



□ ■ LEARNING
□ □ FROM
■ □ PARTNERS
□ □ □ □
□ ■ □ □

GESAMTREPORT 2012



LEARNING FROM PARTNERS
GESAMTREPORT 2012

Heidelberg, Juni 2012

HERAUSGEBER

Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Adenauerplatz 1
69115 Heidelberg
Telefon: 06221 54119-50
Telefax: 06221 54119-99
Email: csi@csi.uni-heidelberg.de

PARTNER

Fritz Thyssen Stiftung
Robert Bosch Stiftung
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Stiftung Mercator
VolkswagenStiftung
ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius
FSG Social Impact Consultants

TEXT UND REDAKTION

Volker Then, Valerie Bockstette, Martin Hölz, Georg Mildemberger

DESIGN

www.bfg-albrecht.de

© Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Juni 2012

INHALT

A. VORWORT DER AUTOREN	7
B. ZUR STRUKTUR DES ANTWORTSAMPLES	9
C. EXECUTIVE SUMMARY	10
1. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT	12
2. DURCHFÜHRUNG DER UMFRAGE, RÜCKLAUF, FELDBERICHT	13
3. ZUR FRAGEBOGENKONSTRUKTION	14
4. VORBEMERKUNGEN ZUR AUSWERTUNG	17
5. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN	17
5.I. STRUKTURDATEN UND INFORMATIONEN ÜBER STIFTUNGSPARTNER	17
5.II. ZUR ZUFRIEDENHEIT DER STIFTUNGSPARTNER	20
5.III. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE	28
5.IV. BEITRÄGE ZUR INDIVIDUELLEN UND INSTITUTIONELLEN STÄRKUNG (CAPACITY BUILDING)	35
5.V. STIFTUNGEN IN DER WAHRNEHMUNG DER PARTNER UND DER BREITEREN ÖFFENTLICHKEIT	45
6. IMPLIKATIONEN DER STUDIE FÜR STIFTUNGEN – ZUR ZUKUNFT VON „LEARNING FROM PARTNERS“	56

A. VORWORT DER AUTOREN

Stiftungen befinden sich im Aufwind. Nicht nur ist die Zahl an Neugründungen während der vergangenen Jahre deutlich angestiegen, auch das öffentliche Interesse an Stiftungen hat zugenommen. Stiftungen stellen besondere Organisationen der Zivilgesellschaft dar und übernehmen wichtige Rollen und Funktionen. Im Sinne ihres zugrunde liegenden Stiftungszweckes entwickeln Stiftungen Förderprogramme und Projekte, um ihre angestrebten Ziele zu verwirklichen. Zur Umsetzung und Erreichung dieser Ziele sind Stiftungen hierbei oftmals auf ihre Partner angewiesen. Dieses Verhältnis, das auch von einem gewissen Grad an Abhängigkeit charakterisiert ist, wurde in der bisherigen Debatte jedoch wenig beleuchtet.

In dieser Lücke setzt die Studie „Learning from Partners“ an. In einer Online-Umfrage wurde den Partnern die Möglichkeit eröffnet, anonym ihr Feedback und ihre Einschätzung des Verhältnisses zu ihrer fördernden Organisation abzugeben und die Partnerschaft in ihren vielen Facetten zu bewerten. Als Partner wurden im Projektkontext die Personen und Organisationen definiert, die in den Jahren 2010/2011 Empfänger finanzieller Förderungen durch die Stiftung waren, mit denen Kooperationen in Form vertraglicher Rechtsbeziehungen vorhanden waren oder die im selben Zeitraum einen Antrag auf Förderung gestellt hatten, der jedoch abgelehnt wurde.

„Learning from Partners“ ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg, das auf Initiative und mit Förderung der Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung, der Robert Bosch Stiftung und der Stiftung Mercator in Kooperation mit der Volkswagen-Stiftung gestartet wurde. Für die erste Phase der Erhebung schlossen sich weiterhin der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sowie die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius dem Konsortium der Förderer an. Die inhaltliche und methodische Konzeption, Durchführung und Auswertung der Befragung erfolgte am CSI in Kooperation mit FSG Social Impact Consultants. Wir bedanken uns bei allen beteiligten Organisationen für die erhaltene Förderung.

Im deutschen Stiftungssektor stellt „Learning from Partners“ ein Pilotprojekt mit Vorbildfunktion dar. Eine Erhebung im Rahmen von „Learning from Partners“ eröffnet den beteiligten Stiftungen als autonomen Organisationen die Möglichkeit, eine Rückmeldung über ihre Arbeitsweise sowie über ihre strategische Ausrichtung einzuholen. Die Stiftungen stellen sich offen einer Evaluation durch ihre Partner und sind bestrebt, die aus den erzielten Ergebnissen abgeleiteten Erkenntnisse und Einsichten zur Optimierung der internen Organisationsprozesse und -strukturen zu nutzen. Bei allen sechs Stiftungen findet sich die individuelle Arbeitsweise in eindrucksvoller Weise in den Daten repräsentiert. Zudem haben die einzelnen Stiftungen durch das Projektdesign die Chance, auf der Grundlage der ihnen vorgelegten Daten Schlüsse im Vergleich zu den hier berichteten Ergebnissen zu ziehen.

Die Ergebnisse der Studie „Learning from Partners“ geben am Beispiel der hier untersuchten sechs Stiftungen zudem einen ersten Einblick in die Stiftungslandschaft in Deutschland aus der Perspektive der Partner. Wesentliche Themen wie die Wahrnehmung von Stiftungen in der breiteren Öffentlichkeit, die mit einer Förderung einhergehenden Wirkungen auf die Partner sowie eine Einschätzung der Transparenz innerhalb des Sektors, konnten im Rahmen der Erhebung durch die Partner mit beurteilt werden. Auf der Basis dieser Ergebnisse können sich, so die Hoffnung der Autoren, wichtige und fruchtbare Diskussionen anschließen.

Aufgrund der erstmaligen Erhebung stellen die Resultate bisher Querschnittsdaten dar. Im Sinne nachhaltiger, zielgerichteter Veränderungen und Verbesserungen, die sowohl bei den einzelnen Stiftungen als auch im gesamten Sektor ansetzen können, wird das entwickelte Erhebungsinstrument besonders dann hilfreich und interessant, wenn aus der Querschnittsanalyse ein zeitlicher Längsvergleich wird. Hierfür wäre eine turnusmäßige erneute Erhebung unter den beteiligten Stiftungen in zwei bis drei Jahren notwendig. Erst dann liegen adäquate Vergleichsdaten vor, anhand derer sich Veränderungen und Verbesserungen nachzeichnen lassen können.

Weiterhin besteht für interessierte Stiftungen die Möglichkeit, sich im Rahmen von „Learning from Partners“ ein Feedback ihrer Partner einzuholen. Eine Evaluation im Rahmen von „Learning from Partners“ stellt einen wissenschaftlich fundierten Ansatz dar, der auf die Besonderheiten kontinentaleuropäischer Stiftungen zugeschnitten ist und wertvolle Einschätzungen und Erkenntnisse für die Steuerung und strategische Ausrichtung von Stiftungen generiert. Denn erst durch die Überprüfung und Einschätzung des individuellen Stiftungshandelns durch die Partner kann sich die Stiftung vergewissern, ob die von ihr angestrebten Ziele und Zwecke umgesetzt und verwirklicht werden.

Stiftungen, die sich für eine Evaluation im Rahmen von „Learning from Partners“ entscheiden, bietet sich die Möglichkeit, aus der Perspektive ihrer Partner wichtige und wertvolle Erkenntnisse in Hinblick auf die Ausrichtung der Stiftung und ihrer Aktivitäten zu erhalten. Zugleich können sie dazu beitragen, das Erhebungsinstrument als Standard im Sektor zu etablieren. Das Instrument steht für die Mitwirkung weiterer Stiftungen offen, mit denen wir bei Interesse gerne über eine Zusammenarbeit sprechen.

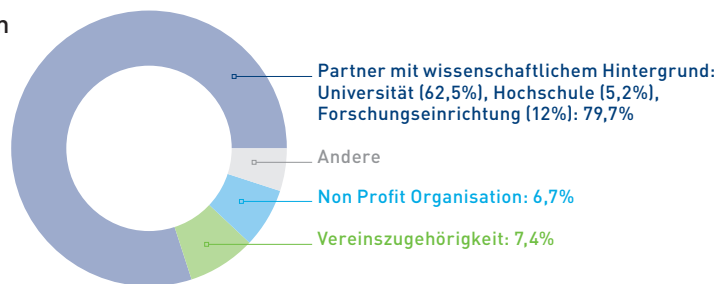
Neben den fördernden Organisationen möchten wir uns bei den Partnerinnen und Partnern für ihre Bereitschaft bedanken, an der Umfrage teilzunehmen. Die große Anzahl an eingegangenen Antworten zeugt von dem Wunsch und dem Bedürfnis der Partner, ihre Einschätzungen an die Stiftungen zu kommunizieren, und hat zu einem gelungenen Projektverlauf beigetragen.

Wir freuen uns auf die anschließenden Diskussionen und hoffen, mit den vorgestellten Ergebnissen sowohl Einsichten als auch Ansatzpunkte für weitere Debatten generieren zu können.

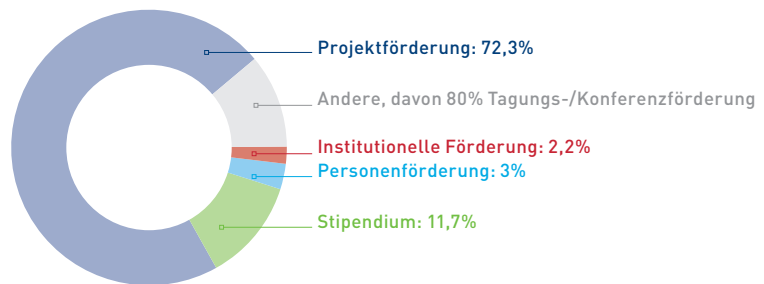
B. ZUR STRUKTUR DES ANTWORTSAMPLES

Zu den Umfragen im Projekt „Learning from Partners“ wurden insgesamt 6482 Personen eingeladen; mit 1981 vollständig ausgefüllten Antwortdatensätzen betrug die Rücklaufquote 30,5%.

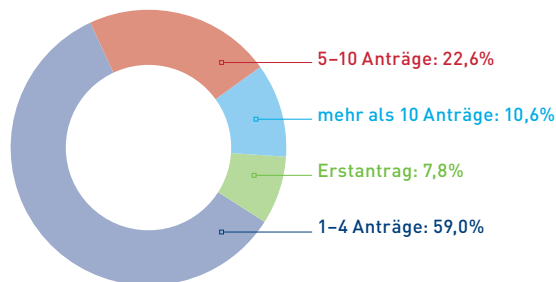
Herkunftsorganisation der Partner



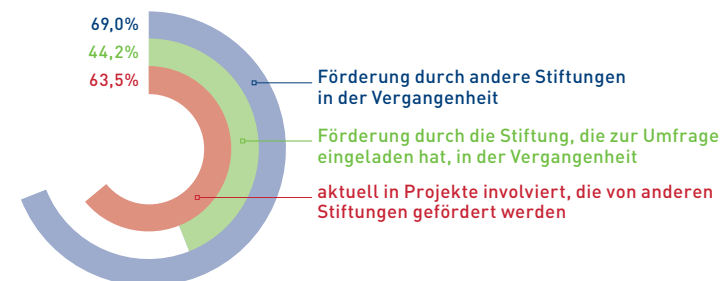
Art der Förderung



Häufigkeit der Antragsstellung während der vergangenen 5 Jahre



Erfahrung mit Förderung durch Stiftungen



C. EXECUTIVE SUMMARY

Zufriedenheit der Partner

In der Zusammenarbeit mit der Stiftung äußert sich der überwiegende Anteil der Partner sehr zufrieden; bereits in der Phase der Antragstellung sind es zusammengenommen 74,7% der Befragten, die sich zufrieden und sehr zufrieden mit dem Kontakt zur Stiftung zeigten. Die Partnerschaft wird von 65,6% der bewilligten Partner als sehr gut bewertet. Dieses Ergebnis weist auf ein hohes Maß an Zufriedenheit hin. Zudem können sich 85,1% der Partner mit den Zielen der Stiftung identifizieren und geben an, mit ihrem Projekt die Ziele der Stiftung zu befördern.

Bewertung der administrativen Prozesse

Sowohl die Ausschreibungen als auch die formalen Anforderungen an einen Antrag werden von der Mehrheit der Partner (über 80% der deutlichen und teilweisen Zustimmung) als klar und eindeutig charakterisiert. Diese Ergebnisse weisen auf eine etablierte und gefestigte Organisationsstruktur der beteiligten Stiftungen hin. Der organisatorische Aufwand, den eine Förderung begleitet, wird von 77,3% der Partner mit sehr gut bzw. gut und somit angemessen bewertet.

Optimierungsmöglichkeiten lassen sich hingegen in der Informationspolitik verzeichnen: immerhin 27,4% der Partner gaben an, über keine Informationen zum weiteren Ablauf nach der Einreichung ihres Antrages zu verfügen. Über den formalen Verlauf des Begutachtungsprozesses waren 32,5% der Befragten nicht informiert.

Beiträge zur individuellen und institutionellen Stärkung der Partner (Capacity Building)

Ein persönlicher Kontakt zu Mitarbeitern der Stiftungen stellt für die Partner die zentrale Form der Unterstützung in der Phase der Antragstellung dar. Auch im weiteren Verlauf der Partnerschaft stehen der persönliche Austausch sowie das Treffen mit Vertretern der Stiftung als bevorzugte Form des Kontaktes an erster Stelle.

Stiftungen bieten ihren Partnern sehr gute Netzwerke an, über die ein Austausch mit anderen Partnern möglich wird; diese zentrale Netzwerkfunktion sowie die Wahrnehmung der Stiftungen als Plattform wird von 56,1% der Befragten bestätigt.

Aus der Zusammenarbeit mit der Stiftung profitiert in besonderem Umfang die Herkunftsorganisation der Partner; 55,8% der Befragten geben diesen Mehrwert an. An zweiter Stelle führt die Partnerschaft mit Stiftungen zu einem Reputationsgewinn der Geförderten; von diesem Effekt berichten 52,2% der Partner.

Von den abgelehnten Antragstellern werden Beiträge zu individueller Stärkung deutlich seltener rückgemeldet, lediglich 6,1% der Gruppe der Abgelehnten gibt an, Hinweise zur Verbesserung des Antrages erhalten zu haben.

Stiftungen in der Wahrnehmung der Partner und der breiteren Öffentlichkeit

In besonderem Maße werden Stiftungen als sehr renommierte Organisationen wahrgenommen (80,1% der deutlichen und teilweisen Zustimmung), die verlässlich agieren (74,4%) und zudem einen hohen Anspruch an ihre Partner stellen (77,9%). Die Informationsquellen, über die die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftungen aufmerksam geworden sind, sind größtenteils informeller Art: Sie werden als bekannte Größe kommuniziert oder entstammen dem beruflichen Umfeld der Partner. Als zentrale Entscheidungsfaktoren bei der Auswahl einer Stiftung als Förderorganisation stechen die Kriterien thematische Nähe sowie die Passgenauigkeit der Förderprogramme hervor. Bei 77,7% der Partner gilt eine Förderung durch die Stiftungen als Qualitätsausweis in deren Tätigkeitsfeld.

Hingegen werden den Stiftungen ein verhältnismäßig geringer Grad an Transparenz (55,6% der deutlichen und teilweisen Zustimmung) und Flexibilität (41,7%) attestiert. Besonders das Thema Transparenz durchzieht die gesamte Studie und wird sowohl von bewilligten als auch von abgelehnten Antragstellern angesprochen: Der Wunsch, Entscheidungen besser nachvollziehen zu können, wurde oftmals angebracht.

1. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT

„Learning from Partners“ ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt des Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg, das gestartet wurde auf Initiative und mit Förderung der Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung, der Robert Bosch Stiftung und der Stiftung Mercator in Kooperation mit der VolkswagenStiftung. Im Mittelpunkt dieses innovativen Vorhabens, das im deutschen Stiftungssektor Pilotcharakter hat, stand das Ziel, Feedback einzuholen von Fördermittelempfängern, Kooperationspartnern sowie von Partnern, deren Antrag im Erhebungszeitraum nicht bewilligt wurde, und sie über ihre Erfahrungen mit und ihr Verhältnis zur Förderorganisation zu befragen. Die Rückmeldungen seitens der Partner sollen Aufschluss über die Arbeitsweise, die Umsetzung der Stiftungsstrategie sowie die Legitimitätsfragen geben, denen sich Stiftungsförderung und -kooperation ausgesetzt sieht. Weitere Gründe haben zum Entschluss beigetragen, ein solches Projekt zu initiieren:

- Auf der Basis der Erhebung soll den Stiftungen eine Entscheidungsgrundlage für die eigene (strategische und operative) Steuerung eröffnet werden.
- Stiftungen sind nicht demokratisch legitimierte gemeinnützige Institutionen. Die Erhebung ermittelt, welches Ansehen sie bei Stakeholdern genießen und ob ihre Entscheidungen über die Vergabe von Mitteln auf Akzeptanz treffen.
- Die Erhebung evaluiert die Tätigkeiten der Stiftungsmitarbeiter und bietet gleichsam einen Abgleich von Eigen- und Fremdbild der Stiftung.
- Die Öffentlichkeit erhält Aufschluss über die Zusammenarbeit der Stiftungen mit ihren Partnern.

Die Konzeption, Durchführung und Auswertung des Projektes erfolgte am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Ruprecht-Karls Universität Heidelberg in Kooperation mit FSG Social Impact Consultants. Für die erste Phase der Erhebung schlossen sich weiterhin der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft¹ sowie die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius dem Konsortium der Förderer an.

Die Initiative orientierte sich in ihrer Grundidee am US-amerikanischen „Grantee Perception Report“ (GPR), der vom Center for Effective Philanthropy seit 2002 als erfolgreiches Instrument angeboten und durchgeführt wird. Die Notwendigkeit, eine eigenständige Erhebung zu konzipieren, ergab sich aus mehreren Gründen: (1) Zwischen dem deutschen und dem US-amerikanischen Stiftungssektor lassen sich wesentliche Unterschiede verzeichnen, die auf historischen Gründen basieren und die die Strategien und Arbeitsweisen der Stiftungen betreffen: Neben dem klassischen „grant-making“ sind viele deutsche Stiftungen operativ tätig, sie entwickeln eigenständige Vorhaben, schreiben Preise aus oder führen Projekte in Kooperation mit anderen Organisationen durch. Beide Vorgehensweisen wurden im Erhebungsinstrument bei

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in dieser Studie ebenfalls unter den Begriff „Stiftung“ summiert, obwohl er nach der juristischen Form als e.V. organisiert ist.

„Learning from Partners“ mit berücksichtigt. (2) Neben den geförderten Partnern wurden auch Personen zur Umfrage eingeladen, deren Antrag im entsprechenden Zeitraum nicht bewilligt wurde. Die Perspektiven und Erfahrungen von abgelehnten Antragstellern stellen eine wesentliche Quelle der Erkenntnis dar und konnten durch die modularisierte Konstruktion des Fragebogens ebenfalls erhoben werden. (3) Im Gegensatz zum GPR, der für jede Stiftung individuell erhoben wird, war der Grad an Heterogenität der zu befragenden Partner für die Studie „Learning from Partners“ weitaus größer, zumal sich in dieser Pilotphase der Erhebung unterschiedlich agierende Stiftungen zu einem Konsortium zusammengeschlossen hatten. Um den Besonderheiten aller beteiligten Stiftungen gerecht zu werden, war die grundlegende Neukonzeption der Umfrage erforderlich. (4) Die deutsche Untersuchung unterscheidet sich zudem grundlegend von der amerikanischen, dadurch dass die deutschen Stiftungen selbst an einer solchen Feedbackerhebung Interesse zeigten, während das Center for Effective Philanthropy in den USA die ersten Erhebungen ohne Kooperation der Stiftungen auf der Grundlage öffentlich zugänglicher Berichtsdaten über alle Förderempfänger startete.

2. DURCHFÜHRUNG DER UMFRAGE, RÜCKLAUF, FELDBERICHT

Für das Projekt „Learning from Partners“ wurden in einer Online-Befragung stiftungsintern ausgewählte Partner² sowie abgelehnte Antragsteller der jeweiligen Stiftung mittels eines Fragebogens zu ihrem Kontakt zur Organisation befragt. Als Partner werden in diesem Zusammenhang diejenigen organisationalen Einheiten verstanden, die im Zeitraum 2010/2011 Empfänger von finanziellen Förderungen der Stiftung waren und Rechtsbeziehungen mit den Stiftungen hatten.

Des Weiteren wurden auch diejenigen Personen als Partner definiert und befragt, die im genannten Zeitraum einen Antrag gestellt hatten, der jedoch abgelehnt wurde. Bei der Auswahl und Zusammenstellung der Adressdaten von abgelehnten Antragstellern war stiftungsintern darauf zu achten, dass es sich nicht um eine Ablehnung aus formalen Gründen gehandelt hatte. Alle Angaben der Partner wurden streng vertraulich behandelt und in den Auswertungen anonymisiert.

