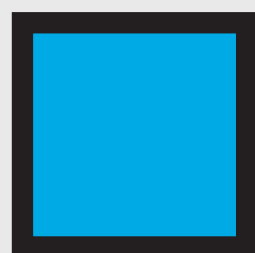


□ ■ LEARNING  
□ □ FROM  
■ □ PARTNERS  
□ □ □ ■  
□ ■ □ □

# GESAMTREPORT 2018





LEARNING FROM PARTNERS  
**GESAMTREPORT 2018**

## **HERAUSGEBER**

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Bergheimer Straße 58  
69115 Heidelberg  
Telefon: 06221 54119-50  
Telefax: 06221 54119-99  
E-Mail: [csi@csi.uni-heidelberg.de](mailto:csi@csi.uni-heidelberg.de)

## **PARTNER**

Boehringer Ingelheim Fonds  
Deutsche Bundesstiftung Umwelt  
Fritz Thyssen Stiftung  
Klosterkammer Hannover  
Software AG - Stiftung  
Stiftung Mercator  
VolkswagenStiftung  
Wilhelm Sander-Stiftung

## **TEXT, REDAKTION UND LAYOUT**

Volker Then, Martin Hölz, Christoph Schätzer

© Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2019

## **INHALT**

<b>A. VORWORT DER AUTOREN</b>	<b>7</b>
<b>B. EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>8</b>
<b>C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT – LEARNING FROM PARTNERS ALS TRENDSTUDIE IM STIFTUNGSSEKTOR</b>	<b>10</b>
<b>D. FORSCHUNGSDESIGN UND EMPIRISCHE ERHEBUNG</b>	<b>13</b>
<b>E. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN</b>	<b>15</b>
I. STRUKTURDATEN DES ANTWORTSAMPLES	15
II. ZUR ZUFRIEDENHEIT DER PARTNER	17
III. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE	22
IV. BEITRÄGE ZUM CAPACITY BUILDING	27
V. ZUR WAHRNEHMUNG DER STIFTUNG	33
VI. ZUR TRANSPARENZ DER STIFTUNGEN	40
VII. FEEDBACK DER ABGELEHNTEN ANTRAGSTELLER	43
VIII. THEMENSCHWERPUNKT DIGITALISIERUNG	46
<b>F. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER LEARNING FROM PARTNERS STUDIE</b>	<b>48</b>
<b>G. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>50</b>



## A. VORWORT DER AUTOREN

Liebe Leserinnen und Leser,

in Zeiten wachsender Herausforderungen und stetiger Veränderungen bleiben auch Stiftungen von den Entwicklungen nicht unberührt. Als besondere Organisationen der Zivilgesellschaft können Stiftungen neue Wege beschreiten, Innovationen anstoßen und gleichzeitig durch kontinuierliche Arbeit Beständigkeit vermitteln. Hierfür ist eine stabile Organisationsstruktur ebenso notwendig wie ein wiederkehrender Dialog mit den Stakeholdern, die sie umgeben. Als Element des Dialogs und gleichzeitig als Beitrag zur Organisationsentwicklung von Stiftungen freuen wir uns sehr, Ihnen die Ergebnisse der dritten Erhebungswelle des Projektes Learning from Partners mit diesem Bericht vorstellen zu können.

Im Stiftungssektor ist Learning from Partners bis dato einzigartig. Einerseits, weil das Projekt als Evaluation im Verbund mehrerer Stiftungen allgemeine Strukturen und Abläufe ebenso wie stiftungsspezifische Besonderheiten und Strategien erfasst. Andererseits, weil es seit 2011 Prozesse der Organisationsentwicklung von Stiftungen beschreiben und nachvollziehen kann. Das erworbene Wissen trägt zu einer Verbesserung des individuellen Stiftungshandelns bei und wirkt positiv auf den Sektor als ganzen, in welchem Fragen der Positionierung und Professionalisierung diskutiert werden.

Aus all den genannten Gründen danken wir den Personen und Organisationen sehr herzlich, die zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben: auf Seiten der teilnehmenden Stiftungen danken wir dem Boehringer Ingelheim Fonds, der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, der Fritz Thyssen Stiftung, der Klosterkammer Hannover, der Software AG – Stiftung, der Stiftung Mercator, der VolkswagenStiftung sowie der Wilhelm Sander-Stiftung herzlich für die Förderung und das damit verbundene Vertrauen. Unser herzlicher Dank gilt ebenfalls allen Partner\*innen, die ihre Zeit investiert und an der Umfrage teilgenommen haben. Mit ihren Rückmeldungen und Auskünften haben sie zu einem gelungen Projektverlauf maßgeblich beigetragen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns gleichermaßen über Ihre Anregungen und Rückmeldungen.

Heidelberg, im Januar 2019

## **B. EXECUTIVE SUMMARY**

Learning from Partners ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt, das in den Jahren 2017/2018 bereits zum dritten Mal am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg durchgeführt wurde. Das Vorhaben widmet sich der systematischen Evaluation der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und ihren Antragstellern und Förder- sowie Kooperationspartnern. Im Rahmen einer Online-Umfrage werden die Partner eingeladen, ihr Feedback an die Stiftungen zu den Themen Zufriedenheit, Administration, Capacity Building und Wahrnehmung der Stiftung zurückzumelden.

### **Zur Zufriedenheit der Partner**

Die befragten Partner der Stiftungen zeigen sich im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit den Stiftungen sehr zufrieden, 66,1% bewerteten die Partnerschaft als sehr gut, weitere 28,8 % als gut. Im Trendvergleich ist es insbesondere gelungen, die Zufriedenheit unter den Partnern in der Phase der Antragstellung zu steigern: äußerten sich 2015 kumuliert 81,7 % sehr und eher zufrieden, beläuft sich der Wert im Jahr 2018 auf 87 %. Dies verdeutlicht die Bemühungen der Stiftungen, ungeachtet der letztlichen Entscheidung über einen Antrag durch professionelle Beratung und hohe Responsivität einen guten Kontakt herzustellen.

### **Bewertung der administrativen Prozesse**

Die formalen Anforderungen an einen Antrag wurden von 77,1 % aller Befragten als eindeutig angesehen, was für sich bereits ein sehr gutes Ergebnis darstellt. Im Trendvergleich zeigt sich darüber hinaus eine positive Entwicklung, hier nahm die Zustimmung zu dieser Frage um 4,5 % zu und verdeutlicht, dass die Stiftungen mit klaren administrativen Vorgaben professionell agieren. Der administrative Aufwand für Förderpartner bewegt sich mit kumuliert 69 % an sehr guten und guten Bewertungen in angemessenem Rahmen und hat sich im Vergleich zu 2015 etwas ausbalanciert.

### **Beiträge zum Capacity Building**

Unter den direkten Formen der Unterstützung, die die Förderpartner seitens der Stiftungen erfahren haben, rangiert die Verbesserung der Sichtbarkeit des Projektes mit 15,9 % an sehr guten und 27,5 % an guten Wertungen an erster Stelle. Auffällig war, dass es einen großen Anteil an Enthaltungen zu dieser Frage gab, was darauf hinweist, dass nicht alle Formen des Capacity Building unter den beteiligten Stiftungen in demselben Maße angeboten werden. Als positive Effekte, die mit einer Stiftungsförderung einhergehen, steht der Reputationsgewinn der Partner mit 46,9 %, ein Benefit für die Herkunftsorganisation der Partner mit 45,6 % sowie eine Verbesserung der Projektdurchführung bei 45,2 %. Im Vergleich mit den Daten aus 2015 stagnieren die Werte jedoch bzw. sind leicht rückläufig.



## **Zur Wahrnehmung der Stiftungen**

Nach drei Erhebungswellen lässt sich ein klares Bild von Stiftungen formulieren: sie gelten in der Wahrnehmung ihrer Partner als renommierte, verlässliche und anspruchsvolle Organisationen. Alle drei genannten Charakteristika erzielten Zustimmungswerte von jeweils über 80 %. Im Trendvergleich verbessert haben sich die Einschätzungen der Partner bezüglich Innovativität (von 58,4 % auf 65,3 %) und Transparenz (von 57,1 % auf 63,6 %). Ebenfalls verstärkt hat sich der Eindruck unter den Befragten zur gesellschaftlichen Wirkung der Stiftungsaktivitäten: bestätigten 2015 noch 57,4 % diesen Eindruck, beläuft sich der Wert 2018 auf 63,4 %.

## **Der Faktor Transparenz**

Über die Hälfte aller befragten Partner gab an, vollständig (23,3 %) oder teilweise (38,7 %) über die Genese der Entscheidung bzgl. ihres Antrags informiert gewesen zu sein. Der Trendvergleich zeigt hier eine leicht positive Entwicklung, insbesondere einen Zuwachs unter den teilweise informierten Partnern um 9 %. Die geförderten Partner bewerteten zu 59,2 % die Transparenz der Entscheidungsprozesse als sehr gut oder gut. In der vergleichenden Auswertung zeigt sich eine leichte Verschiebung dahingehend, dass die sehr guten Bewertungen zugenommen haben, die Bewertung mit „gut“ sich hingegen um rund 9 % verringert hat.

