 500.000 €	9%
500.000 bis unter 2,5 Mio. €	15%
2,5 Mio € oder mehr	12%

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

berufliche Aus- und Weiterbildung zu investieren. Dies waren logischerweise vornehmlich jene Stiftungen, die ausschließlich in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind (s. 5.2.2). Dabei bestanden nur geringe Unterschiede im Mitteleinsatz für kontinuierliche Maßnahmen oder Projektarbeit.

Die dargestellten Finanzmittel der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung speisten sich nicht allein aus den Zinsen des Stiftungsvermögens, vielmehr wurden diese durch Drittmittel – in der Regel aus mehr als einer weiteren Finanzierungsquelle – aufgestockt. Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung finanzieren sich, wie andere Stiftungen auch, durch einen Finanzierungsmix. Vor allem Stiftungen mit einem geringen Stiftungskapital sind auf die Einwerbung dieser Drittmittel angewiesen. Die Zusatzfinanzierung erfolgt auf verschiedenen Kanälen. Als am wichtigsten sahen die befragten Stiftungen in der beruflichen

Aus- und Weiterbildung die Einwerbung von Spenden<sup>7</sup> seitens Privatpersonen an. Dem folgten relativ gleichwertig in der Bedeutung die Finanzierung durch Unternehmen, Zustiftungen<sup>8</sup> sowie die Finanzierung durch die öffentliche Hand. Die Finanzierung durch andere Stiftungen fand, wie folgende Abbildung verdeutlicht, verhältnismäßig selten statt.

**Abbildung 8: Zusätzliche Finanzierungsquellen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, (Mehrfachnennungen möglich) n=150**

Zusätzliche Quellen der Finanzierung	Häufigkeit in %
Spenden von Privatpersonen	45
Finanzierung durch Unternehmen	29
Zustiftungen	26
Finanzierung durch die öffentliche Hand (EU, Bund, Länder, Kommunen)	25
Finanzierung durch andere Stiftungen	12

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

### 5.1.4 Mitarbeiterstrukturen der Stiftungen

Bei Betrachtung der Mitarbeiterstrukturen der befragten Stiftungen zeigte sich, dass der Großteil der Stiftungen durch kleine Mitarbeiterstäbe geführt wird. So arbeiteten in ca. der Hälfte der befragten Stiftungen zum Zeitpunkt der Befragung bis zu fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Ergebnis geht konform mit dem relativ hohen Anteil an Stiftungen, die lediglich über ein jährliches finanzielles Volumen von bis zu 50.000 € verfügen. Die Finanzierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb dieses engen finanziellen Rahmens ist nur in sehr beschränktem Rahmen möglich.

Die kleinen Mitarbeiterstäbe werden überdurchschnittlich häufig durch ehrenamtliches Personal gebildet, ergänzt durch eine kleine Anzahl fester Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in Stiftungen in relativ geringem Maße beschäftigt. In Bezug auf das Qualifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftungen kristallisierte sich Folgendes heraus: Auch wenn der Unter-

7 Bei Spenden handelt es sich um Gelder, die im Rahmen des Stiftungszweckes verwendet werden. Für Spenden können steuerabzugsfähige Spendenquittungen ausgestellt werden. Die Stiftung kann Spenden zu Zustiftungen umfunktionieren.

8 Bei Zustiftungen handelt es sich um Gelder, die im Rahmen des Stiftungszweckes angelegt werden. Sie werden niemals angetastet, sondern nur deren Ertrag wird zum Stiftungszweck verwendet. Für Zustiftungen können steuerabzugsfähige Spendenquittungen ausgestellt werden.

**Abbildung 9: Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stiftungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, n=137**

Anzahl der Mitarbeiter /-innen	Häufigkeit in %
Bis 2 Mitarbeiter /-innen	23
3 bis 5 Mitarbeiter /-innen	28
6 bis 10 Mitarbeiter /-innen	15
11 bis 20 Mitarbeiter /-innen	11
21 bis 50 Mitarbeiter /-innen	8
Mehr als 50 Mitarbeiter /-innen	15

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

schied an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hochschulabschluss zwischen operativ und fördernd tätigen Stiftungen nicht signifikant ist, gab es die Tendenz, dass operative Stiftungen einen höheren Bedarf an gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben als fördernde Stiftungen.

### 5.1.5 Verwirklichung des Stiftungszwecks

Die befragten Stiftungen organisieren ihr Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung überwiegend dadurch, dass sie sowohl fördernd als auch operativ tätig sind. So befindet sich fast die Hälfte der Stiftungen in diesem Segment. Dieses Verhältnis spiegelt wider, dass sich in der Praxis von Stiftungen operative und fördernde Elemente überschneiden. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch in persönlichen Gesprächen mit Stifterinnen und Stiftern sowie mit in Stiftungen tätigen Personen. Auch Timmer (2006: 104) weist auf diesen Aspekt hin. 17% der befragten Stiftungen sind ausschließlich operativ und 37% ausschließlich fördernd tätig.

## 5.2 Inhaltliche Schwerpunktsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Folgend werden die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Stiftungsarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung einer genaueren Analyse unterzogen. So ist es zum einen von Interesse, zu sehen, ob die Stiftungen ausschließlich in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind oder sich noch auf andere Bereiche in ihrer Arbeit konzentrieren und somit die berufliche Aus- und Weiterbildung eines von mehreren

Themen darstellt. Zudem werden die Zielgruppen (Personen, Organisationen und Institutionen) sowie die konkreten Handlungs- und Aktivitätsfelder der Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung dargestellt, um zu betrachten, auf welchen Gebieten die Stiftungen vornehmlich agieren. In einem ersten Abschnitt wird außerdem nachgezeichnet, aus welchen Gründen sich die Stiftungen im Themenbereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren.

### 5.2.1 Gründe für ein Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Stifterinnen und Stifter wurden vor allem durch die gesellschaftliche Bedeutung des Themas und des eigenen persönlichen Hintergrunds zu einem Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung motiviert. Sie sahen es zum einen als wichtig an, in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig zu werden, da dieser ihrer Meinung nach eine verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Dies erachteten sie auch aus dem Grund für maßgeblich, weil Staat und Wirtschaft in bestimmten Bereichen der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht jeden Handlungsbedarf ausreichend bedienen, sodass Stiftungen wichtige unterstützende/ergänzende Tätigkeiten leisten können. Zum anderen wurden die persönlichen Erfahrungen der Stifterinnen und Stifter als entscheidender Grund angegeben, sich mit der Thematik der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu beschäftigen. Wie die Gespräche mit Stifterinnen und Stiftern sowie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Stiftungen zeigten, rührt dies z. B. aus der Tatsache, dass Stifterinnen und Stifter kritische Beobachterinnen und Beobachter des gesellschaftspolitischen Zeitgeschehens sind, die jeweils die regionalen Schwächen in den Aus- und Weiterbildungssystemen der beruflichen Bildung erkennen und sich hier unterstützend einbringen. Zudem sind Stifterinnen und Stifter oftmals über die Angliederung an eigene Familienunternehmen mit der Thematik der Aus- und Weiterbildung vertraut. Vor dem Hintergrund, dass Stifterinnen und Stifter im Allgemeinen als leistungsbereit und kreativ (Timmer 2006: 57) eingestuft werden, ist dieses Ergebnis auch für die berufliche Aus- und Weiterbildung sehr plausibel.

### 5.2.2 Thematische Fokussierung auf berufliche Aus- und Weiterbildung

Der weitaus überwiegende Teil der befragten Stiftungen engagiert sich nicht allein in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, sondern bearbeitet dieses Feld als eines unter mehreren. So waren fast drei Viertel der befragten Stiftungen auch in anderen Bereichen neben der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig. Deren Tätigkeiten richteten sich insgesamt auf die Bereiche Bildung und Soziales. Hierbei waren die Stiftungen auf den Gebieten der Förderung und Unterstützung von Schulen und Hochschulen allgemein aktiv, förderten die Jugend- und Altenhilfe sowie die Integration von Migran-

tinnen und Migranten. Des Weiteren gaben die Stiftungen an, sich im Bereich von Wissenschaft und Forschung zu betätigen. Lediglich ein Drittel der befragten Stiftungen konzentrierte sich ausschließlich auf die Aus- und Weiterbildung.

### 5.2.3 Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Neben der Motivation, die Stifterinnen und Stifter zum Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung veranlasst, ist es im Kontext der konkreten Stiftungsaktivitäten wichtig, das eigene Selbstverständnis der Stiftungen im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erfahren. In diesem Zusammenhang haben wir die Ziele der Stiftungen, die sich diese für ihr Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung gesetzt haben, differenziert beleuchtet.

Im Rahmen der Faktorenanalyse ergaben sich zwei Faktoren. Stiftungen verstehen sich zum einen als **Innovatoren** und zum anderen als **Schließer struktureller Lücken** im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Somit treiben sie einerseits die Entwicklungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung voran und agieren andererseits an strukturellen Stellen des Systems der beruflichen Aus- und Weiterbildung, an denen eine Unterstützung/Ergänzung erforderlich und möglich ist.

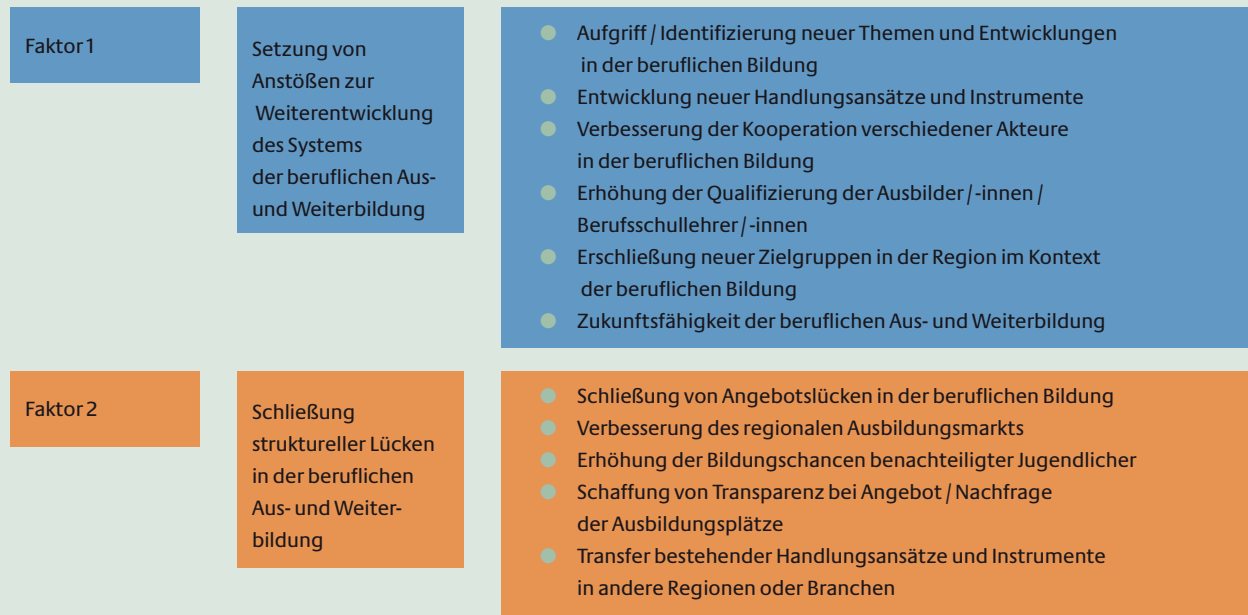
Der Faktor Stiftungen als Innovatoren vereint folgende inhaltlichen Aspekte:

- Aufgriff und Identifizierung neuer Trends in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie die Weiterentwicklung von Handlungsansätzen,
- Erschließung neuer Zielgruppen und Erhöhung der Qualifizierung der Ausbilderinnen und Ausbilder sowie
- Entwicklung der Zukunftsfähigkeit der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Im zweiten Faktor, der auf die Schließung struktureller Lücken in der beruflichen Aus- und Weiterbildung abzielt, gruppieren sich Items, die vor allem folgende Zielstellungen anvisieren:

- Verbesserung des regionalen Ausbildungsmarktes,
- Erhöhung der Bildungschancen benachteiligter Jugendlicher,
- Schaffung von Transparenz bei Nachfrage und Angebot der Ausbildungsplätze sowie
- Transfer bestehender Handlungsansätze und Instrumente in andere regionale Kontexte.

**Abbildung 10: Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung**



Quelle: Faktorenanalyse, quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

Die obenstehende Abbildung verdeutlicht die zentralen Zielsetzungen der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Über alle Befragten hinweg benannten die Stiftungen vor allem folgende Zielsetzungen für ihre Arbeit als besonders wichtig in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: die Erhöhung der Bildungschancen benachteiligter Jugendlicher (zwei Drittel), die Zukunftsfähigkeit der beruflichen Aus- und Weiterbildung (50 %), die Verbesserung der Kooperation verschiedener Akteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (40 %) sowie die Entwicklung neuer Handlungsansätze und Instrumente (40 %).<sup>9</sup>

und beispielsweise berufliche Schulen oder klein- und mittelständische Unternehmen fördern und unterstützen.

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung unter den Stiftungen weisen darauf hin, dass die personenbezogene Förderung gegenüber der Förderung von Betrieben und Organisationen dominierend ist. So gaben ca. 80 % der Stiftungen an, ihre Unterstützungsleistungen auf Jugendliche oder junge Erwachsene zu konzentrieren. Zudem äußerten 30 % der Stiftungen, in der Multiplikatorenarbeit im Themenbereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv zu sein. Demgegenüber engagierten sich ca. 40 % der Stiftungen in Betrieben oder Organisationen. Die vorige Abbildung liefert einen Überblick über die Zielgruppenfokussierung der Stiftungen.

### 5.2.4 Zielgruppen der Stiftungen

In der beruflichen Aus- und Weiterbildung gibt es für Stiftungen ein großes Spektrum an Möglichkeiten des Engagements für unterschiedliche Zielgruppen. So können sie sich einerseits auf Personen fokussieren und z. B. Schülerinnen und Schüler beim Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung fördern. Andererseits ist es möglich, dass sie ihre Arbeit auf Organisationen und Institutionen konzentrieren

**Abbildung 11: Zielgruppen der Stiftungen, (Mehrfachnennungen möglich) n=137**

Engagement zielt auf ...	Häufigkeit in %
... Personen, und zwar Jugendliche / junge Erwachsene	81
... Personen, und zwar Multiplikator /-innen	30
... Betriebe oder Organisationen	41

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

<sup>9</sup> Die Stiftungen konnten die einzelnen Aussagen auf einer Skala von 1 „trifft voll und ganz zu“ bis 6 „trifft überhaupt nicht zu“ einstufen. Die in den Klammern dargestellten Prozentangaben beziehen sich auf kumulierte Prozente der Antwortkategorien 1 und 2.

Betrachtet man das Zielgruppenengagement der Stiftungen hinsichtlich der Frage, ob sich für bestimmte Zielgruppen spezialisierte Stiftungen finden, so lässt sich feststellen, dass ein Großteil der Stiftungen (44 %) sein Engagement allein auf Jugendliche und junge Erwachsene richtete. Sonstige Spezialisierungen waren deutlich seltener anzutreffen (Fokus nur auf Betriebe und Organisationen: 7 %; Fokus nur auf Multiplikatorinnen und Multiplikatoren: 2 %).<sup>10</sup> Als Generalisten sind 18 % der befragten Stiftungen einzustufen, die sich in ihrer Arbeit auf alle drei hier genannten Zielgruppen konzentrieren.

Eine differenzierte Analyse der einzelnen Zielgruppen und der jeweils dahinterliegenden geförderten Arten von Personen oder Organisationen, ergab folgendes Bild: Bei der Unterstützung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen lag der Schwerpunkt der Stiftungen in überwiegendermaßen auf der Begabten- und Benachteiligtenförderung. Hierbei fokussierte sich das Engagement der Stiftungen mehrheitlich auf die Gruppe der Hauptschulabsolventinnen und Hauptschulabsolventen sowie Auszubildenden. Stiftungen, die ihr Augenmerk auf Betriebe und Organisationen lenkten, waren in erster Linie auf gemeinnützige Organisationen, berufsbildende Schulen sowie Unternehmen ausgerichtet.

Bezüglich der Ausrichtung des Engagements auf Schulen zeigten Gespräche mit Stiftungen, dass bei der Unterstützung des Übergangsmanagements von der Schule in die Ausbildung bei der Vermittlung praktischer Fähigkeiten ein großer Handlungsbedarf besteht. Bislang liegt an vielen Schulen der Schwerpunkt ausschließlich auf theoriegeleitetem Wissen, das Schülerinnen und Schüler lediglich einseitig auf die berufliche Welt vorbereiten kann. In diesem Rahmen konnte infolge der Stiftungsarbeit vielfach von Erfolgsgeschichten berichtet werden, wobei Stiftungen die Schülerinnen und Schüler aber auch das Lehrpersonal mit gezielter Projektarbeit zu unterstützen vermochten (siehe hierzu auch die Darstellung der Best-Practice-Beispiele). Die Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und Schulen gelingt, wenn sich beide über die Ziele der Projekte im Klaren sind, feste Ansprechpartnerinnen und -partner in den Schulen vorhanden sind und beide Seiten von der Situation profitieren können (Win-win-Situation). Allerdings ist in diesem Kontext anzumerken, dass die Akteure der Schulen teilweise Überforderung durch die externe Projektarbeit bekunden. Auch die mangelnde Transparenz bezüglich der Qualität der Projektangebote wird vonseiten der Schulen beklagt. Die Schulen sehen diese Aktivitäten neben der täglichen Schularbeit häufig als zusätzliche Arbeit an.

### 5.2.5 Handlungsfelder der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

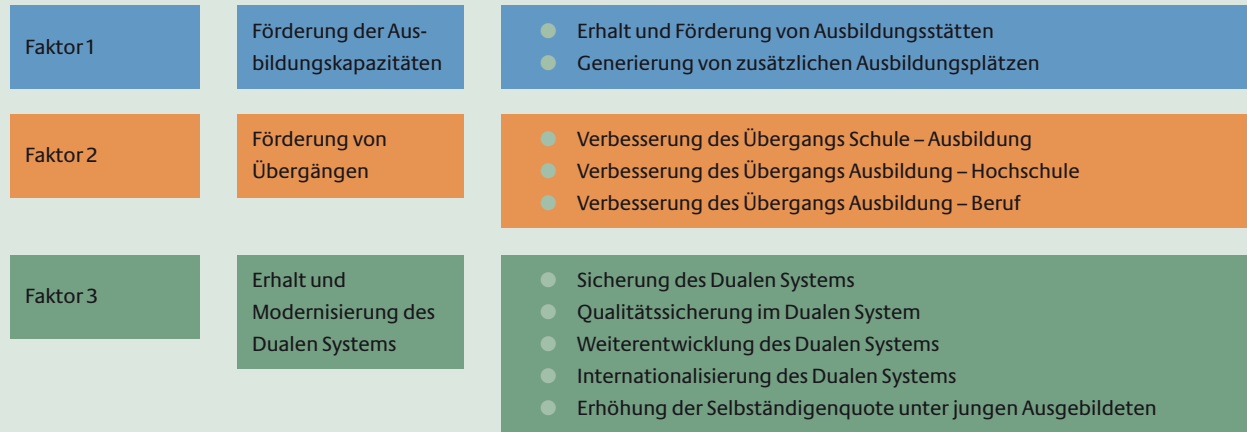
Stiftungen können ihre Zielsetzungen und die Erreichung der Zielgruppen mit Aktivitäten in unterschiedlichen Handlungsfeldern im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung anvisieren. Bei der Betrachtung der Handlungsfelder, die von den Stiftungen besetzt werden, kristallisierten sich im Rahmen einer Faktorenanalyse drei Handlungsfelder heraus. So zeigte sich, dass Stiftungen in der **Förderung und Unterstützung von Ausbildungskapazitäten** bspw. durch den Erhalt und die Förderung von Ausbildungsstätten sowie die zusätzliche Generierung von Ausbildungsplätzen aktiv sind. Zudem waren Stiftungen im Themenfeld des **Übergangs** tätig und förderten das Übergangsmanagement, maßgeblich an der Schwelle von der Schule zur Ausbildung, sowie nachgelagert an den Schwellen zwischen Ausbildung und Beruf und Ausbildung und Hochschule. In einem dritten Themenfeld waren Stiftungen im Handlungsfeld **Erhalt und die Modernisierung des Dualen Systems** aktiv. Hier nahmen sie sich vor allem der qualitativen Sicherung sowie der Weiterentwicklung an. Abbildung 12 gibt einen Überblick über die drei identifizierten übergeordneten Handlungsfelder der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Hinsichtlich der Beurteilung der Wichtigkeit der Handlungsfelder durch die Stiftungen lässt sich zudem eine Hierarchisierung der Faktoren erkennen: Die Handlungsfelder „Förderung von Übergängen“ sowie „Förderung der Ausbildungskapazitäten“ wurden von den Stiftungen stärker besetzt als das Gebiet „Erhalt und Modernisierung des Dualen Systems“. Bezieht man in die Bewertung das starke Zielgruppenengagement der Stiftungen auf Jugendliche und Erwachsene ein, ist dieses Ergebnis sehr plausibel. Im Genaueren ergibt sich hierbei folgendes Bild: Jeweils ca. zwei Drittel der befragten Stiftungen äußerten, dass die Handlungsfelder Verbesserung des Übergangs Schule – Ausbildung sowie des Übergangs Ausbildung – Beruf im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit stehen oder eines von mehreren wichtigen Handlungsfeldern darstellen. Zudem gaben jeweils ca. 34 % der befragten Stiftungen an, in den Feldern der Generierung zusätzlicher Ausbildungsplätze sowie des Erhalts und der Förderung von Ausbildungsplätzen aktiv zu sein. Im Verhältnis dazu fiel die Wichtigkeit der Förderung des Erhalts und der Modernisierung des Dualen Systems deutlich ab. So äußerten die Stiftungen hier zu ca. 18 %, die unterschiedlichen Felder (Weiterentwicklung, Qualitätssicherung des Dualen Systems sowie die Erhöhung der Selbstständigenquote unter jungen Ausgebildeten) im Besonderen zu besetzen.