Für die Durchführung der Umfrage wurden dem CSI die E-Mail Adressen der stiftungsintern für das Stichjahr 2010/2011 ausgewählten Partner übermittelt. Die am CSI für Online-Umfragen angewandte open source Software „Lime Survey“ diente als Plattform. Für jede Stiftung wurde eine individuelle Umfrage programmiert. So war es möglich, den Klarnamen der jeweiligen Organisation zu verwenden und damit Konfusionen vorzubeugen. Zugleich konnte so das entsprechende Subsample der eingegangenen Antworten identifiziert werden. Außerdem wurde durch dieses Vorgehen gewährleistet, dass ausschließlich eingeladene Partner die Umfrage ausfüllen konnten.

² Aus Gründen der Lesbarkeit wurde von uns die männliche Form bei der Bezeichnung der Partner sowie der Mitarbeiter gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung, mit der Bezeichnung sind stets sowohl männliche als auch weibliche Partner gemeint.

3. ZUR FRAGEBOGENKONSTRUKTION

Die übermittelten Mailadressen wurden auf ihre Korrektheit überprüft, in das System eingepflegt und mit einem individuellen 'token' (Zugangscodes) versehen. So konnte sichergestellt werden, dass jede Einladung höchstens einmal genutzt wurde. Der Versand der Einladungsmails, die neben den Informationen zum Projekt den individualisierten Link mit Zugangscodes zur Umfrage beinhaltete, erfolgte automatisiert. In einer anderen Maske von „Lime Survey“ wurden die eingehenden Antworten ohne Verbindung zur Mailadresse gesammelt. Durch diese Funktion wurde eine erste zentrale Stufe der Anonymisierung der Umfrage gewährleistet. Nach Beendigung der Erhebung wurden die Daten exportiert und mit Hilfe weiterer Software ausgewertet (Standard Statistiksoftware und Tabellenkalkulation).

Der Erhebungszeitraum für die einzelnen Umfragen umfasste zwei Monate. Die erste Welle der Erhebung für fünf Stiftungen begann am 29. November 2011 und endete am 3. Februar 2012. Die zweite Welle für die sechste Stiftung des Konsortiums begann am 1. März 2012 und endete am 30. April 2012. Während des Erhebungszeitraumes wurden zwei Erinnerungsnachrichten versandt, die sich sehr positiv auf den Rücklauf auswirkten.

Während der Laufzeit der Umfrage gingen über 550 Mails von eingeladenen Partnern ein, ebenso wie rund 50 Telefonanrufe. Neben technischen Problemen und Rückfragen sowie Unklarheiten bei einzelnen Fragen äußerten manche eingeladenen Personen in diesen Rückmeldungen Kritik an der Untersuchung an sich, den Befragungsinhalten und der Gestaltung der Umfrage (Terminierung vor den Weihnachtsfeiertagen) oder nahmen die Einladung zur Umfrage als Ventil für ihre meist negativen Erfahrungen mit der entsprechenden Organisation wahr. Andere Partner formulierten in ihren Rückmeldungen ein ausdrückliches Lob für eine solche Untersuchung, wünschten dem Projekt einen guten Verlauf oder baten um einen zeitlichen Aufschub für die Beantwortung.

3. ZUR FRAGEBOGENKONSTRUKTION

Das Erhebungsinstrument wurde in Orientierung an zwei Leitlinien entwickelt. Zum einen wurde der idealtypische Verlauf einer Partnerschaft abgebildet. Der Fragebogen beginnt mit der Phase der Antragsstellung. Der zweite Block enthält Items, die sich auf die Projektdurchführung konzentrieren (im Falle von abgelehnten Antragstellern auf die Kommunikation der Ablehnung). Der dritte Frageblock bezieht sich auf die persönliche sowie die Fremdwahrnehmung der Stiftung. Im abschließenden vierten Block werden Informationen über den Kontext der ausfüllenden Person oder Organisation abgefragt.

Zum anderen sind in der weiteren Ausgestaltung der einzelnen Fragenblöcke vier Dimensionen berücksichtigt. Eine zentrale Fragestellung des Projektes ist es, die Qualität der Interaktionen zwischen Stiftung und Partner zu beleuchten. Daher enthält jeder Block Fragen zur **Zufriedenheit** der Partner mit dem Kontakt zur Stiftung in den einzelnen Phasen. Um den komplexen Begriff „Zufriedenheit“ noch feiner zu operationalisieren, fokussieren einzelne Fragen auf die Ansprechbarkeit der Stiftungsmitarbeiter, den projektspezifischen Kommunikationsfluss sowie die Fähigkeit der Stiftung, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Die Identifikation der Partner mit den Zielen der Stiftung zählt ebenfalls zu diesem Block.

Eine zweite Dimension umfasst die **Effektivität der Stiftungsprozesse** und zielte auf die Wahrnehmung und Bewertung der administrativ-operativen Prozesse ab. Fragen zum Informationsstand der Partner in der Phase der Antragsstellung oder über das Procedere der Ablehnung zählen zu diesem Bereich.

In der dritten Dimension wurden Fragen zum **spezifischen Mehrwert einer Partnerschaft** jenseits der rein finanziellen Förderung in den Blick genommen und nach den besonderen Wirkungen und Effekten gefragt, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Partner heraus ergeben. Unter den Begriff des „Capacity Building“ fallen Items, die auf den internen und externen Mehrwert der Partnerschaft ausgerichtet sind und die nach Effekten fragen, die sich über die finanzielle Förderung hinaus für die Partner ergeben haben. Hierzu zählen Verbesserungen individueller Kompetenzen als auch Veränderungen in der Herkunftsorganisation des Antragstellers.

Die **Eigen- und Fremdwahrnehmung der Stiftung** stellt die vierte und letzte Dimension dar, die bei der Entwicklung der einzelnen Fragen berücksichtigt wurde. Dabei wurden Fragen zu Transparenz und Image der Stiftungen gestellt.

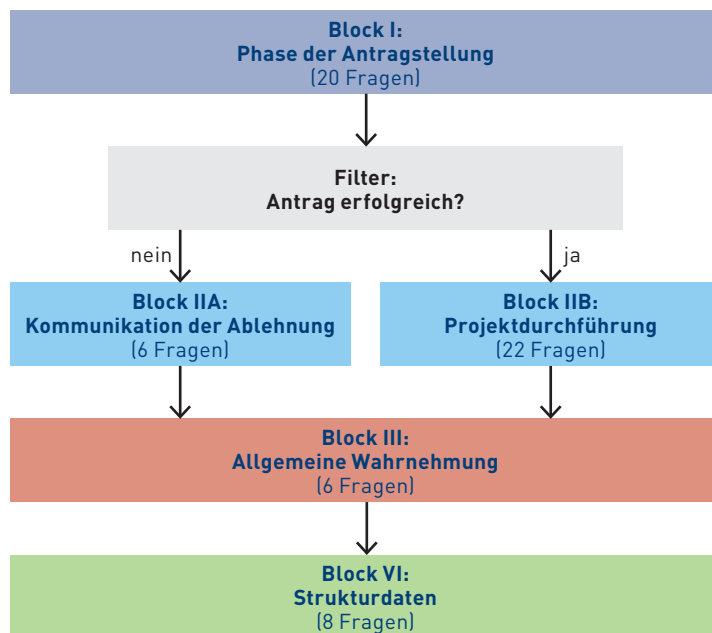
Die endgültige Version des Erhebungsinstrumentes beinhaltet insgesamt 62 Fragen. Dabei wurde die Frage zum Erfolg des Antrags als Filter verwendet. Gaben die Befragten an, der Antrag sei nicht bewilligt worden, erhielten sie in der Summe 40 Fragen. Die bewilligten Antragsteller erhielten 56 Fragen zur Beantwortung.

Das Erhebungsinstrument beinhaltet geschlossene, halboffene sowie offene Fragen. Die Kombination dieser Fragetypen war aufgrund der Heterogenität der zu befragenden Partner besonders notwendig und wurde von den Befragten positiv aufgefasst.

Da alle im Konsortium vertretenen Stiftungen auch mit Partnern aus dem Ausland in Kontakt stehen, wurde der Fragebogen auf Deutsch und Englisch entwickelt; die Partner konnten zu Beginn der Umfrage zwischen beiden Optionen wählen. Verwies die Email-Adresse der Partner vorab schon auf einen Ort im Ausland, so erhielten die Partner zudem eine englischsprachige Einladungsmail.

Vor Beginn der Erhebung wurde das Instrument einem zweistufigen Pretest unterzogen: In der erste Phase wurde mittels kognitiver Interviews die Angemessenheit der Fragen überprüft. Diese kognitiven Interviews fanden mit drei ausgewählten Personen unterschiedlicher Stiftungen sowie unterschiedlicher Förderarten statt und resultierten in einer Überarbeitung des Fragebogens. Die zweite Phase des Pretests fokussierte auf die technische und formale Exaktheit der programmierten Umfrage.

Abb. 1 Schematische Darstellung des Fragebogens



4. VORBEMERKUNGEN ZUR AUSWERTUNG: PHASEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEWICHTUNG DER ANTWORTEN

Die im Konsortium zusammengeschlossenen Stiftungen unterscheiden sich stark in ihrer Ausrichtung und Zielsetzung. Auch das Alter der einzelnen Stiftungen variiert stark. Damit befinden sich diese auch in jeweils unterschiedlichen Phasen der Entwicklung. Diese Differenzen können in der vorgelegten Gesamtauswertung nicht berücksichtigt werden, sie kommen jedoch in den Auswertungen der individuellen Ergebnisse und bei der Erstellung der Einzelreports zum Tragen. Im Kontext des Gesamtreports sind sie lediglich als gedanklicher Anker festzuhalten. Bei der Bewertung und Analyse der Ergebnisse ist insbesondere das Alter der Organisation zu berücksichtigen: Die Zeit stellt einen wesentlichen Faktor bei der organisations-internen Strukturierung und Stabilisierung dar und wirkt zudem bei der Etablierung eines öffentlichen Images und der Sicherung der Reputation ein.

Die sehr unterschiedliche Größe der Stiftungen und auch die Unterschiede in der Arbeitsweise führen zu einer stark unterschiedlichen Zahl von Partnern der Stiftungen, die sich auch im Sample niederschlagen. So kommen die Antworten zu 74,4% von den Partnern zweier Stiftungen zusammen. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurden die Antworten bei der Auswertung gewichtet, so dass die Partner aller sechs beteiligten Stiftungen in der Ergebnisdarstellung gleichwertig repräsentiert sind. Dabei wurde der Sollanteil jeder Stiftung im Gesamtsample (16,67%) durch den tatsächlichen Anteil dividiert. Der resultierende Gewichtungsfaktor wurde als Variable angelegt und den entsprechenden Analysen und Datenauswertungen zugrunde gelegt.

5. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN

Entsprechend zu den in Kapitel 3 dargestellten Dimensionen erfolgt die Darstellung der Gesamtergebnisse analog zu den Bereichen Strukturdaten (5.I.), Zufriedenheit (5.II.), administrative Prozesse (5.III.), Unterstützung und Capacity Building (5.IV.) sowie abschließend zu den Bereichen Wahrnehmung und Transparenz (5.V.).

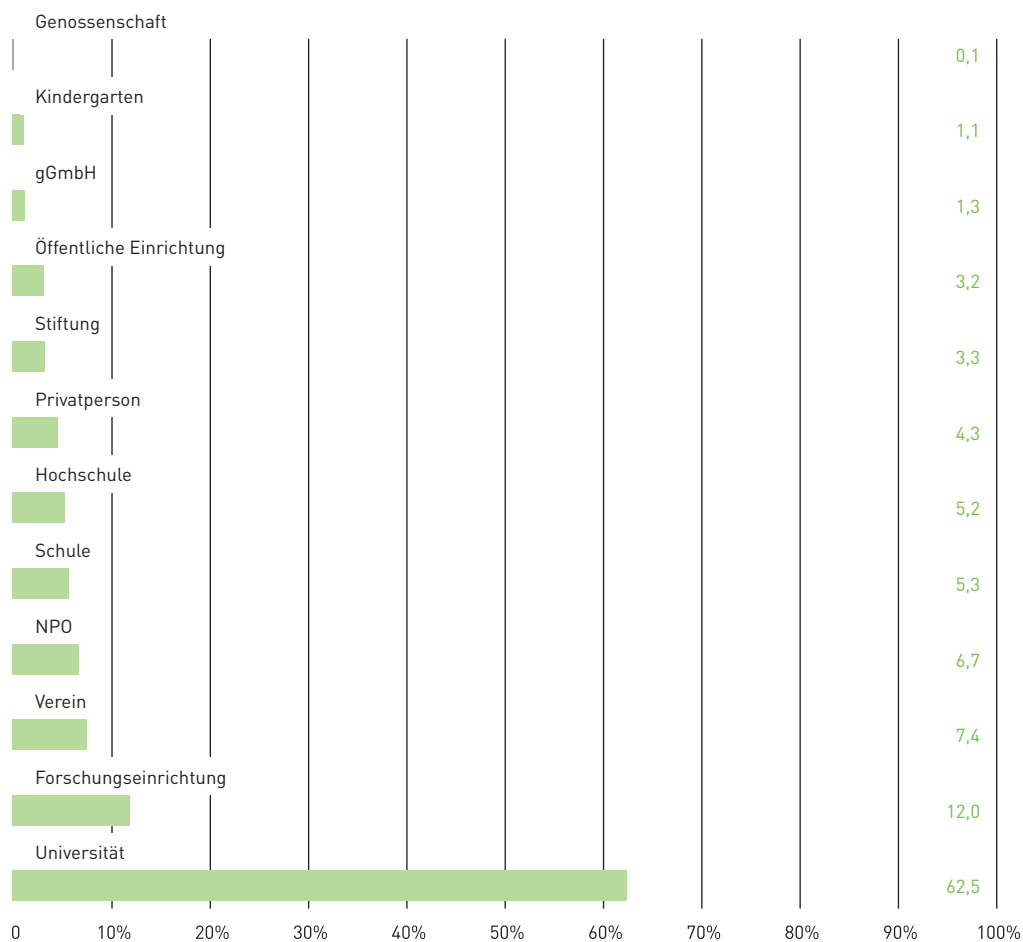
5.1. Strukturdaten und Informationen über Stiftungspartner

Zu den sechs Umfragen wurden insgesamt 6482 Personen eingeladen; mit 1981 vollständig ausgefüllten Antwortdatensätzen betrug die Rücklaufquote 30,56%. Unter den 1981 Antwortdatensätzen befinden sich die Antworten von 1458 bewilligten Partnern sowie von 523 Antworten von abgelehnten Antragstellern.

Mit 62,5% aller Antworten entstammt die größte Gruppe im Sample einem universitären Kontext. Zusammengenommen mit den anderen Hochschulen sowie den gemeinnützigen Forschungseinrichtungen beträgt die Anzahl der Partner, die einen

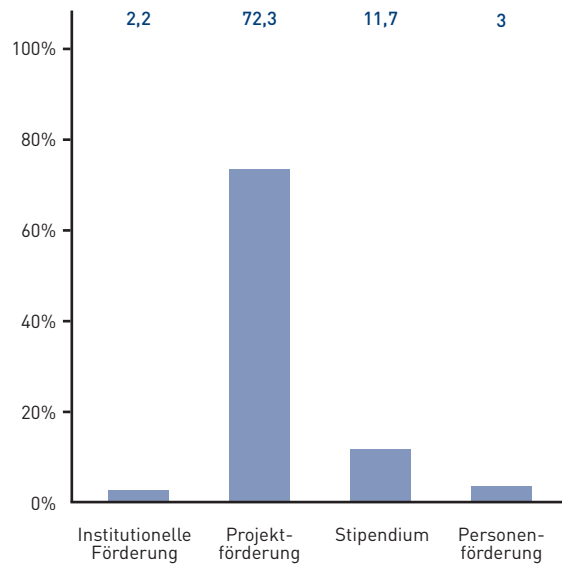
wissenschaftlichen Hintergrund haben, 79,7%. Dies lässt sich aus der Tatsache erklären, dass alle untersuchten Stiftungen Wissenschaftsförderung betreiben und bei einigen die Wissenschaftsförderung exklusiver Stiftungszweck ist. Auf den weiteren Plätzen folgt mit 7,4% die Zugehörigkeit zu einem Verein sowie mit 6,7% die Zugehörigkeit zu einer Non Profit Organisation. 5,3% der Partner im Sample sind an einer Schule verortet, weitere 4,3% haben ihren Antrag auf Förderung als Privatperson gestellt.

Abb. 2 Herkunftsorganisation der Partner



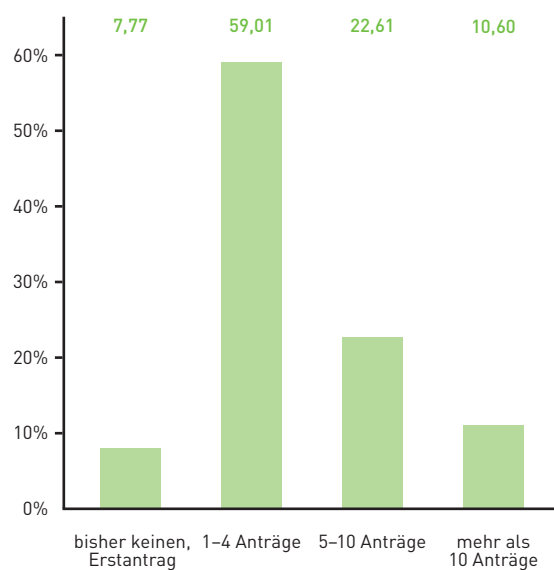
Mit 72,3% war die Projektförderung mit großem Abstand die häufigste Form der Unterstützung. 11,7% der Partner gaben an, ein Stipendium zu erhalten; 3 % der Partner erhielten eine stiftungsspezifische Form der Personenförderung. Weitere 2,2% der Partner charakterisierten ihre Zuwendung als institutionelle Förderung. Unter den verbleibenden 10,8%, die die offene Antwortkategorie wählten, gaben über 80% die Förderung einer Tagung oder Konferenz als Mittelverwendung an.

Abb. 3 Art der Förderung



Was die Erfahrung der Partner im Hinblick auf die generelle Antragstellung betrifft, geben lediglich 7,7% der Partner an, erstmals einen Antrag zu stellen. Mit 59% hat der überwiegende Teil der Partner während der vergangenen fünf Jahre zwischen einem und vier Anträge auf Förderung eingereicht. Für denselben Zeitraum gaben 22,6% der Partner an, zwischen fünf und zehn Anträge eingereicht zu haben. Als sehr erfahrene Antragsteller lassen sich die übrigen 10,6% der Partner bezeichnen: Sie gaben an, mehr als zehn Anträge während der vergangenen fünf Jahre eingereicht zu haben.

Abb. 4 Häufigkeit der Antragstellung



Die Stiftungspartner sind nicht nur in Hinblick auf die Häufigkeit der Antragstellung aktiv, sie lassen sich generell als im Stiftungssektor verhältnismäßig erfahrene Partner bezeichnen. So gaben 69% aller Partner an, in der Vergangenheit bereits von anderen Stiftungen gefördert worden zu sein. Eine frühere Förderung durch die Stiftung, die die Partner zur Umfrage eingeladen hatte, gab mit 44,2% ein ebenfalls verhältnismäßig großer Prozentsatz an. 8,7% der Partner sind gegenwärtig in weitere Projekte involviert, die von der Stiftung, die sie zur Umfrage eingeladen hatte, gefördert werden. Mit 63,5% gab zudem ein großer Teil aller befragten Partner an, zurzeit in Projekte involviert zu sein, die von anderen Stiftungen gefördert werden. Diese Ergebnisse zeigen, dass die befragten Partner im Kontakt und Umgang mit Stiftungen relativ erfahren sind und es sich somit um eine gut informierte Personengruppe handelt.