## **Feedback der abgelehnten Antragsteller**

Die nicht bewilligten Antragsteller zeigten sich in der Phase der Antragstellung zu 28,3 % sehr zufrieden und zu 37,6 % eher zufrieden mit dem Kontakt. Dies stellt eine positive Entwicklung dar, die auch durch das Trendergebnis bestätigt wird: es ist den beteiligten Stiftungen in gewissem Maße gelungen, den Anteil der eher nicht zufriedenen und nicht zufriedenen Partner zu reduzieren (2015 kumuliert 20,9 % zu 2018 kumuliert 15,5 %) und somit einen eher positiven Eindruck zu hinterlassen, gleichwohl der Antrag nicht zur Förderung angenommen wurde. Das Ergebnis ist umso beeindruckender, als dass sich die Stiftungen bei der Mitteilung der Gründe für die Ablehnung nicht anders verhalten, jeweils knapp über die Hälfte der Partner erhielten eine Form von Feedback.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass Stiftungen als renommierte, verlässliche und anspruchsvolle Organisationen wahrgenommen werden, die mit klaren formalen Vorgaben arbeiten. Zudem ist es im zeitlichen Verlauf gelungen, den Zufriedenheitsgrad unter ihren Antragstellern und Partnern zu erhöhen, und dies insbesondere in der Phase der Antragstellung, in der noch keine Entscheidung über den Antrag gefallen war. Dieses Ergebnis stellt für die Mitarbeiter der Stiftungen ein sehr positives Feedback dar und untermauert die Wertschätzung der qualifizierten Arbeit. Ebenfalls ausgeprägter als in der vergangenen Erhebung war die Zustimmung der Befragten zur wahrgenommenen gesellschaftlichen Wirkung der Stiftungsaktivitäten. Hier scheint der Diskurs eine größere Anzahl an Partnern erreicht zu haben. Im Trendvergleich verbessert haben sich ebenfalls die Einschätzungen der Partner bezüglich Innovativität und Transparenz der Stiftungen.

## C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT

Learning from Partners ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt, das als Trendstudie konzipiert bereits zum dritten Mal am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg durchgeführt wurde. Das Vorhaben widmet sich der systematischen Evaluation des Kooperationsverhältnisses zwischen Stiftungen und ihren Partnern<sup>1</sup>, wobei der Fokus auf der Performanz sowie der organisationalen Weiterentwicklung der Stiftung liegt. Im Mittelpunkt der Studie steht das Ziel, ein systematisches und umfassendes Feedback von Antragstellern, Fördermittelempfängern und Kooperationspartnern von Stiftungen zu erheben, das Aufschluss über die jeweilige Arbeitsweise, die organisationale Aufstellung, die stiftungsinternen Abläufe und die Umsetzung der Stiftungsstrategie geben soll. Mit den erzielten Ergebnissen trägt das Projekt einerseits auf Organisationsebene zur Optimierung und Professionalisierung des Stiftungshandelns bei und eröffnet andererseits die Möglichkeit, nachhaltige und zielgerichtete Veränderungen im Stiftungssektor anzustoßen. Im Folgenden sollen kurz die Kontextbedingungen für das Projekt vorgestellt und auf die jeweiligen Ebenen eingegangen werden.

Stiftungen gehören „zu den autonomsten Institutionen der modernen Gesellschaften“<sup>2</sup> und agieren in „relativer Unabhängigkeit von Marktmechanismen und Wahlzyklen“ (ebd.). Mit ihren vielfältigen Rollen, seien sie komplementär, substituierend, bewahrend oder innovativ-themenanwaltschaftlich angelegt, verfügen Stiftungen über komparative Vorteile und sind in der Lage, Risiken einzugehen, Problemfelder zu identifizieren oder Innovationen zu fördern. In den vergangenen Jahren stieg die Anzahl an Stiftungen kontinuierlich an, gegenwärtig verzeichnet der Bundesverband Deutscher Stiftungen eine Gesamtanzahl von 22.274 rechtsfähiger Stiftungen in Deutschland, von denen allein 549 im Jahr 2017 neu errichtet wurden<sup>3</sup>. Aufgrund dieser rasanten Zunahme hat sich sowohl die öffentliche als auch die wissenschaftliche Aufmerksamkeit verstärkt dem Stiftungswesen zugewandt, es wurden die Rollen und Funktionsweisen von Stiftungen<sup>4</sup>, ihre Verortung in der Zivilgesellschaft sowie der spezifische Beitrag von Stiftungen zum Gemeinwohl eingehender untersucht, wobei Begriffe wie Accountability, Transparenz oder Impact in die Diskussion mit eingebracht wurden. Wesentliche Beiträge finden sich in den Publikationen von Power<sup>5</sup>, Porter & Kramer<sup>6</sup>, Anheier & Daly<sup>7</sup> sowie Anheier, Förster, Mangold und Striebing<sup>8</sup>. Diese Transformationen auf gesellschaftlicher Makroebene greifen Stiftungen auf Organisationsebene auf ganz unterschiedliche Weise auf: verstärkt durch eine sektor-interne Dynamik, beschäftigten sich Stiftungen in zunehmendem Maße mit Fragen von Strategie, Qualität und Wirkung. Um der Gefahr einer „idealistischen Ineffizienz“<sup>9</sup> zu entgehen, reflektieren Stiftungen seit den vergangenen beiden Dekaden ihren Modus Operandi, entwickeln gemeinschaftliche Projekte und Vorhaben oder agieren verstärkt in der themenanwaltschaftlichen Politikberatung.

1 Die gewählte Form (Partner, Antragsteller, Mitarbeiter) bezieht sich immer zugleich auf weibliche und männliche Personen.

2 Anheier 2012: 23

3 vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2018

4 Anheier et al 2017

5 Power 1997

6 Porter & Kramer 1999

7 Anheier & Daly 2007

8 Anheier et al 2017

9 So Arend Oetker in Jacobi 2009: 145

Stiftungen verstehen sich zunehmend als lernende Organisationen<sup>10</sup>, legen verstärkt Wert auf eine effektive und effiziente Durchführung und Erfüllung ihres Stiftungszweckes und kommen dabei gleichsam Anforderungen von Legitimität und Transparenz nach, da „neben inhaltlichen Qualitätsmaßstäben an die Arbeit Fachlichkeit auch auf der strategischen und operativen Ebene des Managements mittlerweile von vielen Partnern als selbstverständlich betrachtet wird“<sup>11</sup>. Learning from Partners als gemeinschaftliches Evaluationsprojekt stellt daher einen Baustein für eine umfassende Organisationsentwicklung von Stiftungen auf ihrem Professionalisierungsweg dar. Die Ergebnisse des Projektes geben exemplarisch Aufschluss über die Aktivitäten von Stiftungen, über ihr Wirken in der Gesellschaft und in den jeweiligen Themenfeldern. Sie tragen zur Legitimität von Stiftungen bei und erfüllen Anforderungen von Transparenz und Professionalisierung. Innerhalb des Stiftungssektors entsteht durch das Projektdesign eine Plattform zum Austausch zwischen den beteiligten Stiftungen, da spezifische Fragestellungen oder Probleme nicht notwendigerweise eine Stiftung allein betreffen. Durch eine Clusterzusammenstellung ähnlich aufgestellter und arbeitender Stiftungen lassen sich Verständigungswege generieren, die den wechselseitigen Austausch fördern. Auf organisationaler Ebene können die Ergebnisse schließlich als Entscheidungsgrundlage für die strategische und operative Steuerung der jeweiligen Stiftung dienen und ermöglichen einen Abgleich von Fremd- und Eigenbild. Der Ansatz von Learning from Partners geht hierbei über die Programmebene hinaus und fokussiert auf die Stiftung als Entität, in der die unterschiedlichen Organisationseinheiten, die für die Partner wesentlich sind, mit ihrer Performanz im Zentrum stehen.

Nach der Pilotstudie, die in den Jahren 2011/2012 mit sechs teilnehmenden Stiftungen durchgeführt wurde, haben sich an der zweiten Erhebungswelle in den Jahren 2014/2015 elf Stiftungen beteiligt. Die dritte Welle, deren Ergebnisse der vorliegende Bericht vorstellt, wurde in den Jahren 2017/2018 von acht Stiftungen gefördert: es sind dies der Boehringer Ingelheim Fonds, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, die Fritz Thyssen Stiftung, die Klosterkammer Hannover, die Software AG – Stiftung, die Stiftung Mercator, die VolkswagenStiftung sowie die Wilhelm Sander-Stiftung. Drei der acht genannten Stiftungen waren an allen drei Erhebungswellen beteiligt (Fritz Thyssen Stiftung, Stiftung Mercator, VolkswagenStiftung), drei Stiftungen haben sich zum zweiten Mal beteiligt (Klosterkammer Hannover, Software AG – Stiftung, Wilhelm Sander-Stiftung) und zwei Stiftungen sind in dieser dritten Welle neu hinzugekommen (Boehringer Ingelheim Fonds, Deutsche Bundesstiftung Umwelt). Somit lassen sich für sechs Stiftungen neben den Querschnittsergebnissen der Umfrage 2018 durch den Vergleich mit den Resultaten aus den vorhergegangenen Erhebungen weitere Aussagen zur Organisationsentwicklung ableiten.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Stiftungen, deren Partner bislang im Rahmen des gemeinschaftlichen Forschungsprojektes befragt wurden.