Vor dem Hintergrund des vielfach bemängelten verzögerten Übergangs der Jugendlichen von der Schule in die berufliche Erstausbildung setzen Stiftungen mit der verstärkten Förderung im Bereich des Übergangsmanagements an einem zentralen Punkt an. Reflektiert werden sollte jedoch, dass Stiftungen damit auch sehr intensiv ein Feld bearbeiten,

<sup>10</sup> Grundgesamtheit der Prozentangaben sind hier jeweils n = 137.

**Abbildung 12: Handlungsfelder der Stiftungen**



Quelle: Faktorenanalyse, quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

dessen sich in den vergangenen Jahren sehr viele Akteure, Programme und Initiativen angenommen haben. Ein (innovatives) Alleinstellungsmerkmal besteht für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Bereich des Übergangsmangements demzufolge nicht.

### 5.2.6 Aktivitäten der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die skizzierten übergeordneten Handlungsfelder lassen sich eine Ebene tiefer auf verschiedene Aktivitätenbündel herunterbrechen. Im Rahmen einer Faktorenanalyse sind vier Aktivitätenfelder der Stiftungen identifizierbar. So betätigten sich Stiftungen im Rahmen **individuenbezogener Unterstützungen**. Zudem führten sie konkrete Aktivitäten zur **Unterstützung von Organisationen** in ihrer Arbeit durch, bspw. durch die Übernahme der Trägerschaft von Ausbildungseinrichtungen. Des Weiteren waren Stiftungen im Feld der **Entwicklung und Beratung** aktiv. Das heißt, sie brachten das Feld der beruflichen Aus- und Weiterbildung thematisch durch Analysen und Forschungsarbeiten oder aber die Entwicklung von Curricula dynamisch weiter. Das vierte Feld ihrer Aktivitäten bezog sich auf **finanzielle Unterstützungsleistungen**, also klassische Formen der Förderung wie Prämien oder Stipendien.

Bei Betrachtung der einzelnen Aktivitäten und der Beurteilung ihrer Wichtigkeit durch die Stiftungen (siehe Abbildung nächste Seite) ist übergeordnet erkennbar, dass Qualifizierungs- und Berufsorientierungsmaßnahmen im zentralen Fokus der Stiftungsarbeit stehen. Die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. berufsvorbereitend oder im Rahmen von Aus- und Fortbildungen) wurde von den Stiftungen als wichtigste Aktivität genannt: 74 % der befragten

Stiftungen sagten, dass diese Aktivität im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht oder eine von mehreren wichtigen darstellt. Nachgelagert folgten Berufsorientierungsmaßnahmen, die für ca. 50 % der Stiftungen einen Arbeitsschwerpunkt bilden und die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen und Ausbildungsplätzen, die für ca. 40 % der Stiftungen eine zentrale Aktivität ausmachen.

Die Verknüpfung dieser wichtigsten Aktivitäten mit dem Kriterium „fördernde und/oder operative Tätigkeit“ zeigt erwartbare und damit plausible Ergebnisse: Die Durchführung von Qualifizierungs- und Berufsorientierungsmaßnahmen stand vor allem bei operativen Stiftungen im Mittelpunkt des Tätigkeitsspektrums. Die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen wurde tendenziell eher von fördernden Stiftungen durchgeführt.

Auch bei der Betrachtung der Aktivitäten der Stiftungen wird, ebenso wie bei den Handlungsfeldern, sichtbar, dass diese im System der beruflichen Aus- und Weiterbildung an einem sehr wichtigen Punkt ansetzen. Sie unterstützen und fördern verstärkt Jugendliche, um deren Ausbildungsreife zu verbessern.

## 5.3 Kooperationen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die Frage nach den Kooperationsmustern von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung hängt sehr stark mit den Aspekten der Nachhaltigkeit und Wirkung von Stiftungsarbeit zusammen. Die Fallstudien und explorativen

Interviews zeigen, dass es für viele Stiftungen notwendig und hilfreich ist, sich frühzeitig, möglichst vor dem Beginn einzelner Aktivitäten, strategische Partner zu suchen, um erfolgreich Projekte und Initiativen durchzuführen und dann im Nachgang regional oder sogar bundesweit zu verbreiten bzw. nachhaltig zu verankern. Gemäß den Aussagen der überwiegenden Anzahl der im Rahmen der Studie einbezogenen Experten aus Wissenschaft und Praxis sind Kooperations- und Vernetzungstätigkeiten von Stiftungen im Laufe der letzten Jahre stark angestiegen.

Die durchgeführte Befragung verdeutlicht, dass der weitaus überwiegende Anteil der befragten Stiftungen über externe Kooperationspartner verfügt. So gaben 75 % der befragten Stiftungen an, Kooperationspartner zu besitzen. Dabei richtete sich die Notwendigkeit externer Kooperationspartner auch nach der Verwirklichung des Stiftungszwecks. So greifen alle befragten operativen Stiftungen auf ein Netz von Partnern zurück, um ihre Tätigkeiten durchführen zu können. Lediglich 53 % der befragten ausschließlich fördernden Stiftungen verfügen im Gegensatz hierzu über Kooperationspartner. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Stiftungen im fördernden Bereich die Rolle des Finanzierenden einnehmen und daher nur begrenzt auf externe Kooperationspartner angewiesen sind. Die Arbeit mit Kooperationspartnern ist somit häufig durch eine operative Zusammenarbeit geprägt.

Als Kooperationspartner standen den Stiftungen je nach Anlass unterschiedliche Akteure zur Verfügung. Davon machten die Stiftungen in der Praxis auch Gebrauch. Eine Zusammenarbeit fand vornehmlich mit KMU, allgemeinbildenden Schulen, Kommunen sowie Hochschulen/Akademien statt. In den Fallstudien wurde deutlich, dass insbesondere zur nachhaltigen Verankerung der Projekte eine Zusammenarbeit mit den Kommunen hilfreich war. Zudem setzten Stiftungen auf strategische Partner wie z. B. Bundes- und Landesministerien. Die Zusammenarbeit mit diesen strategischen Partnern fand jedoch nur punktuell statt. Weiterhin vernetzten sich Stiftungen untereinander, arbeiteten in Arbeitsgruppen zusammen, förderten und unterstützten sich gegenseitig. Die Fallstudien belegen, dass die Anzahl und Art der Kooperationspartner von Stiftungen je nach Art des Projekts auch stark wechseln können.

Insbesondere größere Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung waren gemäß den Aussagen der befragten Stiftungen sehr gut vernetzt und führten viele Kooperationsprojekte gemeinsam durch. Weniger ausgeprägt war die Vernetzungsarbeit kleinerer Stiftungen, was auch auf die geringeren finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen zurückgeführt werden kann. (zu den Aktivitäten der Stiftungen siehe Abb.13)

**Abbildung 13: Aktivitäten der Stiftungen**



Quelle: Faktorenanalyse, quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

**Abbildung 14: Kooperationspartner von Stiftungen, n=107.**  
 Dargestellt sind absolute Häufigkeiten, Mehrfachantworten möglich



Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

Abbildung 14 stellt eine Rangfolge der häufigsten Kooperationspartner von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung dar.

Der Netzwerkaufbau zwischen Stiftungen wurde von den Stiftungen als schwierig aufgrund der Unübersichtlichkeit der Stiftungslandschaft beschrieben. Das Fehlen einer bundesweit einheitlichen Publizitätspflicht für Stiftungen und die von Bundesland zu Bundesland unterschiedlichen Meldepflichten für Stiftungen erschweren einen Überblick über die Gesamtsituation. Weder ist es momentan möglich, Stiftungen nach den Stiftungszwecken bundesweit geordnet zu überblicken, noch kann ein klares Bild über deren finanzielle Situation gewonnen werden. So können viele Stiftungen trotz der Länderverzeichnisse und des Verzeichnisses des Bundesverbandes deutscher Stiftungen oft nicht diejenigen anderen Stiftungen ausmachen, die in derselben Region agieren oder ähnliche Aktivitäten verfolgen.

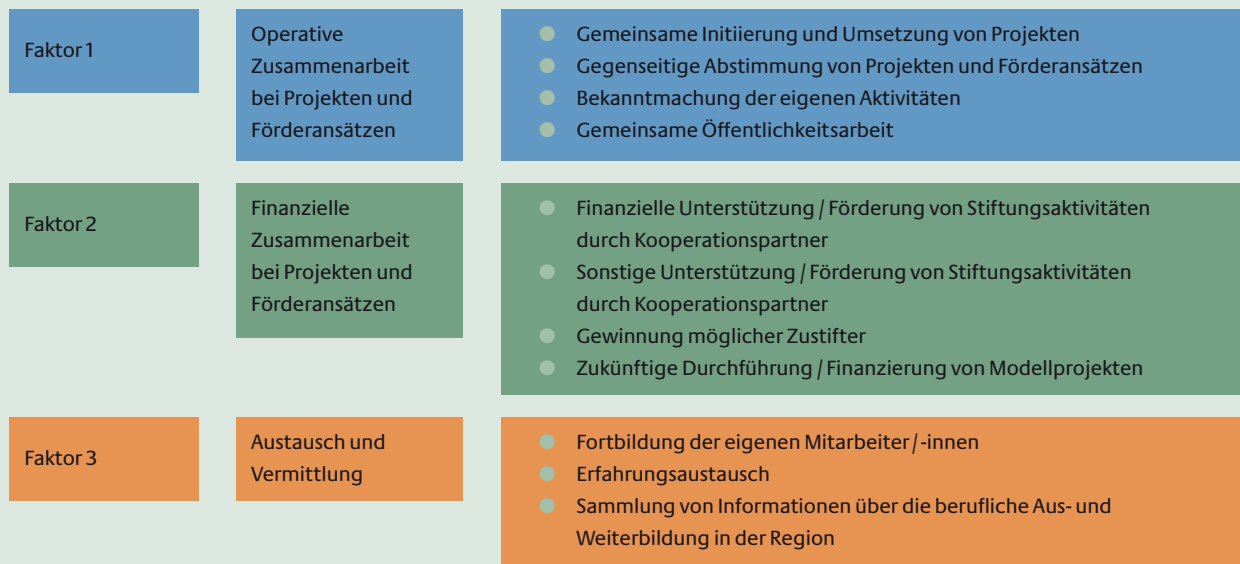
Wichtige Gelingensbedingungen für eine gute Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und anderen Akteuren aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung bestehen darin, dass zum einen alle Kooperationspartner rechtzeitig eingebunden werden und zum anderen alle Partner von ihrer Beteiligung profitieren können (Schaffung einer Win-win-Situation). Stiftungen sollten beim Zugehen auf Unternehmer nicht als Bittsteller um

Spenden auftreten, sondern allen Beteiligten einen Nutzen anbieten. Gemäß Damm, (o. J.: 13) können Unternehmen in folgenden Bereichen bei einem Engagement im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung profitieren:

- Personalmanagement, hier vor allem bei der Personalbeschaffung, -führung und -entwicklung,
- Imagegewinn/Reputation und viel Öffentlichkeit, Corporate Social Responsibility (CSR),
- Standort-/Regionalentwicklung/Sicherung des Fachkräftebedarfs.

Aus der Faktorenanalyse werden auf der konkreten Handlungsebene drei unterschiedliche Formen der Kooperation zwischen Stiftungen und ihren Partnern erkennbar. So arbeiteten Stiftungen zum einen auf der operativen Ebene im Rahmen gemeinsamer Projekt- und Förderarbeit mit ihren Kooperationspartnern zusammen. Zum anderen ließ sich als ein weiteres Kooperationsfeld die finanzielle Zusammenarbeit bei Projekten und Förderansätzen identifizieren. Drittens wirkten Stiftungen zu Zwecken des Austauschs und der Vermittlung mit ihren Partnern zusammen. Abbildung 15 verdeutlicht die drei Kooperationsformen der Stiftungen mit ihren Partnern.

Abbildung 15: Kooperationsformen von Stiftungen



Quelle: Faktorenanalyse, quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

Auf der Ebene einzelner konkreter Kooperationsanlässe und -zwecke benannten die befragten Stiftungen am häufigsten die gemeinsame Initiierung und Umsetzung von Projekten (81%), gefolgt von der gegenseitigen Abstimmung bei Projekt- und Förderarbeit (63%), der Bekanntmachung der eigenen Aktivitäten (62%), dem Erfahrungsaustausch mit Kooperationspartnern (60%) sowie der finanziellen Unterstützung/Förderung von Stiftungsaktivitäten durch die jeweiligen Kooperationspartner (59%).<sup>11</sup>

In den Fallstudien und explorativen Interviews wurden als Gründe für das Eingehen von Kooperationen ergänzend die größere Wirkung und Nachhaltigkeit der eigenen Aktivitäten, die erhöhte Wahrnehmung, die Generierung neuer Projektfelder und -ideen sowie der Austausch unter den Mitarbeitern aufgezählt. Kooperationspartner können dabei verschiedene Funktionen einnehmen. Sie können als Türöffner, Fürsprecher, Multiplikatoren und als Finanzquelle fungieren.

Die Aussagen zu Form und Intensität der Kooperationsbeziehung von Stiftungen lassen keine Aussagen zur Qualität der Kooperationsbeziehungen zu den jeweiligen Akteuren zu. Diese Frage wurde in dieser Studie nicht vertiefend behandelt.

<sup>11</sup> Die Stiftungen konnten die einzelnen Aussagen auf einer Skala von 1 „sehr hohe Bedeutung“ bis 6 „gar keine Bedeutung“ einstufen. Die in den Klammern dargestellten Prozentangaben beziehen sich auf kumulierte Prozente der Antwortkategorien 1 und 2.

## 5.4 Nachhaltigkeit von Stiftungsaktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln verdeutlicht, verstehen sich Stiftungen als wichtige Impuls- und Ideengeber im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Im Vergleich zu anderen Akteuren aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung verfügen sie über einen großen Handlungsspielraum, der ihnen ein schnelles und unbürokratisches Vorgehen ermöglicht und es ihnen erlaubt, im Rahmen von Modellprojekten Innovationen voranzutreiben. Eine wichtige Frage im Zusammenhang mit dieser Untersuchung ist, inwieweit Stiftungen das Ziel verfolgen, innovative Projekte nachhaltig zu gestalten und mithilfe des Staates zu institutionalisieren.

Nach Aussagen der Interviewpartner definiert nicht jede Stiftung für sich den Anspruch, nachhaltig zu wirken und regionale Modellprojekte in die Fläche zu übertragen. Viele Stiftungen sehen sich eher als Initiatoren von Innovationen, agieren regional und betrachten es als Aufgabe des Staates, funktionierende Modelle bundesweit zu etablieren. Dies spiegelt vor allem der Aspekt der unterschiedlichen Handlungsfelder (Förderung und Unterstützung von Ausbildungskapazitäten, Förderung des Übergangs, Erhalt und Modernisierung des Dualen Systems) der Stiftungen wider, in welchen sich Stiftungen auch als Impulsgeber bezeichnen. Diese Rollenverteilung zwischen Staat und Stiftung setzt jedoch voraus,

dass staatliche Stellen rechtzeitig in den Prozess der Projektentwicklung und -umsetzung eingebunden und definierte Projektziele frühzeitig abgeglichen werden, um Systemkohärenz zu schaffen. In der Praxis ist dies häufig nicht der Fall, was dazu führen kann, dass staatliche Stellen und Stiftungen nach der Pilotphase nicht zusammenfinden bzw. sich herausstellt, dass seitens des Staates gar kein Interesse an dem entwickelten Modell besteht und das Projekt als Konsequenz schließlich nach der Modellphase ausläuft. Eine weitere Frage in diesem Zusammenhang ist, inwieweit der Staat die finanziellen Möglichkeiten besitzt, in den jeweiligen Förderbereichen gelungene Projekte in die Breite zu tragen; wobei nicht nur der Staat, sondern auch größere Stiftungen mit erheblichen finanziellen Mitteln in einzelnen Fällen zur Verbreitung erfolgreicher Projekte die Rolle eines strategischen Partners kleinerer Stiftungen übernehmen könnten.

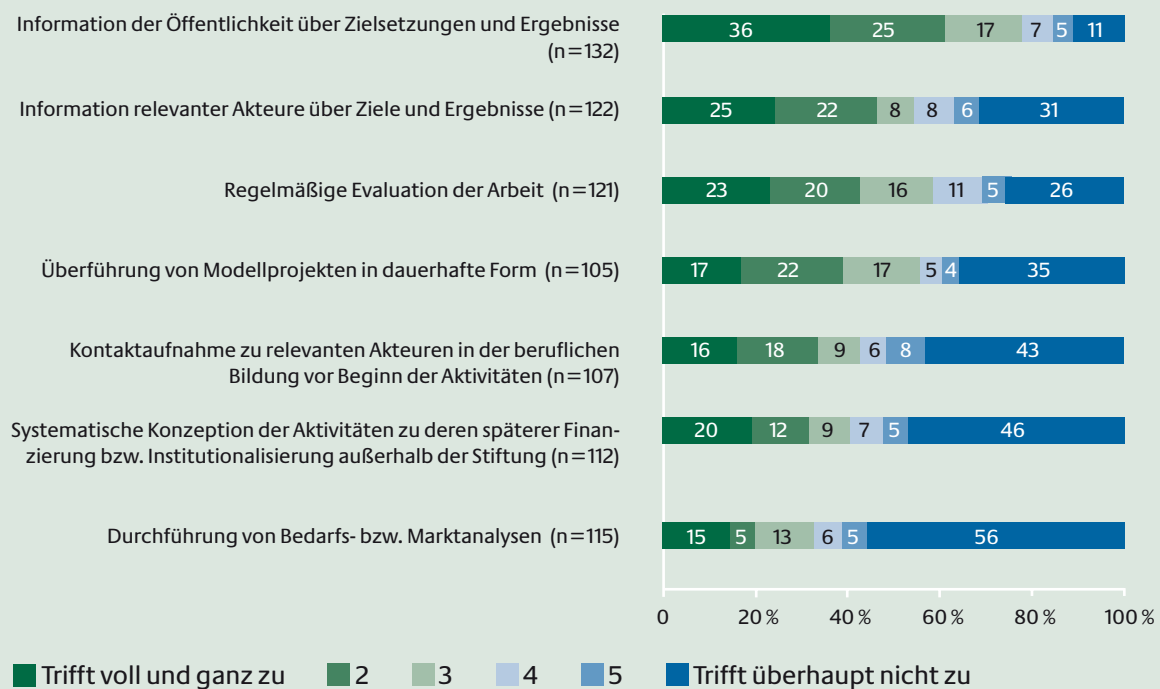
Ein nachhaltiges Wirken von Stiftungen wird nach den Ergebnissen der Befragung vor allem über Öffentlichkeitsarbeit, Informationsbereitstellung sowie regelmäßige Evaluation der Tätigkeiten hergestellt. Viele Stiftungen gaben zudem an, über ihre Arbeit dauerhafte strukturelle Veränderungen bewirken zu wollen. Dem folgte mit einem erstaunlich hohen Wert von 39% sehr großer bzw. großer Zustimmung die Überführung von Modellprojekten in dauerhafte Formen. In vergleichsweise geringem Maße führten Stiftungen Bedarfs- und Marktanalysen vor der Aufnahme spezifischer Tätigkeiten

durch. Insbesondere kleinere Stiftungen verfügten oft nicht über die finanziellen Mittel, um Bedarfs- und Marktanalysen durchzuführen und stimmen der Aussage weniger zu, bereits in der Konzeption der Aktivitäten systematisch zu überlegen, wie eine spätere Finanzierung bzw. Institutionalisierung außerhalb der Stiftung möglich ist. Abbildung 16 verdeutlicht die Aktivitäten der Stiftungen zur Schaffung von Nachhaltigkeit.