Abb. 5a Förderung durch andere Stiftungen in der Vergangenheit

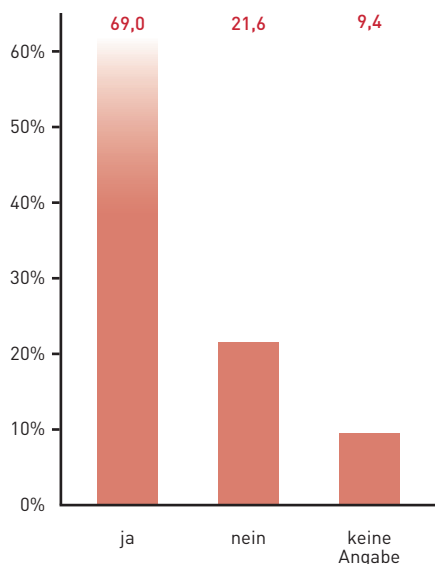
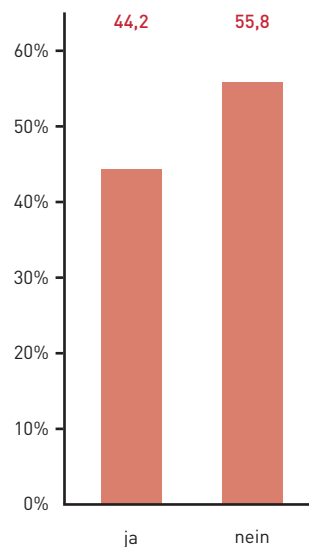


Abb. 5b Förderung durch die Stiftung in der Vergangenheit



5.II. Zur Zufriedenheit der Stiftungspartner

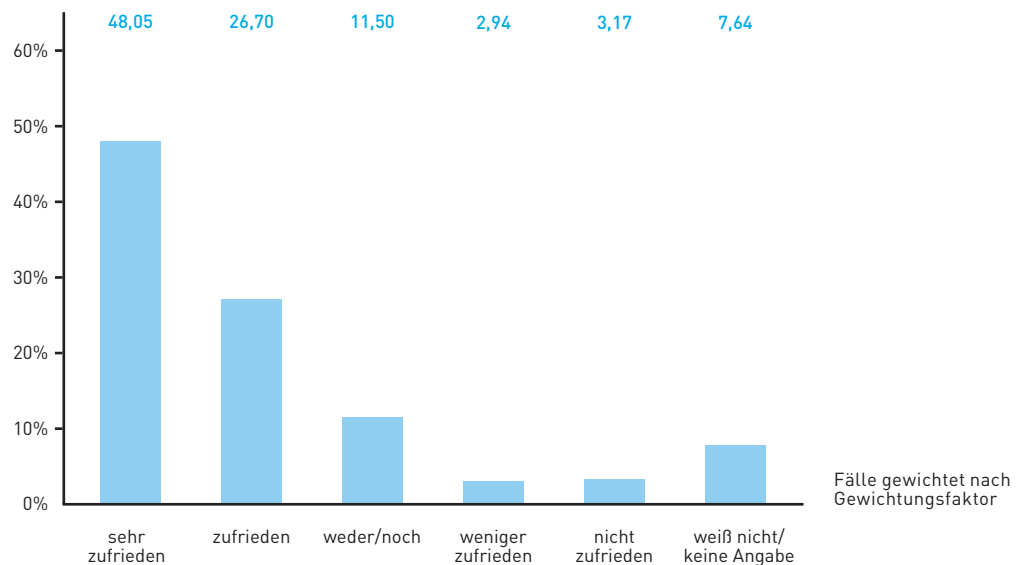
In jedem Block des Surveys sind konkrete Fragen zur Zufriedenheit der Partner in den einzelnen Phasen einer Zusammenarbeit mit der Stiftung verortet. Darüber hinaus wurde das Thema mittels weiterer Fragen feiner aufgeschlüsselt, um dem komplexen Begriff „Zufriedenheit“ und damit dem zentralen Anliegen der Studie gerecht zu werden.

Konkret nach ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt zur Stiftung in der Phase der Antragstellung gefragt, äußerten sich 48% der Partner sehr zufrieden; weitere 26,7% gaben an, zufrieden gewesen zu sein. Zusammengenommen entspricht dies drei Vierteln der Partner. Für die Stiftungen stellt dies ein sehr eindrucksvolles Ergebnis dar. Am negativen Ende der Skala stehen 3,1% der Partner, die sich unzufrieden äußern, weitere 7,6% der Partner gaben zu dieser Frage keine Angabe.

In den Kommentaren zu dieser Frage wurde von den Partnern am häufigsten erwähnt, dass sie während der Phase der Antragsstellung einen gelegentlichen Kontakt zu der Stiftung gepflegt haben. Dabei wurde dieser Kontakt von den Antragstellern nicht nur als besonders positiv empfunden, sondern auch als eine hilfreiche Beratungstätigkeit geschätzt und anerkannt.

Einige Partner hatten hingegen in dieser Phase der Antragstellung keinen Kontakt zu der Stiftung gepflegt. Dieser Verlauf wird von den Antragstellern unterschiedlich begründet und bewertet. Einige von ihnen geben an, dass sie selbst nicht den Kontakt zu der Stiftung in dieser Phase gesucht haben, oder sie waren sich dieser Möglichkeit nicht bewusst.

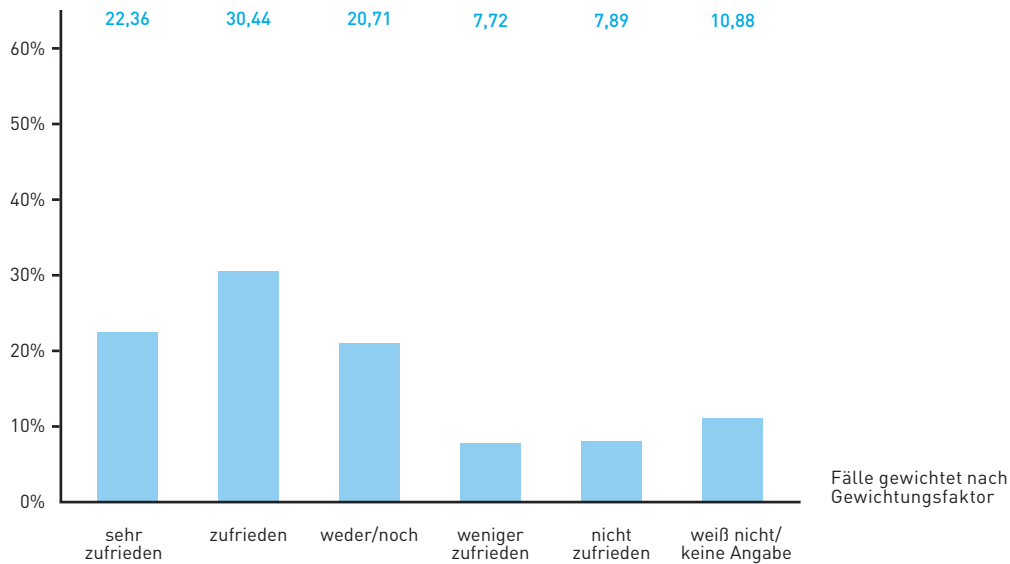
Abb. 6a Zufriedenheit in der Phase der Antragstellung – alle Partner



Differenziert man unter den Partnern zwischen bewilligten und abgelehnten Antragstellern, fällt auf, dass die Zufriedenheit im Kontakt zur Stiftung während der Phase der Antragstellung in Fall einer Ablehnung deutlich abnimmt. Hier äußern sich lediglich noch 22,3% sehr zufrieden und weitere 30,4% als zufrieden. Der Anteil der Unzufriedenen hat sich im Vergleich zum Gesamtergebnis hingegen mehr als verdoppelt und liegt bei 7,8%. Dieses Ergebnis scheint auf den ersten Blick nicht verwunderlich, dennoch könnte es für die Stiftungen eine Aufgabe darstellen, den Antragsprozess so zu gestalten, dass auch abgelehnte Partner zufrieden sind und sich nicht frustriert fühlen, wie es etwa im folgenden Zitat zum Ausdruck kommt:

„Ich hatte das Gefühl, überhaupt nicht gehört worden zu sein, bzw. über Förderbedingungen, die meinen Gesprächspartnern selbstverständlich waren, nicht informiert worden zu sein.“

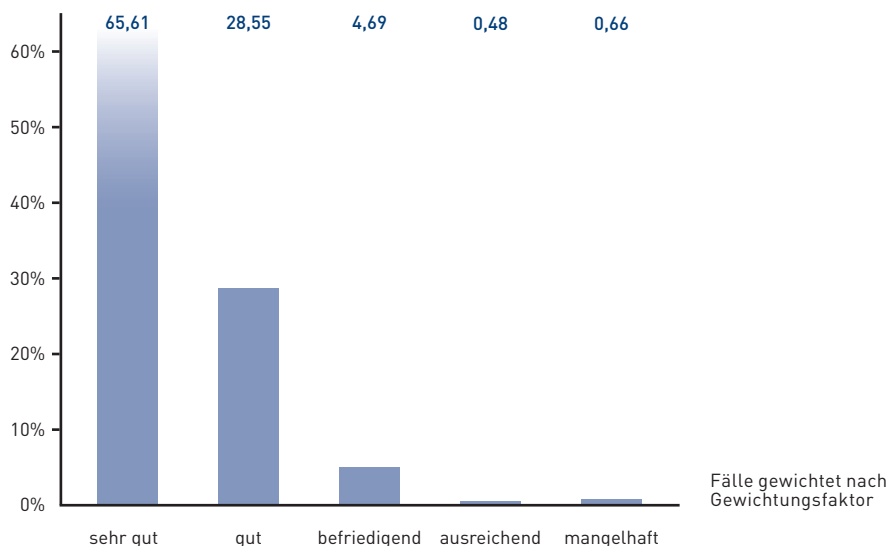
Abb. 6b Zufriedenheit in der Phase der Antragstellung – abgelehnte Antragsteller



Die Frage nach der Bewertung der Partnerschaft erhielten nur die bewilligten Partner zur Beantwortung. Eine sehr gute Bewertung wurde von 65,6% der Partner vergeben, weitere 28,5% bewerteten die Partnerschaft mit gut. Mit zusammengekommen 94,1% an guten und sehr guten Bewertungen stellt dieses Ergebnis eine große Auszeichnung für die Stiftungen dar.

An der negativen Seite der Skala sind es lediglich 0,5% bzw. 0,6%, die die Partnerschaft als ausreichend oder gar mangelhaft bewerteten. Gemessen an der Größe des Gesamtamples ist dies ein herausragendes Resultat, das den beteiligten Stiftungen ein sehr positives Zeugnis ausstellt.

Abb. 7 Bewertung der Partnerschaft – bewilligte Partner



Ähnlich hoch ist die Zufriedenheit der Befragten mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung. Mit 63,3% ist der überwiegende Anteil der bewilligten Partner sehr zufrieden mit dem Kontakt zur Ansprechperson innerhalb der Stiftung, weitere 24,1% sind zufrieden. In der Gesamtschau stellt auch dieses Resultat ein sehr positives Feedback für die Stiftungen und ein klares Lob für die Mitarbeiter dar. In besonderer Weise wurden von den Partnern folgende Eigenschaften geschätzt:

„Das persönliche Engagement der Ansprechperson ist entscheidend. Konkret auf Wissenschaftler persönlich und direkt zuzugehen, auf Tagungen zu erscheinen, Kontakte zu knüpfen, ist nicht jedermanns Sache. Viele Mitarbeiter der Stiftung fallen hier sehr positiv auf und zeigen darin eine sehr große Kompetenz. Das macht den Kontakt zur Stiftung sehr persönlich, offen und direkt.“

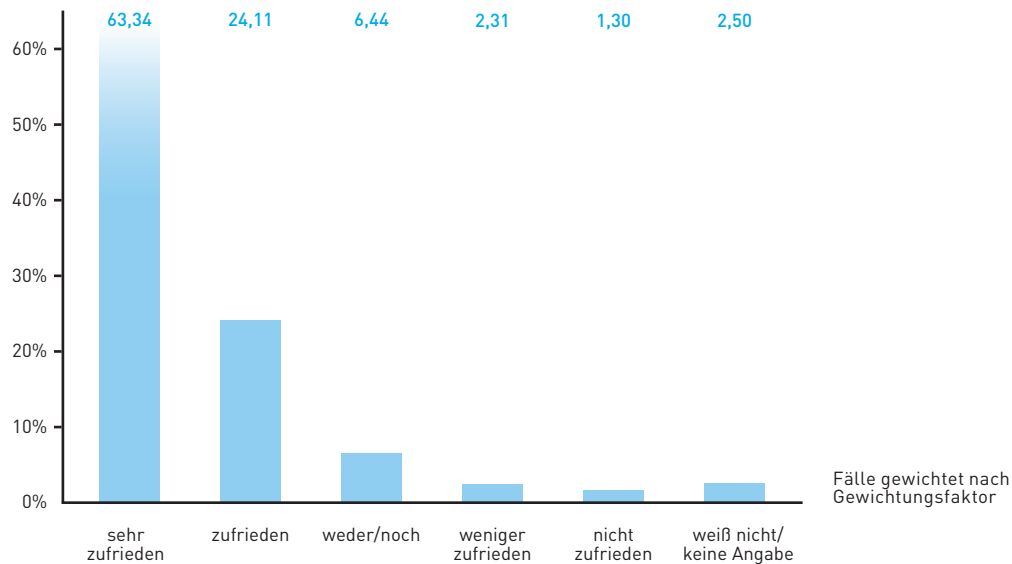
Neben diesen angesprochenen Punkten stellen für die Partner vor allem die Erreichbarkeit der Mitarbeiter und der Informationsfluss zentrale Kriterien dar. Sind diese Punkte nicht gegeben, resultieren hieraus schlechtere Bewertungen. In den offenen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, äußerten sich Partner wie folgt:

„Ansprechpartner oft nicht telefonisch zu erreichen; Antworten auf Mails gelegentlich erst eine Woche später“

„Die Ansprechperson hat in meinem bisherigen Jahr der Förderung bereits mehrmals gewechselt, was sicher nicht zuträglich ist. Die momentane Ansprechperson befindet sich wohl noch in der Einarbeitung und kann daher nicht immer verbindliche Aussagen machen. Außerdem werden die Strukturen innerhalb der Stiftung gerade überarbeitet, was zumindest mir gegenüber bisher nicht klar kommuniziert wurde und ich nur mündlich von Mitarbeitern [...] erfahren habe.“

Auf hohem Niveau formuliert eröffnen sich für die Stiftungen in diesem Feld noch Verbesserungsmöglichkeiten, beispielsweise im Fall eines internen Mitarbeiterwechsels diesen Vorgang an die Partner zu kommunizieren. Generell betrachtet zeigen sich jedoch die meisten Partner zufrieden oder sehr zufrieden mit dem Kontakt.

Abb. 8 Zufriedenheit mit dem Kontakt zur Ansprechperson innerhalb der Stiftung – bewilligte Partner

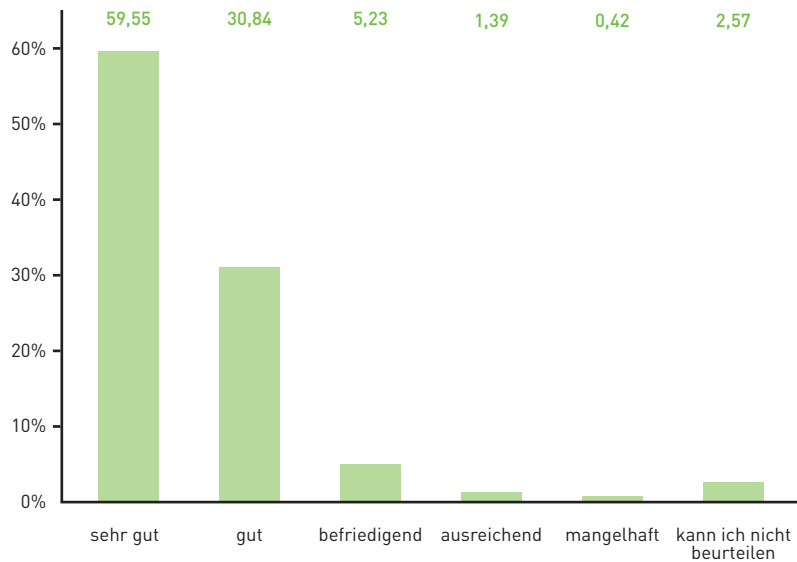


Ein ähnlich positives Ergebnis ergibt die Frage nach dem Verhältnis zur Stiftung. Mit dieser zusätzlichen Rückfrage war die Intention verbunden, von den Faktoren, die eine Partnerschaft unmittelbar prägen (wie etwa der Kontakt zur Ansprechperson oder der Fokus auf die Ziele der Stiftung) und der gegenseitigen Nutzenorientierung zurückzutreten und eine eher generelle Perspektive auf die Gesamtlage einzunehmen, insbesondere was das Klima zwischen Stiftung und Partner anbelangt. Auch diese Frage konnte wiederum nur von den bewilligten Partnern beantwortet werden.

Wird das generelle Verhältnis zur Stiftung bewertet, so fallen die Ergebnisse für die Stiftungen wiederum sehr positiv aus. Mit 59,5% an sehr guten sowie 30,8% an guten Bewertungen zeigt sich der überwiegende Teil der Partner sehr zufrieden in Hinblick auf das Verhältnis zur Stiftung.

Dieses Ergebnis bestätigt die bisherigen, meist positiven Einschätzungen der Partner. Eine ausreichende Wertung wurde lediglich von 1,3% der Partner vergeben.

Abb. 9 Verhältnis zur Stiftung – bewilligte Partner



Die pauschale Frage nach der Zufriedenheit ist natürlich noch nicht sehr aussagekräftig. Daher wurde mittels weiterer, feiner differenzierender Items nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten im Verhältnis zur Stiftung gefragt. Zum Beispiel wurde die Frage gestellt, ob die Partner den Aufwand bis zur endgültigen Einreichung des Antrages als angemessen empfinden. Hier drücken die Ergebnisse ebenfalls eine sehr hohe Zustimmung aus: Mit 80,1% empfindet der überwiegende Teil der Partner die Aufwendungen bis zur endgültigen Einreichung des Antrages als angemessen. Der Anteil derjenigen, die dieser Aussage nicht zustimmten, liegt bei rund 10%. Weitere 10% konnten oder wollten keine Angabe machen. Unterscheidet man bei den Partnern zwischen bewilligten und abgelehnten Antragstellern, so zeigt sich, dass die abgelehnten Antragsteller häufiger der Meinung waren, der Aufwand bis zur Einreichung des Antrages sei nicht angemessen. Dies lässt die Vermutung zu, dass Stiftungen in ihrer Eigenschaft als Förderer anspruchsvolle Organisationen darstellen. Und auch wenn am Ende eine finanzielle Unterstützung resultiert, bleibt der Aufwand einer Antragstellung nicht zu unterschätzen. Unter bewilligten Partnern lautet deren Einschätzung wie folgt:

„Die Stiftung wählte eine intensive und persönliche Begleitungsform in dieser Phase. Das führte auch zu Anpassungen und Modifikationen in der Antragsstellung, die den Antragsteller fachlich forderten und teilweise die Frage aufwarfen, an welchem Punkt die Anpassung des Projektvorhaben an die Schwerpunktsetzungen der Stiftung an seine Grenze kommt.“

Bei den abgelehnten Partnern ist die Frage eng verknüpft mit einer Thematik, die im Laufe des Berichtes noch häufiger in Erscheinung treten wird: die Kommunikation der Ablehnung. Ein Partner äußerte sich folgendermaßen:

„Es stand lediglich der Hinweis, einen anderen Förderer für das Projekt zu suchen und es nicht gleich ad acta zu legen, was wir dann auch mit Erfolg gemacht haben. Es war allerdings völlig unbefriedigend, dass nur ein standardisierter Bescheid mit der Ablehnung kam. Aufgrund des hohen Bewerbungsaufwandes wäre eine detaillierte Begründung unbedingt angemessen gewesen.“

Abb. 10 Empfinden Sie den Aufwand bis zur endgültigen Einreichung des Antrags als angemessen? – alle Partner

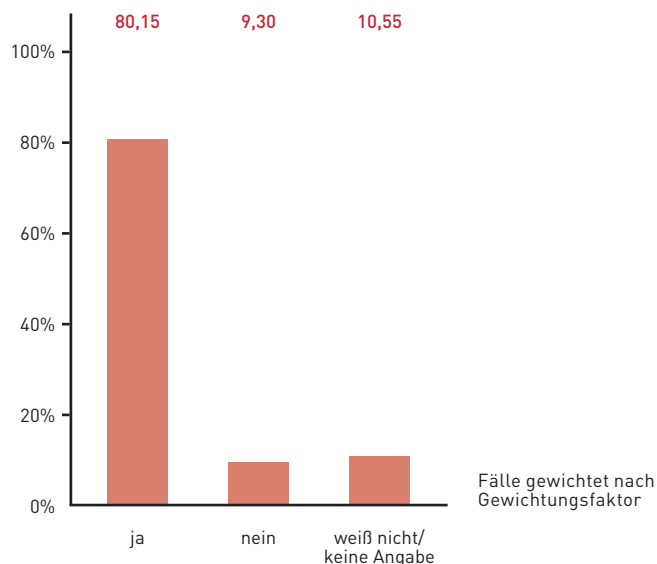


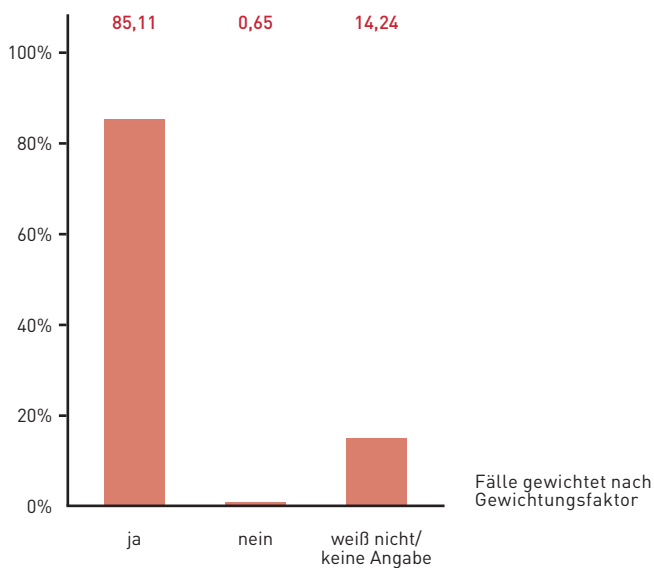
Abb. 11 Empfinden Sie den Aufwand bis zur endgültigen Einreichung des Antrags als angemessen? – bewilligte versus abgelehnte Antragsteller

		Wurde Ihr Antrag bewilligt?		gesamt
		ja	nein	
Empfinden Sie den Aufwand als angemessen?	ja	84,4%	69,3%	80,1%
	nein	6,5%	16,2%	9,2%
	weiß nicht/ keine Angabe	9,0%	14,4%	10,5%
gesamt		100%	100%	100%

Die rhetorisch anmutende Frage, ob das Projekt die Ziele der Stiftung befördere, wurde aus mehreren Gründen in die Umfrage mit aufgenommen. Sie gibt einerseits Aufschluss darüber, ob die Ziele der Stiftung kommuniziert und letztlich von den Partnern wahrgenommen werden. Andererseits gibt die Antwort Auskunft darüber, ob sich die Partner mit diesen Zielen identifizieren können und durch ihre Zusammenarbeit mit der Stiftung zu einer Umsetzung und Erreichung beitragen. Im Survey wurde wiederum nur den bewilligten Partnern diese Frage gestellt.