<sup>10</sup> Vgl. Argyris & Schön 1999

<sup>11</sup> Posch 2015: 16

Abb. 1: Übersicht der teilnehmenden Stiftungen an den Erhebungswellen in Learning from Partners

	2011 / 2012	2014 / 2015	2017 / 2018
Boehringer Ingelheim Fonds			x
Deutsche Bundesstiftung Umwelt			x
Fritz Thyssen Stiftung	x	x	x
Gerda Henkel Stiftung		x	
Klosterkammer Hannover		x	x
Nds. Bingo-Umweltstiftung		x	
Nds. Lotto-Sport-Stiftung		x	
Robert Bosch Stiftung	x	x	
Software AG - Stiftung		x	x
Stifterverband	x	x	
Stiftung Mercator	x	x	x
VolkswagenStiftung	x	x	x
Wilhelm Sander-Stiftung		x	x
ZEIT-Stiftung	x		

## D. FORSCHUNGSDESIGN UND EMPIRISCHE ERHEBUNG

Das Forschungsprojekt Learning from Partners stellt eine Verbundevaluation für Stiftungen dar und ist als replikativer Survey konzipiert. Kern des Projektes ist ein eigens entwickelter und getesteter Erhebungsbogen, der sich mittels geschlossener, halb-offener und offener Fragen den unterschiedlichen Facetten der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und ihren Antragstellern, Förderpartnern und Kooperationspartnern widmet. Hierzu zählen Fragen der Zufriedenheit, die Bewertung von administrativen Prozessen, die Beiträge der Stiftung zum Capacity Building der Partner sowie die generelle Wahrnehmung der Stiftung. Ergänzt wird der Fragenkatalog durch einen variablen Block mit maximal fünf Items, der sich einem weiteren spezifischen Thema widmet. In der zweiten Erhebungswelle in den Jahren 2014/2015 lag der Fokus auf Aspekten der Wirkung der Stiftung, in der dritten Welle wurden die Partner spezifisch zu den Themenfeldern Professionalisierung von Stiftungen und Digitalisierung im Sektor befragt.

Die Durchführung der Umfrage erfolgte computergestützt unter Zuhilfenahme der Open Source Software Lime Survey. Es wurden acht stiftungsindividuelle, inhaltlich nahezu identische Umfragen programmiert, die die Klarnamen der Stiftung nutzten und spezifische Charakteristika der beteiligten Stiftungen berücksichtigten. Die individuelle Programmierung der Umfrage ermöglicht es Stiftungen, jederzeit dem Forschungsprojekt beizutreten, da nicht nur der Längsschnitt, sondern auch die vergleichenden Querschnittsauswertungen jede Organisation in Relation zu den Gesamtergebnissen einer Erhebungswelle und den jeweils beteiligten Stiftungen positioniert. Darüber hinaus können organisationsspezifische Merkmale (Unterschiede in der Benennung von „Förderprogramm“, „Förderinitiative“, „Förderbereich“; ein- oder zweistufiges Antragsverfahren etc.) exakt abgebildet werden. Auch für die zu befragenden Partner bietet die individualisierte Programmierung Vorteile, da durch die Verwendung des Klarnamens der Stiftung eine Eindeutigkeit hergestellt ist, zumal manche Befragten eventuell als Antragsteller und Partner bei zwei oder mehreren Stiftungen gelistet sind.

Zur Grundgesamtheit der zu befragenden Partner zählen alle Personen und Organisationen, die zu einem gegebenen Zeitpunkt – in der jetzigen dritten Welle im Jahr 2017 – (1) einen Antrag an die Stiftung gestellt hatten, der bewilligt oder abgelehnt wurde, (2) eine laufende Projektförderung erhielten oder (3) Kooperationspartner der Stiftung waren oder sind. Mit der durchgeführten Erhebung lässt sich eine Darstellung der Situation dieser Partner in Hinblick auf den Kontakt und die Zusammenarbeit mit der Stiftung zu einem bestimmten Zeitpunkt erheben. Durch die wiederholten Erhebungen können im Rahmen des Projektdesigns als Trendstudie „Aussagen über Wandel und Stabilität auf Aggregatebene getätigt werden“<sup>12</sup>, die sich aus den vergleichenden Auswertungen ergeben. Es wird eine organisationsspezifische Beobachtung der Stiftung im Zeitverlauf erzielt, entlang derer die Stiftung ihre Strategie justieren oder sich Feedback über bereits durchgeführte Veränderungen einholen kann. Ergänzend tragen die Resultate zu einem transparenten und interaktiven Verhältnis zwischen Stiftung, Partner und der Öffentlichkeit bei und dienen darüber hinaus der weiteren Forschung.

Die Durchführung der empirischen Umfragen erfolgte zwischen 18. Januar und 11. März 2018. Die zu befragenden Partner wurden per automatisch generierter E-Mail und individualisiertem Zugangsschlüssel zur Umfrage eingeladen. Die Online-Erhebung gewährleistete die Anonymität der Teilnehmer und schloss Fehler bei der Datenerfassung aus. Die Anonymität der Antwortenden wurde zusätzlich durch die Voreinstellung des Umfrageprogramms gewährleistet, in welcher der Zugangsschlüssel nicht mit den Antwortdatensätzen verknüpft gespeichert wurde. So wurde eine rekonstruierende Zuordnung der Antworten zu den Befragten ausgeschlossen. Im genannten Erhebungszeitraum wurden insgesamt 7.499 Partner eingeladen, von denen 1.836 ihren vollständig ausgefüllten Antwortdatensatz einreichten. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 26,5 %.

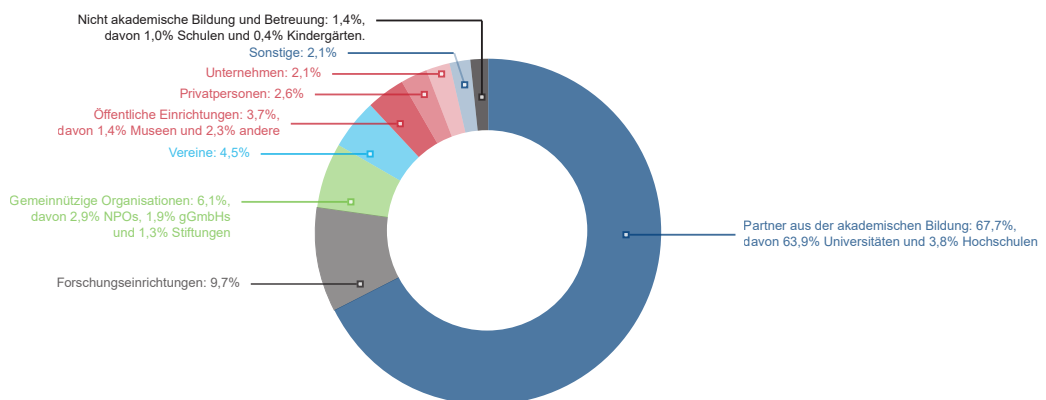
## E. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN

In den folgenden Kapiteln werden die erzielten Durchschnittsergebnisse aus den Umfragen der Erhebung 2018 sowie ergänzend die vergleichenden Trendergebnisse aus den Erhebungen 2015 und 2018 vorgestellt. Als Datenbasis für die Durchschnittsergebnisse dienen die gewichteten Umfrageergebnisse der acht Erhebungen des Jahres 2018. Für die Trendergebnisse wurde ein Subsample, bestehend aus den Stiftungen, die 2015 und 2018 an Learning from Partners teilgenommen hatten, erstellt. Das Subsample besteht somit aus den gewichteten Resultaten aus den Umfragen unter den Partnern der Fritz Thyssen Stiftung, der Klosterkammer Hannover, der Software AG – Stiftung, der Stiftung Mercator, der VolkswagenStiftung sowie der Wilhelm Sander-Stiftung. Die Gewichtung in allen Auswertungen wurde aus den früheren Wellen übernommen und weitergeführt; sie ergibt sich aus der Notwendigkeit, angesichts der schwankenden Zahlen an Antworten eine einheitliche Repräsentation aller Umfrageteilnehmer zu gewährleisten.