Die Ergebnisse der qualitativen Analysen bestätigten, dass eine gezielte Messung und Evaluation der durchgeführten Projekte und Initiativen sowie der eingesetzten Mitteln bei den meisten Stiftungen nicht durchgeführt wird. Die positive Beantwortung der Frage nach der Evaluation von Stiftungsarbeit korreliert mit den finanziellen Mitteln und mit der Anzahl des Personals von Stiftungen. So evaluieren eher größere Stiftungen ihre Tätigkeiten. Diese verfügen zum Teil sogar über ein eigenes Evaluationsteam oder sind in der Lage, ihre Aktivitäten mithilfe externer Dienstleister evaluieren zu lassen. Bei kleineren Stiftungen reichen oft die finanziellen und personellen Ressourcen sowie z. T. die Kompetenzen nicht aus, um systematisch Ergebnisse der eigenen Tätigkeiten zu erfassen und zu bewerten.

Um Nachhaltigkeit mithilfe von Evaluationen zu generieren, dürfen diese sich nicht nur auf die reine Messung der getätigten Ausgaben und der erzielten Ergebnisse beschränken, sondern sollten im Idealfall bereits im Prozess durchgeführt

**Abbildung 16: Tätigkeiten zur Schaffung von Nachhaltigkeit**



Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

werden, also formativ angelegt sein. Auch sollten Evaluationen nach dem Verhältnismäßigkeitsprinzip durchgeführt werden, das heißt, dass die Kosten niedriger sein sollten als der Nutzen. Um einen möglichst hohen Nutzen aus Evaluationen generieren zu können, sollten die Ergebnisse systematisch in die Projektumsetzung zurückfließen und auch auf zukünftige finanzielle Allokationsentscheidungen übertragen werden. Dies gewährleistet auch einen effektiveren und effizienteren Mitteleinsatz. Um gemeinsames Lernen zwischen Stiftungen und weiteren Akteuren der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu fördern, sollten die Ergebnisse der Evaluationen veröffentlicht werden. Eine Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse bietet anderen Stiftungen die Möglichkeit, auf bewährte Verfahren zurückgreifen und entsprechende Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren bei ihrer Arbeit berücksichtigen zu können.

Neben der systematischen Evaluierung von Stiftungsaktivitäten und der Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse sind folgende Gelingensbedingungen für ein nachhaltiges Wirken von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu beachten:

- Zur Förderung von Nachhaltigkeit sollten Stiftungen vor Projektbeginn über eine klar definierte Strategie hinsichtlich ihres Handelns und ihrer Ziele verfügen.
- Das Projekt sollte möglichst personenbezogen ausgerichtet sein und ein klares Format, „ein Gesicht haben“, um Außenwirkung erzielen zu können.
- Um neue, innovative Projekte auf den Weg zu bringen, ist es hilfreich, im Vorfeld eine Markt- bzw. Bedarfsanalyse durchzuführen.
- Während der Projektplanung sollten alle potenziellen Kooperationspartner sowie für die Weiterführung relevante staatliche Stellen in den Planungsprozess aktiv eingebunden werden.
- Die Kosten der Umsetzung und des Transfers der Projekte sollten vor dem Projektstart realistisch kalkuliert werden.
- Wichtige Multiplikatoren im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung – z. B. Lehrer an den allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen sowie Bildungsträger – sollten über gezielte Multiplikatorenstrategien angesprochen werden.
- Das umsetzende Netzwerk sollte erweiterbar und das Projekt sollte so angelegt sein, dass es auch von anderen Stiftungen und Akteuren umgesetzt werden kann.

Um bewährte Verfahren und Projekte in die Fläche zu tragen, ist es außerdem notwendig, dass sich Stiftungen rechtzeitig um die Popularisierung/Bekanntmachung ihrer Tätigkeiten kümmern. Hierzu ist eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit

durch die Stiftungen selbst oder strategische Partner von Nöten. Gerade kleinere Stiftungen haben oft nicht die personellen und finanziellen Ressourcen, um eine große Öffentlichkeit zu erreichen und sind daher für die Verbreitung und Vermarktung auf entsprechende Partner aus Wirtschaft und Politik angewiesen. Bei der Finanzierung eines Projekts sollten die Mittel der fördernden Stiftung stufenweise reduziert werden, bis sich dieses selbst tragen kann.

Als gelungenes Beispiel für eine effiziente Kooperation von Stiftungen untereinander sowie für deren nachhaltiges Wirken kann das START-Projekt der Hertie-Stiftung angeführt werden. Beim START-Projekt wurden vor Projektbeginn alle relevanten Partner eingebunden. Zudem besteht jederzeit die Möglichkeit, das Netzwerk zu erweitern. Das START-Projekt ist im Sinne eines „Social Franchise“ organisiert: Es ist gezielt so angelegt, dass der so genannte „Prototyp“ unter Anpassung an die lokalen Bedingungen dezentral und mit unterschiedlichen Akteuren durchgeführt werden kann. Auch kleinere Stiftungen können das Modell übernehmen und das Projekt damit in die Fläche tragen.

## 5.5 Entwicklungstrends für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Im Bereich des Veränderungspotenzials von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sind zweierlei Aspekte relevant: Zum einen ist es von Interesse zu sehen, in welchem Maße das Engagement der Stiftungen einer Veränderung unterliegt, die bereits in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind. D. h., inwieweit in den Bereichen der Aktivitäten und Handlungsfelder der Stiftungen in den letzten zwei Jahren Veränderungen zu beobachten sind und inwieweit Stiftungen einschätzen, in den kommenden Jahren in diesem Bereichen einer Veränderung zu unterliegen. Zum anderen soll untersucht werden, unter welchen Voraussetzungen Stiftungen bereit sind, in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv zu werden.

### 5.5.1 Veränderungen in Handlungsfeldern und bei Aktivitäten der Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Interessant ist zu erkunden, in welchen Handlungsfeldern der beruflichen Aus- und Weiterbildung sich Stiftungen künftig aktiv zeigen werden. Hierbei wurden die Stiftungen zuerst zu ihrem heutigen Engagement in den jeweiligen Handlungsfeldern und dann im Weiteren befragt, wie sich ihr Engagement in diesen Handlungsfeldern künftig gestalten wird. Die gewählten Handlungsfelder der beruflichen Aus- und

Weiterbildung sind die unter 5.3.5 dargestellten Bereiche wie z. B. Erhaltung und Förderung von Ausbildungsplätzen, Förderung des Übergangs Schule – Ausbildung, Modernisierung des Dualen Systems. Für die einzelnen Handlungsfelder lassen sich keine Auffälligkeiten feststellen, es kann aber für alle Felder folgende Gemeinsamkeit festgehalten werden: Die Arbeit der Stiftungen ist im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung von hoher Konstanz geprägt. Die jeweiligen Handlungsfelder der Stiftungen unterliegen in der Summe in Zukunft einem geringen Veränderungspotenzial. D. h., dass Stiftungen, die sich zum heutigen Zeitpunkt schwerpunktmäßig in einem oder mehreren Handlungsfeldern engagieren, ihr Engagement auch in der Zukunft nicht wesentlich ändern werden. Ein größeres Veränderungspotenzial zeigt sich bei Stiftungen, die heute angeben, dass unterschiedliche Handlungsfelder für sie von nebensächlicher Bedeutung sind. Die befragten Stiftungen waren sich hier in der Tendenz öfters noch nicht sicher, dieses Handlungsfeld in der Zukunft weiterhin zu besetzen. D. h., Aktivitäten, die eher nebenbei bearbeitet werden, könnten in den kommenden zwei Jahren gänzlich wegfallen. Des Weiteren gaben Stiftungen, die zum heutigen Zeitpunkt *gar nicht* in bestimmten Handlungsfeldern aktiv sind, an, ihr Engagement in den kommenden zwei Jahren auf diese Bereiche auch nicht ausdehnen zu wollen.

In einzelnen Handlungsfeldern zeigten sich übergeordnet Entwicklungspotenziale: In den Bereichen der Qualifizierung (berufsvorbereitende Qualifizierung, Ausbildung, Fortbildung) sowie der Förderung des Erfahrungsaustauschs wollten 19 % bzw. 13 % der Stiftungen, die bislang nicht in diesem Bereich aktiv waren, hier tätig werden.

Die hohe Konstanz, mit der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung ihre Handlungsfelder bearbeiten, lässt auf eine passgenaue Auswahl der Felder schließen, welche von den Stiftungen ausgewählt werden.

### 5.5.2 Potenzial von Stiftungen, die sich noch nicht im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren

An der Befragung nahmen insgesamt 131 Stiftungen teil, die noch nicht in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind. Davon gaben 45 Stiftungen an, sich vorstellen zu können, in diesem Themenfeld tätig zu werden. 86 Stiftungen äußerten, sich in diesem Feld nicht engagieren zu wollen. Die Stiftungen, die sich ein grundsätzliches Engagement im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung vorstellen könnten, lassen sich konkreter beschreiben: Erstens, sie kommen mehrheitlich aus den Bereichen Soziales, Bildung und Gesundheit. Zweitens zeigte sich, dass sich insbesondere Bürgerstiftungen, deren thematische Fokussierung einfacher angepasst/weiterentwickelt werden kann, ein Engagement in diesem Themenbereich vorstellen können.

Rückschlüsse auf die Frage, inwieweit bestehende Stiftungen, die sich noch nicht im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren, zu einem Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktivieren und motivieren lassen, erlauben folgende Auswertungen: Auf die Frage nach Voraussetzungen, unter denen sich diese vorstellen können, sich im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu engagieren, gab die Mehrzahl Hinweise/Überblick über Kooperationspartner anderer Stiftungen (47 %) an, gefolgt von der Unterstützung beim Anwachsen des Stiftungskapitals (40 %) und Beratungsleistungen zu Projektansätzen/Projektideen (33 %).

Aus der folgenden Tabelle, die die genannten Gründe aufzeigt, die gegen ein momentanes Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aufgeführt werden, geht hervor, dass insbesondere das Satzungsrecht (55 %) Stiftungen abhält, ihre Tätigkeiten um den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erweitern.

**Abbildung 17: Gründe gegen ein Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, (Mehrfachnennungen möglich) n = 86**

Gründe, die gegen einmomentanes Engagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung angeführt werden	Häufigkeit in %
Satzungszweck	55
Stiftung ist bereits in vielen Bereichen aktiv	31
Kein Interesse an beruflicher Aus- und Weiterbildung	20
Aktivitäten vieler Akteure im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung	13
Gesetzliche Reglementierungen	6

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

Die explorativen Interviews und Fallstudien bestätigen die hinderliche Rolle des Satzungsrechts bei der Aufnahme einer Tätigkeit im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Viele Stiftungen hatten in diesem Bereich Beratungsbedarf und wünschten sich eine flexiblere Handhabung des als „starr“ charakterisierten Satzungsrechts.

## 5.6 Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Viele Stiftungen sind in ihrer Arbeit darauf angewiesen, Mittel durch Dritte einzuwerben. Wie in Abschnitt 5.2.3 ausführlich dargestellt, sind es vor allem Spenden durch Privatpersonen sowie die Finanzierung durch Unternehmen, die den finanziellen Handlungsspielraum der Stiftungen erweitern. Die hohe Relevanz von Spenden als Quelle der Finanzierung verdeutlicht die Bedeutung von Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit für die Stiftungen, um Mittel einzuwerben und damit Projekte fördern und/oder eigene Aktivitäten durchführen zu können.

Die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit und des Fundraisings<sup>12</sup> stehen in einem engen Bezug. Öffentlichkeitsarbeit kann zwar ohne Fundraising durchgeführt werden, Fundraising jedoch nicht ohne Öffentlichkeitsarbeit. Fundraisingaktivitäten sind auf eine Marketing- und Kommunikationsstrategie und damit einhergehend auf eine gute Öffentlichkeitsarbeit angewiesen. Im Rahmen der Befragung gaben 55 % der Respondenten an, Fundraising durchzuführen, wohingegen der Großteil der Respondenten (89 %) Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Sowohl Fundraising als auch Öffentlichkeitsarbeit wurden von der überwiegenden Zahl der Stiftungen als Querschnittsaufgabe in der Institution durchgeführt. Lediglich 9 % der Stiftungen besaßen eine eigene Abteilung / Person, welche sich um Fundraising kümmert. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit verfügten immerhin 31 % der Befragten über eine eigene Abteilung/Person. Stiftungen, die eine eigene Abteilung für Fundraising hatten, führten tendenziell eher eine kontinuierliche Fundraisingarbeit durch. Projektbezogenes Fundraising wurde eher von Stiftungen durchgeführt, in welchen Fundraising als Querschnittsaufgabe verschiedener Abteilungen/Mitarbeiter angelegt ist.

Nach Aussagen der in den qualitativen Analysen befragten Stiftungen ist es schwierig, im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung Fundraising zu betreiben und das Interesse der Öffentlichkeit auf die Zielgruppe der Auszubildenden und Schüler am Übergang Schule – Beruf zu lenken. Spender engagieren sich eher im sozialen Bereich und in der Förderung und Unterstützung von Kindern. Um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf die Stiftungsarbeit zu lenken, gilt es, bereits frühzeitig exemplarische Projekte mit Vision zu fördern, um

12 Gemäß des Stiftungsglossars der Bundesverbands Deutscher Stiftungen ist Fundraising („Fund“ = Vermögen und „to raise“ = erschließen) eine Variante des Marketings und bezeichnet die systematische und umfassende Mittelbeschaffung einer Organisation mithilfe einer Kommunikationsstrategie. Der Begriff umfasst Finanzmittel ebenso wie Sach- und Dienstleistungen (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008b).

den realen Nutzen der Stiftung zu demonstrieren. Hilfreich ist es, die Ziele an „lebenden Beispielen“ fassbar zu machen. Je konkreter und fassbarer das zu Berichtende ist, desto besser gelingt es, die Öffentlichkeit für die Aktivitäten der Stiftung zu gewinnen und ein Profil aufzubauen. Gemäß Damm ist „das Foto eines von Ihnen geförderten Auszubildenden und seine (Erfolgs-)Geschichte zehnmals werbewirksamer als jeder schöne Plan“ (Damm o. J.).

Die zentralen Überlegungen bei der Entwicklung einer Fundraising-Strategie im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung sind die möglichen Spendermotive und der denkbare Spendernutzen. Wer ist warum besonders an Berufsausbildung interessiert und was kann diesem potenziellen Unterstützer geboten werden? Stiftungen stehen damit bei der Mittelakquise vor der gleichen Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen, die sich als Marke oder eines ihrer Produkte am Markt platzieren wollen. Maßgeblich ist ein tragfähiges spezifisches Geschäftsmodell der Stiftungen, die sich zwischen Markt und Staat als Akteure platzieren (wollen) und damit zumindest dann eine plausible Finanzierungsstrategie aus der Kombination von Markterlösen und öffentlicher Finanzierung erarbeiten müssen, wenn die Erträge aus dem Stiftungskapital den Finanzbedarf für die Aktivitäten nicht vollständig decken können. Damit wird die Finanzierungsfrage zur Sollbruchstelle für die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit von Stiftungen; nicht nur, aber auch im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

## 5.7 Haupttypen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

### 5.7.1 Vorhaben und Verfahren

Die bisherigen Befunde der Studie haben die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aufgezeigt. Für die adäquate Ermittlung der Bedarfslagen von Stiftungen in diesem Segment und für eine zielführende Ausrichtung von Unterstützungsangeboten ist es hilfreich, eine Klassifizierung der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung anhand der in der Befragung erhobenen Daten vorzunehmen.

Ziel der Klassifizierung ist es, eine (empirische) Typologie zu bilden, die eine Beschreibung unterschiedlicher Stiftungstypen ermöglicht. Wir haben auf der Grundlage von fünf Strukturmerkmalen Stiftungen verschiedenen Stiftungstypen zugeordnet.

Die Grundlage für die Typenbildung sind folgende strukturelle Merkmale der Stiftungen:

- Ausschließlichkeit des Betätigungsfeldes in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Verwirklichung des Satzungszwecks – fördernd und/oder operativ tätig,
- jährliches Budget,
- Dauer des Bestehens,
- Größe des Mitarbeiterstabs.

Da die genannten Merkmale bereits in den Kapiteln 5.1 und 5.2 beschrieben wurden und in der vorhandenen Form bereits hinreichend operationalisiert sind, wird auf eine vertiefende Beschreibung an dieser Stelle verzichtet (siehe Abb. 18).

Stiftungstypen meint dabei, dass sich einzelne Stiftungen in der Kombination ihrer strukturell bestimmenden Merkmale ähneln. Im Ergebnis erhalten wir Idealtypen von Stiftungen, d. h., Stiftungen, die einem Typus zugeordnet werden, vereinen in der Regel die diesen Typus kennzeichnenden Merkmale auch auf sich. Im Einzelfall können Stiftungen eines Idealtypus in der Realität jedoch hinsichtlich einzelner Merkmalsausprägungen vom Idealtypus abweichen.

Zu einer vertieften Beschreibung dieser Idealtypen wurden weitere Informationen herangezogen. Durch die Berücksichtigung der Ziele, Aktivitäten und Handlungsfelder der befragten Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung und durch die Benennung des Bedarfs an Unterstützung ergab sich so ein plastisches Gesamtbild des jeweiligen Stiftungstyps.

Zur Klassifizierung der Stiftungstypen wurden mit einem Ausschnitt der Daten, die im Rahmen der Befragung erhoben wurden, clusteranalytische Verfahren gerechnet. Bei der Berechnung wurden jene Stiftungen berücksichtigt, über die eine hinreichende Menge an Informationen verfügbar war; Stiftungen mit mangelnder Datengrundlage wurden aus der Klassifikation ausgeschlossen. Clusteranalytische Verfahren bilden aus einer Vielzahl von Fällen einige Gruppen nach dem Prinzip, dass sich die Objekte in den einzelnen Gruppen möglichst ähnlich, während die Gruppen untereinander möglichst unterschiedlich sein sollen. Ähnlichkeit wird in diesem Zusammenhang zumeist über ähnliche Ausprägungen in den berücksichtigten Variablen definiert.

Bei der Zuordnung der einzelnen Stiftungen zu verschiedenen Clustern wurde in einem ersten Schritt der Datensatz um Ausreißer und fehlende Werte bereinigt, in einem zweiten Schritt fand eine Standardisierung statt, um die Vergleichbarkeit der verschiedenen Variablen zu gewährleisten. In einem dritten Schritt wurden die einzelnen Stiftungen über

quadrierte euklidische Distanzen verglichen und dann nach der Ward-Methode geclustert. Aufgrund inhaltlicher Plausibilität wurde eine Lösung mit fünf verschiedenen Clustern ausgewählt. Den Clustern gaben wir jeweils einen Namen, der in der Summe der spezifischen clustertypischen Merkmale den jeweiligen Idealtypus schlagwortartig beschreibt. Folgende fünf Cluster bildeten sich heraus:

1. Junge Stiftungen
2. Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung
3. Projektförderer
4. Bereichsübergreifende Flaggschiffe
5. Stetige Förderer im Kleinen

Die Güte dieser Fünf-Cluster-Lösung kann als sehr hoch bewertet werden. Die fünf Typen grenzen sich klar voneinander ab und liefern – jeder für sich genommen – ein klares Bild. Dabei ist vor allem hervorzuheben, dass keiner der fünf Typen ein so genanntes „Reste-Cluster“ bildet, welches die Stiftungen enthalten würde, die nicht klar zu verorten sind. Stattdessen lassen sich alle Stiftungen eindeutig zuordnen. Da vor allem auch die inhaltliche Plausibilität dieser Lösung als hoch zu bewerten ist, bildet die Klassifizierung eine gute Analysegrundlage.

Im Folgenden werden die berücksichtigten Variablen und die Zusammensetzungen der einzelnen Cluster beschrieben.