Mit einer Zustimmung in Höhe von 85,1% ist der Großteil der Befragten davon überzeugt, dass das eigene Projekt die Ziele der Stiftung befördert. Die Aussage wird lediglich von 0,6% der Partner verneint, in absoluten Zahlen sind dies neun Personen. Interessanterweise entstammt ein sehr großer Anteil derjenigen Partner, die die Antwortoption „weiß nicht“ gewählt hatten, den wissenschaftsfördernden Stiftungen. Dieses interessante Ergebnis berührt zentrale wissenschaftstheoretische Ansätze und fördert die Diskussion um die Frage: Wird die Förderung von Wissenschaft als Zweck einer Stiftung gerade von Partnern aus der Wissenschaft nicht oder vergleichsweise gering wahrgenommen? Und wenn ja, warum ist dies eigentlich so?

Abb. 12 Mein Projekt befördert die Ziele der Stiftung – bewilligte Partner



Zusammenfassend lässt sich für den Bereich der Zufriedenheit der Partner der Stiftungen ein überwiegend positives Bild vermitteln: Sehr viele Partner äußern sich zufrieden bzw. sehr zufrieden im Umgang und Kontakt mit der entsprechenden Förderorganisation und schätzen die gegenseitige Partnerschaft sehr hoch ein. Wie zu erwarten war, zeigen sich die abgelehnten Partner im Kontakt zur Stiftung während der Phase der Antragstellung weniger zufrieden. Dieses Ergebnis könnte seitens der Stiftungen noch optimiert werden, zumal gerade diese Partner die Wahrnehmung von Stiftungen beeinflussen. Man weiß aus der Kundenzufriedenheitsforschung, dass gerade unzufriedene Kunden ihre Erfahrungen breit streuen. Wie bereits festgestellt, ist es den Partnern im Fall einer Ablehnung sehr wichtig, über die Gründe informiert zu werden. Diese Erkenntnis begleitet die Studie und zeigt sich an weiteren Stellen, beispielsweise in den Ergebnissen zu den Themen Capacity Building und Transparenz.

5.III. Bewertung der administrativen Prozesse

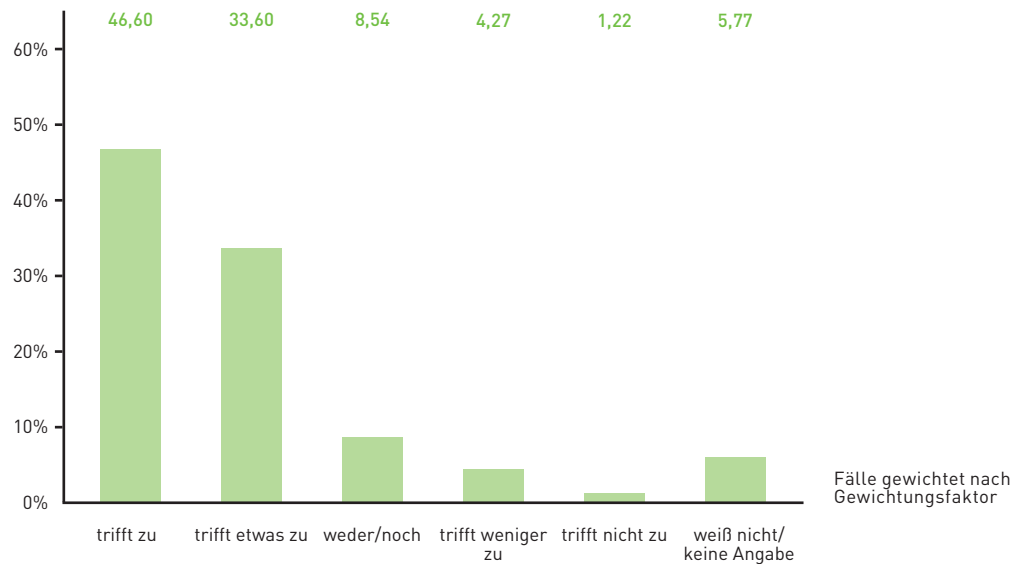
Das Verhältnis zwischen Stiftungen und ihren Partnern wird durch administrative Prozesse strukturiert und geprägt, die von der Stiftung vorgegeben werden. Diese Vorgaben sind in jeder Phase des Kontaktes zu identifizieren. Zur Bewertung der administrativen Seite des Verhältnisses zur Stiftung gingen zahlreiche Einzelfragen in das Erhebungsinstrument ein, wobei der Schwerpunkt auf der Phase der Antragstellung lag. Hier finden die ersten und sehr weit reichenden Begegnungen mit der Organisationsstruktur und den Mitarbeitern der Stiftung statt.

Die Auswertungen dieser Items lassen zudem Rückschlüsse auf den Grad an Etablierung der Stiftungen zu und sind in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Phasen der Organisationsentwicklung, welche vom Alter der Stiftungen abhängen, zu betrachten.

Im Kontext der administrativen Prozesse stellt sich zuerst die Frage nach der Bewertung der Ausschreibungen der Stiftungen. Aus diesen sollte klar hervorgehen, welcher Typ an Projekten gefördert wird. Mit 46,6% deutlicher und 33,6% teilweiser Zustimmung lassen sich die Ausschreibungen der Stiftungen zu weiten Teilen als eindeutig charakterisieren. Die zusammengenommen 80,2% der deutlichen und teilweisen Zustimmung verweisen gleichzeitig auf eine etablierte und gefestigte Organisationsstruktur der beteiligten Stiftungen.

Am negativen Ende der Skala steht eine verhältnismäßig geringe Zahl an Partnern, die die Ausschreibungen weniger oder nicht eindeutig empfinden.

Abb. 13a Aus den Ausschreibungen geht klar hervor, welcher Typ an Projekten gefördert wird – alle Partner

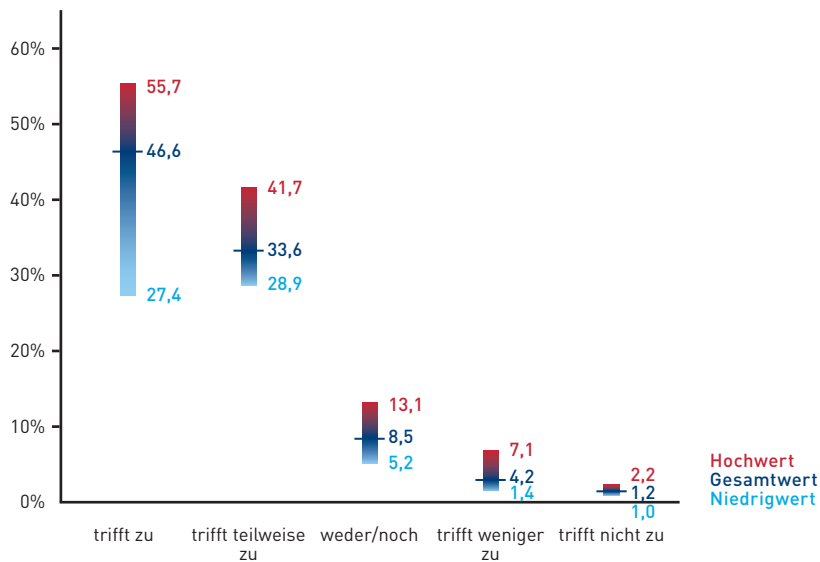


Analysiert man die Streuung der Ergebnisse bei den einzelnen Stiftungen, die sich hinter diesem Durchschnittsergebnis verbirgt, so relativiert sich das überwiegend positive Ergebnis. Während 55,7% der Partner einer Stiftung die Ausschreibungen als eindeutig charakterisieren („trifft zu“), sind es bei einer anderen Stiftung lediglich 27,4%. Die Differenz von knapp 30% lässt den Schluss zu, dass die Ausschreibungen in ihrer Eindeutigkeit je nach Stiftung deutlich voneinander abweichen. Diesen Punkt gilt es bei der Betrachtung der Durchschnittsergebnisse stets mit zu berücksichtigen: Die vorgestellten Durchschnittswerte eröffnen nur einen zusammenfassenden ersten Einblick in die Stiftungslandschaft, die spezifischen Besonderheiten und Qualitäten der einzelnen Organisationen stehen in einer solchen Auswertung zurück.

Aus diesem Grund ist die Darstellung der Streuung der Antworten für die einzelnen Stiftungen von besonderem Interesse, zumal sie ihre Ergebnisse separat aufbereitet erhalten: Die Stiftungen können sich durch den Vergleich mit einer größeren Grundgesamtheit im Stiftungssektor positionieren und sich an den Resultaten orientieren. Für die besagte Stiftung, deren Partner die Ausschreibungen lediglich zu 27,4% als eindeutig einstufen, ließen sich im Rahmen der Vergleichsstudie somit zielgerichtete Optimierungsmaßnahmen empfehlen.

Diese Darstellung macht zudem das Potential und die Qualität deutlich, die sich im Rahmen einer Erhebung durch „Learning from Partners“ für die beteiligten Stiftungen ergeben.

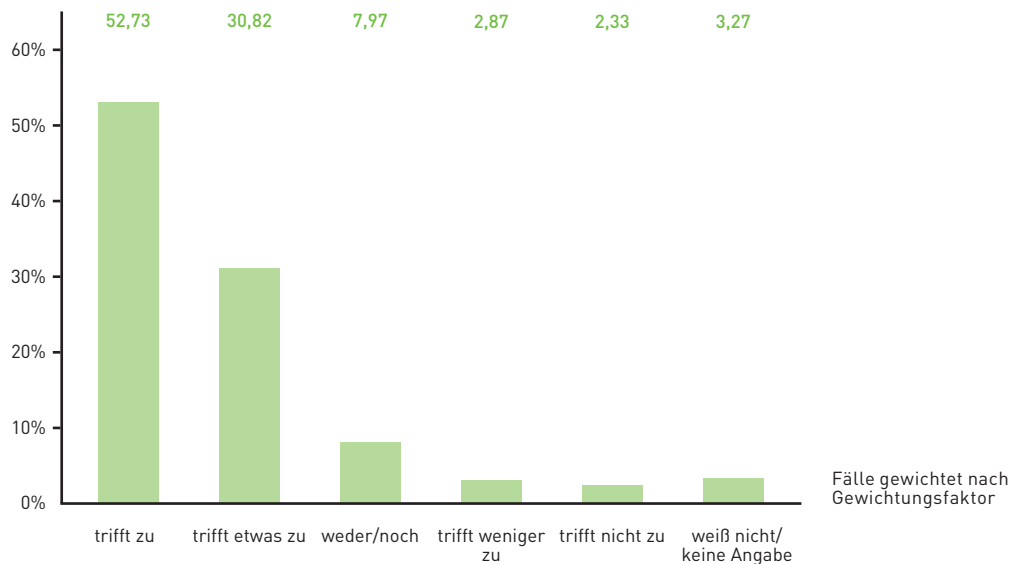
Abb. 13b Aus den Ausschreibungen geht klar hervor, welcher Typ an Projekten gefördert wird – alle Partner (Streuung der Ergebnisse der Stiftungen)



Im Durchschnitt betrachtet weisen die Ergebnisse in Hinsicht auf die Frage nach den formalen Anforderungen in eine ähnliche Richtung, auch hier überwiegt die deutliche oder teilweise Zustimmung der Partner: mit zusammengenommen 83,5% fällt dieses Resultat sogar noch etwas positiver aus und verweist wiederum auf die zumeist etablierte und gefestigte Organisationsstruktur der beteiligten Stiftungen in Hinblick auf die Darstellung der Förderangebote.

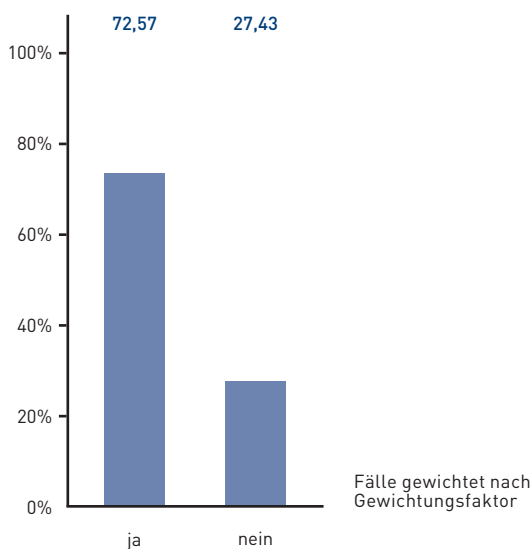
Auf hohem Niveau gesprochen würden sich für die beteiligten Organisationen noch Verbesserungsmöglichkeiten ergeben, um aus der teilweisen Zustimmung eine vollständige zu generieren. Hier liegt übrigens eine win-win Situation vor: Klare formale Anforderungen bedeuten weniger Aufwand für die Antragsteller, aber auch für Stiftungen, die so Anträge erhalten, die den Erwartungen und Anforderungen entsprechen.

Abb. 14 Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig – alle Partner



Noch in der Phase der Antragstellung wurden alle Befragten gebeten, Auskunft über ihren jeweiligen Wissensstand in Hinblick auf die stiftungsintern abfolgenden Prozesse nach der Einreichung des Antrages zu geben. Während 72,5% der Partner angaben, über den weiteren Ablauf informiert gewesen zu sein, sticht die verhältnismäßig große Anzahl derer, die über keine Informationen verfügten, heraus. Basierend auf diesem Ergebnis ließen sich für die Stiftungen noch Verbesserungsmöglichkeiten in der Informationspolitik benennen, um alle Partner angemessen zu informieren. Viele Personen berichten von einer Eingangsbestätigung des Antrages, jedoch erreicht ein solches Schreiben wohl nicht alle.

Abb. 15 Wussten Sie über den weiteren Ablauf nach der Einreichung Ihres Antrages Bescheid? – alle Partner

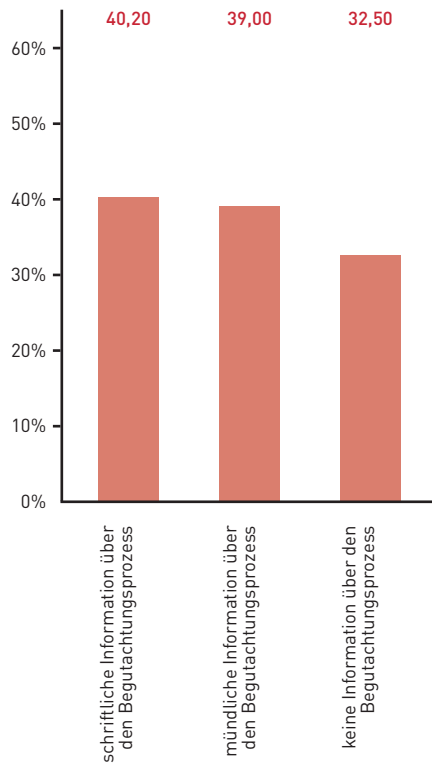


Konkret nach dem Verlauf des Begutachtungsprozesses gefragt zeigten sich die Partner in ähnlicher Weise informiert: 40,2% verfügten über schriftliche Informationen. Zudem gaben 39% aller Befragten an, mündlich informiert gewesen zu sein. Mit 32,5% der Partner gab ein knappes Drittel an, nicht über den Begutachtungsprozess informiert gewesen zu sein. Im Wissen, dass es sich in dieser Angelegenheit um ein sehr sensibles Thema handelt, gibt es für die Stiftungen dennoch Optimierungspotentiale, um einen Informationsfluss zu gewährleisten. In den offenen Angaben, die zu dieser Frage erneut möglich waren, berichteten viele Partner von zeitlichen Verzögerungen sowie von unklaren inhaltlichen Kriterien, die einer Bewilligung oder Ablehnung zugrunde lagen. Bei den meisten Partnern besteht Verständnis darüber, dass es auch zu Ablehnungen kommen kann. Jedoch wurde von Seiten der bewilligten als auch der abgelehnten Antragsteller das Thema Transparenz häufig angesprochen und der Wunsch nach einem nachvollziehbaren Prozess geäußert. Den Partnern liegt daran, über den Stand des Verfahrens informiert zu werden, und ggf. Einblick in anonymisierte Auszüge des Gutachtens zu erhalten. Ein Partner hat dies wie folgt formuliert:

„Es wäre u.U. hilfreich, die Gutachten in anonymisierter Form dem Antragsteller bekannt zu geben. Sowohl bei Erfolg als auch bei Ablehnung. Die Gutachter erbringen eine wertvolle Evaluationsleistung über die Bewertung der Antragstellung im Einzelfall hinaus, die man auf diese Weise besser nutzen könnte.“

Dieses Potential könnten die Stiftungen nutzen, um den abgelehnten Antragstellern eine Verbesserung für zukünftige Anträge zu ermöglichen; doch auch für bewilligte Partner erweist sich ein nachvollziehbarer Ablauf des Verfahrens als hilfreich für die weitere Projektplanung und Gestaltung.

Abb. 16 Waren Sie über den Verlauf des Begutachtungsprozesses informiert?
– alle Partner



Mit der Bewertung des organisatorischen Aufwandes im Projekt konnten die bewilligten Partner Auskunft über den Anteil der anfallenden Tätigkeiten geben, die eine Förderung üblicherweise begleiten. Eine sehr gute Bewertung lässt sich als Angabe der Zufriedenheit der Partner im Sinne eines angemessenen organisatorischen Aufwandes interpretieren.