### I. Strukturdaten des Antwortsamples

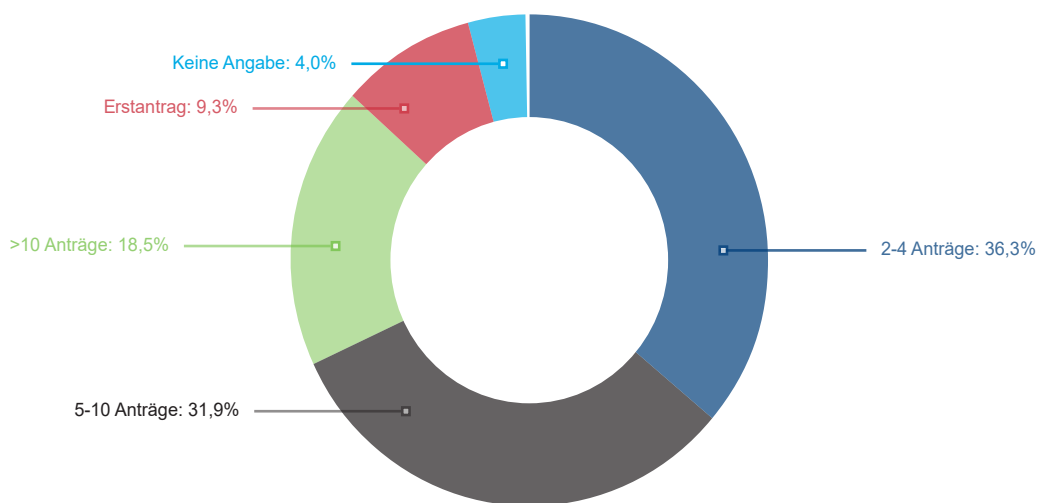
Zu Learning from Partners III wurden insgesamt 7.499 Personen und Organisationen als Partner der acht beteiligten Stiftungen eingeladen. Im Erhebungszeitraum zwischen Januar und März 2018 nahmen 1.836 Partner an der Umfrage teil, dies entspricht einer Rücklaufquote von 24,5 %. 1.412 Antworten kamen von geförderten Partnern, 424 von nicht bewilligten Antragstellern. Die unten stehende Graphik zeigt auf, dass ein überwiegender Teil der Befragten im akademischen Bereich (Universität: 63,9 %; Hochschule: 3,8 %; Forschungseinrichtung: 9,7 %) verortet ist. Mit 4,5 % reihen sich Partner aus Vereinen in das Sample ein, 2,9 % sind in einer Nonprofit Organisation aktiv. 2,6 % der Partner haben ihren Antrag als Privatperson gestellt, 2,1 % sind in Unternehmen verortet. In öffentlichen Einrichtungen arbeiten 3,7 % der Partner, in 1,3 % der Fälle kommen die Partner aus anderen Stiftungen.

Abb. 2: Herkunftsorganisation der Partner



Mit Blick auf die allgemeine Antragserfahrung fällt auf, dass mit 18,5 % knapp ein Fünftel als sehr erfahrene Antragssteller zu bezeichnen ist, diese Gruppe hatte mehr als zehn Anträge in den vergangenen Jahren bei jedweder Förderorganisation eingereicht. Mehr als ein Drittel der antwortenden Partner gab an, zwei bis vier Anträge eingereicht zu haben (36,3 %), ebenfalls knapp ein Drittel (31,9 %) hatte zwischen fünf und zehn Anträge eingereicht. Die Gruppe der Erstantragsteller beläuft sich im Sample auf 9,3%.

Abb. 3: Häufigkeit der Antragstellung in den vergangenen fünf Jahren (generell)





## II. Zur Zufriedenheit der Partner

Ein zentrales Interesse der Learning from Partners Erhebungen ist es, die Zufriedenheit der Partner im Kontakt und der Zusammenarbeit mit 'ihrer' Stiftung in Erfahrung zu bringen. Um dieses subjektive Kriterium in einem möglichst umfassenden Bild darzustellen und systematisch abzubilden, wurden entsprechende Fragen an unterschiedlichen Stellen des Erhebungsinstrumentes positioniert. Die Phase der Antragstellung stellt für die Partner dabei einen wesentlichen Abschnitt im idealtypischen Projektverlauf dar. Nach der Auswahl und Entscheidung für „ihre“ Stiftung treffen die Partner in dieser Situation der Kontaktaufnahme oftmals auf formale Dokumente, die Hinweise zur Antragstellung und zu Budgetplanung beinhalten. Darüber hinaus treten die Partner mit den Stiftungsmitarbeitern in den entsprechenden Abteilungen und Bereichen in Kontakt, die sie - meist und wenn nötig - während der Antragstellung beraten, offene Punkte absprechen und vieles mehr. In der Erhebung 2018 gaben 59,8 % an, in dieser Phase der Antragstellung sehr zufrieden mit dem Kontakt zur Stiftung gewesen zu sein, weitere 26,3 % waren eher zufrieden. Für die Stiftungen stellt dies ein recht positives Resultat dar. Am negativen Ende der Skala stehen 3,6 %, die eher nicht zufrieden waren, 2,6 % äußerten sich unzufrieden mit dem Kontakt.

Die vergangenen Erhebungen haben bereits gezeigt, dass die Zufriedenheit der Partner in hohem Maße davon abhängt, ob ihr Antrag bewilligt wurde<sup>13</sup>. Gleichwohl stellte dieses unmittelbar einleuchtende Resultat eine Herausforderung für die Stiftungen dar und war ein Ansporn, generell bei allen Antragstellern ein gleichbleibend hohes Maß an Zufriedenheit durch professionelle Beratung und Erreichbarkeit zu erzielen, ungeachtet der letztlichen Entscheidung über den Antrag. Wie das Trendergebnis zeigt, ist dieses Vorhaben den beteiligten Stiftungen in den vergangenen Jahren gelungen, mit 60,2 % aller befragten Partner geben nahezu 10 % mehr als 2015 die Rückmeldung, dass sie während der Phase der Antragstellung sehr zufrieden mit dem Kontakt zu ihrer Stiftung waren. Dieser Zuwachs reduzierte die Prozentangaben bei der Gruppe der eher zufriedenen Partner. Auch wenn eine volle Zufriedenheit nie zu erzielen sein wird (dies veranschaulichen die nahezu konstant gebliebenen Prozentwerte bei den Antwortoptionen „eher nicht zufrieden“ und „nicht zufrieden“), verdeutlicht das Ergebnis gleichwohl die Bemühungen der beteiligten Organisationen.

In den qualitativen Kommentaren zu dieser Frage wurde seitens der Partner der persönliche Kontakt zu den Stiftungsmitarbeitern oftmals lobend erwähnt:

*„Sehr freundlicher Kontakt zu Mitarbeitern der Stiftung, die überaus engagiert waren und sich für das Projekt einsetzten“*

*„Sehr vertrauensvoll, für alle Fragen offen, angenehmer, persönlicher Kontakt, verständnisvolle und präzise Auskünfte und Unterstützung.“*

Abb. 4: Wie zufrieden waren Sie in der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung?

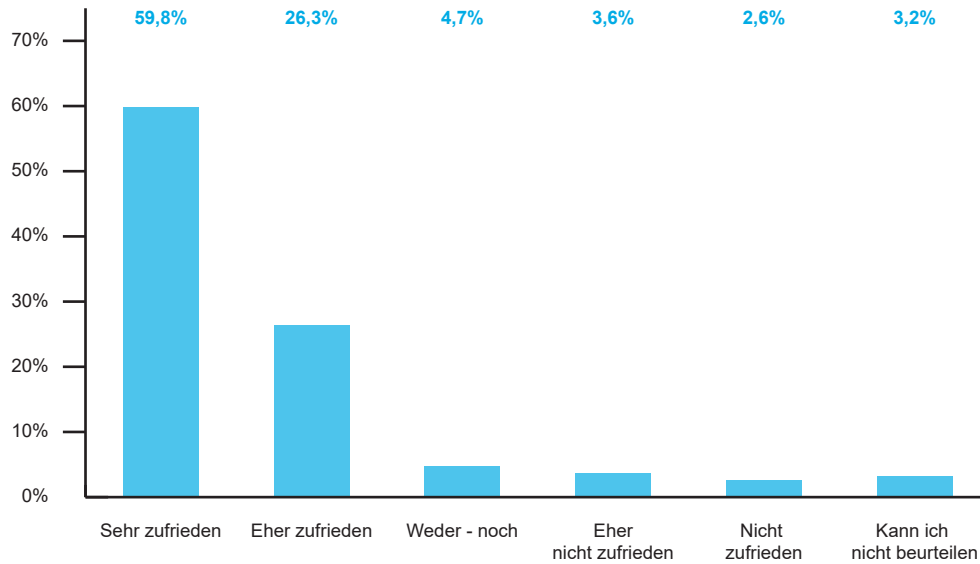
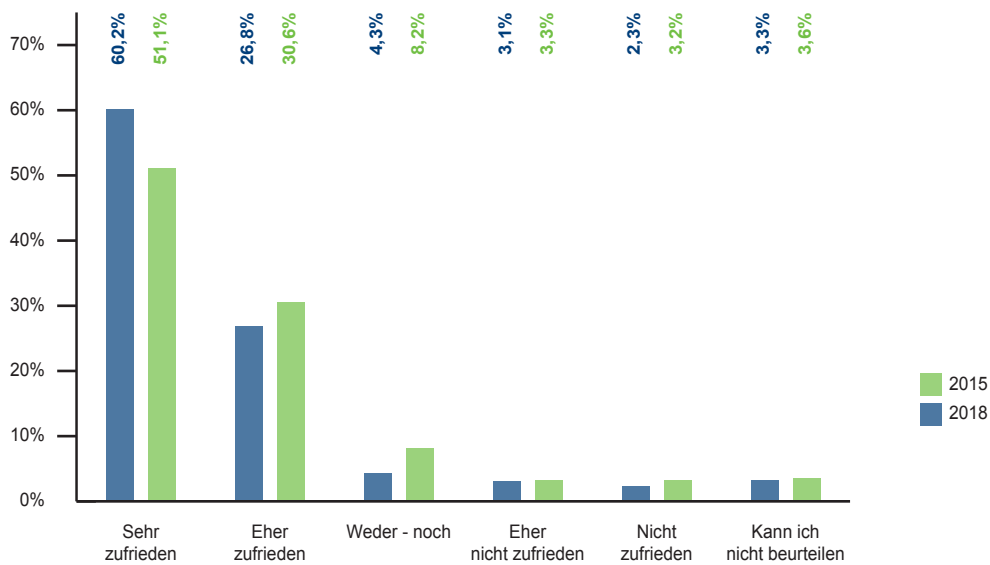