## 5.7.2 Beschreibung der Cluster

### 5.7.2.1 Cluster 1: Junge Stiftungen

Das erste Cluster beinhaltet Stiftungen, die unter der Überschrift „Junge Stiftungen“ zusammengefasst werden können. Etwa ein Drittel aller befragten Stiftungen konnten diesem Typ zugeordnet werden. In diesem Cluster spiegeln sich vor allem die stetigen Stiftungsneugründungen – der Stiftungsboom – der letzten Jahre wider: 98 % der Stiftungen dieses Clusters existierten erst seit 2000 oder kürzer. Da hier vor allem der Gründungszeitpunkt ein vereinheitlichendes Element in der Typisierung darstellt, zeigten die übrigen Strukturmerkmale eher indifferente Muster. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass sich die Stiftungen dieses Typs größtenteils noch in ihrer Entwicklung befanden. Die strukturellen Rahmenbedingungen der Stiftungen dieses Clusters müssen vor dem Hintergrund der Neugründung gesehen werden. Es ist zu erwarten, dass die Stiftungen dieses Clusters teilweise noch einen deutlichen Wandel erfahren werden und auch selbst anstreben. Gleichwohl gibt die Beschreibung dieses Typs Hinweise darauf, wie junge Stiftungen aufgestellt sind und welche Bedürfnisse sie für ihre Weiterentwicklung formulieren.

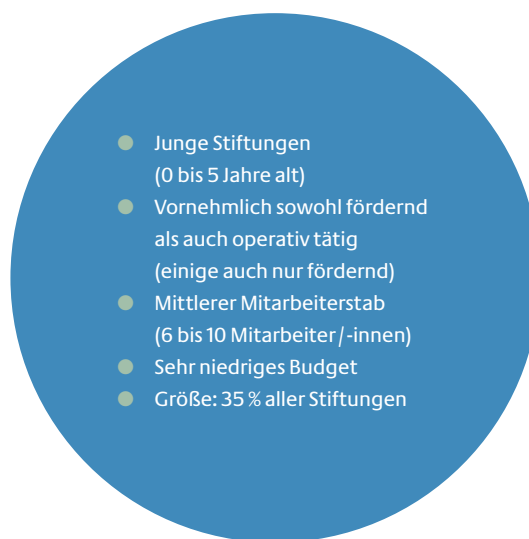
Die Stiftungen operierten mit einem niedrigen Budget von in der Regel weniger als 50.000 € pro Jahr. Auf knapp 90 % der Stiftungen dieses Clusters traf dies zu. Der Mitarbeiterstab wies mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von 6 bis 10 Mitarbeitern allerdings bereits eine mittlere Größe auf. Die personellen Anlagen für wachsende Strukturen waren also gegeben. Mithilfe ihrer finanziellen Ausstattungen betätigten sich ca. zwei Drittel dieser jungen Stiftungen sowohl fördernd als auch operativ, während der Rest dieses Clusters sein Budget ausschließlich für fördernde Zwecke einsetzte. Auch dieser Umstand lässt Rückschlüsse auf eine eventuelle spätere Ausdifferenzierung zu: Während einige der jungen Stiftungen sich wohl dauerhaft fördernd betätigen, streben andere eventuell ein stärker operatives Handeln im Feld der beruflichen Aus- und Weiterbildung an, müssen aber hierfür erst noch die angemessenen Rahmenbedingungen entwickeln.

Die Motivation zur Stiftungsarbeit vieler junger Stiftungen ergab sich aus ihrem näheren Umfeld. So benannten junge Stiftungen überdurchschnittlich häufig, dass sie mit ihrer Arbeit den regionalen Ausbildungsmarkt verbessern möchten. Daneben sahen sie es auch als ihre Aufgabe an, mit ihrer Arbeit zur Schließung von Angebotslücken beizutragen. Die Stiftungen fühlten sich also für konkrete Themen aus ihrer Region verantwortlich, ihnen ging es zu Beginn ihrer Tätigkeit noch nicht so sehr um gesamtgesellschaftliche Verantwortlichkeiten.

Als wichtiges Handlungsfeld dieser Stiftungen erwies sich die Verbesserung des Übergangs von der Schule in die Ausbildung. Auch hier kann wieder ein Bezug zur konkreten regionalen Situation gesehen werden. Spezifische Aktivitäten, die diese Gruppe von anderen Stiftungstypen abgrenzt, können nicht benannt werden, einzig die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen spielte eine etwas größere Rolle als bei den übrigen untersuchten Stiftungen. Aus den vorangegangenen Beobachtungen kann geschlossen werden, dass ein erster Impuls für die Aufnahme von Stiftungsaktivitäten aus konkreten Anlässen aus dem direkten Umfeld resultiert. Vergleicht man diese Stiftungen mit solchen, die bereits auf ein längeres Bestehen zurückblicken, lässt sich mutmaßen, dass sich diese Ziele über die Zeit ändern und je nach Größe und Struktur eine andere Ausrichtung erhalten.

Die Maßnahmen zur Nachhaltigkeit, die von jungen Stiftungen durchgeführt wurden, sind von ihrem kurzen Bestehen geprägt: Lediglich die Kontaktaufnahme mit relevanten Akteuren vor Beginn der Aktivitäten wurde von diesen Stiftungen praktiziert, was ein plausibler Befund ist. Auch der Unterstützungsbedarf bezog sich auf ihren Entwicklungsstatus: Die jungen Stiftungen brauchten verstärkt Hilfe bei der Suche nach einem Treuhänder oder Verwalter. Daneben waren sie auch vermehrt am Aufbau und an der Weiterentwicklung von Informationsangeboten interessiert. Den jungen Stiftungen ging es also vornehmlich darum, ihre Arbeit zu etablieren und in professionelle und stabile Strukturen zu überführen.

Abbildung 18: Cluster 1: Junge Stiftungen



#### 1. Zielsetzungen

- Schließung von Angebotslücken in beruflicher Bildung
- Verbesserung des regionalen Ausbildungsmarktes

#### 2. Handlungsfelder

- Verbesserung des Übergangs Schule – Ausbildung

#### 3. Aktivitäten

- Qualifizierungsmaßnahmen

#### 4. Nachhaltigkeit

- Lediglich im Bereich „Kontaktaufnahme mit relevanten Akteuren vor Beginn der Aktivitäten“

#### 5. Unterstützungsbedarf

- Hilfe bei Suche nach Treuhänder oder Verwalter
- Aufbau und Weiterentwicklung von Informationsangeboten zu Stiftungen in Aus- und Weiterbildung

#### 5.7.2.2 Cluster 2: Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Dem zweiten Cluster gehören Stiftungen an, die unter dem Sammelbegriff „Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ gebündelt werden können. Zentral für die Stiftungen dieses Clusters, die einen Anteil von ca. 18 % an allen Stiftungen ausmachen, ist, dass sie eine hohe Professionalität in ihrer Arbeit erreicht haben, die sich vornehmlich auf den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung bezieht (siehe Abb. 18).

Die Stiftungen dieses Typs haben bereits einige Jahre Erfahrung in der Stiftungstätigkeit. Sie sind vornehmlich zwischen sechs und zwanzig Jahre alt. Für ihre Arbeit, in der sie sowohl fördernd als auch operativ tätig werden, stehen ihnen Budgets zur Verfügung, die im Bereich zwischen 100.000 und 500.000 € pro Jahr liegen. Auch ihre personelle Ausstattung weist bereits

auf größere Strukturen hin: Zwischen sechs und zwanzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen der Arbeit in diesen Stiftungen nach.

Die Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung sind daran interessiert, ihr Themenfeld aktiv mitzugestalten. Daher setzten sie sich das Ziel, neue Themen in ihrem Feld aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Sie richteten allerdings ihren Fokus in starkem Maße auf das allgemeine Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung als solches. Sie formulierten das Ziel, die Zukunftsfähigkeit des Dualen Systems mit ihrer Arbeit zu gewährleisten. Hier wurde der gesellschaftliche Auftrag erkennbar, dem sich die Stiftungen des zweiten Clusters verpflichtet fühlen.

Um das Themenfeld als solches voranzubringen, setzten sie vor allem auf die Unterstützung von Strukturen, wobei die Unterstützung sowohl fördernd als auch operativ erfolgte. So konzentrierten sie ihre Aktivitäten nicht auf Personen, sondern auf die administrative und organisatorische Unterstützung von Bildungseinrichtungen. Als zentrales Handlungsfeld, in dem die Stiftungen ihrer Unterstützung nachkommen, benannten sie die Weiterentwicklung des Dualen Systems.

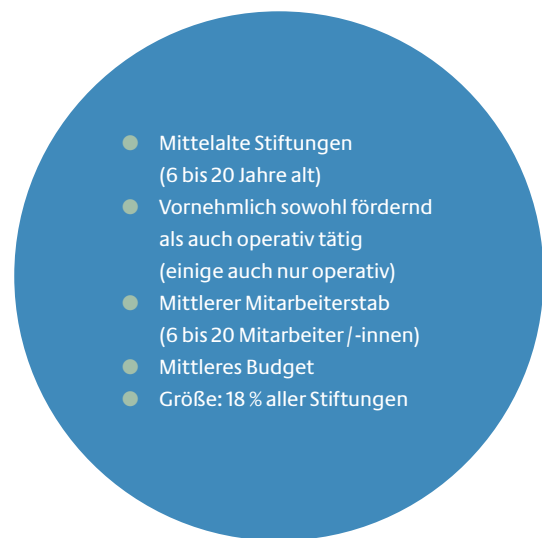
Die Stiftungen dieses Clusters konnten bereits auf sehr gute Strukturen für ihre Arbeit zurückgreifen, haben aber gleichzeitig auch einen Bedarf, ihre Arbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie waren bereits jetzt schon darauf bedacht, dass ihre Arbeit nachhaltig ist, andererseits benannten sie konkrete Bereiche, in denen sie weitere Unterstützung brauchen. Der geäußerte Wunsch nach Weiterentwicklung, ausgehend von einem bereits sehr hohen Entwicklungsniveau, ist Ausdruck einer elaborierten Form des Strebens nach Professionalisierung.

Im Rahmen ihrer Projektarbeit führten die Einrichtungen dieses Typs Marktanalysen im Vorfeld durch und planten die spätere Anschlussfinanzierung und Institutionalisierung ihrer Projekte bereits im Vorfeld. Auch die Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren wurde vorab geplant und durch eine frühzeitige Kontaktaufnahme sollte eine erfolgreiche Einbindung gewährleistet werden. Zudem fand in der Regel im Nachgang zu Stiftungsaktivitäten eine Evaluation der Arbeit statt, was ebenfalls der Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Arbeit diene.

Trotz dieser Maßnahmen besteht bei diesen Stiftungen der Bedarf, ihre Arbeit erstens noch professioneller und zweitens noch vielseitiger durchführen zu können. Dazu melden die Stiftungen vielfältigen Unterstützungsbedarf an. An erster Stelle sehen sie einen Beratungs- und Weiterbildungsbedarf zu den Themen Projektmanagement, Controlling und interne Evaluation. Das zeigt den Wunsch, die eingesetzten Energien noch stärker zu fokussieren, um die Fördertätigkeiten weiter zu verbessern.

Zweitens haben die Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung einen starken Bedarf an Vernetzung. Diese soll zwischen den Stiftungen im Handlungsfeld berufliche Aus- und Weiterbildung stattfinden, um einerseits den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Andererseits versprechen sich die Stiftungen von einer stärkeren Vernetzung Hilfe beim Auffinden möglicher Kooperationspartner für ihre Tätigkeiten.

**Abbildung 19: Cluster 2: Flaggschiffe der beruflichen Aus- und Weiterbildung**



**1. Zielsetzungen**

- Aufgriff / Identifizierung neuer Themen und Entwicklungen in beruflicher Bildung
- Zukunftsfähigkeit der beruflichen Aus- und Weiterbildung

**2. Handlungsfelder**

- Weiterentwicklung des Dualen Systems

**3. Aktivitäten**

- Verbundausbildung, administrative / organisatorische Unterstützung von Einrichtungen

**4. Nachhaltigkeit**

- Starke Aktivitäten in den Bereichen
- Marktanalysen, systematische Planung einer späteren Finanzierung und Institutionalisierung
- Frühzeitige Kontaktaufnahme mit relevanten Akteuren
- Evaluation der Arbeit, Überführung von Modellprojekten in dauerhafte Form

**5. Unterstützungsbedarf**

- Beratung / Weiterbildung im Bereich Projektmanagement, Controlling, interne Evaluation
- Förderung der Vernetzung von Stiftungen
- Förderung von Forschungsarbeiten über Stiftungen und Stifter
- Vermittlung von Kooperationspartnern

### 5.7.2.3 Cluster 3: Projektförderer

Die Stiftungen, die das dritte Cluster ausmachen, können unter dem Schlagwort „Projektförderer“ beschrieben werden. Ca. 17 % der untersuchten Stiftungen konnten diesem Typ zugeordnet werden. Die Struktur dieser Stiftungen ist beständig. Mit einem Alter zwischen sechs und zwanzig Jahren sind sie bereits in ihrer Arbeit etabliert. Sie besitzen klar umrissene Handlungsfelder, in deren Rahmen sie flexibel nach förderungswürdigen Projekten suchen. Allerdings sind ihren Tätigkeiten gleichzeitig Grenzen gesetzt, da sie ihre Aktivitäten nicht beliebig streuen, sondern an der Unterstützung konkreter Projekte in begrenzten Themenfeldern interessiert sind.

Wie es ihr Name schon zeigt, betätigen sich die Projektförderer vornehmlich im fördernden Bereich. Ihr Fokus liegt also eher auf der finanziellen Unterstützung als in der eigenen Initiierung von Aktivitäten in der Aus- und Weiterbildung. Bei der finanziellen Unterstützung können sie auf ein Jahresbudget mittlerer Größe zurückgreifen, in den meisten Fällen liegt es im Bereich zwischen 50.000 und 250.000 €. Gleichzeitig unterhalten sie einen kleinen Mitarbeiterstab, um die fünf Personen.

Zu den Aktivitäten, die von den Projektförderern überdurchschnittlich häufig durchgeführt wurden, zählte die Vergabe von Existenzgründerdarlehen. Dementsprechend sahen die Projektförderer die Erhöhung der Selbstständigenquote als eines ihrer besonderen Handlungsfelder. Daneben bedienen sie außerdem Projekte, die Erhalt und Förderung bisheriger Ausbildungsstätten bzw. die Generierung neuer Ausbildungsstätten anstreben. Die Verbesserung des Übergangs von der Schule zur Ausbildung als weiteres wichtiges Handlungsfeld der Projektförderer ergänzte das inhaltliche Portfolio der Stiftungen dieses Clusters.

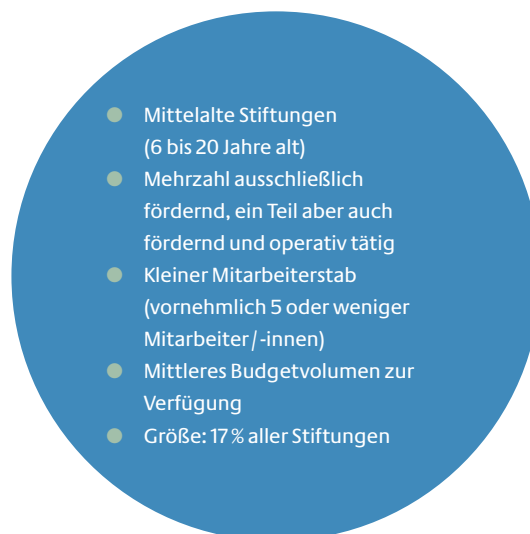
Die Projektförderer waren in ihrer Arbeit nicht nur etabliert, sie hatten gleichzeitig wenig Wachstumsimpulse. Konsequenterweise meldeten sie auch weniger Unterstützungsbedarf als Stiftungen anderer Typen an. Einzig die Förderung von Vernetzung zwischen Stiftungen wurde von ihnen häufiger genannt, als das bei den übrigen Stiftungen der Fall ist.

### 5.7.2.4 Cluster 4: Bereichsübergreifende Flaggschiffe

Die Stiftungen des vierten Clusters lassen sich als „Flaggschiffe, die bereichsübergreifend tätig sind“ beschreiben. Diesem Typ waren also die großen Stiftungen zuzuordnen, die mit ausdifferenzierten und professionellen Strukturen eine umfassende Stiftungstätigkeit in vielen Bereichen ausüben. 17 % aller befragten Stiftungen lassen sich diesem Typ zuordnen. Aufgrund ihrer Größe stellte das Feld der beruflichen Aus- und Weiterbildung bei diesen Einrichtungen eines von vielen Themenfeldern dar, das bedient wird.

Die strukturellen Bedingungen dieser Einrichtungen spiegelten das umfangreiche Engagement wider. Im Rahmen

Abbildung 20: Cluster 3: „Projektförderer“



#### 1. Zielsetzungen

- Aufgriff / Identifizierung neuer Themen und Entwicklungen in beruflicher Bildung

#### 2. Handlungsfelder

- Erhalt und Förderung von Ausbildungsstätten
- Generierung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen
- Verbesserung des Übergangs Schule – Ausbildung
- Erhöhung Selbstständigenquote

#### 3. Aktivitäten

- Existenzgründerdarlehen

#### 4. Nachhaltigkeit

- Keine überdurchschnittlichen Aktivitäten zur Nachhaltigkeit

#### 5. Unterstützungsbedarf

- Förderung der Vernetzung
- Insgesamt aber eher wenig Unterstützungsbedarf bei diesem Typ

eines natürlichen Wachstums – die Einrichtungen dieses Typs existieren häufig 20 Jahre und länger – arbeiten die Stiftungen mittlerweile mit einem großen Mitarbeiterstab. Außerdem konnten sie auf ein sehr hohes Jahresbudget zurückgreifen, das bei 500.000 € anfängt, aber teilweise auch über 2,5 Mio. € liegt. Dieses Budget nutzten die Stiftungen, um selbst Stiftungstätigkeiten zu initiieren und auch durchzuführen. Dementsprechend werden der Aufgriff und die Identifikation neuer Themen und Entwicklungen in der beruflichen Bildung als besonders wichtige Ziele von diesen Stiftungen benannt. Dadurch, dass sie in hohem Maße operativ tätig sind, können die großen Stiftungen des vierten Clusters gezielt Akzente setzen, die auch eine Breitenwirkung erzeugen und wichtige Themenfelder in der beruflichen Aus- und Weiterbildung mitgestalten und eigenständig vorantreiben. Ihr vornehmliches

Handlungsfeld sahen sie dabei vor allem in der Generierung zusätzlicher Ausbildungsplätze. Aus der Hervorhebung dieses Bereichs wird deutlich, dass die Stiftungen dieses Typs mit ihrer Arbeit einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung nachkommen.

Die bereichsübergreifenden Flaggschiffe arbeiten auf einem hohen professionellen Niveau, was dazu führt, dass sie in der Regel sämtliche Möglichkeiten, ihre Arbeit nachhaltig zu gestalten, nutzen. Außerdem sind sie an der stetigen Verbesserung ihrer Tätigkeiten interessiert, was sich in dem Umstand manifestiert, dass sie sämtliche Unterstützungsbereiche als für sie relevant erachten. Auch im Falle dieser Stiftungen kann – wie bei den Flaggschiffen der beruflichen Aus- und Weiterbildung – von einem Unterstützungsbedarf auf hohem Niveau gesprochen werden, da sie bereits auf sehr gute Bedingungen zurückgreifen können. Die Unterstützung dieser Stiftungen würde dazu führen, professionelle Stiftungen noch professioneller zu machen.

**Abbildung 21: Cluster 4: Bereichsübergreifende Flaggschiffe**



**1. Zielsetzungen**

- Schließung von Angebotslücken, Entwicklung und Transfer neuer Handlungsansätze und -instrumente

**2. Handlungsfelder**

- Generierung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen

**3. Aktivitäten**

- In der Regel fast alle Aktivitäten

**4. Nachhaltigkeit**

- In der Regel fast alle Formen von Nachhaltigkeit

**5. Unterstützungsbedarf**

- In der Regel fast alle Unterstützungsbedarfe (auf hohem Niveau)

**5.7.2.5 Cluster 5: Stetige Förderer im Kleinen**

Das letzte Cluster ist mit einem Anteil von 13% an allen Stiftungen das kleinste. In diesem Cluster befinden sich Stiftungen, die mit der Bezeichnung „Stetige Förderer im Kleinen“ beschrieben werden können. Zusammengefasst handelt es sich in diesem Cluster um Stiftungen, die sich auf der Grundlage eingeschränkter Handlungsmöglichkeiten und/oder enger gefasster Zielstellungen punktuell im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren. Zu denken ist also an sehr kleine Stiftungen, die ein oder zwei Stiftungstätigkeiten durchführen.