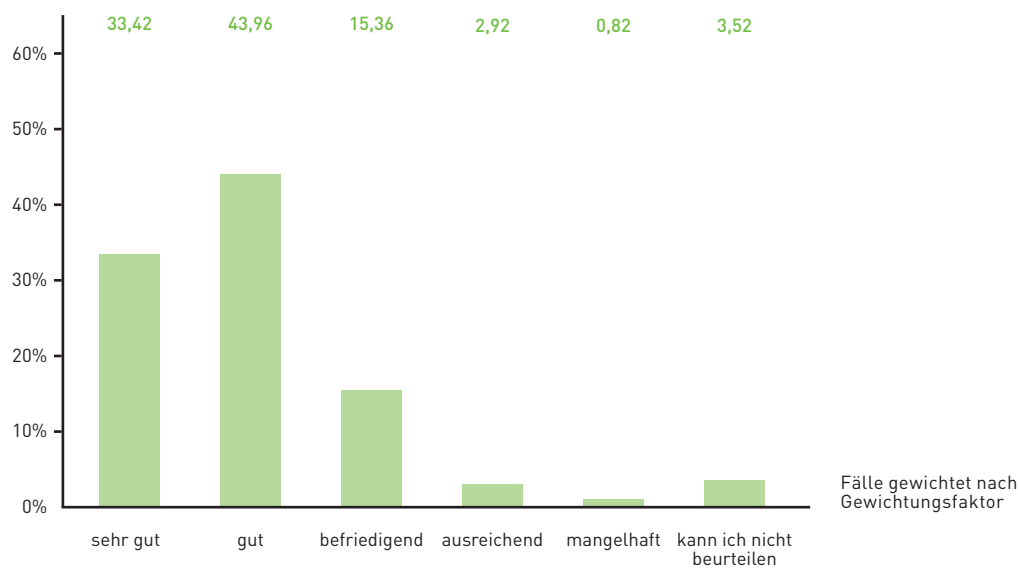
Mit 43,9% bewertete der größte Anteil der Befragten den Aufwand mit gut, dies bedeutet, dass die Aufwendungen in einem angemessenen Verhältnis stehen. Im Vergleich zu 33,4% der Partner, die eine sehr gute Bewertung vergaben, weist dieses Ergebnis auf den Eindruck hin, dass Stiftungen in der organisatorischen Betreuung und Abwicklung der geförderten Projekte auch Ansprüche an ihre Partner stellen, wie es ein Partner formuliert hatte:

„Unterstützung war in allen Phasen sehr gut, Mitarbeiter der Stiftung standen immer sehr hilfreich zur Seite; für uns war aber der organisator. Aufwand enorm, zumindest in den beiden ersten Jahren, darf man nicht unterschätzen“

Am negativen Ende der Skala gibt es eine vergleichsweise geringe Zahl an Partnern, die den Aufwand als zu hoch und somit negativ einschätzen. Besonders von Seiten der Wissenschaftler im Antwortsample kamen hierzu detaillierte zusätzliche Angaben:

„Weil der bürokratische Aufwand für die Abrechnung bis in Details geht, die ich von der DFG nicht gewohnt bin. Wenn ich meine Themen mit ähnlicher Förderung woanders gefördert bekomme, dann werde ich das versuchen. Im Vergleich zur DFG betreibt die Stiftung Mikromanagement.“

Abb. 17 Bewertung des organisatorischen Aufwandes im Projekt – bewilligte Partner



Zusammenfassend vermitteln die Bewertungen und Einschätzungen der Partner in Hinblick auf die administrativen und organisatorischen Prozesse innerhalb der Stiftungen ein eher geteiltes Bild: In der Eindeutigkeit der Ausschreibungen als auch in Hinblick auf die formalen Anforderungen an einen Antrag deuten die Ergebnisse auf einen hohen Grad an Professionalität und organisationaler Stabilität hin. Verbesserungsmöglichkeiten in diesem Bereich würden auf sehr hohem Niveau ansetzen, um die Eindeutigkeit noch stärker zu gewährleisten.

Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass es auch noch große Informationslücken gibt: Mit 27,4% verfügte immerhin mehr als ein Viertel der Partner über keine Informationen über den Ablauf nach der Einreichung des Antrages, ein Drittel aller Partner gab an, nicht über den Verlauf des Begutachtungsprozesses informiert gewesen zu sein. Der Wunsch der Partner, über diese Abläufe besser informiert zu sein, wurde zudem in den offenen Angaben häufig und deutlich kommuniziert. In den Worten eines Partners formuliert klingt das wie folgt:

„Der Prozess könnte insgesamt ein wenig transparenter gestaltet werden.“

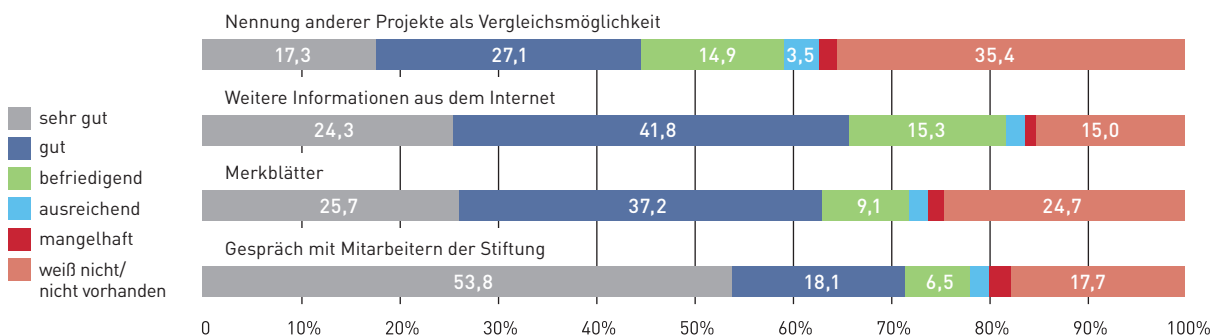
5.IV. Beiträge zur individuellen und institutionellen Stärkung (Capacity Building)

Stiftungen können ihre Partner nicht alleine dadurch unterstützen, dass sie finanzielle Ressourcen bereitstellen. Indem die Partner mit Unterstützung von Stiftungen Projekte realisieren, erwerben sie zugleich Kompetenzen etwa beim Projektmanagement oder in der Öffentlichkeitsarbeit. Solche Veränderungen auf individueller und institutioneller Ebene waren lange Nebeneffekte einer finanziellen Förderung. In den letzten Jahren haben viele Stiftungen gezielt Angebote entwickelt, um ihre Partner beim Kompetenzaufbau zu unterstützen. In der Studie „Learning from Partners“ wird dieser Schwerpunkt mit evaluiert: Die Befragten wurden in den unterschiedlichen Phasen der Partnerschaft nach den Unterstützungsangeboten und -leistungen gefragt, die ihnen seitens der Stiftung eröffnet wurden.

Beginnend in der Phase der Antragstellung lassen sich Formen der Unterstützung identifizieren, die den Partnern bei der Konzeption des Antrages helfen sollen. Aus den Ergebnissen geht klar hervor, dass ein persönliches Gespräch mit Mitarbeitern der Stiftungen zu den häufigsten Formen der Unterstützung während der Antragstellung zählt, welche gleichzeitig am besten bewertet wird. Das Resultat weist zudem auf den Umstand hin, dass die Personen, die sich im Stiftungssektor bewegen, häufig über persönliche, informelle Kontakte miteinander verknüpft sind. Diese These lässt sich im weiteren Verlauf der Auswertung noch deutlicher belegen.

Die von der Stiftung bereitgestellten Merkblätter sowie die Recherche nach weiteren Informationen aus dem Internet stellen ebenfalls gut bewertete Quellen der Unterstützung während der Phase der Antragstellung dar. Die Nennung anderer Projekte als Vergleichsmöglichkeit ist hingegen seltener gegeben, und wird, falls vorhanden, weniger positiv eingeschätzt. Über weitere Formen der Unterstützung, die in der offenen Angabe zu dieser Frage angegeben werden konnten, äußerten sich die meisten Partner nicht. Die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen und durch telefonischen oder Email-Kontakt weitere Details einzuholen, wurde hingegen positiv vermerkt.

Abb. 18 Formen der Unterstützung in der Antragsphase – alle Partner



Im weiteren Verlauf der Befragung wurden die Partner gebeten, ihre Einschätzung zu der Frage zu geben, ob die Erstellung des Förderantrages bei ihnen zu einer Präzisierung und Schärfung des Vorhabens beigetragen habe.

Mit 77,9% stimmte der Großteil der befragten Partner zu; 16% verneinten diese Frage. Ein kleiner Anteil von 6% machte hierzu keine Angabe.

Es zeigt sich deutlich, dass durch die Verschriftlichung und Formulierung im Rahmen eines Antrages eine Präzisierung des Vorhabens ermöglicht wurde.

In einer weitergehenden Analyse des Antwortverhaltens der Partner sieht man, dass die Zustimmung zu dieser Aussage mit dem Grad an Erfahrung der Partner abnimmt. Je mehr Anträge auf Förderung die Partner während der vergangenen fünf Jahre gestellt hatten, desto mehr nimmt der Effekt der Schärfung und Präzisierung des Vorhabens allein durch die Formulierung eines Antrages ab. Mit einer Zunahme der Antragsaktivität sinkt zudem die Unentschlossenheit im Antwortverhalten: Während 14,9% der Erstantragsteller noch nicht sagen konnten, ob sich durch die Erstellung eines Antrages ihr Vorhaben präzisiert hatte, sind es in der Gruppe derjenigen, die mehr als zehn Anträge gestellt hatten, lediglich noch 1,9%.

Abb. 19 Die Erstellung eines Antrages trägt zur Schärfung und Präzisierung des Vorhabens bei – alle Partner

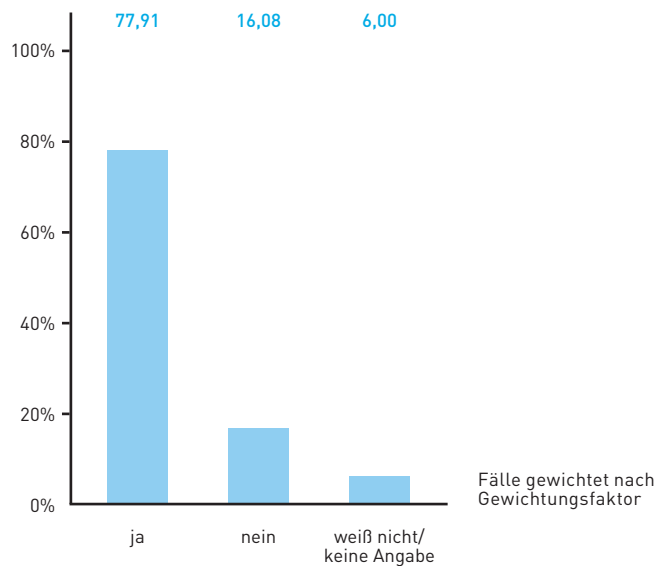
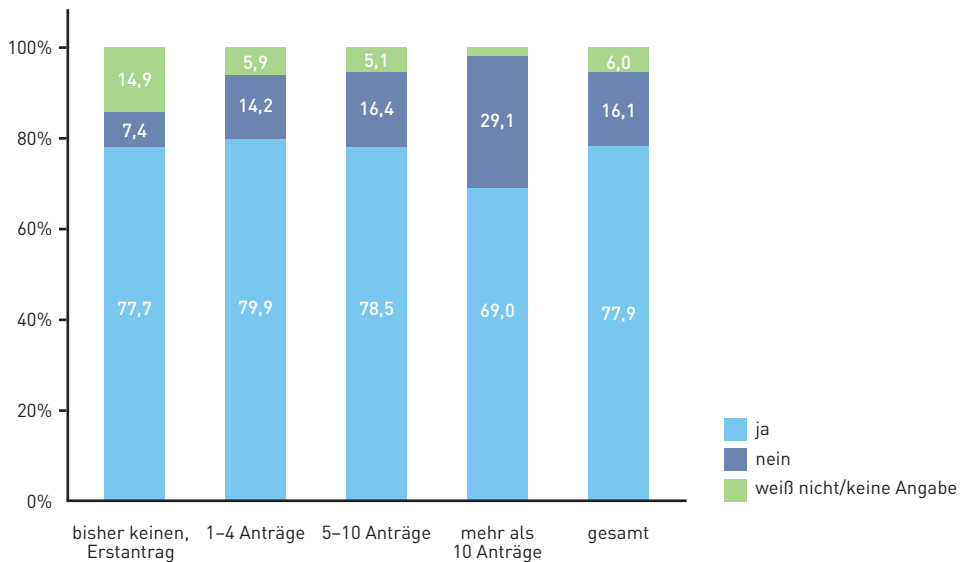


Abb. 20 Die Erstellung eines Antrages trägt zur Schärfung und Präzisierung des Vorhabens bei – alle Partner (in Bezug zur Häufigkeit der Antragstellung)



Bei weiteren Formen der Unterstützung während der Projektphase konnten die bewilligten Partner folgenden Vorgaben bewerten: Unterstützung beim Projektmanagement, die Bereitstellung von Netzwerken und Fachkenntnissen sowie die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit und der generellen Verbesserung der Sichtbarkeit des Projektes.

Aus den Auswertungen geht hervor, dass Stiftungen ihren Partner sehr gute Netzwerke anbieten können, über die ein weiterer Austausch mit anderen Partnern ermöglicht wird. Stiftungen sind somit wichtige Akteure bei der Vernetzung von zivilgesellschaftlichen oder wissenschaftlichen Initiativen.

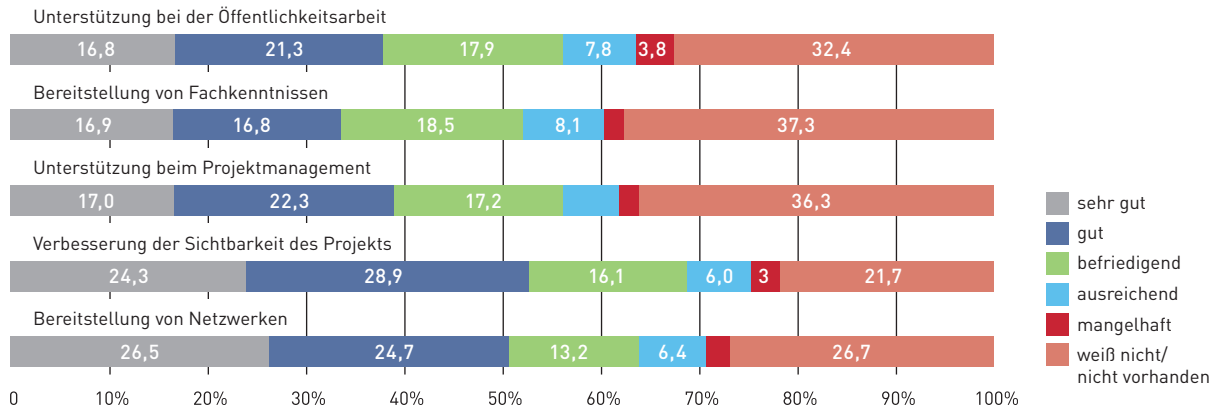
Zudem verbessern sie durch ihre Förderung die Sichtbarkeit der einzelnen Projekte in den jeweiligen Kontexten und tragen zu einer höheren Aufmerksamkeit bei. Konkrete Formen der Unterstützung, wie etwa bei der Öffentlichkeitsarbeit oder bei der Bereitstellung von Fachkenntnissen, werden hingegen von einem Drittel der Partner als nicht existent angegeben; somit fallen auch die möglichen positiven Wertungen geringer aus. Auch die Unterstützung beim Projektmanagement kann von einem Drittel der Partner nicht angegeben oder bewertet werden.

Generell bleibt festzuhalten, dass alle Formen der Unterstützung nicht von allen Stiftungen angeboten werden und dies auch nicht notwendigerweise der Fall sein muss:

„Für die konkrete Projektdurchführung scheint mir die Unterstützung von Mitgliedern der Stiftung als nicht zielführend. Die Anforderungen sind sehr fachspezifisch und detailliert.“

Sind Angebote dennoch vorhanden, so werden sie auch zum überwiegenden Teil gut bewertet.

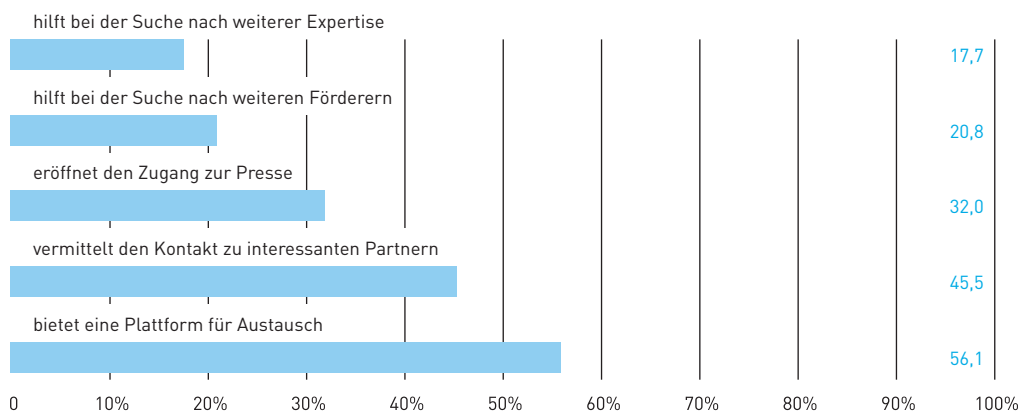
Abb. 21 Unterstützung in der Projektphase – bewilligte Partner



In einer Auswahlliste konnten weiterführende Formen der Unterstützung benannt werden, die die Partner im Rahmen einer Zusammenarbeit mit den Stiftungen erfahren haben. Die Ergebnisse fügen sich in den identifizierten Trend ein, gemäß dem Stiftungen eine Netzwerkfunktion attestiert wird. Stiftungen bieten insbesondere eine Plattform für den Austausch mit weiteren Partnern an, mit 56,1% erhielt dieses Kriterium die höchste Zustimmung unter allen befragten Partnern. In diesen Trend passt ein Item, das mit 45,5% an zweiter Stelle steht: die Vermittlung von Kontakten zu weiteren interessanten Partnern.

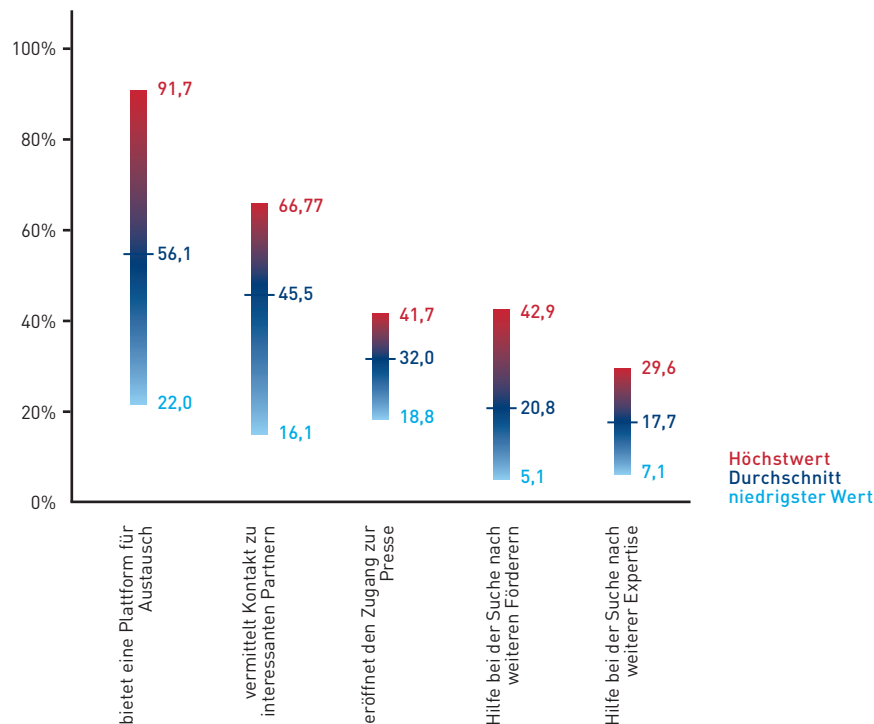
Über einen verbesserten Zugang zur Presse berichten 32% der Partner. Etwa ein Fünftel der Befragten gab an, die Stiftung unterstütze sie bei der Suche nach weiteren Förderern oder gar weiterer Expertise. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, sind doch viele Partner in ihrem Tätigkeitsfeld hoch qualifiziert und näher mit der Thematik verbunden, als dies für eine Stiftung möglich ist.

Abb. 22a Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Partnerschaft ermöglicht? – bewilligte Partner



Auch an dieser Stelle lohnt es sich erneut, einen Blick auf die Streuung der Antworten von Partnern der unterschiedlichen Stiftungen zu werfen. In eindrücklicher Form bilden sich hier die unterschiedlichen Strategien und Arbeitsweisen der im Konsortium beteiligten Stiftungen ab. Die Darstellung der Streuungen eröffnet den einzelnen Stiftungen nicht nur ein konkretes Feedback zu ihrer Arbeit, sondern bringt auch die Abweichungen und Unterschiede innerhalb der Daten plastisch zum Ausdruck. Wie bereits oben festgestellt stellen Stiftungen eine Plattform für einen Austausch mit anderen Partnern dar. Analysiert man die Streuung innerhalb dieses Ergebnisses, so fällt auf, dass diese Form der Unterstützung von 91,7% der Partner einer Stiftung angegeben wurde, für eine andere Stiftung beläuft sich das Ergebnis lediglich auf 22%: Die Streuung beträgt beachtliche 70%. In der Vermittlung von Kontakten zu weiteren interessanten Partnern ergibt sich ein ähnlich breit gefächertes Bild: Einer Stiftung wird diese Qualität von 66,7% ihrer Partner attestiert, bei der anderen Stiftung belaufen sich die Zahlen nur auf 16,1%. Bezüglich der Hilfe bei der Suche nach weiteren Förderern verbirgt der Durchschnittswert von 20,8% Abweichungen, die wie folgt streuen: Während von den Partnern einer Stiftung lediglich 5,1% diese Form der Unterstützung angeben, sind es 42,9% der Partner einer anderen Stiftung. Diese Streuungen setzen sich, wenn auch in geringerem Umfang, bei den weiteren Items fort.