Abb. 5: Wie zufrieden waren Sie in der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



Die Frage nach der Bewertung der Partnerschaft konnte ausschließlich durch die geförderten Partner beantwortet werden. Das Ergebnis zeigt in eindrucksvollem Maße, dass mit knapp 95 % die überwältigende Mehrheit der Befragten die Zusammenarbeit als sehr gut (66,1 %) oder gut (28,8 %) bewertete und ein überaus hohes Maß an Zufriedenheit zeigte. Eine kleine Gruppe von zusammengerechnet 1,3 % bewertete die Partnerschaft als „ausreichend“ oder gar „mangelhaft“. Das vergleichende Trendergebnis aus dem Subsample untermauert die Konstanz der Einschätzung und die allgemein hohen Zufriedenheitswerte in der Bewertung der Partnerschaft. Einzig am negativen Ende der Skala lassen sich minimale Zuwächse erkennen (von kumuliert 0,6 % auf 1,8 %).

Abb. 6: Wie bewerten Sie die Partnerschaft mit der Stiftung?

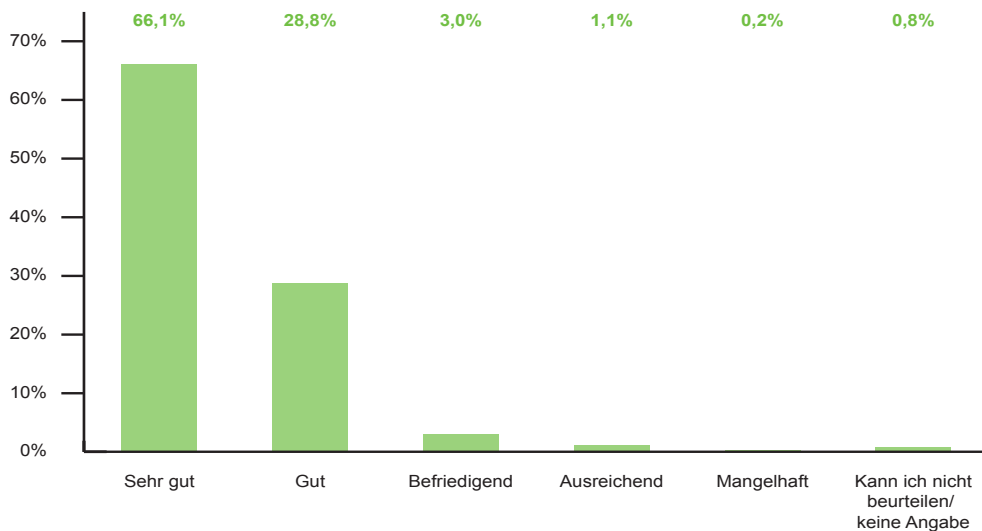
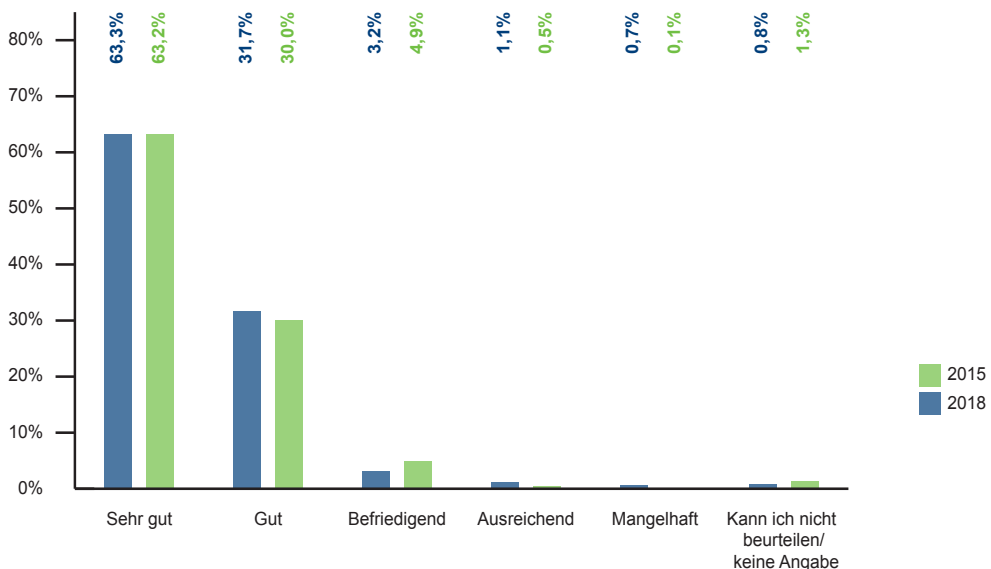
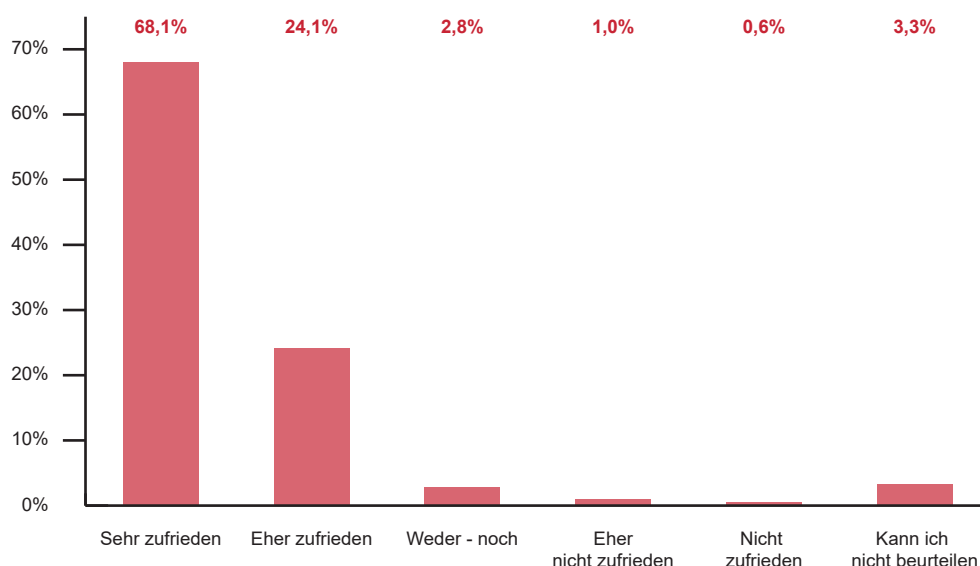


Abb. 7: Wie bewerten Sie die Partnerschaft mit der Stiftung? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



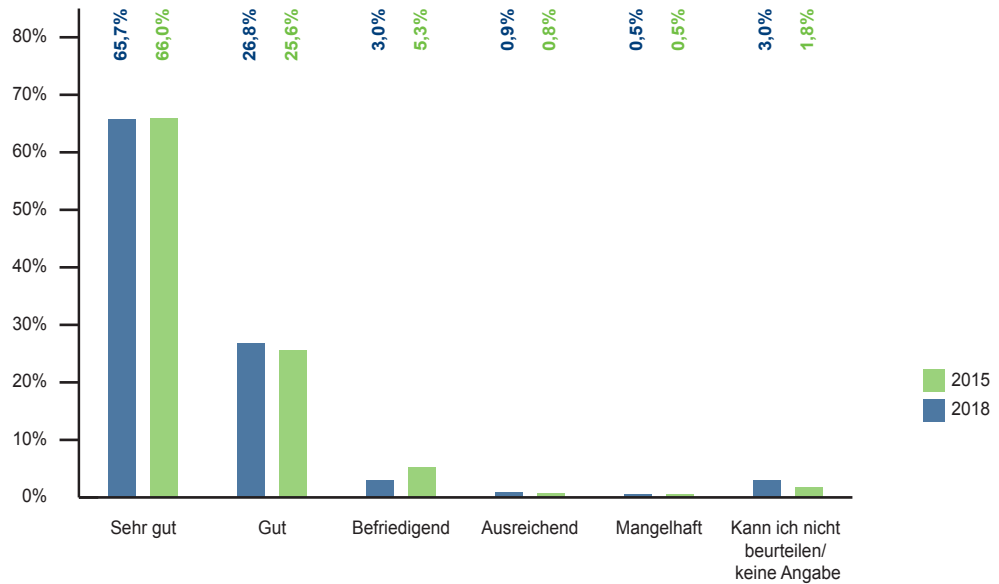
Die dritte Frage zur Dimension der Zufriedenheit zielt auf die Kommunikation mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung ab. Auch diese Frage konnte nur von den geförderten Partnern beantwortet werden. Wie bei den vorausgegangenen Fragen erzielten die Stiftungen auch hier sehr hohe Zufriedenheitswerte unter ihren Partnern, 68,1 % gaben an, sehr zufrieden mit dem Kontakt zu sein, weitere 24,1 % zeigten sich eher zufrieden. Das Trendergebnis untermauert nochmals diesen positiven Eindruck, einen leichten Zuwachs verzeichnete die Gruppe der eher Zufriedenen (von 25,6 % auf 26,8 %), bei den verbleibenden Antwortoptionen gab es keine nennenswerten Abweichungen. Allein die Gruppe derjenigen, die diese Frage nicht beurteilen konnten, nahm von 1,8 % auf 3 % leicht zu. Dies lässt sich unter anderen aus den qualitativen Angaben erklären, in denen einige Partner angaben, erst vor kurzen die Förderzusage erhalten zu haben, somit noch am Projektanfang sind und daher eine Einschätzung nicht möglich sei.