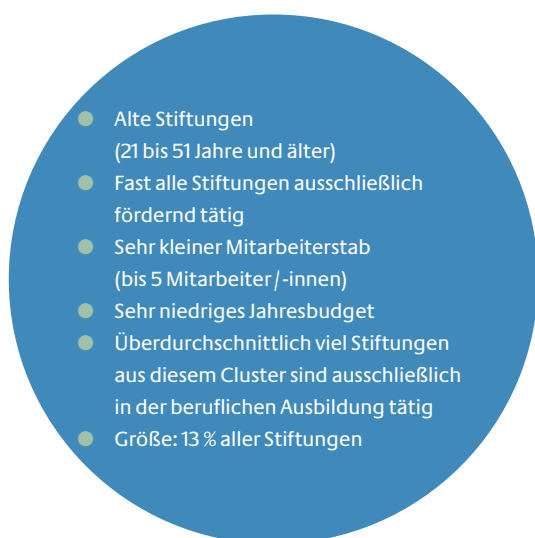
Die stetigen Förderer im Kleinen gingen ihren Stiftungstätigkeiten mit knapper Ressourcenausstattung nach. Dementsprechend waren die Möglichkeiten, in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig zu werden, für die Stiftungen dieses Typs eher begrenzt. Ihre Arbeit verrichteten sie zum Zeitpunkt der Befragung mit einem jährlichen Budget von unter 50.000 € und auch der Mitarbeiterstab hatte in knapp drei Vierteln der Fälle eine Größe zwischen einem und fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies entwirft das Bild von Kleinststiftungen, die mit zwei oder drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fokussiert ein bis zwei Projekte bedienen, wobei sie zumeist fördernd tätig werden. Das Engagement dieser Stiftungen ist dabei in einem hohen Maße ausschließlich auf den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung beschränkt: Knapp 60% der Stiftungen dieses Clusters gaben an, nur in diesem Handlungsfeld tätig zu sein.

Die Arbeit der Stiftungen dieses Clusters ist jedoch von einer überdurchschnittlich hohen Kontinuität geprägt: Vier von fünf Stiftungen sind seit über 20 Jahren etabliert, knapp ein Drittel ist sogar älter als 50 Jahre. Es kann vor diesem Hintergrund angenommen werden, dass die Stiftungen dieses Clusters in ihrer Arbeit beständig sind und geringe Wachstumsambitionen haben. Sie suchen sich entweder einzelne förderbare Themen, die in ihr Portfolio passen und denen sie durch finanzielle Unterstützung gezielt Impulse verleihen können. Oder sie führen vereinzelt ausgewählte und begrenzte operative Tätigkeiten in kleinem Rahmen selbst durch.

Anders als bei den übrigen Typen ist es bei den Stiftungen dieses Clusters schwierig, einheitliche Aussagen über Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten zu benennen. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass die Stiftungen aufgrund ihrer sehr geringen Größe und ihrer sehr spezifischen Stiftungstätigkeit wenig einheitlich zu klassifizieren sind. Lediglich bei den Aktivitäten zeichnet sich ein konsistentes Bild der Stiftungen ab: Die Aktivitäten sind vor allem auf finanzielle Unterstützungsleistungen ausgerichtet. So finden sich in diesem Cluster viele Stiftungen, die Prämien für leistungsstarke und sozial engagierte Personen vergeben oder die Einrichtungen und Betriebe z. B. in Form der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen oder Ausbildungsplätzen unterstützen. Zudem werden überdurchschnittlich häufig Analysen und Forschungsarbeiten gefördert.

Die Handlungsfelder, in denen diese Aktivitäten stattfinden, sind sehr heterogen und bis auf die Nennung der Übergangsbereiche Ausbildung – Hochschule und Ausbildung – Beruf lassen sich keine spezifischen Felder benennen, in denen Stiftungen in diesem Cluster verstärkt agieren. Es haben sich auch wenig bis gar keine Strukturen zur Erreichung von Nachhaltigkeit etabliert. Lediglich mittels der gezielten Information der Öffentlichkeit über die Stiftungstätigkeiten wirken die Stiftungen dieses Typs auf niedrighem Niveau nachhaltig. Schließlich lassen sich auch keine gezielten Bereiche identifizieren, in denen die Stiftungen unterstützt werden wollen. Vor dem Hintergrund ihrer hoch spezialisierten Tätigkeit und gleichzeitig ihrer langjährigen Erfahrung ist die Annahme plausibel, dass Stiftungen dieses Typs gut allein zurechtkommen und sich sowohl der Möglichkeiten als auch der Grenzen ihrer Stiftungsaktivitäten bewusst sind.

**Abbildung 22: Cluster 5: Stetige Förderer im Kleinen**



#### 1. Zielsetzungen

- Keine hervorgehobenen Ziele

#### 2. Handlungsfelder

- Übergang Ausbildung – Hochschule, Übergang Ausbildung – Beruf (+/-)

#### 3. Aktivitäten

- Prämien für Leistungsstarke und sozial Engagierte, Finanzierung von Einrichtungen / Betrieben, Analysen und Forschung, Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen und Ausbildungsplätzen

#### 4. Nachhaltigkeit

- Keine überdurchschnittlichen Aktivitäten zur Nachhaltigkeit (Information der Öffentlichkeit über Zielsetzungen und Ergebnisse)

#### 5. Unterstützungsbedarf

- Gründungsberatung und -betreuung durch Berater; sonst keinen expliziten Mehrbedarf an Unterstützung

#### 5.7.2.6 Bewertung der Typisierung

In der Summe zeichnen die mittels der Clusteranalyse beschriebenen Idealtypen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung ein plastisches Bild der Stiftungslandschaft. Fünf Typen von Stiftungen lassen sich also voneinander abgrenzen und so beschreiben, dass bei einem Zugang zu Stiftungen die jeweils spezifischen Clustermerkmale als Orientierungsfolie herangezogen werden können, um sich den Stiftungen mit ihren Besonderheiten und Bedürfnissen zu nähern.

Der Nutzen der Typisierung ist auch darin zu sehen, dass deutlich wird, dass mit unterschiedlichen Stiftungen unterschiedliche Erwartungen an deren Beitrag zur Ausgestaltung des Handlungsfeldes berufliche Aus- und Weiterbildung verknüpft sein können. Dies ist für eine gezielte Aktivierung der Stiftungen eine wichtige Erkenntnis. Gleiches gilt für die Bereitstellung von Unterstützungsleistungen für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die Idealtypen zeigen an, dass Stiftungen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien unterschiedliche Unterstützungsleistungen auf unterschiedlichem Niveau nachfragen. Es gilt also stets zu prüfen, welche Ziele mit bestimmten Unterstützungen avisiert und welche Stiftungen erreicht werden sollen. Die Typisierung schafft die Grundlage für einen zielgerichteten Einsatz von Unterstützungsleistungen und zeigt gleichzeitig an, ob damit Stiftungen in der Breite erreicht werden können oder ob es sich eher um eine spezifische Unterstützung für einen bestimmten Stiftungstyp handelt.

Unter der Zielstellung, Förderungen insbesondere Neugründungen zukommen zu lassen, damit die Anzahl von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung generell erhöht wird, um so die Stiftungsaktivitäten auf eine breitere Basis zu stellen, empfiehlt es sich aus unserer Sicht, in naher Zukunft den Schwerpunkt auf die Unterstützung von Stiftungen in den Clustern 1 und 3 mit den entsprechend von diesen nachgefragten Unterstützungsleistungen zu legen.

## 5.8 Unterstützungsstrukturen und Unterstützungsbedarf der Stiftungen

### 5.8.1 Unterstützer der Stiftungsarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Hinsichtlich der Unterstützungsstrukturen, mit welchen Stiftungen arbeiten, lassen sich mittels der Faktorenanalyse zwei Gruppen an Unterstützern identifizieren. So greifen Stiftungen zum einen auf Personen und Institutionen zurück, mit deren Hilfe sie ihre **Vernetzung und Außenwirkung**

**Abbildung 23: Unterstützer der Stiftungsarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung**



Quelle: Faktorenanalyse, quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

verbessern können. Hierunter fallen Akteure wie z. B. Unternehmen, Politik und Verwaltung, aber auch andere Stiftungen sowie vor allem Medien. Zum anderen arbeiten Stiftungen mit Unterstützern, die ihnen individuelle *Beratungsleistungen* bei der Gründung und im Management bieten. Hierunter befinden sich Akteure wie Steuerberaterinnen und -berater, Treuhänderinnen und Treuhänder, Stiftungsberaterinnen und -berater sowie Kreditinstitute. Die Stiftungen erhalten dabei einerseits Beratung im finanziellen Bereich, andererseits aber auch rechtliche und administrative Unterstützung. Abbildung 23 gibt einen Überblick über die zwei identifizierten Unterstützungsgruppen der Stiftungen.

Bei Betrachtung der Wichtigkeit der unterstützenden Einrichtungen und Personen und deren Beurteilung durch die Stiftungen lässt sich feststellen, dass zum einen Medien und die durch diese betriebene Öffentlichkeitsarbeit für die Stiftungen sehr wichtig sind. Des Weiteren äußerten die Stiftungen zu 57%, dass Unternehmen wichtige Unterstützer ihrer Arbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung darstellen. Dies zum einen aus dem Grund, weil zusammen mit diesen Akteuren Projekte im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung angestoßen werden können. Zum anderen jedoch auch, weil Unternehmen im Rahmen der unterschiedlichen Finanzierungsquellen, auf welche die Stiftungen in ihrer Arbeit angewiesen sind, eine wichtige Unterstützungsquelle verkörpern. Als ähnlich bedeutend wurde die Unterstützung durch Netzwerke eingestuft (56% der Stiftungen gaben dies an). Vor dem Hintergrund der Wichtigkeit des themenspezifischen Austauschs durch Netzwerke sowie der Zusammenarbeit bei der Umsetzung von Projekten und der nachhaltigen Implementierung der Stiftungsprojekte ist dieses Ergebnis sehr plausibel.

Aber auch Politik und Verwaltung waren wichtige Unterstützer der Stiftungsarbeit (54% der Stiftungen äußerten dies)<sup>13</sup> auf einer anderen Handlungsebene. Deren Arbeit half den Stiftungen, ihre Projekte und Förderungen zum einen prominent zu platzieren und zum anderen zu verstetigen. Als weniger wichtig wurden die Unterstützungsleistungen durch Kreditinstitute sowie Steuerberaterinnen und -berater und Rechtsanwälte eingestuft.

### 5.8.2 Allgemeiner Unterstützungsbedarf in der Stiftungsarbeit

Stiftungen wünschen sich für ihre Stiftungsarbeit vor allem Hilfe beim weiteren Aufwuchs des Stiftungskapitals über Fundraisingaktivitäten sowie Unterstützung auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit für ihre Aktivitäten. Die Förderung der Öffentlichkeitsarbeit soll insbesondere über die Schaffung von Informationsplattformen sowie über die konkrete Beratung und Weiterbildung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit erfolgen. Diese Priorisierung erklärt sich auch dadurch, dass viele Stiftungen zur Finanzierung ihrer Unterstützungsleistungen auf Drittmittel angewiesen sind und sich zudem in Gesprächen mit Stiftungen und Stiftungsexperten herauskristallisierte, dass oftmals Unklarheit über relevante Akteure im Umfeld der Stiftungsarbeit (andere Stiftungen, Stiftungsberaterinnen und -berater etc.) besteht. Hinsichtlich des Aspekts der Fundraisingaktivitäten ist anzumerken, dass gerade für diejenigen Stiftungen, die finanziell mit relativ kleinen Spielräumen

<sup>13</sup> Bei den Prozentangaben sind jeweils kumulierte Angaben ausgewiesen. Mögliche Antwortkategorien für die Frage der Unterstützer bewegten sich auf einer Skala von 1 „sehr hohe Bedeutung“ bis 6 „gar keine Bedeutung“. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Antwortkategorien 1 bis 2.

umgehen müssen und zudem einen sehr kleinen Mitarbeiterstab (bis zu zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) haben, die Durchführung von Fundraising eine zusätzliche personelle sowie finanzielle Herausforderung darstellt. Inwiefern der Wunsch nach einem Ausbau der eigenen Fundraisingaktivitäten mit der Möglichkeit, die dafür notwendigen personellen Ressourcen bereitzustellen, in Einklang zu bringen ist, wird für diese Stiftungen der entscheidende Faktor für die Professionalisierung im Bereich des Fundraisings sein.

Über die beiden genannten Aspekte hinaus bedürfen Stiftungen einer Unterstützung im Bereich der rechtlichen Beratungsleistungen. Dieser Aspekt ist jedoch mit 35 % der Befragten nicht so prominent besetzt wie die Gebiete des Fundraisings und der Öffentlichkeitsarbeit. Zur Steigerung der Professionalität sowie zur Förderung der Nachhaltigkeit der Stiftungstätigkeit äußerte ein Drittel der Stiftungen, Beratungen auf dem Gebiet des Projektmanagements, Controllings sowie der internen Evaluation zu benötigen. Der beschriebene Unterstützungsbedarf ist nicht allein kennzeichnend für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, sie werden von Stiftungen anderer Handlungsfelder geteilt.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Rangfolge nachgefragter Unterstützungsleistungen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

### 5.8.3 Spezifischer Unterstützungsbedarf im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Neben dem allgemeinen Unterstützungsbedarf benötigen Stiftungen Hilfestellungen bei der Projekt- und Förderarbeit, die sich konkret auf das Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung beziehen. Hierbei zeigte sich zum einen, dass Stiftungen verstärkt auf aktuelle sowie spezifische Informationen zu Entwicklungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung angewiesen sind. Dieser Aspekt ist wichtig, damit sie mit ihren Unterstützungsleistungen stetig am Puls der Zeit agieren und somit ihre Rollen als Innovatoren und Schließer struktureller Lücken gut ausfüllen können. Zum anderen äußerten Stiftungen, eine verstärkte Vernetzung untereinander zu benötigen. Dies bezieht sich einerseits auf die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, und andererseits auf Akteure (wie z. B. Unternehmen, Schulen, andere Bildungsträger), die im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind und eine prominente Rolle spielen. Denn nur über gute Vernetzungsstrukturen ist es Stiftungen möglich, ihre angestrebten Projektideen erfolgreich umzusetzen und nachhaltig zu verankern und in die Breite tragen (s. 5.5) zu können. Folgende Abbildung gibt einen Überblick über den spezifischen Unterstützungsbedarf der Stiftungen.

**Abbildung 24: Allgemeiner Unterstützungsbedarf der Stiftungen**

Unterstützungsbedarf besteht in den Bereichen	Häufigkeit in %
Beratung / Weiterbildung im Bereich Fundraising (n=119)	49
Schaffung von Informationsplattformen (n=117)	42
Beratung / Weiterbildung im Bereich PR / Öffentlichkeitsarbeit (n=122)	37
Rechtliche Beratungsleistungen (n=117)	35
Beratung / Weiterbildung im Bereich Projektmanagement / interne Evaluation (n=117)	30
Organisation von Stiftertagen, -foren, -ausstellungen, welche die Arbeit von Stiftungen und Stiftern präsentieren (n=114)	26
Beratung im Bereich der Stiftungsverwaltung (n=115)	19

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

**Abbildung 25: Spezifischer Unterstützungsbedarf der Stiftungen**

Unterstützungsbedarf besteht in den Bereichen	Häufigkeit in %
Aufbau und Weiterentwicklung von Informationsangeboten zu Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (n=124)	61
Förderung der Vernetzung von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (n=118)	55
Bereitstellung von Konzepten / Ideen für Projekte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (n=122)	54
Vermittlung von Kooperationspartnern für Stiftungen (n=118)	50
Förderung von Forschungsarbeiten über Stiftungen und Stifter in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (n=112)	30

Quelle: Quantitative Befragung durch Rambøll Management, 2008

## 5.9 Best-Practice-Beispiele für die Arbeit von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die Darstellung der Stiftungslandschaft in der beruflichen Aus- und Weiterbildung über die quantitative Befragung hat wichtige Erkenntnisse in der Breite zutage gefördert. Darüber hinaus ist es wichtig, die spezifische Arbeit einzelner Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung herauszustellen. Durch eine solche qualitative Betrachtung, in Vor-Ort-Studien und Gesprächen mit Stifterinnen und Stiftern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftungen, gelingt es, ein umfassendes Bild über Gelingensbedingungen erfolgreicher Stiftungsarbeit zu zeichnen. Rambøll Management untersuchte im Rahmen von Fallstudien vier Stiftungen, die anhand spezifischer Kriterien ausgewählt wurden.

### 5.9.1 Auswahl und Darstellungsform der Stiftungen

Für die Auswahl der Stiftungen wurden im Vorfeld Kriterien zugrunde gelegt, **welche die in der Grundgesamtheit befragten Stiftungen adäquat berücksichtigen sollten**. Die Auswahl der Stiftungen erfolgte über das erstellte Verzeichnis zu Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

#### (1) Inhaltliche Zielsetzungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die besuchten Stiftungen sollten das gesamte identifizierte inhaltliche Handlungsspektrum der Stiftungen widerspiegeln. So wurden Stiftungen ausgewählt, die in einem der folgenden drei Handlungsfelder der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind:

- Förderung der Ausbildungskapazitäten,
- Förderung von Übergängen,
- Erhalt und Modernisierung des Dualen Systems.

#### (2) Strukturelle Bedingungen der Stiftungen

Des Weiteren wurden strukturelle Aspekte wie Gründungsjahr, Rechtsform, Verwirklichung des Stiftungszwecks, die Anzahl der Mitarbeiter sowie die finanziellen Mittel der Stiftungen berücksichtigt.

Im Ergebnis wurden folgende vier Stiftungen für die Fallstudien ausgewählt:

- Förderung der Ausbildungskapazitäten: Louis Leitz Stiftung sowie
- Universal-Stiftung Helmut Ziegner
- Förderung von Übergängen: TheoPrax-Stiftung
- Erhalt und Modernisierung des Dualen Systems: Stahlgruber Stiftung

Diese vier Stiftungen werden nachfolgend entlang von sechs Untersuchungsaspekten beschrieben:

1. Organisationsform der Stiftung
2. Hintergrund und Ziele der Stiftung
3. Aktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung
4. Kooperation mit anderen Akteuren
5. Erfolge der Stiftungsarbeit
6. Herausforderungen für die Arbeit

### 5.9.2 Förderung der Ausbildungskapazitäten: Louis Leitz Stiftung

#### (1) Organisationsform der Stiftung

Die Louis Leitz Stiftung in Stuttgart ist seit dem Jahr 2006 eine rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts. Im Jahr 2001 wurde sie als Treuhandstiftung unter dem Dach des Stifterverbandes der Deutschen Wissenschaft in Essen gegründet. Die Stiftung ist ausschließlich fördernd tätig und fokussiert sich auf die Förderung von Institutionen. Zweck der Stiftung ist, Kinder sowie junge und erwachsene Menschen, die in körperlicher, seelischer oder wirtschaftlicher Benachteiligung leben, darin zu unterstützen, den Zugang zu Bildung, Ausbildung und Arbeit zu finden, um persönliche und gesellschaftliche Perspektiven zu entwickeln.

#### (2) Hintergrund und Ziele der Stiftung

Nach dem Verkauf des Familienunternehmens Leitz erfolgte die Gründung der Stiftung durch die ehemaligen Gesellschafterinnen und Gesellschafter des Unternehmens. Anstoß für die Gründung war die Absicht, mit einem Teil des Verkaufserlöses auch etwas Ideelles anzustoßen. Die Stifterinnen und Stifter möchten mit ihrer Fördertätigkeit der Gesellschaft aus Dankbarkeit etwas zurückgeben. Thematisch konzentriert sich die Stiftung dabei auf den Bereich „Bildung – Ausbildung – Beruf“;

hierbei agiert sie geografisch nicht nur bundesweit, sondern ist weltweit tätig. Die Entscheidung zur Tätigkeit im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung geht auch darauf zurück, dass das ehemalige Familienunternehmen Leitz sich stark ausbildend engagierte.

Die Zielsetzung der Stiftung ist die Unterstützung von Institutionen, die fachlich versierte Förderarbeit an Stellen leisten, an denen die Not für die beschriebenen Personengruppen am größten ist. Hierbei orientiert sich der Stiftungsrat der Stiftung immer an der jeweiligen regionalen Ausgangslage, deren kritische Beobachterin sie ist. Die Stiftung möchte mit ihrer Förderung einen An Schub leisten. Der Anspruch ist, dass ihre Projekte später von anderen Akteuren der Bildungslandschaft übernommen werden und nachhaltig wirken können.