Abb. 22b Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Partnerschaft ermöglicht? – bewilligte Partner (Streuung der Ergebnisse der Stiftungen)



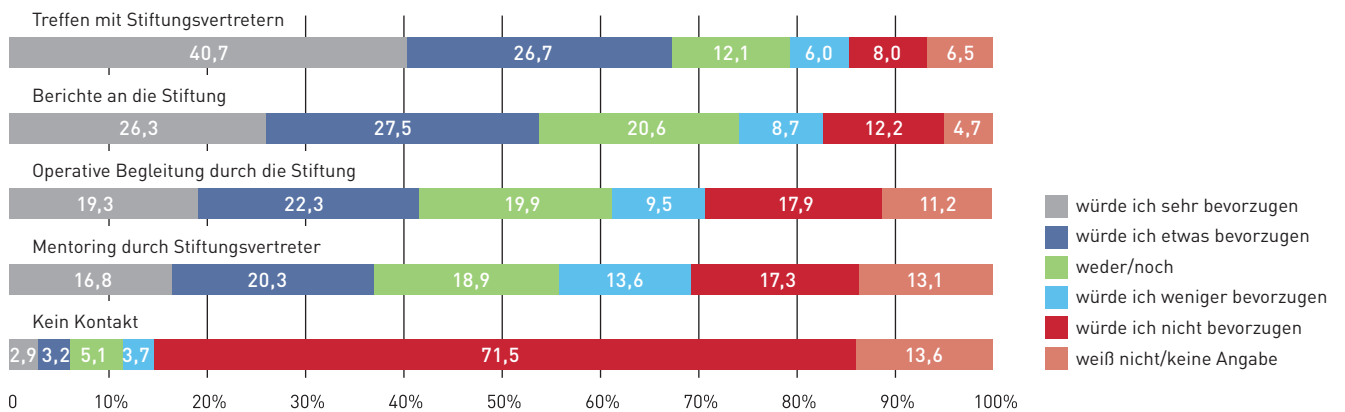
Ein Treffen mit Stiftungsvertretern ist für die Partner die bevorzugte Form des Kontaktes. 40,7% der Partner gaben an, diesen Kontakt am meisten zu bevorzugen. An zweiter Stelle steht überraschenderweise das Verfassen von Berichten. Eine operative Begleitung durch die Stiftung während der Projektphase sowie ein Mentoring durch Stiftungsvertreter wird zwar – vergleichend betrachtet - weniger häufig bevorzugt, für sich genommen stellen diese beiden Formen jedoch Optionen für Stiftungen dar, ihren Partnern bei der Projektdurchführung Unterstützung zukommen zu lassen. Zu beachten bleibt jedoch der entsprechende Projektkontext und die spezifische Form des Mentoring. Ein Partner formulierte:

„Inhaltliche Kooperation ist bei der Zusammenarbeit gar nicht das entscheidende aus unserer Sicht, da empfinden wir eine große Autonomie als sehr angemessen, aber in Bezug auf administrative Abläufe wäre ein „Mentoring“ gut.“

In Zusammenschau mit den oben erzielten Ergebnissen zum verhältnismäßig hohen organisatorischen Aufwand während der Projektphase bietet diese Erkenntnis für Stiftungen eine überlegenswerte Option.

Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass „kein Kontakt zur Stiftung“ für die meisten Partner keine wünschenswerte Option darstellt.

Abb. 23 Bevorzugte Form des Kontaktes zur Stiftung während der Projektphase – bewilligte Partner

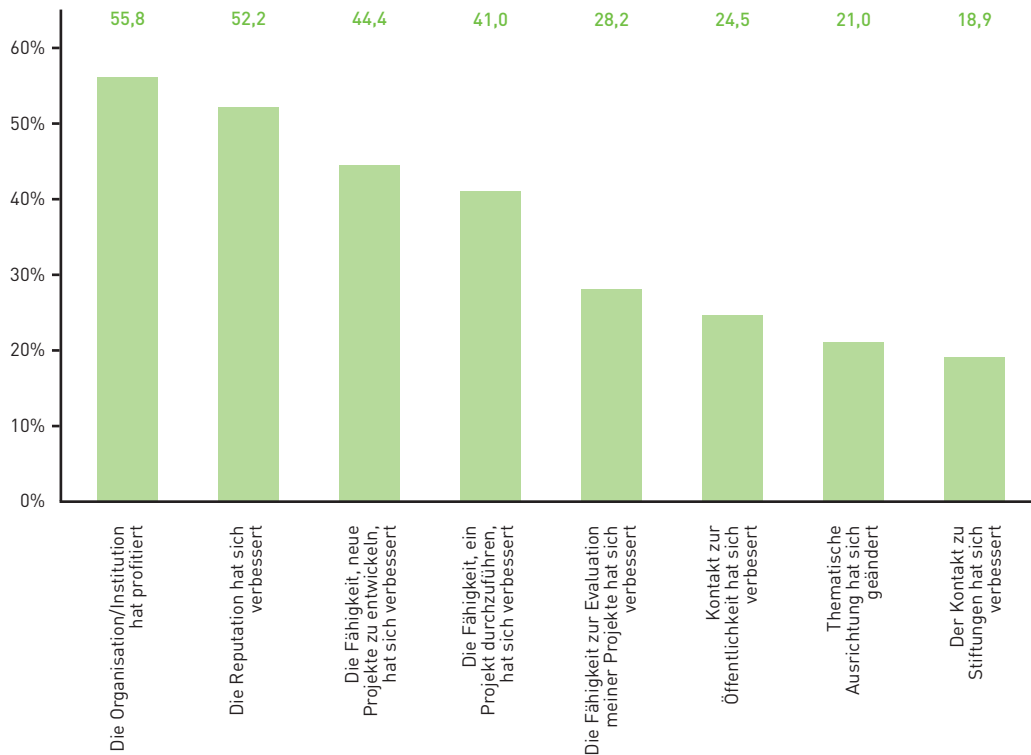


Die potentiellen Effekte und Verbesserungen, die sich über eine rein finanzielle Förderung hinaus bei den Partnern ergeben haben, wurden mittels einer weiteren Auswahlliste erfragt. Der Frage zugrunde lagen konkrete Anliegen und Hypothesen aus der Diskussion um das Thema Capacity Building. In die Frage wurden sowohl persönliche Verbesserungseffekte, die sich durch die Partnerschaft ergeben haben, aufgenommen als auch die Stärkung der institutionellen Umgebung der Partner erfragt.

Die Auswertung der Angaben bestätigt in eindrucksvoller Art und Weise die Stärkung der Herkunftsorganisation der Partner: Mit 55,8% geben über die Hälfte der Partner einen positiven Effekt der Förderung auf ihre Organisation bzw. Institution an. In den offenen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, wurde von den Partnern häufig die Tatsache angeführt, dass ohne die Förderung durch die Stiftung das entsprechende Projekt nicht hätte stattfinden können. Diese Hinweise belegen eine zentrale Positionierung von Stiftungen als Förderorganisationen, die Projekte und Forschungstätigkeiten überhaupt erst möglich machen. In ihrer Arbeit tragen Stiftungen somit zu einer Verbreiterung von Aktivitäten und Impulsen in ihren Förderbereichen bei. Auf persönlicher Ebene hat sich besonders die Reputation der geförderten Partner verbessert; diesen Punkt geben mit 52,2% ebenfalls über die Hälfte an. Die individuellen Fähigkeiten, neue Projekte zu entwickeln sowie Projekte durchzuführen, zählen mit 44,4% bzw. 41% ebenfalls zu den bemerkenswerten Verbesserungseffekten. In der Fähigkeit, die eigenen Projekte zu evaluieren, geben immerhin noch 28,2% der Partner eine empfundene Verbesserung an, der Kontakt zur Öffentlichkeit hat sich bei 24,5% der Partner verbessert. Dieses Ergebnis lässt sich in Beziehung setzen zu den Formen der Unterstützung während der Projektphase (Abb. 19), die lediglich von 38,1% der Partner mit gut oder sehr gut bewertet wurde. Immerhin 21% der Partner veränderten in Folge der Partnerschaft ihre thematische Ausrichtung. Dies scheint zwar ein niedriger Wert, doch hat er eine große Bedeutung. Eine Verbesserung des Kontaktes zu anderen Stiftungen steht am Ende dieser Liste: Lediglich 18,9% der Partner geben an, dass sich durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung hier eine Verbesserung ergeben hatte.

Zusammengenommen lassen sich Stiftungen als reputationssteigernde Organisationen charakterisieren, die in besonderem Maße positive Wirkungen ausüben auf die Organisationen bzw. Institutionen, in denen die Partner tätig sind. Sie sind gleichzeitig in der Lage, vielfältige und nachhaltige Formen der Stärkung individueller Kompetenzen zu ermöglichen. Es gelingt ihnen zudem in relevantem Umfang Themen zu lancieren.

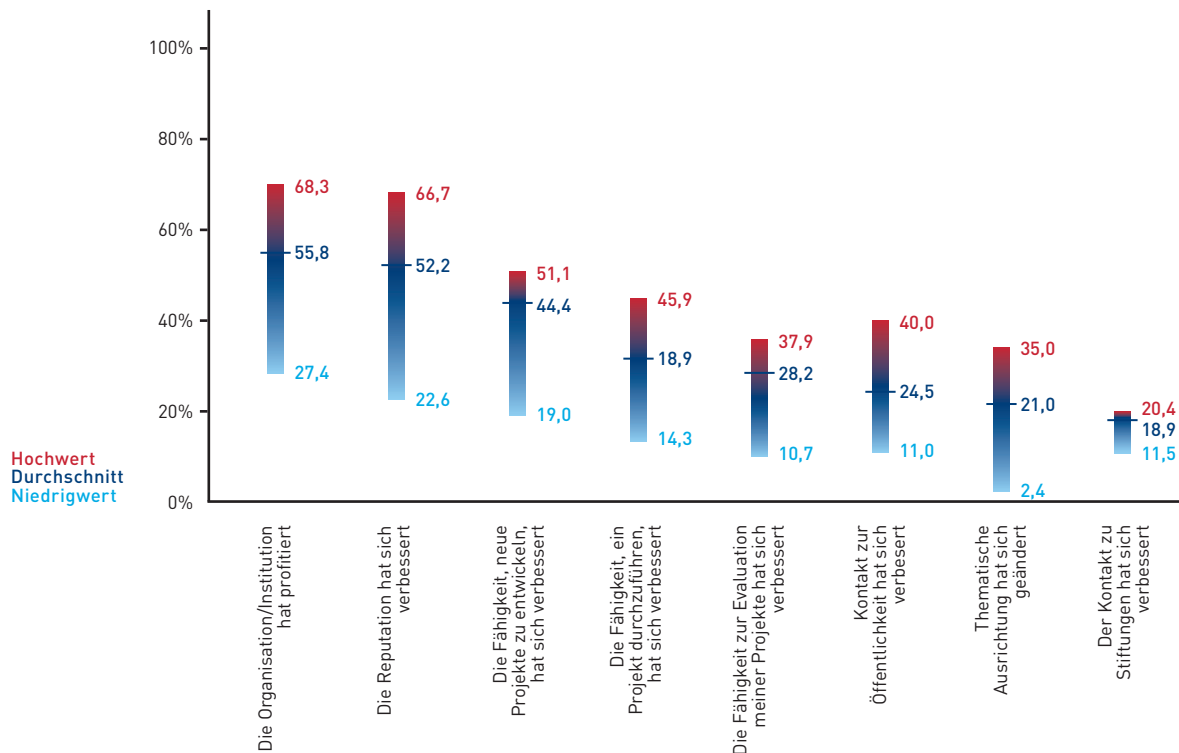
Abb. 24a Welche Effekte haben sich bei Ihnen über die Förderung hinaus ergeben? – bewilligte Partner



Auch im Hinblick auf die Verbesserungseffekte, die sich auf individueller und organisationaler Ebene bei den Partnern durch die Förderung ergeben haben, weist die Streuung der Antworten auf deutliche Unterschiede zwischen den beteiligten Stiftungen hin. Im Durchschnitt betrachtet hat die Organisation der Partner durch die Förderung am stärksten profitiert: 55,8% der Befragten geben diesen Punkt an. Die unten stehende Graphik verdeutlicht die Abweichungen: bei einer Stiftung geben 68,3% der Partner diesen Verbesserungseffekt an, während es bei einer anderen Stiftung nur 27,4% sind. Eine ähnlich große Streuung lässt sich bei der Verbesserung der Reputation konstatieren: dem Höchstwert von 66,7% unter den Partnern einer Stiftung steht mit 22,6% der niedrigste Wert bei einer anderen Stiftung entgegen. Bei den Fähigkeiten der Partner, neue Projekte zu entwickeln oder durchzuführen, beträgt die Differenz zwischen den beiden Extremwerten rund 30%.

Diese Ergebnisse verdeutlichen in eindrucksvoller Weise die unterschiedlichen Potentiale zum Capacity Building bei den beteiligten Stiftungen und lassen sich erneut als besonderen Vorzug des Projektdesigns charakterisieren.

Abb. 24b Welche Effekte haben sich bei Ihnen über die Förderung hinaus ergeben? – bewilligte Partner (Streuung der Ergebnisse der Stiftungen)

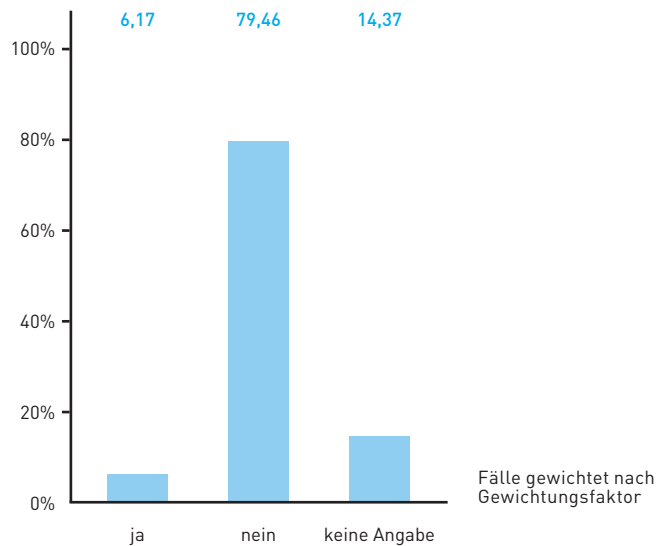


Maßnahmen und Angebote zur persönlichen oder institutionellen Stärkung der Partner werden nicht nur von den bewilligten Partnern rückgemeldet. Auch die abgelehnten Antragstellern konnten ihre Einschätzung dazu abgeben, ob sie von Seiten der Stiftung beispielsweise Hinweise zur Verbesserung des Antrages erhalten hatten. Hier fällt das Ergebnis hingegen weniger positiv aus. Lediglich 6,1% der abgelehnten Antragsteller gaben an, entsprechende Hinweise erhalten zu haben. Während 14,3% keine Angabe zu dieser Frage machten, gaben mit 79,4% knapp vier Fünftel aller abgelehnten Partner an, keine Hinweise bekommen zu haben. In Kombination mit der Tatsache, dass auch die Gründe, die zur Ablehnung geführt hatten, nicht mitgeteilt wurden, ist der Grad an Enttäuschung unter dieser Gruppe entsprechend hoch:

„Ich finde es äußerst bedauerlich, dass keinerlei Begründungen angegeben werden. Regelrecht ärgerlich ist, dass man nicht weiß, ob einem qualitative Vorwürfe gemacht werden, und wenn ja, welche dies sind, so dass man daraus lernen kann.“

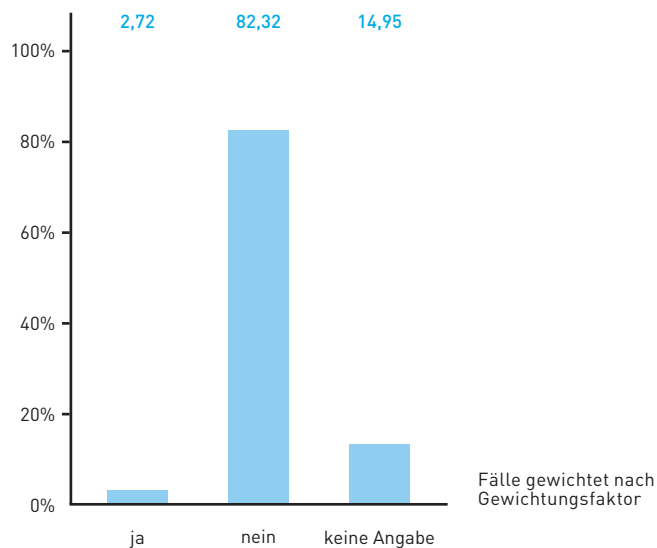
Hier bestünde für Stiftungen das Potential, im Falle einer Ablehnung die Gründe zumindest zu kommunizieren und Hinweise auf Verbesserungen anzubieten. Auf diese Weise könnten sie zur Stärkung der abgelehnten Antragsteller beitragen, so dass diese im Fall einer erneuten Antragstellung aus den Versäumnissen lernen und diese vermeiden könnten.

Abb. 25 Wurden Ihnen von Seiten der Stiftung Hinweise zur Verbesserung des Antrages mitgeteilt? – abgelehnte Antragsteller



In eine ähnliche Richtung deutet auch die Auswertung der Frage, ob die abgelehnten Antragsteller Hinweise auf andere Fördermöglichkeiten erhalten hatten. Der Großteil dieser Gruppe verneinte diese Frage: Mit 82,3% stellt dies einen beachtlichen Anteil dar. Lediglich 2,7% gaben an, Hinweise auf andere Fördermöglichkeiten erhalten zu haben. 14,9% machten zu dieser Frage keine Angabe.

Abb. 26 Wurden Ihnen von Seiten der Stiftung Hinweise auf andere Fördermöglichkeiten mitgeteilt? – abgelehnte Antragsteller



Zusammenfassend lassen sich für den Bereich des Capacity Building überwiegend positive Beiträge konstatieren, die mit einer Förderung durch die Stiftungen einhergehen. Im bevorzugten persönlichen Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen sich Stiftungen als wichtige Plattform für einen weiteren Austausch mit weiteren Partnern und tragen zu einer Stärkung der institutionellen Umgebung der Partner bei. Darüber hinaus sind Stiftungen in der Lage, die Reputation ihrer Partner zu verbessern. Auch in der Projektdurchführung sowie bei der Entwicklung neuer Projekte nehmen Stiftungen positiven Einfluss auf ihre Partner.

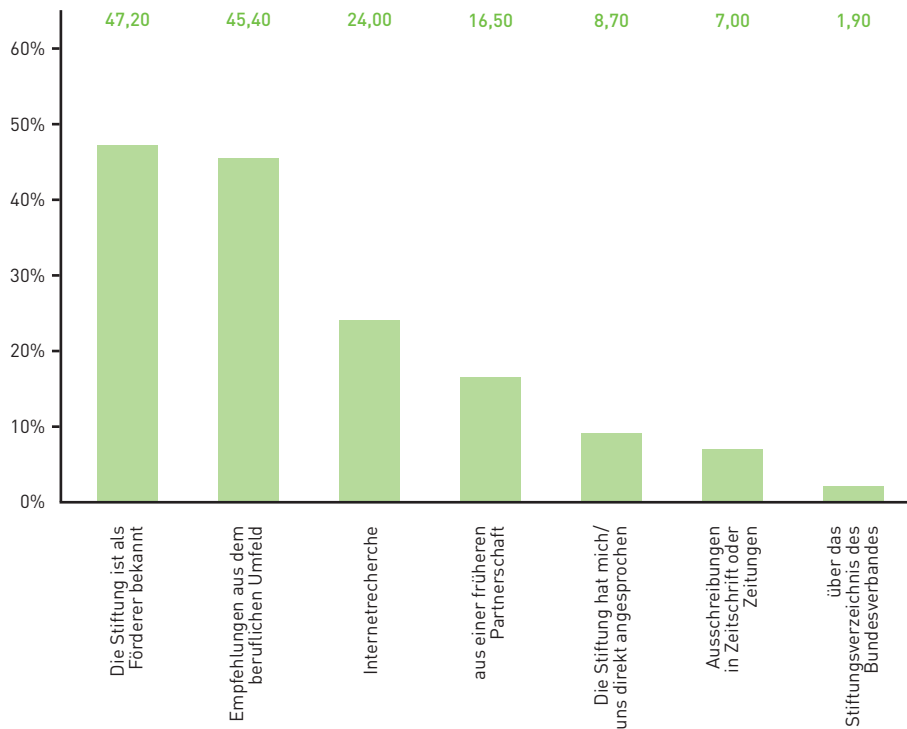
Bei den abgelehnten Antragstellern lassen sich solche Effekte hingegen nicht verzeichnen; hier fallen die Potentiale, die sich auch im Falle einer Ablehnung bei Partnern aufzeigen lassen könnten, deutlich zurück. Dadurch dass die Gründe, die zur Ablehnung geführt hatten, vergleichsweise selten kommuniziert werden, können damit auch keine Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten bzw. auf alternative Förderangebote verknüpft werden. Dies führt in der Gesamtbetrachtung zu einem Klima der Frustration innerhalb dieser Gruppe. Für die Stiftungen könnte es eine Aufgabe darstellen, den Anteil derjenigen, die ohne Hinweise zurückbleiben, durch einfache Kommunikationsmittel zu verringern. In der Summe würden solche Maßnahmen auch zu einem größeren Grad an Transparenz innerhalb des Sektors führen. Die konkreten und detaillierten Auswertungen zu diesen Fragen sowie zu den Fragen der Wahrnehmung von Stiftungen in der breiteren Öffentlichkeit sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

5.V. Stiftungen in der Wahrnehmung der Partner und der breiteren Öffentlichkeit

Die Außenwahrnehmung von Stiftungen durch die Partner sowie durch deren näheres Umfeld war der letzte Schwerpunkt der Studie. Dieses komplexe Thema wird in mehreren Fragen des Erhebungsinstruments aus unterschiedlicher Perspektive angegangen. In diesem Zusammenhang werden auch die Auswertungen zu den Fragen der Transparenz vorgestellt, die sowohl den bewilligten als auch den abgelehnten Partnern gestellt wurden.