Abb. 8: Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation mit Ihrer Ansprechperson innerhalb der Stiftung?



Zusammenfassend lässt sich für den Bereich der Zufriedenheit eine sehr positive Rückmeldung formulieren, die Partner zeigten sich in großem Maße sehr zufrieden mit dem Kontakt zur Stiftung. Zudem verdeutlicht das Ergebnis die Bemühungen der beteiligten Stiftungen, bereits in der Phase der Antragstellung - ungeachtet der letztlichen Entscheidung - durch professionelle Beratung und eine hohe Responsivität einen guten Kontakt mit den Partnern herzustellen.

Abb. 9: Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation mit Ihrer Ansprechperson innerhalb der Stiftung? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



### III. Bewertung der administrativen Prozesse

Das Verhältnis zwischen Stiftungen und ihren Partnern wird mittels zahlreicher administrativer Prozesse strukturiert und geprägt. Da Learning from Partners als Ansatz der Organisationsevaluation konzipiert ist, stellt die Bewertung und Einschätzung der administrativen Elemente eine wesentliche Dimension dar, um über die Organisationsstruktur und deren Performanz Auskunft geben zu können. Zur Bewertung der administrativen Prozesse gingen mehrere Fragen an unterschiedlichen Stellen in das Erhebungsinstrument ein, wobei der Schwerpunkt auf der Phase der Antragstellung lag.

Alle befragten Partnern wurden gebeten, die Eindeutigkeit der formalen Anforderungen an einen Antrag zu bewerten. Dies stellt einen wesentlichen Punkt in der Phase der Antragstellung dar, denn die Darstellung und Formulierung eindeutiger Erfordernisse nützt beiden Parteien: klare formale Anforderungen geben den Partnern Orientierung bei der Erstellung des Antrags. Im Gegenzug erhält die Stiftung Anträge, die den Erwartungen entsprechen. Im Ergebnis 2018 bestätigt der Großteil der Befragten mit 77,1 % an eindeutiger Zustimmung und weiteren 14,6 % an teilweiser Zustimmung, dass es bei den formalen Anforderungen keine größeren Unklarheiten gegeben hat. Zieht man zu diesem herausragenden Ergebnis noch den Trend heran, so zeigt sich, dass sich die Stiftungen im Durchschnitt in den vergangenen Jahren bei diesem Punkt nochmals positiv entwickelt haben: die eindeutige Zustimmung stieg von 73,8 % auf 78,3 %, die teilweise Zustimmung legte von 13,7 % auf 14,1 % minimal zu. Zwar stieg auch die Anzahl der Partner, die sich uneinheitlich positionierten leicht an, generell kann aber davon gesprochen werden, dass die Stiftungen hier mit klaren administrativen Vorgaben sehr professionell agieren.

Abb. 10: Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig.

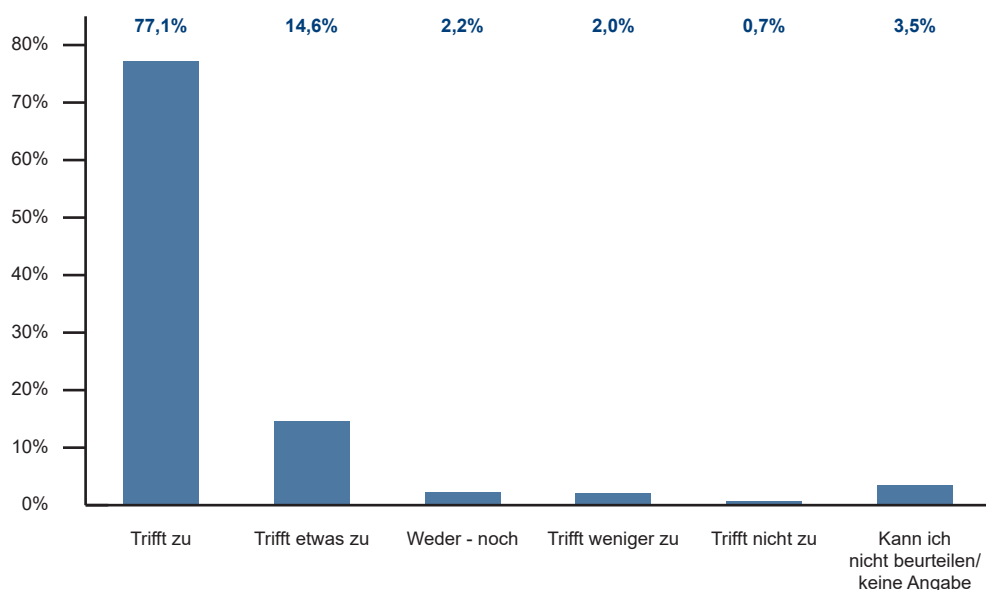
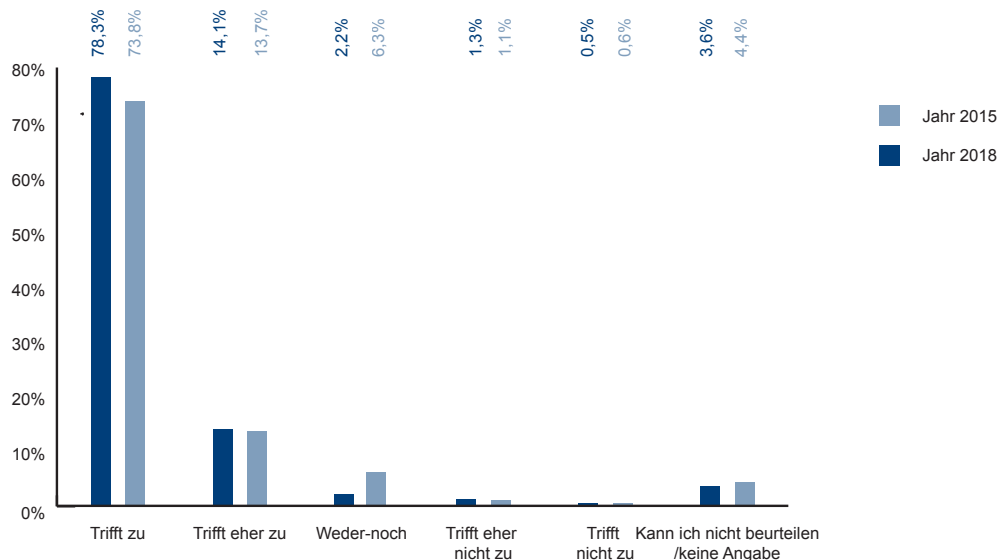


Abb. 11: Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig. (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



Die sich anschließende Frage widmet sich dem Informationsstand der Partner während der Antragstellung sowie der dazugehörigen Kommunikation seitens der Stiftung. Alle Partner wurden gefragt, ob sie darüber Bescheid wussten, wie die weitere stiftungsinterne Bearbeitung ihres eingereichten Antrages abläuft. Vergleicht man die Prozentwerte mit denen aus der vorherigen Frage, dann lassen die Zahlen hier eher auf ein Defizit schließen: lediglich 34 % gaben an, vollständig über den weiteren Ablauf informiert gewesen zu sein, weitere 33,8 % waren es einigermaßen. Knapp 10 % gaben an, eher nicht informiert gewesen zu sein, weiter 4,9 % waren nicht informiert. Im Trendvergleich lässt sich eine leichte Verbesserung feststellen. Waren es aus der Gruppe der sechs Stiftungen im Jahr 2015 noch 26,9 %, die vollständig über den Ablauf informiert waren, so sind es 2018 immerhin 32,8 %. Die Zahl derjenigen, die eher nicht informiert waren, stieg leicht von 8,1 % auf 11,2 %. Insbesondere die qualitativen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, verdeutlichen die unterschiedlichen Lesarten und zugleich die jeweiligen Optimierungsmöglichkeiten für die Stiftungen. Für die meisten Partner ist es evident, dass sie nicht bis in die kleinsten Details informiert werden können (und wünschen dies auch nicht):

*„Wir hatten den Eindruck, dass unser Antrag in einer Phase zur Bewilligung anstand, in der zwischen verschiedenen Fördertöpfen entschieden werden musste. Dazu erwarte ich keine ausführliche Information. Ich habe mich aber recht gut informiert gefühlt, auch wenn sich die Bewilligung vergleichsweise lang hinzog (knapp 6 Monate).“*