### **(3) Aktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung**

Die Zielgruppe der Stiftung sind vornehmlich Bildungsdienstleister, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind und sozial benachteiligte junge Menschen durch Qualifizierungsmaßnahmen stärken; so z. B. Migranten-kinder, Opfer von Gewalt und Krieg. Die Stiftung hat seit ihrem Bestehen vielfältige Projekte im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung erfolgreich gefördert. Hervorzuheben ist bei dieser Stiftung das hohe persönliche Engagement der Stifterinnen und Stifter. Bspw. übernimmt jedes Stiftungsratsmitglied (6–10 Mitglieder) die Rolle einer Projektpatin/eines Projektpaten für die einzelnen Förderprojekte. Der geförderte Projektträger informiert seine jeweilige Patin/seinen jeweiligen Paten kontinuierlich über den Status des Projektes. Durch diese erfolgt zudem eine Evaluation und Vor-Ort-Analyse des Fortschritts der Projekte, die neben den Jahresberichten der Projektträger regelmäßig im Stiftungsrat diskutiert werden.

Die Auswahl der zu fördernden Projekte erfolgt nach dem Prinzip des gegenseitigen Austauschs zwischen Stiftung und Projektträger. Das vom Projektträger vorgeschlagene Basiskonzept wird einer Bewertung durch die Stiftung unterzogen und im Dialog mit dem Antragssteller gegebenenfalls angepasst. Zudem fördert die Stiftung lediglich solche Projekte, an welchen sie selbst einen wesentlichen Anteil der Finanzierung hat und nicht eine von vielen Unterstützern ist. Dieses Vorgehen erlaubt ihr bei einem relativ kleinen Fördervolumen von ca. 120.000 €/Jahr eine fokussierte Förderarbeit. In der Regel beschränkt die Stiftung ihre Förderaktivitäten auf vier Jahre. Danach wird die Finanzierung schrittweise um 25 % verringert.

### **(4) Kooperation mit anderen Akteuren**

Diese ausschließlich fördernd tätige Stiftung ist in ihrer Stiftungsarbeit sehr stark auf Kooperationspartner angewiesen. Dies auch vor dem Hintergrund des eigenen Anspruchs, angestoßene Modellprojekte in eine dauerhafte Form überführen zu wollen. Im Zeitraum ihres doch relativ kurzen Bestehens hat sich der Stiftungsrat ein kompetentes Netzwerk aufgebaut,

welches aus finanziellen Kooperationspartnern sowie thematischen Ideengebern besteht. Die Stiftung arbeitet hier mit anderen Stiftungen, aber auch Vereinen zusammen, die sich im Bereich der Bildung engagieren. Zudem ist die Stiftung mit Akteuren der Politik verknüpft.

Hervorzuheben ist hier vor allem der von der Louis Leitz Stiftung im Jahr 2003 initiierte Stiftungskreis „Chancen für Bildung und Arbeit“. Durch den Stiftungskreis soll es möglich sein, bei regelmäßigen Treffen andere Stiftungen aus dem Bereich „Bildung, Ausbildung und Arbeit für Benachteiligte“ kennenzulernen, Erfahrungen auszutauschen, gemeinsam wichtige Themen aufzuarbeiten sowie bei der Förderung von Projekten zusammenzuarbeiten. Somit bietet der inzwischen auf 10 Stuttgarter Mitglieder angewachsene Stiftungskreis den Stiftungen die Möglichkeit des gegenseitigen fachspezifischen Austauschs, aber auch die Möglichkeit, durch finanzielle Kooperationen Projekte gemeinsam zu fördern. So fördert der Stiftungskreis seit 2006 gemeinsam das Hauptschul-Modellprojekt „Freunde schaffen Erfolg“, das die meist nicht ausbildungsreifen Achtklässler im „Übergang Schule – Beruf“ unterstützt. Kooperationspartner sind neben den zwei „Brennpunkt“-Hauptschulen die Stabsstelle „Integration“ der Stadt Stuttgart und das Internationale Stadtteilzentrum HAUS49, das die Schul-Sozialarbeit leistet.

### **(5) Erfolge der Stiftungsarbeit**

Die Stifterinnen und Stifter können auf viele Erfolge in ihrer Förderarbeit blicken. Hinsichtlich der Zielgruppen, die sie bedienen, ist hervorzuheben, dass die Ziele, die vorab gesteckt werden, vielfach erreicht werden können. Bei dem angeführten Hauptschul-Modellprojekt konnte z. B. die Quote der Berufsqualifizierungsmaßnahmen wie BEJ/BVJ von 50 % auf die angestrebten 25 % gesenkt werden. Viel wertvoller ist jedoch, dass die Schulleitungen der beiden geförderten „Brennpunkt“-Hauptschulen nicht mehr auf das ehrenamtliche Engagement der „Peers“ (ehemalige, beruflich erfolgreiche Hauptschulabsolventen) verzichten wollen, weil diese als Vorbild den bisher chancenlosen Hauptschülern wieder eine Bildungs- und Ausbildungsperspektive bieten. Der Best-Practice-Award 2008 der Türkischen Gemeinde in Deutschland ist ein schönes Erfolgssindiz für eine in der Zielgruppe akzeptierte Integrationsarbeit.

Im Jahr 2006 erhielt die Louis Leitz Stiftung zudem auf übergeordneter Ebene den mit 25.000 € dotierten FERI-Stiftungspreis für besonderes Engagement und innovative Projekte.

### **(6) Herausforderungen für die Arbeit**

Als Herausforderung der konkreten Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten des Stiftungskreises „Chancen für Bildung und Arbeit“ erweisen sich die unterschiedlichen Stiftungszwecke der Stiftungen, die oftmals nicht oder nur mit Schwierigkeiten miteinander in Einklang zu bringen

sind. Der Stiftungskreis hat dieses Problem so gelöst, dass sich bestimmte Stiftungen lediglich ideell in Projekte einbringen, da ihnen aufgrund der unterschiedlichen Stiftungszwecke eine finanzielle Beteiligung an bestimmten Projekten nicht möglich ist.

Eine ganz andere Herausforderung für solch eine relativ kleine Stiftung wie die Louis Leitz Stiftung ist das ausschließlich ehrenamtliche Engagement der Stifterinnen und Stifter im Stiftungsvorstand und im Stiftungsrat. Fehlende Fachexpertise kann zwar durch die Kooperation mit thematisch versierten Expertinnen und Experten aufgefangen werden, jedoch bleibt der Wirkungskreis der Stiftung ohne hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränkt.

### 5.9.3 Förderung von Übergängen: TheoPrax-Stiftung

#### (1) Organisationsform der Stiftung

Die TheoPrax-Stiftung wurde im Jahr 2001 als rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts in Pfinztal, in der Nähe von Karlsruhe, gegründet. Sie arbeitet mit einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin und einem ehrenamtlichen Mitarbeiter, deren Arbeit punktuell durch Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter unterstützt wird. Die finanziellen Mittel, mit denen die Stiftung arbeitet, sind sehr gering, sie liegen bei unter 50.000 € pro Jahr. Die Stiftung verwirklicht ihre Zwecke sowohl fördernd als auch operativ. Zweck der Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie der Aus- und Weiterbildung, insbesondere die Förderung der TheoPrax-Didaktik und der TheoPrax-Methodik.

#### (2) Hintergrund und Ziele der Stiftung

Die Ursprünge der Stiftung liegen Mitte der 1990er-Jahre, damals übernahmen mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fraunhofer Institut Chemische Technologie gemeinsam sechs Schulpatenschaften. Dieses Vorhaben wurde größtenteils durch die Wirtschafts- und Bildungsministerien des Landes Baden-Württemberg finanziert. An dieses erfolgreiche Modell wurde angeknüpft und in der Folge entstand die TheoPrax-Stiftung. Ihr thematischer Schwerpunkt ist die Verbesserung der Ausbildungspraxis bei Jugendlichen mithilfe der TheoPrax-Methodik, welche theoretische und praktische Elemente im Unterricht in besonderer Weise miteinander verzahnt. Bessere Ausbildung bedeutet für die TheoPrax-Stiftung, besser im Sinne einer gesellschaftsrelevanteren und berufsfähigeren Ausbildung als diejenige zu sein, welche die Jugendlichen an den Schulen bis jetzt großteils erfahren. Die Lern- und Berufsbefähigung der jungen Menschen soll erhöht werden.

Hierbei versteht sich die Stiftung als „Türöffner“, indem die Stiftungstätigkeit Anstoß für längerfristige eigenständige Arbeit der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer

sein soll. Die Zielgruppen der TheoPrax-Stiftung sind sehr heterogen. Angesprochen werden Schülerinnen und Schüler aller Schultypen, Studentinnen und Studenten sowie junge Erwachsene ohne Schulabschluss. Zudem arbeitet die Stiftung mit Lehrerinnen und Lehrern an Schulen sowie Hochschulen, die sie im Sinne einer Multiplikatoren Ausbildung weiterbildet. Ziel ist die Stärkung dieser Personen als Coaches und Moderatoren, als Begleiter eines Schüler- oder Studententeams bei der Bearbeitung eines industriellen oder gesellschaftlichen Themas. Zudem werden auch kleine Schritte zum Projektmanagement erlernt und für die Vermittlung im Schulalltag oder im Studium trainiert. Die Fortbildung dieser Zielgruppen muss als Schlüsselement der Stiftungsarbeit angesehen werden, hierüber kann in entscheidender Weise Nachhaltigkeit der TheoPrax-Arbeit erzeugt werden.

#### (3) Aktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die bessere Lern- und Berufsbefähigung der jungen Menschen soll durch eine frühzeitige Verzahnung von Schule und Wirtschaft erreicht werden. Konkret geschieht dies durch lehr- und studienplanintegrierte Projektarbeit im Angebot-Auftrags-Verhältnis an Schulen und Hochschulen in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Thematisch sind die Projekte vor allem in den Bereichen Naturwissenschaft/Technik sowie Wirtschaftswissenschaft/Geisteswissenschaft angesiedelt.

Die TheoPrax-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter treten in den Projekten als Vermittler zwischen Schule und Unternehmen auf und stellen den Kontakt für die Zusammenarbeit im Rahmen eines Projekts her. Die Schülerinnen und Schüler erhalten von dem Unternehmen einen konkreten Auftrag, den sie nicht nur mithilfe eigener Ideen gestalten, sondern für den sie auch die Verantwortung im Bereich der kaufmännischen Planung übernehmen. Während der Projektarbeit werden die Schülerinnen und Schüler durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TheoPrax-Zentren unterstützt. Am Ende der Arbeit findet eine Abschlusspräsentation der Schülerinnen und Schüler bei dem auftraggebenden Unternehmen statt. In Teilen erfolgt eine Anerkennung der durchgeführten TheoPrax-Projekte in Form einer Note oder eines Zeugniseintrags. Mittlerweile gibt es in elf Ländern TheoPrax-Zentren, die in der geschilderten Form die Kooperation Schule – Wirtschaft fördern.

Die Ansprache der oben genannten Zielgruppen geschieht durch Lehrerfortbildungen sowie Lehr- und Informationsveranstaltungen, die durch die ehrenamtliche Mitarbeiterin sowie den ehrenamtlichen Mitarbeiter der Stiftung selbstständig durchgeführt werden. Zudem gehen insbesondere Schulen verstärkt eigenständig auf die Stiftung zu, da diese sich im Laufe ihrer erfolgreichen Arbeit bei der Zielgruppe der Schulen einen Bekanntheitsgrad erarbeiten konnte.

#### (4) Kooperation mit anderen Akteuren

Die Stiftung greift auf ein großes Netz unterschiedlichster Akteure zurück, mit denen sie zusammenarbeitet. Es kann als ein dynamisches Netzwerk beschrieben werden, innerhalb dessen Partner das Netzwerk verlassen, aber ebenso neue hinzukommen können. In das Netzwerk werden von den Partnern für die Stiftung vor allem Themen für neue Projekte eingespeist, selten finanzielle Mittel. Dabei erfolgt eine intensive Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größe, mit Städten und Kommunen, Verbänden und Vereinen (z. B. KEIM, PUSH!, BDI, BDA, VDI/VDE-IT) sowie Universitäten (hier auch die Fraunhofer-Institute, Max-Planck-Institute, Staatliche Seminare für Schulpädagogik etc.). Des Weiteren wird mit den Ministerien der Länder kooperiert. Bei der Gewinnung neuer Kooperationspartner stellt sich die Verbindung der TheoPrax-Stiftung zum Fraunhofer Institut Chemische Technologie oftmals als sehr hilfreich heraus, da dieses als „Türöffner“ gelten kann. Wie jede Netzwerkarbeit bedarf auch diese einer intensiven Pflege und ist in großen Teilen von den Personen abhängig, welche in den jeweiligen Partnerinstitutionen Interesse an der Vermittlung von TheoPrax zeigen.

#### (5) Erfolge der Stiftungsarbeit

Der Mehrwert der Stiftungsarbeit kann zum einen auf der Mikroebene (bezogen auf Personen und Unternehmen) und zum anderen auf der strukturellen Ebene gesehen werden. So werden Jugendliche und junge Erwachsene durch die bislang vielfach durchgeführten Projekte zum selbstständigen und problemlösungsorientierten Handeln erzogen. Zudem ist es eine frühzeitige und spielerische Vorbereitung auf das Berufsleben. Außerdem lernen Wirtschaftsunternehmen junge Menschen kennen und erhalten oftmals viele kreative und unkonventionelle Ideen über die gemeinsame Projektarbeit. Somit gelingt es durch die Stiftungsarbeit, eine gekonnte Verzahnung von Schule und Wirtschaft herzustellen.

Die Arbeit der TheoPrax-Stiftung hat mittlerweile dazu beigetragen, dass das Land Baden-Württemberg für seine Schülerinnen und Schüler Noten in einem praxisorientierten Fach erteilt. In Bayern wird ab dem Jahr 2009 ein praxisorientiertes Unterrichtsfach an Gymnasien verpflichtend. Zudem besitzen viele andere Länder nun handlungsorientierte Fächer in den Schulen. Dieses Ergebnis geht auch auf die stetige Mitarbeit der TheoPrax-Stiftung zurück.

#### (6) Herausforderungen für die Arbeit

Neben den finanziellen knappen Mitteln dieser kleinen Stiftung, die vor allem durch das hohe persönliche Engagement der beiden ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter kompensiert werden, hat die Stiftung in der Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen neue Wege gefunden. Insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Lehrerinnen und Lehrern sowie Hochschullehrkräften, durch welche die Nachhaltigkeit

der TheoPrax-Methode erreicht werden soll, werden die Stiftungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter oftmals mit Herausforderungen konfrontiert. Das Lehrpersonal der Schulen und Hochschulen ist in vielen Fällen neben seiner täglichen Arbeit lediglich schwer für zusätzliche Aufgaben und Fortbildungen zu motivieren. Die Stiftungsmitarbeiterin und der Stiftungsmitarbeiter versuchen in diesen Fällen, zusammen mit den Lehrkräften Lösungen für die auftretenden Probleme zu finden.

### 5.9.4 Förderung der Ausbildungskapazitäten: Universal-Stiftung Helmut Ziegner

#### (1) Organisationsform der Stiftung

Die Universal-Stiftung Helmut Ziegner wurde 1957 mit Unterstützung des Senats von Berlin gegründet. Laut ihrer aktuellen Satzung ist sie eine in Berlin und im Land Brandenburg wirkende private, gemeinnützige Einrichtung, deren Zweck die berufliche und soziale Wiedereingliederung Strafgefangener, Haftentlassener und Gefährdeter sowie sozial benachteiligter junger Menschen ist. Die Organe der Stiftung sind der ehrenamtliche Vorstand sowie das Kuratorium, das sich aus Vertretern der Senatsverwaltungen für Justiz, Bildung, Wissenschaft und Forschung, Integration, Arbeit und Soziales sowie aus Vertretern der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände zusammensetzt. Das Kapital der Stiftung stammt hauptsächlich aus öffentlichen Quellen. 2007 wurde ein Teil der Stiftungsaktivitäten in eine gGmbH ausgegliedert. Dabei handelt es sich um den Bereich der beruflichen Bildung außerhalb des Strafvollzuges. Die Universal-Stiftung ist der alleinige Gesellschafter der Berufsbildungs gGmbH. Die Stiftung beschäftigt derzeit 120, die gGmbH 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Großteil der Angestellten sind Meisterinnen und Meister verschiedener Berufe sowie Sozialpädagoginnen, Sozialpädagogen und Lehrkräfte.

#### (2) Hintergrund und Ziele der Stiftung

Die Gründung der Stiftung geht auf Helmut Ziegner zurück, der 1948 als Mitarbeiter des RIAS Berlin an einer Theateraufführung von Insassen des „Zellengefängnisses Lehrter Straße“ teilnahm und dabei Einblicke in die perspektivlos erscheinende Situation der Gefangenen innerhalb des Strafvollzugs erhielt. Die Arbeit im Bereich der Straffälligenhilfe bildete den ursprünglichen Kern der Stiftungsaktivitäten. Das Ziel der Stiftung besteht darin, Strafgefangene, Haftentlassene und Gefährdete sowie sozial benachteiligte junge Menschen zu befähigen, ein eigenverantwortliches Leben zu führen und sie beruflich und sozial nach dem Strafvollzug wiederinzugliedern.

### (3) Aktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Eine der Kernkompetenzen der Stiftung stellt die Berufsausbildung und Berufsvorbereitung für sozial benachteiligte und straffällig gewordene junge Menschen dar. Die Universal-Stiftung Helmut Ziegner bietet Berufsfördermaßnahmen mit ca. 1.400 Plätzen in 21 verschiedenen Berufsbereichen an, die sich an den Berufsbildern mit gewerblich-technischer, handwerklicher oder kaufmännischer Ausrichtung orientieren und in Berlin sowie im Land Brandenburg (Einrichtungen des Strafvollzugs) angeboten werden. Das Stiftungsangebot zur Integrationsförderung benachteiligter junger Menschen umfasst folgende Maßnahmen und Förderinstrumente, die als ein gemeinsames System der Qualifizierung verstanden und miteinander im Sinne eines Baukastensystems verzahnt werden können:

- Berufsausbildungsvorbereitung,
- Berufsfindung, Berufsorientierung sowie Berufsvorbereitung im Rahmen der Jugendberufshilfe,
- Ausbildungsmanagement durch das Ausbildungszentrum Prenzlauer Berg,
- sozialpädagogisch orientierte Berufsausbildungen in Ausbildungszentren außerhalb des Strafvollzuges mit Abschluss vor der Handwerkskammer/Industrie- und Handelskammer,
- berufliche Weiterbildungsmaßnahmen (Umschulung) für erwachsene Strafgefangene in verschiedenen Berufsfeldern,
- Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte zur vor- bzw. beruflichen Integration in den Arbeitsmarkt sowie
- betreute Wohnformen.

Zwei Beratungsstellen für Strafgefangene und Haftentlassene sowie eine Freizeit- und Bildungsstätte runden das Angebot der Stiftung ab.

Die Auswahl der Personen innerhalb der Zielgruppe erfolgt zum einen durch Zuweisung und Empfehlung seitens der Behörden auf der Grundlage des SGB III und zum anderen durch die Stiftung selbst. Die schulischen Voraussetzungen der Häftlinge für die Teilnahme an den Aktivitäten der Stiftung sind in etwa mit der 7. Klasse der Hauptschule gleichzusetzen.

### (4) Kooperation mit anderen Akteuren

Kernpartner der Stiftung sind andere Bildungsträger sowie die Berliner Justizbehörden. Die Organisation und Kooperation der verschiedenen Bildungsträger ist unverzichtbar für die Arbeit der Universal-Stiftung Helmut Ziegner. Um das Maßnahmenangebot zu vergrößern, Synergieerfolge zu nutzen und

wettbewerbsfähiger agieren zu können, werden so genannte Bietergemeinschaften durch die Bildungsträger innerhalb einer Region gebildet. Maßgeblich sind hier Bildungsverbände. Die Universal-Stiftung selbst hat daher den Bildungsverband Süd-West gegründet. Weiterhin werden im Arbeitskreis Straffälligenhilfe in Zusammenarbeit mit anderen Trägern von Maßnahmen gemeinsame Strategien entwickelt und die jeweiligen Arbeitsbereiche abgesteckt. Die Kooperation mit Behörden findet vor allem im Bereich der Projektplanung statt, da hier auf die Sonderanforderungen von Bildungsmaßnahmen im Strafvollzug eingegangen werden muss. Im Bereich der Kooperation besteht eine starke Dynamik mit wechselnden Verbindungen, die schnell zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit wechseln können.

### (5) Erfolge der Stiftungsarbeit

In den letzten 52 Jahren konnte einer ungezählten Zahl Strafgefangener, Haftentlassener und sozial benachteiligter Menschen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universal-Stiftung Helmut Ziegner im Zusammenwirken mit dem Berliner Justizvollzug die berufliche und soziale Integration ermöglicht werden. Der Nutzen der Stiftungstätigkeit liegt vor allem darin, dass jährlich mehrere tausend Personen von der Stiftungstätigkeit profitieren, mit dem Ergebnis von über 100 formalen Bildungsabschlüssen pro Jahr. Die Vermittlungsquote nach erfolgreicher Ausbildung liegt bei 70 %. Im Wohnbereich verhindert die Stiftung Obdachlosigkeit und soziale Ausgrenzung.