Wie im Laufe des Berichtes bereits mehrfach festgestellt wurde, sind persönliche Kontakte sowie ein eher informeller Austausch im Stiftungssektor wesentlich. In Hinblick auf die Frage, wie die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam wurden, bestätigt sich dieser Trend: Die Stiftungen sind zum überwiegenden Teil im Tätigkeitsbereich der Partner als Förderer bekannt; 47,2% aller Befragten wählten diese Antwortoption. An zweiter Stelle stehen mit 45,4% die Empfehlungen aus dem beruflichen Umfeld. Mit deutlichem Abstand sind diese eher informellen Wege die beiden zentralen Informationsquellen. Mit 24% gab ein Viertel der Partner an, über Recherchen im Internet auf die Fördermöglichkeiten aufmerksam geworden zu sein. Von einer früheren Partnerschaft berichteten 16,5% der Partner. Eine direkte Ansprache durch die Stiftung fand in 8,7% der Fälle statt. Ausschreibungen in Zeitschriften zählen mit 7% eher zu den seltenen Wegen, durch die die Informationen an die Partner gelangen. Mit 1,9% liegt der Weg über das Stiftungsverzeichnis des Bundesverbandes an letzter Position.

Abb. 27 Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden? – alle Partner



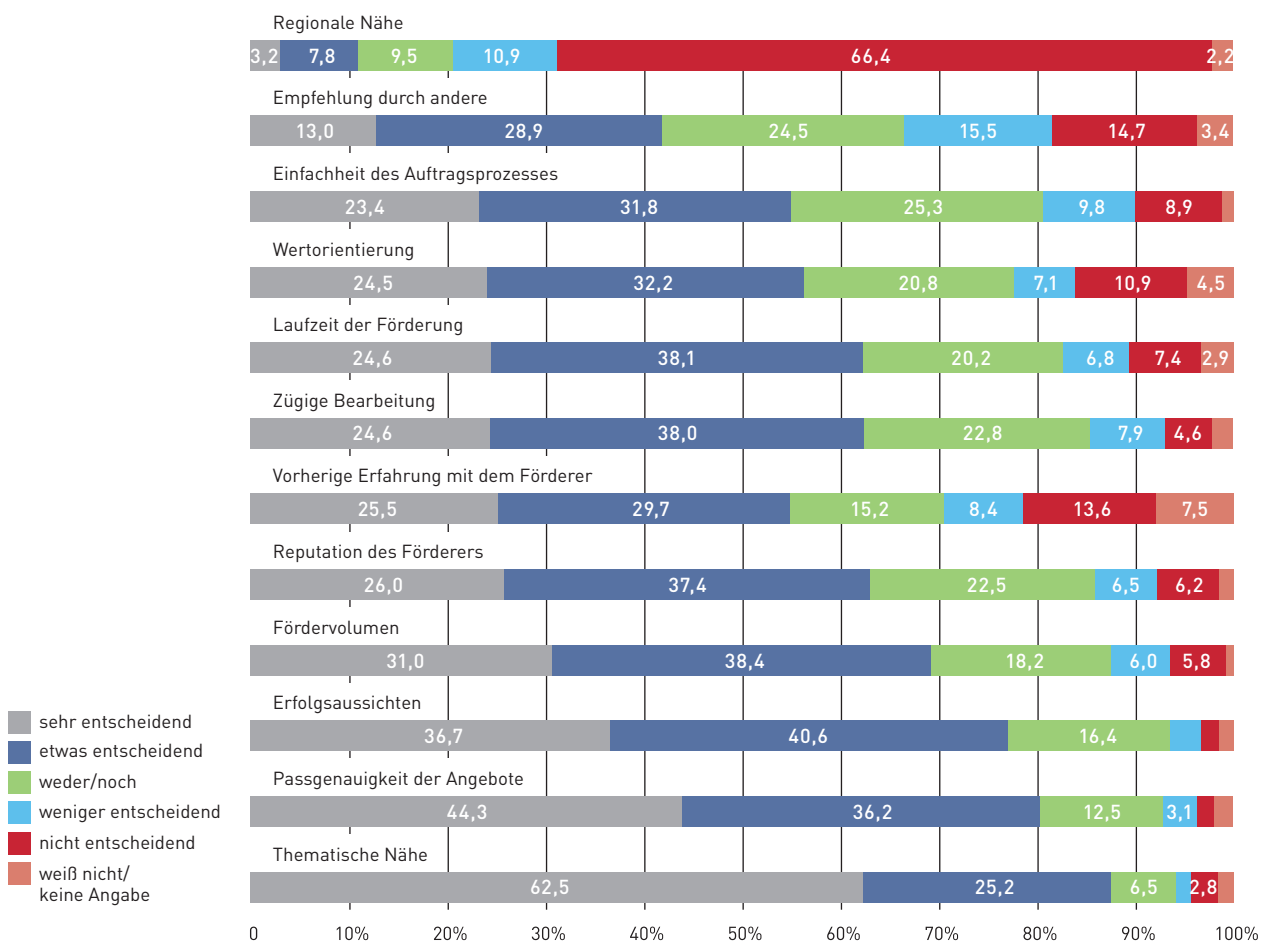
Bei der Auswahl einer Förderorganisation sind auf Seiten der Partner mehrere Faktoren wichtig. Die Befragten wurden im Survey gebeten, aus einer Auswahlliste die vorgegebenen Faktoren danach zu beurteilen, wie entscheidend sie zur Wahl der entsprechenden Stiftung beigetragen hatten. Mit großem Abstand erwies sich die thematische Nähe zu den Förderorganisationen als wichtigster Faktor bei der Auswahl: 62,5% bewerten ihn als sehr entscheidend, weitere 25,2% als etwas entscheidend. An zweiter Stelle und eng mit dem bereits genannten Kriterium verknüpft steht die Passgenauigkeit der ausgeschriebenen Förderprogramme. Eine ebenfalls hohe Wertung erhielten die Punkte Erfolgsaussichten sowie die Höhe des Fördervolumens. Auch die antizipierten Erfolgsaussichten tragen in hohem Maße zur Wahl einer Stiftung bei: Bei 36,7% der Partner ist dieses Kriterium sehr entscheidend, weitere 40,6% stuften es als etwas entscheidend ein. Die Resultate für die weiteren genannten Faktoren – Reputation des Förderers, eine vorherige Erfahrung, eine zügige Bearbeitung des Antrages, die Laufzeit der Förderung, eine ähnliche Wertorientierung sowie die Einfachheit des Antragsprozesses – sind vergleichend betrachtet auf ähnlichen Niveau auswahlentscheidend und spielen bei der Wahl der Partner eine wichtige, aber keine herausragende Rolle.

Interessanterweise bewerten lediglich 13% der Befragten die Empfehlung von anderen bei der Wahl als sehr entscheidend. Dieses Ergebnis ist etwas irritierend, da andererseits 45,4% der Partner an anderer Stelle angeben, durch Empfehlungen aus dem beruflichen Umfeld auf die Fördermöglichkeiten der Stiftungen aufmerksam geworden zu sein. Legt man aber die Antworten „sehr entscheidend“ und „etwas entscheidend“ zusammen, kommt man auf 41,9%, so dass die Divergenz nicht mehr so dramatisch erscheint.

Regionale Nähe stellt hingegen für den Großteil der Partner (66,4%) kein auswahlentscheidendes Kriterium dar. Lediglich 3,2% aller Befragten bezeichneten diese Eigenschaft als sehr entscheidend.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass insbesondere die thematische Verbundenheit des Projektes mit den ausgelobten Förderprogrammen der Stiftungen die handlungsleitenden Faktoren darstellen, nach denen die Partner ihre Förderorganisation auswählen. Auch die weiteren genannten Faktoren spielen eine wesentliche, aber keine herausragende Rolle.

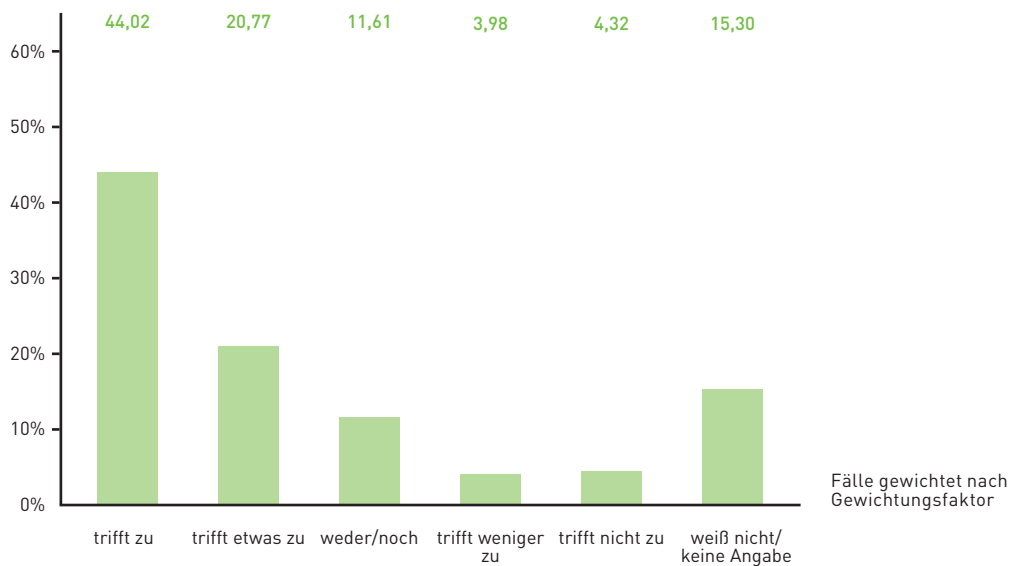
Abb. 28 Welche Faktoren sind für Sie bei der Auswahl eines Partners entscheidend? – alle Partner



Die Wahrnehmung der Partner in Bezug auf die Mitarbeiter der Stiftung wurde unter der Frage erhoben, ob diese mit der Thematik, die dem Projekt der Partner zugrunde liegt, vertraut sind. Bei der Interpretation der Ergebnisse bleibt zu berücksichtigen, dass die Analyse die unterschiedlichen Ausrichtungen der im Konsortium zusammengeschlossenen Stiftungen ignoriert und lediglich Durchschnittswerte präsentiert. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der rein wissenschaftsfördernden Stiftungen ist es schwer möglich, mit ihren hochspezialisierten Partnern die Projektinhalte zu diskutieren; bei den unternehmerisch ausgerichteten Stiftungen, die zudem eine Themenanwaltschaft einnehmen, könnte dieses Kriterium eher zutreffend sein.

Nichts desto weniger wird den Mitarbeitern der Stiftungen eine Vertrautheit mit dem Thema der Partner attestiert: 44% aller Befragten entschieden sich für die eindeutige Zustimmung, weitere 20,7% stimmten der Aussage teilweise zu. Am negativen Ende der Skala sind es kumuliert rund 8,2%, die die Aussage teilweise oder vollständig verneinten.

Abb. 29 Die Mitarbeiter sind mit der Thematik, die meinem Projekt zugrunde liegt, vertraut – alle Partner



In einer feiner differenzierenden Analyse der Antworten fällt auf, dass es insbesondere die abgelehnten Antragsteller waren, die die Aussage teilweise oder vollständig verneint hatten. Dieses Ergebnis kann in Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Partner in der Phase der Antragstellung betrachtet werden: die positiven Wertungen im Fall einer Ablehnung nahmen bei dieser Frage ebenfalls deutlich ab. Die Partner, deren Antrag nicht bewilligt wurde, nehmen als Grund für die Ablehnung u.a. die mangelnde Vertrautheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung mit der Thematik an.

Abb. 30 Die Mitarbeiter sind mit der Thematik, die meinem Projekt zugrunde liegt, vertraut – alle Partner (in Bezug zum Status der Partner, bewilligt oder abgelehnt)

		Wurde Ihr Antrag bewilligt?		gesamt
		ja	nein	
Die Mitarbeiter sind mit der Thematik, die meinem Projekt zugrunde liegt, vertraut	trifft zu	52,9%	21,7%	44,0%
	trifft etwas zu	21,3%	19,6%	20,8%
	weder/noch	10,3%	14,8%	11,6%
	trifft weniger zu	2,1%	8,5%	3,9%
	trifft nicht zu	2,0%	10,3%	4,3%
	weiß nicht/ keine Angabe	11,5%	25,1%	15,3%
gesamt		100%	100%	100%

Die Erhebung der Wahrnehmung von Stiftungen von Kollegen der Partner stellt eine weitere Dimension dar, die dazu beitrug, ein breiteres öffentliches Bild von Stiftungen zu generieren. In einer Auswahlliste an Charakteristika konnten die Partner ihre Einschätzung dahingehend abgeben, ob ihnen die entsprechenden Wahrnehmungen aus ihrem Umfeld rückgemeldet werden.

Die Ergebnisse lassen einen sehr wertvollen Einblick in die Außenwahrnehmung von Stiftungen zu. In besonderem Maße werden Stiftungen als renommierte Organisationen wahrgenommen, die verlässlich agieren und zudem einen hohen Grad an Anspruch aufweisen. In Hinblick auf die Legitimationsfragen, denen sich Stiftungsförderung ausgesetzt sieht, stellen diese Ergebnisse einen wichtigen und bestätigenden Faktor dar, wenn von 80,1% der Partner den Stiftungen ein gutes Ansehen in der öffentlichen Meinung attestiert wird. Auch die positiven Wertungen für die Verlässlichkeit im Handeln der Stiftungen stellen ein wichtiges Element dar, das die Stiftungen in ihren Tätigkeiten bestätigt und gleichzeitig legitimationsfördernd wirkt. Dass Stiftungen zudem einen hohen Anspruch an ihre Partner stellen, fügt sich in dieses Bild. Der Anspruch, klare Ziele zu verfolgen sowie eine strategische Arbeitsweise sind weitere Charakteristika, die von den Partnern jeweils zu über 60% rückgemeldet werden. Dennoch nimmt für diese beiden Items bereits die Anzahl derer, die keine Angabe machen können oder wollen, zu: Mit 17,9% bzw. 23,8% sind es rund ein Fünftel aller Befragten.

Als innovative Organisationen werden Stiftungen von rund 63,1% der Partner wahrgenommen – dies stellt für sich genommen einen guten Wert dar – jedoch betonen viele Partner der wissenschaftsfördernden Stiftungen, neben dem Fokus auf innovativen Projekten auch die bisher bewährten Förderungen weiterzuführen.

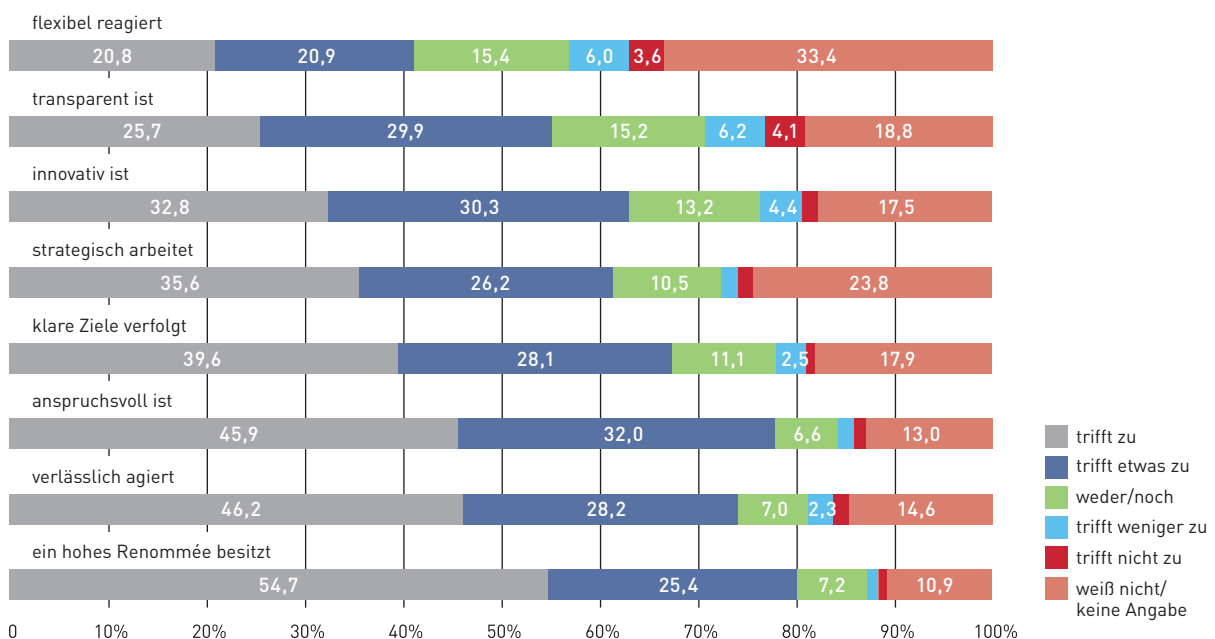
Transparenz und Flexibilität gehören hingegen weniger zu den Eigenschaften durch die sich die Stiftungen auszeichnen, zumindest in der Wahrnehmung der Kollegen der

Partner. Beim Thema Transparenz beläuft sich die Summe der deutlichen und teilweisen Zustimmung lediglich auf 55,6%; summiert man die Unentschiedenen (15,2%) sowie die Partner, die keine Angabe machen können oder wollen (18,8%), beträgt der Anteil 34%. Hier stellen sich wiederum Legitimitätsfragen für die Stiftungen: Im Zeitalter der zunehmend geforderten Transparenz stehen die Stiftungen mit ihren Bemühungen noch zurück und werden in der breiteren Wahrnehmung nicht unbedingt als transparente Organisationen wahrgenommen. Diese Erkenntnis der Studie sollte ein Anstoß für die weitergehende Diskussion dieses Themas sein.

Die Eigenschaft, die den Stiftungen am seltensten attestiert wird, ist Flexibilität. Nur 20,8% der vollständigen und 20,9% der teilweisen Zustimmung lassen diesen Schluss zu. Auf der anderen Seite ist mit 33,4% der größte Anteil an Partnern zu verzeichnen, die keine Angaben machen können oder wollen. In einer offenen Angabe hat ein Partner in einer ausführlichen Beschreibung dargestellt, dass er nicht die Stiftung als Ganzes, sondern einen Teilbereich im speziellen als unflexibel wahrnimmt:

„Das haben Stiftungen leider so an sich und ist von daher nicht als Kritik zu verstehen, aber die Abrechnungsmodalitäten und Mittelverwendung ist sehr stark bürokratisiert, was ein flexibles Handhaben der Finanzen unmöglich macht – wenn die Stiftung eine Partnerschaft mit vertrauensvollen Partnern eingeht, könnte man hier mehr Flexibilität in der Mittelverwendung schaffen, damit die Geförderten unternehmerischer handeln können und nicht bei jeder einzelnen Ausgabe (die oft sehr sinnvoll ist) abwägen müssen, ob diese dem vorher abgestimmten Budget entspricht – dies erlaubt keinerlei Flexibilität bei sich ändernden Bedingungen.“

Abb. 31a Die Stiftung wird von Kolleginnen und Kollegen in meinem Bereich als Akteur wahrgenommen, der... – alle Partner



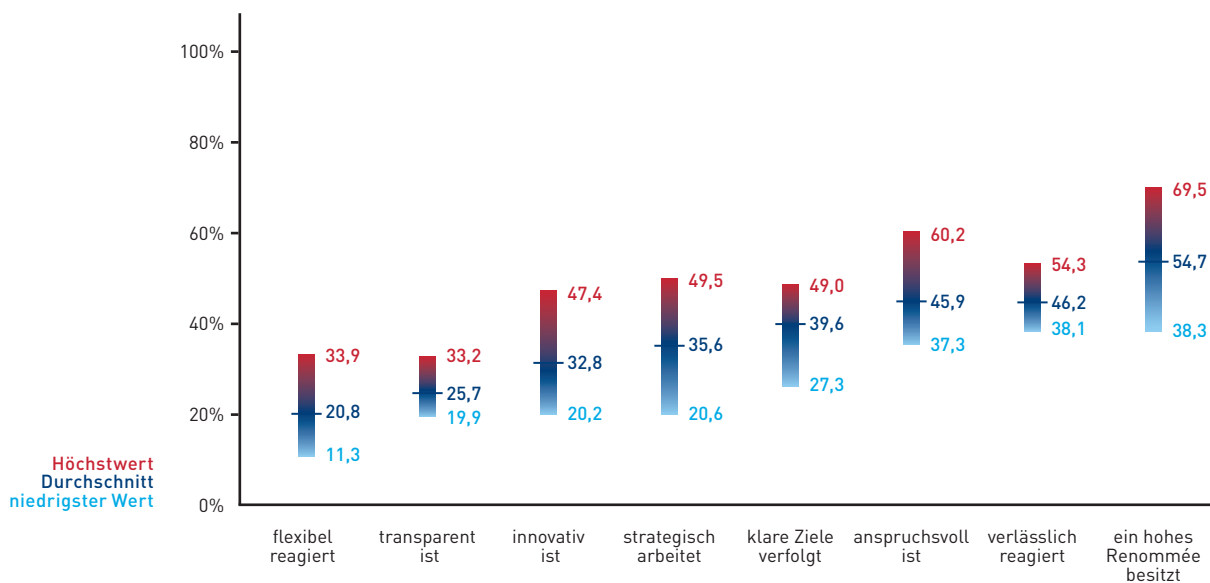
Auch in der Frage der Wahrnehmung der Stiftungen durch die Kollegen der Partner bietet ein Einblick in die Streuung des Antwortverhaltens interessante Erkenntnisse. Wie oben dargestellt werden Stiftungen insbesondere als renommierte Organisationen wahrgenommen. Der Durchschnittswert verbirgt jedoch Abweichungen, die wie folgt streuen: Mit 69,5% der eindeutigen Zustimmung wird eine Stiftung von ihren Partnern als besonders renommiert wahrgenommen. Als niedrigsten Wert verzeichnet eine andere Stiftung hingegen lediglich 38,8% der eindeutigen Zustimmung durch ihre Partner.