*„Die rein stiftungsinternen Termine muss ich ja nicht wissen, oder? Wichtig ist doch zu wissen, wann man die Foerderentscheidung erhaelt.“*

Gleichwohl ist der Wunsch nach einer Information zu den formalen Abläufen groß:

*„It would have been good to receive more frequent updates about where my application was during the evaluation process.“*

*„Ich habe wenig Information über den Zeitrahmen und die mögliche Überlastung der Mitarbeiter seitens der Stiftung. Daher habe ich ein Pendeln zwischen Zurückhaltung und Versäumnis empfunden. Ein Zeitrahmen wäre sehr hilfreich gewesen.“*

Viele Partner haben die Frage jedoch auch inhaltlich gelesen und führten dabei ihre Kritik bzgl. der Ablehnung ihres Antrages an:

*„Ja, der Prozess ist relativ intransparent - was sicherlich am großen Antragsaufkommen liegt, aber unbefriedigend ist.“*

*„Der Ablauf der Evaluation ist nicht ganz klar. Wir wussten aus einem früheren Antrag, dass eine Vorevaluation stattfindet, aber insgesamt war der Ablauf nicht klar. Es wäre sehr hilfreich, im Falle einer Ablehnung der Förderung die Gutachten sowie ein Feedback seitens der Stiftung über die Gründe der Ablehnung zu bekommen.“*

Basierend auf diesen Ergebnissen lassen sich für die Stiftungen noch Optimierungsmöglichkeiten in der Informationspolitik aufzeigen, wobei stets zwischen Form und Inhalt differenziert werden sollte.

Abb. 12: Wussten Sie darüber Bescheid, wie die weitere organisationsinterne Bearbeitung verläuft (z.B. Fristen, Termine), nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht hatten?

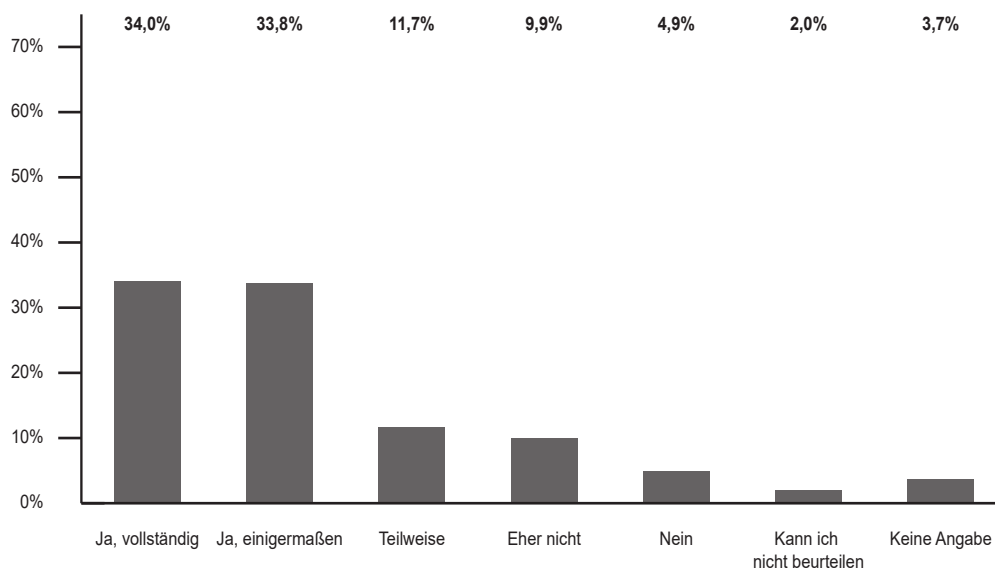
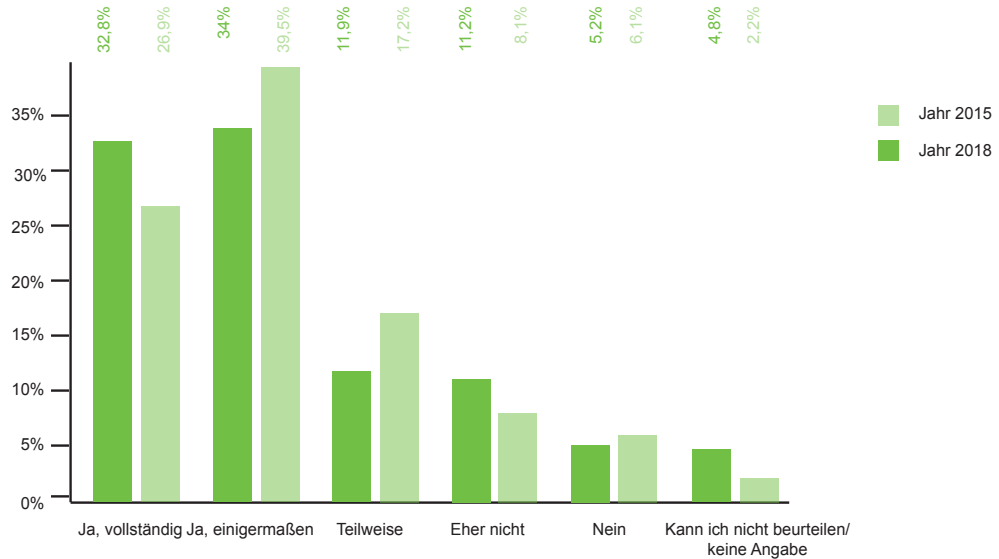


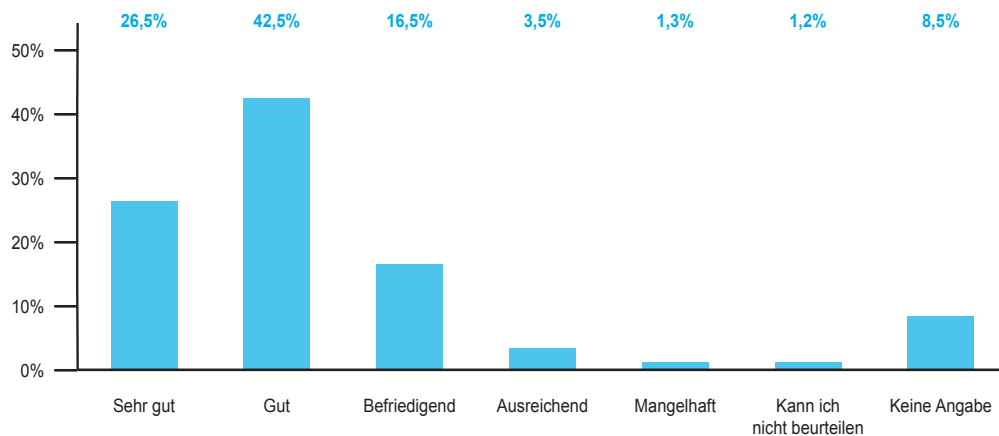


Abb. 13: Wussten Sie darüber Bescheid, wie die weitere organisationsinterne Bearbeitung verläuft (z.B. Fristen, Termine), nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht hatten? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



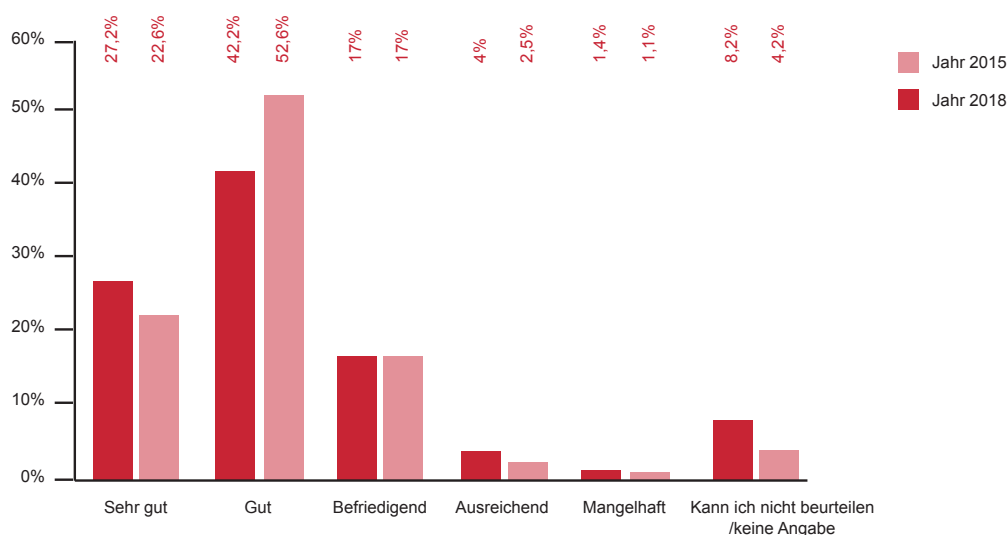
Ihren administrativen Aufwand im Projekt konnten die geförderten Partner bewerten. Eine sehr gute Bewertung - gleichbedeutend mit einem angemessenem administrativen Aufwand - vergaben 26,5 % aller geförderten Partner, 42,5 % vergaben eine gute Bewertung

Abb. 14: Wie bewerten Sie den administrativen Aufwand für das Projekt?