### (6) Herausforderungen für die Arbeit

Die Universal-Stiftung, die – wie eingangs erwähnt – hauptsächlich durch öffentliche Gelder finanziert wird, wurde in den vergangenen Jahren verstärkt mit gravierenden Änderungen auf dem Berliner Bildungsmarkt konfrontiert. Dieser Veränderungsprozess führt zu einem Mangel an Kontinuität in der Stiftungsarbeit sowie Planungsunsicherheit und zieht Qualitätsverluste nach sich. Ein Beispiel ist die Finanzierung eines Wohnheimes im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus, bei dem das Land Berlin die Anschlussförderung eingestellt hat. Der intensive Wettbewerb bei der Benachteiligtenförderung der Bundesagentur für Arbeit und die hohen Anforderungen, die aus dem Veränderungsprozess der Struktur der Jugendberufshilfe als Teil der Jugendsozialarbeit stammen, erfordern Bietergemeinschaften und kürzere, betriebsnahe Angebotsformen. Um bei der veränderten Marktsituation die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und als marktfähiges Mitglied in Bietergemeinschaften agieren zu können, wurde zum 1. Januar 2007 der größte Teil des Berufsbildungsbereiches außerhalb des Strafvollzuges in eine gemeinnützige GmbH ausgegliedert. Die Stiftung reagierte damit flexibel auf die erschwerten Wettbewerbsbedingungen.

### 5.9.5 Erhalt und Modernisierung des Dualen Systems: Stahlgruber Stiftung

#### (1) Organisationsform der Stiftung

Die Stahlgruber Stiftung ist eine nicht rechtsfähige Stiftung, deren Träger die Stadt München ist. Sie wurde im Jahr 1970 nach dem Tod der Gebrüder Gruber, welchen das Unternehmen Stahlgruber gehörte, durch die Stadt München gegründet. Die Stiftung ist ausschließlich operativ tätig und engagiert sich in der Weiterbildung des Nachwuchses im Kfz- und Vulkaniseurhandwerk. Die Gesamtausgaben der Stiftung liegen mit über 1 Mio. € in einem vergleichsweise hohen Segment. Mittlerweile ist sie monetär die größte Stiftung, die von der Stadt München verwaltet wird. Die Zahl der fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist mit vier Teilzeitkräften sowie einer Vollzeitkraft gering. Hinzu kommen jedoch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Stiftung im Rahmen von Förderaktivitäten Ausbildungsunterricht erteilen.

#### (2) Hintergrund und Ziele der Stiftung

Die Zielsetzung der Stahlgruber Stiftung liegt vor allem im Einbringen neuer Themen, Techniken, Verfahren und Produkte in die Betriebe des Kfz- sowie des Vulkaniseurhandwerks. So sollen deren Portfolio verbessert und letztlich die Branchen gestärkt werden. Hierzu bietet die Stiftung Fortbildungskurse in den Bereichen Kfz- und Vulkaniseurhandwerk an. Insbesondere im Themenfeld des Vulkaniseurhandwerks ist die Stahlgruber Stiftung der bedeutendste Anbieter von Fortbildungen in Deutschland.

#### (3) Aktivitäten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Die Stiftung führt Fortbildungsangebote für Berufstätige im Bereich des Kfz- und Vulkaniseurhandwerks durch. Es werden zum einen themenspezifische und zum anderen qualifizierende Maßnahmen angeboten. Die themenspezifischen Maßnahmen beinhalten vor allem handwerkliche Fortbildungsangebote, die die handwerklichen Fähigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf einem bestimmten Gebiet trainieren. Inhalte sind hier oftmals neue Verfahrenstechniken u. Ä. Die qualifizierenden Maßnahmen umfassen dagegen den praktischen und fachtheoretischen Teil der Meisterprüfung des jeweiligen Themenfelds und werden in enger Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer sowie der Kfz- und Vulkaniseur-Innung angeboten. Die Stahlgruber Stiftung passt ihr Fortbildungsangebot dynamisch an, da der Markt stetig nach technischen Neuerungen verlangt. Zudem unterliegen die Fortbildungsangebote nach erstmalig erfolgter Durchführung einer sofortigen Evaluation, um gegebenenfalls Anpassungen durchführen zu können.

Für die Zielgruppenansprache nutzt die Stiftung einen breiten Vertriebskanal: Hier arbeitet sie einerseits mit der Ankündigung ihrer Kurse und Seminare über den eigenen

Internetauftritt oder veröffentlicht in Broschüren sowie branchenspezifischen Fachzeitschriften der Kfz-Innung und des BRV-Bundesverbands für Reifen- und Vulkaniseurhandwerk. Zudem kommt ihr das Netzwerk der Firma Stahlgruber zugute, auf das sie zurückgreifen kann.

Anzumerken ist des Weiteren, dass die Aktivitäten über die Treuhänderschaft der Stadt München finanzielle und planerische Sicherheit erhalten, bei gleichzeitiger Entscheidungsautonomie der Stiftung.

#### (4) Kooperation mit anderen Akteuren

Die Stiftung verfügt über ein in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsenes festes Netz an Kooperationspartnern. Dabei lässt sich unterscheiden zwischen Partnern, die aufgrund der Stiftungssatzung bereits fest in die Stiftungsarbeit eingebunden sind, und Partnern, zu denen im Laufe der Zeit Kontakte aufgebaut wurden.

Als relevante beratende Akteure hinsichtlich der Einbindung in das Stiftungskuratorium sind die Innungen des Kfz- und Vulkaniseurhandwerks, die Handwerkskammer sowie die IHK und der DGB zu nennen. Diese Akteure helfen der Stiftung, thematisch immer am „Puls des Zeitgeschehens“ zu sein.

Zudem sind dauerhafte Kooperationsbeziehungen zu folgenden Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft aufgebaut worden: TU Darmstadt, DEKRA, WDK, BRV, Landesinnung Vulkanisierung sowie die Fachhochschule München. Darüber hinaus unterhält die Stahlgruber Stiftung Verbindungen zu mehreren Einzelunternehmen unterschiedlicher Größe, wie etwa Reifen- und Autoherstellern. Ein Vorteil der überschaubaren Zahl der Akteure innerhalb des Vulkaniseurhandwerks ist der, dass die Zusammenarbeit vor allem auf persönlichen Kontakten beruht und stetige Erneuerung durch den Besuch gemeinsamer Veranstaltungen erhält.

Über die Arbeit mit den Kooperationspartnern werden zum einen fachspezifische Neuerungen kontinuierlich in die Stiftung getragen. Zudem stellen die Partner personelle sowie materielle Ressourcen zur Verfügung. Dies geschieht z. B. über Fachreferentinnen und -referenten, welche in der Stiftung Kurse und Seminare durchführen. Die Bereitstellung von Material, wie z. B. Maschinenanlagen, Fahrzeuge, erfüllt für beide Partner einen optimalen Zweck: So nutzen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer während der Fortbildungen in der Stiftung die bereitgestellten Maschinen, während der jeweilige Hersteller diese sogleich im laufenden Betrieb vor potenziellen Kunden zeigen kann.

### **(5) Erfolge der Stiftungsarbeit**

Die Aktivitäten der Stiftung führen zur stetigen Stärkung des Vulkaniseur- und Kfz-Handwerks durch Aufwertung und Erweiterung des Portfolios der teilnehmenden Betriebe. Hierzu zählt insbesondere die erfolgreiche Ausbildung von 16–24 Meisterinnen und Meistern im Vulkaniseurhandwerk pro Jahr. Zudem werden pro Jahr 128 Kfz-Handwerksmeisterinnen und -meister durch die Stiftung ausgebildet. Die Stiftung kann über ihr Angebot Personen zum Meister führen, die sich die Prüfung aus finanziellen Gründen sonst nicht leisten können. So belaufen sich die Kosten für einen Meisteranwärter bei der Stahlgruber Stiftung auf ca. 2.000 € anstelle von sonst ca. 30.000 €.

### **(6) Herausforderungen für die Arbeit**

Aufgrund eines Zinsverfalls, d. h. sinkender finanzieller Mittel der Stiftung, entschied sich diese dazu, alle Kurse kostenpflichtig anzubieten. Alternativ dazu stand die Verkleinerung des Fortbildungsangebots im Raum. Dabei versucht die Stiftung, die Preise so gering wie möglich zu halten. So decken die derzeitigen Tagespreise lediglich 25 % der Gesamtkosten der Stiftung.

Des Weiteren wurde aufgrund der fehlenden Rechtsfähigkeit der Stiftung sowie deren regionaler Beschränkung auf den Raum München im Jahr 2003 die Stahlgruber Gesellschafter Stiftung gegründet, die thematisch auch im Bereich der Fortbildung im Kfz- und Vulkaniseurhandwerk tätig ist. Der Stahlgruber Gesellschafter Stiftung ist es im Gegensatz zur Stahlgruber Stiftung möglich, bundesweit tätig zu sein und zudem als rechtsfähige Stiftung zu agieren. Zwischen den beiden Stiftungen sollen zukünftig gezielt Synergieeffekte genutzt werden.

## 6. Handlungsempfehlungen

Abbildung 26: Adressatengruppen und Handlungsfelder



Den Ausgangspunkt der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bildet die systematische Auswertung der Untersuchungsergebnisse der Studie. Die Handlungsempfehlungen sollen in der Summe eine Stärkung des Engagements von Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung bewirken. Dies kann zum einen über eine Professionalisierung und Weiterentwicklung des Engagements bestehender Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung, zum anderen über eine „Bestandserweiterung“ erreicht werden, indem neue Stiftungen für ein Engagement in diesem Arbeitsfeld gewonnen werden. Bezugspunkt der Handlungsempfehlungen sind folglich drei Fragestellungen:

1. Wie kann das Engagement bestehender Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung gestärkt werden?
2. Wie können Stiftungen, die sich noch nicht im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren, zu einem Engagement in diesem Feld motiviert werden?
3. Wie können potenzielle Stifter aktiviert werden, eine Stiftung im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu gründen?

Aus den genannten Fragestellungen ergeben sich drei unterschiedliche Adressatengruppen für unsere Handlungsempfehlungen:

- Bestehende Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Neugründungen von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie
- Überläufer: Stiftungen, die bereits existieren, sich aber noch nicht im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung engagieren.



Die in der Matrix aufgeführten Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen einer Ergebnistagung mit Vertreterinnen und Vertretern von Stiftungen aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung und aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Bundesinstitut für Berufsbildung diskutiert und präzisiert. Die Stiftungen sehen den größten Handlungsbedarf in den Handlungsfeldern

- Transparenz über Handlungsoptionen und Akteure,
- Vernetzung und Kooperation,
- Konzeptentwicklung und -transfer sowie
- Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit.

Ausgehend von dieser Priorisierung stellen wir die erarbeiteten und validierten Empfehlungen in diesen vier Handlungsfeldern vor. Dabei erläutern wir erstens die Zielstellung, die mit der jeweiligen Empfehlung verknüpft ist, sowie zweitens zentrale Eckpunkte, die wir für die Empfehlungen für maßgeblich halten. Da zwischen den Empfehlungen in den Handlungsfeldern Transparenz über Handlungsoptionen und Akteure sowie Vernetzung und Kooperation eine große Schnittmenge besteht, behandeln wir die Empfehlungen zu diesen beiden Feldern gemeinsam.

Abschließend widmen wir uns in diesem Kapitel noch kurz der Frage nach möglichen Aktivierungsstrategien, um den Bestand von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erhöhen (Handlungsfeld 8).

## 6.1 Handlungsfeld Transparenz, Kooperation und Vernetzung

Es wurde ausführlich dargestellt, dass es für Stiftungen wichtig ist, in ihrer Arbeit auf ein Netzwerk an Kooperationspartnern zurückzugreifen. Auf diesem Weg können sie Förderprojekte und Unterstützungsleistungen passgenau anbieten und ihren Projekten eine dauerhafte Form geben. Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich, dass Stiftungen ein starkes Bedürfnis zur verstärkten Vernetzung im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung haben. Zudem wurde klar, dass Stiftungen sich oftmals nicht der optimalen Kooperationspartner im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung bewusst sind, d. h., welche Akteure (Stiftungen, Bildungsträger, Unternehmen) im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung agieren und als Kooperationspartner im Rahmen themenspezifischer sowie finanzieller Inputs genutzt werden können. Zur Herstellung von Transparenz sowie zur Verbesserung der Kooperations- und Vernetzungsstrukturen für Stiftungen erachten wir folgende vier Instrumente als hilfreich (6.1.1 bis 6.1.4):

### 6.1.1 Verzeichnis von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Zur Schaffung eines Überblicks zu Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, sollte ein Verzeichnis dieser Stiftungen erstellt und der (Fach-)Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dieses Verzeichnis soll mehreren Zwecken dienen. Zum einen kann so eine klare Abgrenzung der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von anderen Stiftungen im Bereich Bildung, Erziehung und Soziales erfolgen. Bislang ist die Selektion von Stiftungen im Tätigkeitsfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung über die normal zugänglichen Stiftungsverzeichnisse nicht möglich. Zum anderen soll das Verzeichnis Akteuren, die im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung aktiv sind, als Überblicksportal über Stiftungen dienen. Hierüber wird Stiftungen und weiteren relevanten Akteuren (wie z. B. Schulen, Bildungsträgern) ein schneller Überblick über andere im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätige Stiftungen möglich.

Das Verzeichnis sollte folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Das Verzeichnis wird auf der Homepage von JOBSTARTER, Programmbereich „Stiftungen und Fundraising“ als Onlineverzeichnis geführt. Zudem könnte das Verzeichnis zur schnellen und unkomplizierten Verbreitung in einer pdf-Version vorliegen, so dass es von allen Besucherinnen und Besuchern der Homepage heruntergeladen werden könnte. Des Weiteren wäre es sinnvoll, das Verzeichnis über eine Verlinkung zu anderen relevanten Institutionen (wie z. B. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Stifterverband der Deutschen Wissenschaft, Kultusministerien der Länder) in die Breite zu tragen und somit interessierten Nutzerinnen und Nutzern zugänglich zu machen.
- Mindestinformationen über die Stiftungen, die in dem Verzeichnis geführt werden, sollten sein:
  1. Name der Stiftung,
  2. Ansprechpartnerin, -partner,
  3. Adressdaten der Stiftung (Straße, Ort, E-Mail-Adresse, Telefonnummer etc.),
  4. Sitz der Stiftung (Ort und Land),
  5. Rechtsform,
  6. Verwirklichung des Stiftungszwecks,
  7. Stiftungszweck,
  8. Satzungszweck,
  9. regionale Ausrichtung der Stiftung (ja/nein),
  10. Einordnung der Stiftung im Themenfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
  11. Listung eines aktuellen Projektbeispiels der Stiftungsarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Kriterien 9 bis 11 sind im von Rambøll Management erstellten Verzeichnis noch nicht aufgeführt und könnten gegebenenfalls durch eine Ansprache der Stiftungen sei-

tens des Programmbereichs „Stiftungen und Fundraising“ ergänzt werden.

Zu Kriterium 10: Das Gebiet der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist sehr weit gefasst. Um den Nutzerinnen und Nutzern des Verzeichnisses einen schnellen und gezielten Überblick zu den jeweiligen Tätigkeitsfeldern der Stiftungen zu geben, sollte innerhalb des Themenfelds der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine weitere Kategorisierung vorgenommen werden. Diese könnte z. B. in einem ersten Schritt anhand dreier grober Kategorien erfolgen:

- Berufsausbildungsvorbereitung,
- Berufsausbildung,
- berufliche Fortbildung sowie berufliche Umschulung (Definitionen nach § 1 Abs. 1 BBiG).

Eine zusätzliche Differenzierung nach Zielgruppenengagement(s) (z. B. junge Erwachsene/Jugendliche, Multiplikatoren oder Institutionen) halten wir darüber hinaus für sinnvoll.

- Neben der inhaltlichen Ausgestaltung ist es von entscheidender Bedeutung, kein statisches Verzeichnis zu generieren, sondern dieses durch stetige Aktualisierungen für die Nutzerinnen und Nutzer attraktiv zu halten. Hierzu sollten ein- bis zweimal im Jahr die im Verzeichnis vorhandenen Daten durch das BIBB/BMBF in Rückkopplung mit den Stiftungen aktualisiert werden.

### 6.1.2 Etablierung einer Internetplattform

Eine anspruchsvollere Form des Verzeichnisses ist die Etablierung einer Internetplattform zu Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Mit ihr ist es möglich, Wissen zu diesen Stiftungen unterschiedlichsten Nutzergruppen zur Verfügung zu stellen. Eine Internetplattform ermöglicht die Bereitstellung eines zielgerichteten Angebots von Inhalten und Services dieser Stiftungen. Über die Plattform ist es möglich, den Stellenwert der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung durch verstärkte öffentliche Präsenz zu steigern. Die Plattform ist zudem für alle Nutzerinnen und Nutzer von Relevanz, die sich auch des Verzeichnisses bedienen werden. Die Internetplattform erfüllt alle Zwecke eines Verzeichnisses, geht aber in wesentlichen Punkten darüber hinaus.

So ist es möglich, das Internetportal als Wissensportal zu Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung aufzubauen. D. h., das Portal sollte nicht allein das Verzeichnis von in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätigen Stiftungen beinhalten, sondern bspw. eine Projektdatenbank der verzeichneten Stiftungen aufweisen. Darin können sich Nutze-

rinnen und Nutzer stetig über aktuelle Projekte der Stiftungen informieren. So ist es möglich, dass Stiftungen mit anderen Stiftungen hinsichtlich neuer Projektideen in Kontakt treten, aber auch Antragsteller von Stiftungen sich ein genaues Bild über mögliche Kooperationspartner machen können. Zusätzlich sollte das Portal aktuelle Publikationen zu den Themen „Stiftungen“ sowie „berufliche Aus- und Weiterbildung“ zum Download zur Verfügung stellen.

Zur Vermeidung des Aufbaus von Doppelstrukturen sowie zur Nutzung von Synergieeffekten ist es sinnvoll, das Internetportal an bereits bestehende Strukturen anzuschließen. Nach Ansicht von Rambøll Management bietet sich hier bspw. das Portal [www.bildungsstiftungen.org](http://www.bildungsstiftungen.org) an, ein Internetportal, welches im Rahmen des Angebots von Schulen ans Netz e. V., einer Initiative des BMBF und der Deutschen Telekom AG, geführt wird.

### 6.1.3 Einrichtung eines Matching-Portals

Zur Steigerung der Qualität des Internetportals ist es nach Ansicht von Rambøll Management sinnvoll, an dieses ein Prozessportal im Sinne eines Matching-Portals anzuschließen. Ein Matching-Portal bringt auf elektronischem Wege Anbieter und Nachfrager bestimmter Anforderungs- und Bewerberprofile zusammen. Im Falle der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung könnten sich Stiftungen aktiv vernetzen. Zudem bietet solch ein Portal potenziellen Antragstellern ebenso wie potenziellen Spendern die attraktive Möglichkeit, sich nicht nur einen Überblick über die Stiftungen und deren Angebote zu verschaffen, sondern es kann direkt ein niedrigschwelliger Erstkontakt aufgebaut werden. Wir halten es für wichtig, das Portal speziell auf die Bedürfnisse von Unternehmen auszurichten und diese mit einem eigenen Profilbereich zu integrieren. Unternehmen können zum einen für Stiftungen als potenzielle zusätzliche Geldgeber bei Projekten und Förderungen fungieren und sich zum anderen als Kooperationspartner bei der Durchführung von Projekten im Sinne der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen o. Ä. einbringen.

Die passgenaue Zusammenführung der sich in dem Portal bewegenden Akteure (Stiftungen, Unternehmen, Antragsteller) erfolgt mittels einer Fragebogenabfrage, in welcher jeder Akteur ein Profil als Anbieter oder aber Nutzer von Leistungen erstellen kann. Zudem sollte den Nutzerinnen und Nutzern ein Leitfaden für das Erstellen des Profils sowie für die Nutzung des Portals zur Verfügung gestellt werden. Zur Gewährleistung der Seriosität der Anbieter und Nachfrager sollte ein stetiges neutrales Clearing bspw. durch das BIBB/BMBF erfolgen. Ähnlich wie bei Onlinemarktplätzen (eBay, Amazon) müsste anhand eindeutiger Kriterien die Qualität von Stiftungen angezeigt werden, um den Portal-Usern das Navigieren zu erleichtern sowie Sicherheit und Transparenz zu schaffen.