Auch in der wahrgenommenen Anspruchshaltung der Stiftungen lassen sich Unterschiede erkennen; hier beträgt die Streuung zwischen dem Höchstwert und den niedrigsten Wert 23%.

Die strategische Arbeitsweise weist ebenfalls eine breite Streuung auf: Während sich der Durchschnittswert auf 35,6% beläuft, lässt sich aus den Daten eine Abweichung um 15%, sowohl nach oben als auch nach unten, belegen. Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Wahrnehmung als innovative Organisation ab.

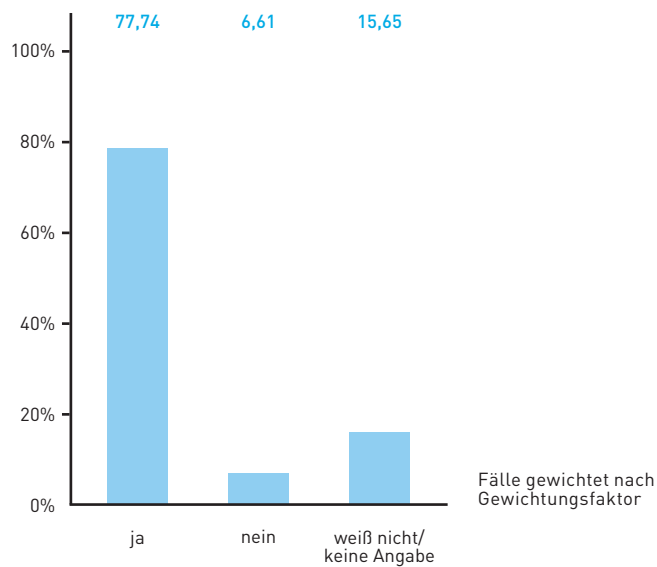
Diese Ergebnisse machen erneut deutlich, wie sehr sich die Strategien und Ausrichtungen der einzelnen Stiftungen in den erhobenen Daten niederschlagen; zugleich wird die Aussagekraft der Durchschnittsergebnisse etwas relativiert. Illustriert wird hingegen erneut die vielfältigen und zielgenauen Analysemöglichkeiten, die sich im Rahmen der Studie ergeben.

Abb. 31b Die Stiftung wird von Kolleginnen und Kollegen in meinem Bereich als Akteur wahrgenommen, der... – alle Partner (Streuung der Ergebnisse der Stiftungen bei der Antwort „trifft zu“)



In der Auswertung der Frage, ob eine Förderung durch die Stiftungen einen Qualitätsausweis innerhalb des Tätigkeitsfeldes der Partner darstelle, kommt wiederum das hohe Renommee der Stiftungen zum Ausdruck: mit 77,7% bewerten über drei Viertel aller Befragten eine Förderung als Auszeichnung. Die Frage wird von einem deutlich kleineren Anteil der Partner verneint.

Abb. 32 Stellt eine Förderung durch die Stiftung in Ihrem Tätigkeitsfeld einen Qualitätsausweis dar? – alle Partner



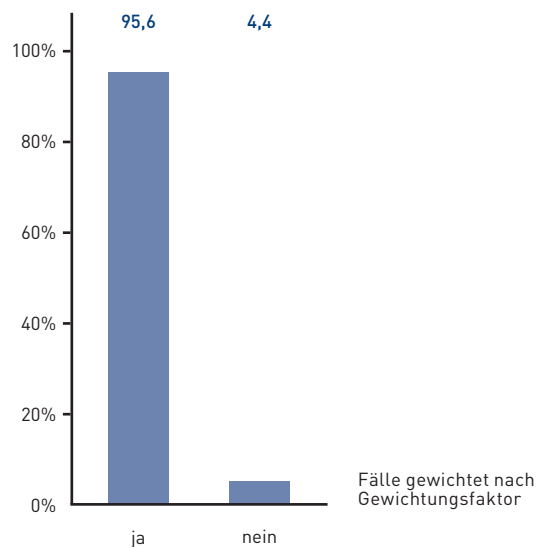
Untersucht man die Antwortverhalten der Partner in Bezug auf diese Frage näher, fällt auf, dass der Status der Partner (bewilligt oder abgelehnt) weniger Einfluss ausübte. Ein Zusammenhang erschließt sich eher über die Häufigkeit der Antragstellung: Je größer der Grad an Erfahrung, der sich über die Häufigkeit der Antragstellung ergibt, desto seltener bewerten die Partner eine Förderung durch Stiftungen als Qualitätsausweis.

Abb. 33 Stellt eine Förderung durch die Stiftung in Ihrem Tätigkeitsfeld einen Qualitätsausweis dar? – alle Partner (in Bezug auf die Häufigkeit der Antragstellung)

		Gilt eine Förderung als Qualitätsausweis?			gesamt
		ja	nein	weiß nicht/ keine Angabe	
Häufigkeit der Antragstellung	Erstantrag	82,9%	5,1%	12,0%	100%
	1-4 Anträge	80,9%	6%	13,1%	100%
	5-10 Anträge	71,5%	7%	21,5%	100%
	mehr als 10 Anträge	72,5%	9,3%	18,2%	100%
gesamt		77,7%	6,6%	15,6%	100%

In einer weiteren Frage wurden die Partner um ihre Einschätzung gebeten, ob sie sich vorstellen können, erneut einen Antrag bei der Stiftung einzureichen. Hier fällt die Zustimmung mit 95,6% sehr deutlich aus. Diese Wertung drückt den Stiftungen nicht nur ein großes Lob für ihre Arbeit aus, sondern verweist auch auf ihre spezifische Position als Förderorganisationen im gesellschaftlichen Gefüge. Meist unabhängig davon, ob ihr Antrag bewilligt wurde oder nicht, können sich die meisten Partner vorstellen, einen erneuten Antrag einzureichen.

Abb. 34 Können Sie sich vorstellen, erneut einen Antrag bei der Stiftung zu stellen?
– alle Partner



Die abschließenden Auswertungen beleuchten das Thema der Transparenz näher. Eine Einschätzung war im Fragebogen auf unterschiedliche Weise möglich: Es wurden sowohl die bewilligten Partner als auch die abgelehnten Antragsteller gebeten, ihre Beurteilung abzugeben.

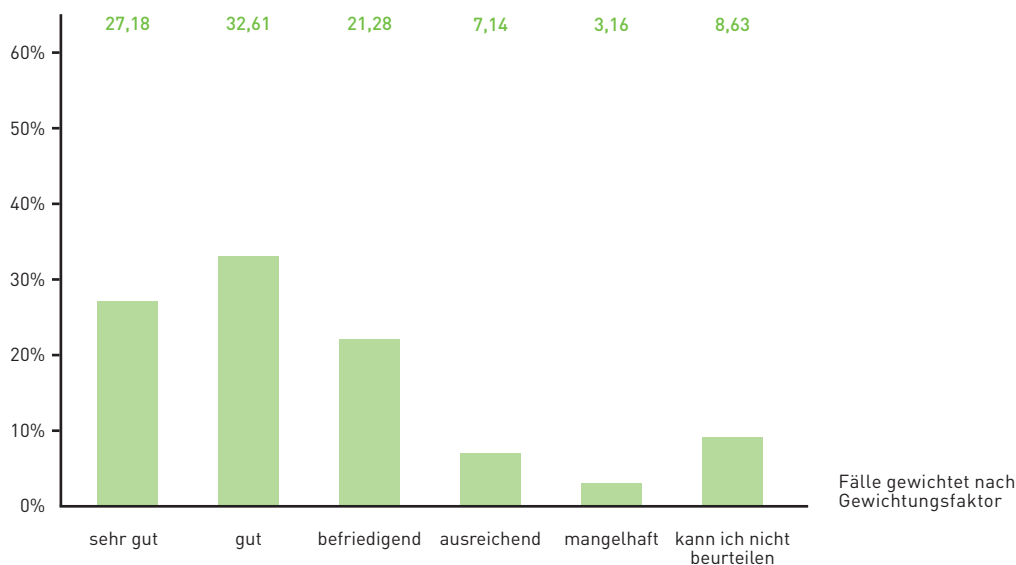
Die bewilligten Partner konnten die Transparenz der Entscheidungsprozesse bewerten. Hier korrespondieren die Ergebnisse in gewisser Hinsicht mit den bereits oben vorgestellten Resultaten, was die Wahrnehmung der Stiftung betrifft. 27,1% der bewilligten Partner schätzen die Transparenz der Entscheidungsprozesse sehr gut ein. Die größte Gruppe (32,6%) vergab eine gute Wertung, für 21,2% der Partner war die Transparenz lediglich befriedigend. Auf der negativen Seite der Skala summieren sich zusammengenommen 10,2%, die eine ausreichende oder mangelhafte Wertung vergaben; 8,6% konnten keine Einschätzung abgeben.

In den zahlreichen qualitativen Angaben, die die Partner im Verlauf der Befragung machen konnten, wird das Thema von vielen Partnern angesprochen. Der Wunsch nach einem größeren Grad an Transparenz ist nicht nur bei den abgelehnten Antragstellern, sondern auch bei den bewilligten Partnern vorhanden, wie die folgende Formulierung zeigt:

„Wichtig wäre doch vor allem die Kriterien der Begutachtung zu kennen. Gerade diese Kriterien scheinen aber letztendlich gar niemandem klar zu sein. Gefördert wird, was irgendjemand originell oder innovativ findet. Wer entscheidet? Die Gutachter scheinen mal intern mal extern zu sein. Wer Gutachter wird, scheint nicht ganz klar zu sein. So ist beispielsweise nicht einmal klar, ob Gutachter aus dem selben Fach oder einem anderen Fach kommen. Es fehlt an Transparenz bei der Auswahl von Gutachtern.“

Im Vergleich zu den insgesamt sehr positiven Ergebnissen, die zu vielen Fragen in der Studie abgegeben wurden, fällt auf, dass bei diesem Item die Zustimmung niedriger ausfällt. Dies sollte als Anstoß für die Stiftungen verstanden werden, nach Abhilfe zu suchen.

**Abb. 35 Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?
– bewilligte Partner**



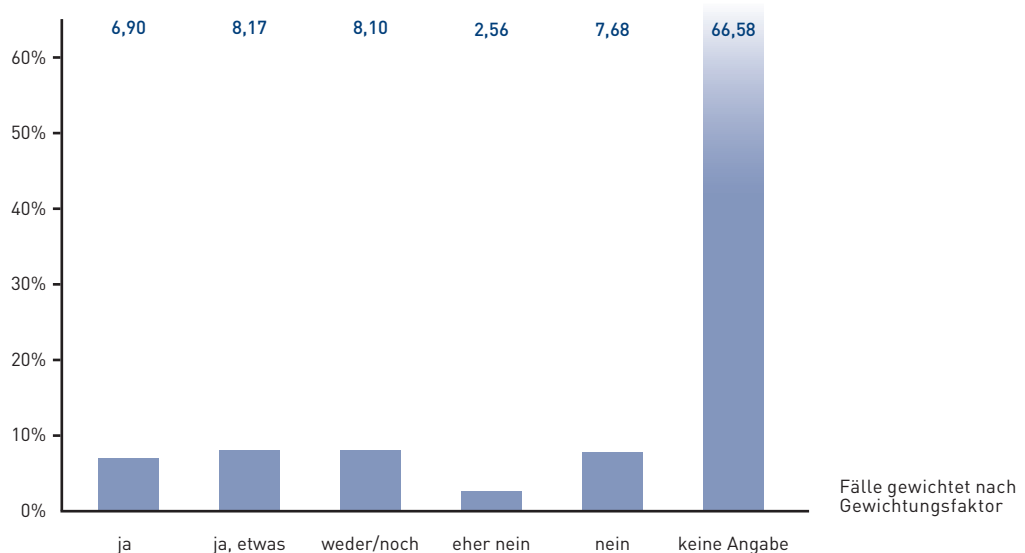
Den abgelehnten Partnern war es möglich, die Gründe der Ablehnung auf ihre Verständlichkeit hin zu bewerten. Eine Beantwortung dieser Frage setzte voraus, dass den Partnern die Gründe, die zur Ablehnung des Antrages geführt hatten, mitgeteilt wurden. Diese technische Anforderung wurde mittels eines Filters gelöst. Die Auswertung zeigt, dass 66,5% keine inhaltliche Begründung für die Ablehnung des Antrages übermittelt bekommen hatten.

Unter den verbleibenden 33,5% stimmten zusammengenommen 15% der Aussage ganz oder teilweise zu, die Gründe seien nachvollziehbar gewesen. Die Gruppe der Unentschiedenen beläuft sich auf 8,1%; mit Nein stimmten 7,6%.

In diesem Bereich eröffnen sich für die Stiftungen noch Optimierungsmöglichkeiten, die in Ansätzen zu diskutieren wären. Der Wunsch, zumindest in Auszügen die Gutachten einsehen zu können, wurde seitens der Partner häufig genannt, denn:

„Die Stellung von Anträgen nimmt heutzutage einen unverhältnismäßig hohen Anteil der Arbeitszeit von Wissenschaftlern an. Es ist sehr unbefriedigend und unproduktiv, keine Rückmeldung über die Gründe zu erhalten, die zur Ablehnung von Anträgen führen.“

Abb. 36 Waren Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrages führten, verständlich? – abgelehnte Antragsteller



6. Implikationen der Studie für Stiftungen – zur Zukunft von „Learning from Partners“

Die Initiative „Learning from Partners“ hat sich in ihrer Pilotphase als sehr erfolgreicher Evaluationsansatz erwiesen, der es den Partnern als zentralen Stakeholdern von Stiftungen ermöglicht hatte, ihr Feedback an die Förderorganisationen zurückzumelden. Die für eine Online-Umfrage verhältnismäßig große Rücklaufquote von 30,5% lässt sich dahingehend interpretieren, dass der Wunsch und das Bedürfnis der Partner, ihre Erfahrungen und Einschätzungen an die Stiftungen zu kommunizieren, recht groß waren.

Für die beteiligten Organisationen bedeuten die Ergebnisse einerseits eine Bestätigung ihrer bisherigen Arbeit und tragen zur Legitimation der Stiftungen bei. Ihr guter Ruf, ihre Verlässlichkeit sowie die Fähigkeit, durch die Zusammenarbeit mit den Partnern zu einer individuellen und institutionellen Stärkung beizutragen, sind hierbei die wesentlichen Komponenten. Die Ergebnisse der Studie zeichnen nicht nur ein überwiegend positives Bild von Stiftungen als Organisation, sondern attestieren auch den Mitarbeitern eine hohe Kompetenz sowie eine qualifizierte Arbeit. Andererseits verweisen einige Resultate auf Optimierungspotentiale, die insbesondere im Bereich der Informationspolitik zu sehen sind. Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der stiftungsinternen Prozesse und Abläufe sowie der letztendlich entscheidenden Frage, welche Projekte gefördert werden und welche nicht, könnte durch gezielte Maßnahmen verbessert werden und somit auch bei den abgelehnten Partnern zu einem höheren Grad an Akzeptanz beitragen.

Eine Erhebung im Rahmen von „Learning from Partners“ bietet in erster Linie den einzelnen Stiftungen als autonomen Organisationen die Möglichkeit, Aufschluss über ihre Arbeitsweise sowie über die strategische Ausrichtung der Stiftung einzuholen. Bei allen sechs Stiftungen findet sich ihre jeweilige Arbeitsweise eindrucksvoll in den Daten repräsentiert. Die an einigen Punkten dargestellten Streuungen im Antwortverhalten der Partner verdeutlichen zudem die Vorzüge des Projektdesigns: Die einzelnen Stiftungen haben die Chance, auf der Grundlage der ihnen vorgelegten Daten Schlüsse im Vergleich zu den hier vorgestellten Ergebnissen zu ziehen.

Im Sinne nachhaltiger Veränderungen und Verbesserungen für jede einzelne Stiftung und in der Folge womöglich für den gesamten Stiftungssektor bietet eine Evaluation im Rahmen von „Learning from Partners“ einen wissenschaftlich fundierten Ansatz, der auf die Besonderheiten kontinentaleuropäischer Stiftungen zugeschnitten ist und wertvolle Einschätzungen und Erkenntnisse für deren Steuerung und strategische Ausrichtung generiert. Denn erst durch die Überprüfung und Einschätzung des individuellen Stiftungshandelns durch die Partner kann sich die Stiftung vergewissern, ob die von ihr angestrebten Ziele und Zwecke auch verwirklicht werden.

Zum momentanen Zeitpunkt unterliegen die Daten noch einigen Einschränkungen:

- Mit 79,7% der Partner, die einen wissenschaftlichen Hintergrund aufweisen, liegt ein Bias der Studie auf der Wissenschaftsförderung. Alle im Konsortium beteiligten Stiftungen bieten Förderprogramme in diesem Bereich an; bei zwei Stiftungen ist es der ausschließliche Stiftungszweck. Dies verweist auf einen hohen Stellenwert von Wissenschaftsförderung unter den Befragten der sechs Stiftungen. Auch unter den nicht rein wissenschaftsfördernden Stiftungen ist die Antwortquote der Partner mit einem wissenschaftlichen Hintergrund recht groß. Somit steht eine breitere Untersuchung über die Qualitäten und Facetten anderer Förderbereiche in der Studie zurück.
- Wie eingangs vermerkt, handelt es sich bei den im Konsortium beteiligten Stiftungen um sehr unterschiedlich aufgestellte und agierende Organisationen. Durch die Gewichtung in der Auswertung wurden diese individuellen Facetten und Qualitäten der einzelnen Organisationen etwas relativiert. Sollten sich weitere Stiftungen dazu entschließen, sich im Rahmen von „Learning from Partners“ evaluieren zu lassen, so würde durch das Entstehen von peer groups der Vergleich gleichartig arbeitender Stiftungscluster geschaffen und die Stiftungen könnten dann nicht nur von ihren Partnern, sondern auch voneinander lernen.

Die vorgestellten Ergebnisse stellen lediglich Querschnittsdaten dar, die einen erstmaligen Einblick in die Stiftungslandschaft in Deutschland aus der Perspektive der Partner ermöglichen. Im Sinne nachhaltiger, zielgerichteter Veränderungen und Verbesserungen, die sowohl bei den einzelnen Organisationen als auch innerhalb des gesamten Sektors ansetzen können, wird das Erhebungsinstrument besonders dann interessant und hilfreich, wenn aus der Querschnittsanalyse ein zeitlicher Längsschnittvergleich wird. Hierfür wäre zum einen eine turnusmäßige erneute Erhebung in zwei bis drei Jahren notwendig, dann liegen adäquate Vergleichsdaten vor, anhand derer sich Veränderungen nachzeichnen lassen können.

Die Aussagekraft der Untersuchung würde stark zunehmen, wenn sich weitere Stiftungen für eine Evaluation im Rahmen von „Learning from Partners“ entscheiden. Den teilnehmenden Stiftungen böte sich die Möglichkeit, aus der Perspektive ihrer Partner wichtige und wertvolle Erkenntnisse in Hinblick auf die Ausrichtung der Stiftung und ihrer Aktivitäten zu erhalten. Zugleich würde sich unser Wissen um die Bedeutung des Stiftungssektors und dessen Wahrnehmung zunächst durch seine wichtigsten Stakeholder verbessern.