### 6.1.4 Arbeitskreis / Stiftertag / Stifterkonferenz

Als niedrigschwelligen Einstieg in die systematische Stärkung von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung eignen sich Stifterkonferenzen und Arbeitskreise. Die Gründung eines Arbeitskreises „Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ sowie die Durchführung von Stiftertagen und -konferenzen können mehrere Funktionen erfüllen. Sie können der Vernetzung und Kooperation von Stiftungen dienen, einen Beitrag zur Transparenz über Handlungsoptionen und Akteure leisten und zur Konzeptentwicklung und zum Transfer eingesetzt werden. Aus den Diskussionen bei der Ergebnistagung haben sich folgende Anforderungen an einen Arbeitskreis ergeben:

- Der Arbeitskreis sollte nicht häufiger als zweimal pro Jahr tagen.
- Er sollte eine Mischung aus „Tagung“ und „Arbeiten“ sein.
- Ergebnisse des Arbeitskreises sollten dokumentiert und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.
- Auch kleineren, finanzschwächeren Stiftungen sollte ermöglicht werden, am Arbeitskreis teilzunehmen. Zur Finanzierung der Reisekosten kann eine Patenschaft zwischen großen und kleineren Stiftungen eingegangen werden, bei der die großen, finanzstarken Stiftungen die Reisekosten der kleineren Stiftungen übernehmen.
- Zur Nutzung von Synergien sowie zur Vermeidung des Aufbaus von Doppelstrukturen sollte der Arbeitskreis vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Bundesinstitut für Berufsbildung in Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen organisiert werden.

## 6.2 Handlungsfeld Konzeptentwicklung und Transfer

Vielfach verwenden Stiftungen erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen darauf, neue Projekte zu entwickeln. Vergessen wird oftmals, dass es bereits eine Vielzahl an Lösungsansätzen für bestimmte Problematiken gibt, die allerdings aufgrund mangelnder Vernetzung der Stiftungen sowie mangelnder Transparenz selten in andere regionale Kontexte transferiert werden können. Die Verbreitung bewährter Verfahren kann über verschiedene Wege erfolgen. So ist es einerseits sinnvoll, bewährte Verfahren mithilfe von Studien in die Breite zu tragen. Andererseits können die bereits vorgestellten Instrumente, wie die Internetplattform sowie der Arbeitskreis der Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, als optimale Foren zur Verbreitung von Best-Practice-Ansätzen genutzt werden. Die Bewertung der Best-Practice-Ansätze sollte mittels klarer, vorab definierter Kriterien erfolgen. Zudem sollten die guten Beispiele von einer Fachjury, bestehend aus BIBB/BMBF sowie Stiftungen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, ausgewählt werden.

An dieser Stelle kann die Bekanntmachung bewährter Verfahren und Konzepte ansetzen, um es sowohl bestehenden Stiftungen als auch neuen Stiftungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen, gute Ansätze zu übernehmen und zu verbreiten. Hierzu empfiehlt Rambøll Management folgenden Baustein:

### 6.2.1 Verbreitung von Modellprojekten mithilfe von Social Franchise

Unter dem Aspekt des Transfers ist die Förderung von guten Modellprojekten in neuen Kontexten als wichtig anzusehen. Auf diesem Weg können Modellprojekte von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in dauerhafte Programme umgewandelt werden. Somit kann zum einen die Arbeit der Stiftungen eine Verstetigung erfahren und zum anderen können gute Förderansätze, die bislang nur regionale Bedeutung haben, in die Breite getragen werden. Die Förderung der Projekte kann so ausgestaltet sein, dass zuständige Landes- oder Bundesministerien sowie Kommunen die Unterstützung übernehmen oder aber auch andere größere Stiftungen. Eine solche Verbreitungsstrategie ist zwischen Modellprojekt und Regelförderung angesiedelt und sollte unter dem Aspekt einer mittelfristigen, modellhaften Breitenförderung betrachtet werden. Anzudenken ist in diesem Zusammenhang auch das System des Social Franchising. Hierbei wird ein vom Franchisegeber entwickeltes Modellprojekt von mehreren Franchisenehmern (anderen Stiftungen) übernommen und in anderen Regionen nach demselben Prinzip durchgeführt.

## 6.3 Handlungsfeld Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit

Stiftungen benötigen neben den Erträgen aus dem Stiftungskapital in der Regel zusätzliche Einnahmequellen. Das Erschließen dieser Einnahmequellen wird gemeinhin als Fundraising bezeichnet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Fundraising keine singuläre Aktivität ist, sondern eine ganzheitliche Strategie zur Finanzmittelakquise.

Ausgangspunkt unserer Empfehlungen für den Bereich Fundraising ist die Entmystifizierung der Aktivität Fundraising: Wie bereits in Kapitel 5.6 verdeutlicht, ist Fundraising „eine Variante des Marketings und bezeichnet die systematische und umfassende Mittelbeschaffung einer Organisation mithilfe einer Kommunikationsstrategie“. Zugespielt kann gesagt werden: Fundraising ist Marketing für, im und durch den Dritten Sektor im Allgemeinen und damit auch für Stiftungen im Speziellen. Die Verortung im Bereich Marketing hilft zu verstehen, dass hier keine neuen Kernkompetenzen gefragt sind, sondern auf Instrumente zurückgegriffen werden kann, die sich in anderen Kontexten, bspw. bei privaten Unternehmen, bereits jahrzehntelang bewährt haben. Die Herausforderung für Stiftungen besteht unseres Erachtens mindestens in den drei folgenden Aspekten:

- Stiftungen agieren vom Selbstverständnis her zwischen Markt und Staat. Die Akquise zusätzlicher Mittel fokussiert dagegen auf Ressourcen von Privatpersonen, Unternehmen und Staat (des Ersten und/oder Zweiten Sektors) und erfolgt dann auch nach den jeweils geltenden Regeln des Ersten oder Zweiten Sektors. Folglich müssen Stiftungen beim Fundraising einen ständigen Perspektivenwechsel zwischen ihrem Selbstverständnis und den Bedarfslagen potenzieller Mittelgeber einnehmen. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn bei den Strategien zur Mittelakquise das eigene Selbstverständnis in Teilen infrage gestellt werden muss.
- Fundraising bedeutet, sich zu vermarkten und zu verkaufen. Verkaufen erfordert Persönlichkeiten, die sich und ihr Produkt potenziellen Käufern attraktiv präsentieren können. Im Dritten Sektor arbeiten jedoch häufig Personen, die von ihrem Selbstverständnis her eher das große Ganze als sich selbst in den Mittelpunkt rücken. Viele Personen arbeiten gerade in Stiftungen, weil sie dort finanziell unabhängig inhaltliche Themen vorantreiben wollten. Zugespielt: Es fehlen häufig Verkäuferpersönlichkeiten in Stiftungen. Ein Rollenwechsel von einem Tag auf den anderen, vom Thementreiber zum Themenverkäufer gelingt nur sehr selten.

- Demgegenüber erfolgt die Ansprache von Privatpersonen, potenziellen Spendern oder Zustiftern in der Regel mehr über den spezifischen Treiber zum Stiften/Spenden bei der einzelnen Person (Appell an soziale Verantwortung, Nähe schaffen zu persönlichen biografischen Ereignissen). Die Identifikation potenzieller Zustifter/Spender ist für den eigenen, ebenfalls häufig sehr spezifischen Stiftungszweck oftmals die Suche nach der „Nadel im Heuhaufen“. Die Passung zwischen Stiftung und privatem Geldgeber ist ein zentraler Knackpunkt.

Spezifisch für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung gilt zudem:

- Das Alleinstellungsmerkmal von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung gegenüber Konkurrenten wie z. B. Bildungsträgern, Verbänden, kommunalen Eigenbetrieben um Mittel vom Staat oder von Unternehmen scheint noch nicht klar benennbar zu sein. Das erschwert die Mittelakquise.

Wir halten unter den skizzierten Rahmenbedingungen insbesondere drei Instrumente für hilfreich, um das Fundraising von Stiftungen zu unterstützen: Erstens die Verbreitung eines Fundraisingleitfadens, zweitens die Förderung von Fundraisingweiterbildungen und drittens die Nutzung des bereits skizzierten Matching-Portals zur Zusammenführung von Stiftungen/Stiftungsprojekten und potenziellen Geldgebern unter dem allgemeinen Clearing des BMBF/BIBB. Diese Instrumente sind hilfreich für Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, können aber gleichfalls für Stiftungen mit anderen Stiftungszwecken wie z. B. Bildung und Soziales als sinnvoll erachtet werden.

### Verbreitung eines Fundraisingleitfadens

Ein Fundraisingleitfaden ist ein niedrigschwelliger Ansatz, um Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung für das Thema Fundraising zu sensibilisieren und Wissen zu vermitteln. Er ist kein Allheilmittel, sondern ein Einstieg in eine umfassendere Auseinandersetzung mit der Thematik und im Idealfall auch ein kleiner Almanach, auf den im Prozess des Fundraisings bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Der Leitfaden muss nicht gänzlich neu konzipiert werden. Es gibt bereits von vielen Akteuren, auch von einzelnen Stiftungen und von JOBSTARTER, gute Leitfäden, die speziell oder neben anderen Aspekten das Thema Fundraising für Stiftungen aufbereiten. Diese können als Ausgangspunkt für eine Weiterentwicklung genutzt werden. Der Leitfaden sollte folgende Eckpunkte berücksichtigen:

- Einbeziehung etablierter Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung bei der Erstellung, um Erfahrungen berücksichtigen zu können;

- Darstellung inkl. Ranking potenzieller Unterstützungsstellen beim Fundraising, speziell auch von geeigneten Weiterbildungsanbietern;
- Anführung eines Instrumentenbaukastens mit den zentralen Fundraisinginstrumenten;
- Darstellung erfolgreicher Fundraisingstrategien für die verschiedenen Stiftungstypen;
- Ggf. zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Leitfadens: Fundraising in großen etablierten Stiftungen nimmt einen anderen Ausgangspunkt als in kleinen spezialisierten Stiftungen mit begrenzten Ressourcen. Der Leitfaden sollte auf die Frage eingehen, wie bestimmte Fundraisingaktivitäten unter welchen Bedingungen besonders effizient eingesetzt werden können?

### Fundraisingweiterbildungen

Um eine gute Finanzmittelakquise durchführen zu können, benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftungen Fundraisingkompetenzen. Diese sollten in Weiterbildungen erlernt werden. Ausgangspunkt der Weiterbildungen sollte eine Definition der Fähigkeiten und Kompetenzen sein, die Stiftungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter mitbringen müssen, um Fundraising durchführen zu können. In der oben ausgeführten Argumentation müssen in den Weiterbildungen mindestens vier Bausteine integriert sein:

- anwendungsorientierte Vermittlung von Marketinginstrumenten,
- Klärung des Rollenbildes von Stiftungen bei der Mittelakquise,
- Herausarbeitung des Alleinstellungsmerkmals von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- individuelles Coaching zur Vorbereitung auf die Rolle als Verkäufer.

Eine Herausforderung besteht in der Zusteuerung von Stiftungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern in derartige Weiterbildungen. Die Annahme ist plausibel, dass gerade jene Stiftungen ihr Personal weiterbilden, die generell bereits stärker professionalisiert sind. Stiftungen, die mit kleinerem Budget, größerer Unsicherheit und weniger personellen Ressourcen arbeiten, werden hingegen oftmals Schwierigkeiten haben, ihr Personal in adäquate Weiterbildungen zu schicken.

### Matching-Portal zur Passung von Stiftungen und potenziellen Geldgebern

Die Empfehlung der Etablierung eines Matching-Portals wurde bereits im Handlungsfeld Transparenz, Kooperation und

Vernetzung ausführlich dargestellt. Daher beschränken wir uns an dieser Stelle auf spezifische Aspekte des Fundraisings, die für das Portal relevant sind.

- Das Portal muss Stiftungsangebote anhand klarer inhaltlicher Kriterien darstellen.
- Das Portal muss auf Internetseiten von Stiftungen und potenziellen Geldgebern Profile mit identischen Kriterien erfassen, damit ein Matching der Interessen des Geldgebers und der Bedürfnisse der Stiftungen auch erfolgreich sein kann.
- Um Synergieeffekte zu nutzen und Doppelstrukturen zu vermeiden, sollte das Portal an bestehende Portale z. B. im Bereich Bildung angeknüpft werden.

Das Matching-Portal ersetzt keine weiteren Fundraisingaktivitäten, sondern ist ein wichtiger Baustein einer ganzheitlichen Strategie. Es kann insbesondere kleineren Stiftungen helfen, mit wenig Aufwand eine große Breitenwirkung zu erzielen. Des Weiteren kann ein potenzieller Adressatenkreis erreicht werden, der sonst vielen Stiftungen nicht offen stünde. Wichtig ist aber auch anzumerken, dass das Portal eine Türöffnerfunktion übernehmen kann. Die Stiftungen müssen danach im persönlichen Gespräch potenzielle Geldgeber von ihrem vorgestellten Projekt überzeugen. Trotz Clearing durch eine unabhängige, seriöse Stelle werden die wenigsten Geldgeber allein auf der Basis eines Projektprofils der Stiftungen im Matching-Portal relevante Summen zur Verfügung stellen.

## 6.4 Handlungsfeld Aktivierung von Neugründungen

Eine Leitfrage der Studie war die Frage nach den Möglichkeiten, den Bestand von Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erweitern. Die Beantwortung dieser Frage können wir allein mittelbar herleiten, da die Ermittlung und die Befragung der Gruppe potenzieller Stifterinnen und Stifter sich grundsätzlich als schwierig darstellen. Aus den Erfahrungen bereits bestehender Stiftungen lassen sich zwei zentrale Strategien zur Gewinnung von Stiftern/Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung ableiten: erstens die gezielte Aktivierung von Unternehmensstiftungen und zweites die Bewerbung der beruflichen Aus- und Weiterbildung als Beitrag zur sozialen Integration.

### 6.4.1 Aktivierung von Unternehmensstiftungen

Die berufliche Aus- und Weiterbildung ist durch die Eckdaten des Dualen Systems ein zentrales Handlungsfeld von Unternehmen. Es ist also folgerichtig, Unternehmen zu animieren,

sich über Stiftungen in diesem Feld zu engagieren. Dies mindestens aus vier Überlegungen heraus:

- Aus- und Weiterbildung sichert den Fachkräftenachwuchs.
- Aus- und Weiterbildung trägt zur Regionalentwicklung bei.
- Aus- und Weiterbildung ist ein Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und passt damit in das boomende Feld der CSR-Strategien der Unternehmen.
- Bereits mit wenig Kapital können nachweisbare Erfolge, bspw. in der Bereitstellung neuer Ausbildungskapazitäten, erzielt werden.

Diese Argumente können als Türöffner in der Unternehmensansprache genutzt werden. Die Ausgestaltung einer Unternehmensstiftung kann dabei verschiedene Formen annehmen. Es wäre bspw. möglich, dass mittlere und große Unternehmen über ihre Stiftung Ausbildungsplätze in kleineren Betrieben der Region finanzieren oder sich auf Berufsbilder konzentrieren, in denen sie selbst aktiv sind. Denkbar ist auch, dass mittlere und große Unternehmen eine Dachstiftung gründen und dann als Multiplikator in ihrer Region Stiftungseinlagen von Unternehmen bündeln, die bereit sind, einen kleinen Betrag zu spenden, denen der Aufwand der Stiftungsgründung und des Stiftungsunterhalts aber zu hoch ist.

Wir hielten es für sinnvoll, die Ausweitung von Unternehmensstiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung strategisch anzugehen, z. B. durch zwei geförderte Projektstellen beim BMBF oder BIBB, für die ein klares Ziel gesetzt wird, bspw. die Ansprache von 1.000 Unternehmen in zwei Jahren, aus der 50 neue Unternehmensstiftungen hervorgehen. Dies wäre ein systematischer Einstieg in die Bestandserweiterung von Unternehmensstiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

#### **6.4.2 Bewerbung der beruflichen Aus- und Weiterbildung als Beitrag zur sozialen Integration**

Unsere Befragung hat es gezeigt: Stiftungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung haben ursprünglich soziale Ziele als Stiftungszweck verfolgt. Die „Überläufer“ stammen in der Regel aus den Bereichen Kirche, Wohlfahrt Bildung und allgemein Soziales. Sie haben erkannt, dass (berufliche) Bildung als eine wichtige Stellschraube bei der Erreichung sozialer Ziele fungieren kann. Eine Kampagne („Pakt für Stiftungen“) müsste unseres Erachtens also bei den sozialen Zielen potenzieller Stifter ansetzen und vermitteln, dass die berufliche Aus- und Weiterbildung hier einen wichtigen Beitrag leistet. In der Logik der Stifter muss die Stärkung der Aus- und Weiterbildung als Mittel zum Zweck und nicht als primäres Ziel transportiert werden.

## 7. Literaturverzeichnis

- Adloff, Frank (2005): Operative und fördernde Stiftungen. In: Strachwitz Graf, Rupert; Mercker, Florian (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin. S. 135–140.
- Beckmann, Nina Lorea (2005): Die unselbständige, nichtrechtsfähige Stiftung. In: Strachwitz Graf, Rupert; Mercker, Florian: Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin. S. 221–227.
- Bundesministerium der Justiz (2001): Bericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe Stiftungsrecht vom 19. Oktober 2001.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): Aufstieg durch Bildung. Die Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung. Bonn, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Berufsbildungsbericht 2008. Bonn, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007): 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung – Ergebnisse des Innovationskreises berufliche Bildung. Bonn, Berlin.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008a): Verzeichnis Deutscher Stiftungen. Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Band 1.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008b): Stiftungsglossar. [www.stiftungen.org/index.php?strg=82\\_747&baseID=1990&&PHPSESSID=3aiku0n3hjguh3s88kerch31r7](http://www.stiftungen.org/index.php?strg=82_747&baseID=1990&&PHPSESSID=3aiku0n3hjguh3s88kerch31r7) (Zugriff am 26.01.09)
- Damm, Diethelm (o. J.): Erfolgreiche Fundraisingstrategien in der beruflichen Bildung. Redemanuskript.
- Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. BT-Drs. 14/8900, 03.06.2002.
- Ebermann, Thomas; Sprengel, Rainer (2007): Statistiken zum deutschen Stiftungswesen. Maecenata-Schriften. Stuttgart.
- Epkenhans, Ina; Timmer, Karsten (2006): Effiziente Führungsstrukturen: Gestaltung und Besetzung der Stiftungsgremien. In: Der Fachanwalt für Erbrecht 3/2006.
- Fischer, Andreas und Bormann, Inka (2000): Parallelen zwischen Nachhaltigkeit, Wissensgesellschaft und lebenslangem Lernen. In: Fischer, Andreas / Vogel, Thomas (Hrsg.): Nachhaltigkeit, Wissensgesellschaft und lebenslanges Lernen. Ansprüche und Umsetzung in der beruflichen Bildung. Bielefeld. S. 7–36.
- Gerber, Pia (2006): Der lange Weg der sozialen Innovation – Wie Stiftungen zum sozialen Wandel im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik beitragen können. Maecenata-Institut, Opusculum Nr. 21, August 2006.
- Haugg, Kornelia (2007): Ausblick: Wie geht es weiter? In: Prager, Jens U. / Wieland, Clemens (Hrsg.): Duales Ausbildungssystem – Quo vadis? Berufliche Bildung auf neuen Wegen. Gütersloh. S. 202–212.
- Kaehlbrandt, Roland (2007): Stiftungen in der Öffentlichkeit. Rückblick, Draufblick, Ausblick. In: Stiftung & Sponsoring. 1 / 2008. S. 22.
- Kocka, Jürgen (2004): Die Rolle der Stiftungen in der Bürgergesellschaft der Zukunft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B14 / 2004, S. 3–7.
- Kortz, Vroni (2007): Reformansätze im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland. Eine steuerrechtliche Analyse. Maecenata-Institut, Opusculum Nr. 22, Juli 2007.
- Rotenhan Freiherr von, Götz (2005): Überblick über die verschiedenen Stiftungsformen. In: Strachwitz Graf, Rupert; Mercker, Florian: Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen. Berlin. S. 307–314.
- Steitz, Matthias (2006): Zur Entwicklung von Wissensgesellschaft und Wissensarbeit. Barsinghausen.
- Trochim, W. M. (2006): The Research Methods Knowledge Base (2nd Edition), [www.socialresearchmethods.net/kb/](http://www.socialresearchmethods.net/kb/) (Zugriff am 19.03.07)
- Timmer, Karsten (2006): Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der Stifter-Studie. Bertelsmann.
- Wigand, Klaus (o. J.): Stiftungen in Deutschland. o. O.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