In der Erhebung 2015 wurde auf diesen Punkt hingewiesen, damals unter der Hypothese, „dass mit zunehmender Professionalität und Klarheit in den administrativen Prozessen einer Stiftung der administrative Aufwand für die Partner steigt“<sup>14</sup>. Ließen die Ergebnisse 2015 diesen Schluss noch zu, zeigt die aktuelle Erhebung ein eher uneinheitliches Bild: Zwar stiegen die sehr guten Bewertungen von 22,6 % auf 27,2% an, die ausreichenden und mangelhaften Wertungen nahmen hingegen ebenfalls zu. Eine Zunahme lässt sich zudem unter den Partnern feststellen, die die Frage nicht beurteilen konnten oder wollten. Hier mag die Erläuterung wie oben nahe liegen, dass die Förderzusage erst sehr kurz zurückliegt. Es bleibt festzuhalten, dass sich die Stiftungen in diesem Punkt auf einem guten Weg befinden und das Verhältnis zwischen klaren formalen Abläufen und Erwartungen an die Partner in einem realistischen Rahmen halten. Gleichwohl erreichen die Anstrengungen noch nicht alle Partner, was sich an der Zunahme der kritischen Wertungen ablesen lässt.

Abb. 15: Wie bewerten Sie den administrativen Aufwand für das Projekt? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



#### IV. Beiträge zum Capacity Building

Neben der Bereitstellung finanzieller Ressourcen können Stiftungen ihre Partner auch auf vielfältige andere Weise unterstützen. Indem Partner mit Hilfe der Stiftung Projekte realisieren, erwerben oder erweitern sie Kompetenzen, etwa beim Projektmanagement oder in der Öffentlichkeitsarbeit. Diese Skills stehen seit geraumer Zeit unter dem Begriff des „Capacity Building“ verstärkt im Fokus. Dieser Begriff bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf benachteiligte Personen und Gruppen, sondern adressiert im Kontext des lebenslangen Lernens alle Personen in jeder biographischen Etappe. Mit Blick auf den dritten Sektor lassen sich ThinkTanks und Beratungsagenturen identifizieren, die Trainings und Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter anbieten (z.B. LEAD Academy, NGO Academy, etc.). Angesichts des besonderen Verhältnisses zwischen Stiftungen und ihren Partnern können Capacity Building Angebote an unterschiedlicher Stelle und auf unterschiedliche Weise vermittelt werden. Für rein wissenschaftsfördernde Stiftungen mag sich das Capacity Building ihrer Partner auf eine Vertiefung ihrer akademische Kompetenzen konzentrieren, zivilgesellschaftsfördernde Stiftungen können in ihrer Position als intermediäre Organisationen Fachwissen und Impulse vermitteln.

Konkret nach einer Bewertung angebotener Unterstützungsformen wurden alle geförderten Partner gefragt. Fokussiert man sich auf die Summe an sehr guten und guten Bewertungen, dann liegt die Unterstützung bei der Verbesserung der Sichtbarkeit des Projektes der Partner mit 43,4 % an erster Stelle. An zweiter Stelle steht mit 41,4 % die Unterstützung beim Projektmanagement. Die nächste Position nimmt die Bereitstellung von Fachkenntnissen mit zusammengekommen 35,7 % an sehr guten und guten Bewertungen ein. Die Bereitstellung von Netzwerken sowie eine Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit folgen auf den weiteren Plätzen. Auffällig an dieser Frage ist, dass ein hoher Prozentanteil unter den Partner die Antwortoption „kann ich nicht beurteilen / nicht vorhanden“ gewählt oder sich der Angabe enthalten hatte (zwischen 37 % und 58,2 %). Für die Interpretation ist zu ergänzen, dass nicht alle im Erhebungsinstrument vorgegebenen Unterstützungsformen von allen Stiftungen angeboten werden müssen. Darüber hinaus müssen die zur Bewertung vorgeschlagenen Items auch nicht unbedingt für alle Partner gleichermaßen passend und angebracht sein. Einige Partner äußerten sich in den offenen Angaben dementsprechend:

*„Entscheidend ist für mich die Förderung des Projektes selbst.“*

*„Ich habe nichts davon angestrebt“*

Abb. 16: Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote der Stiftung?

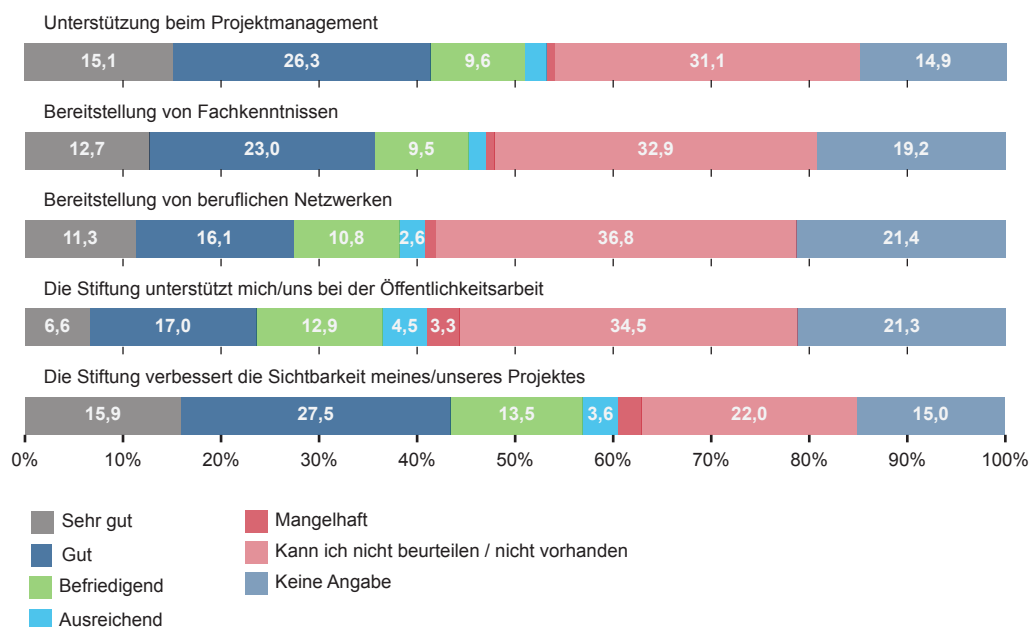
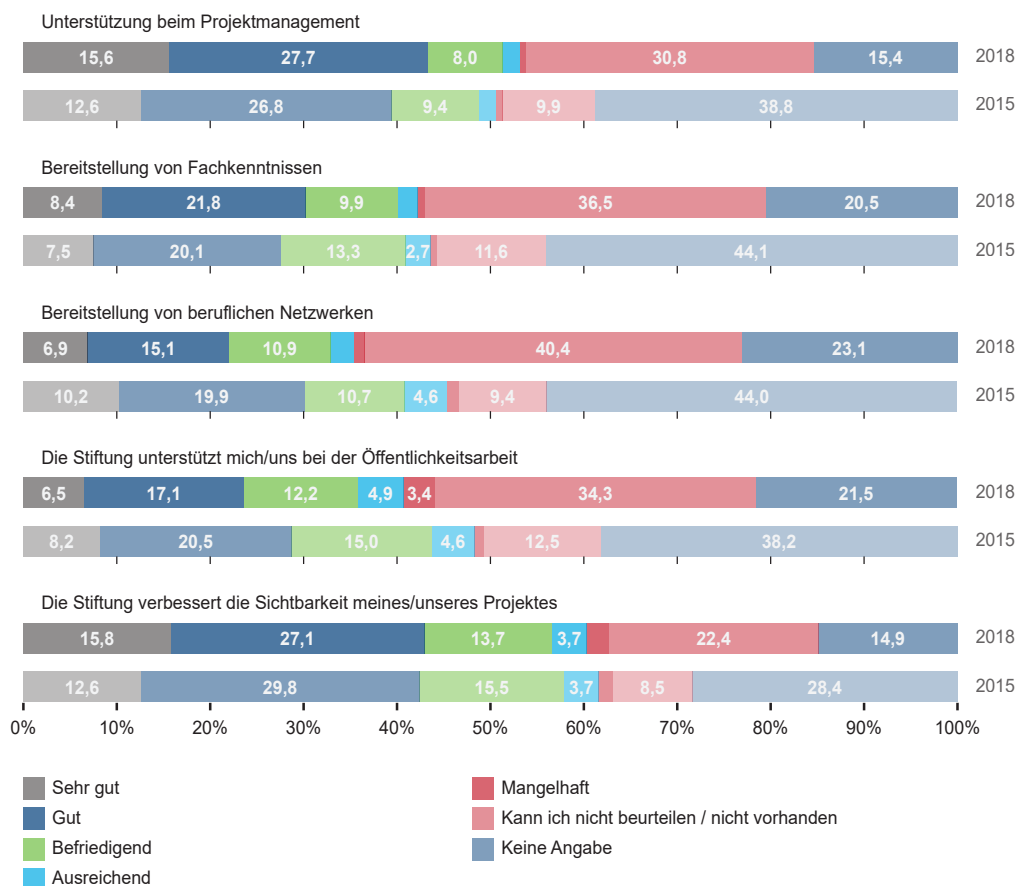
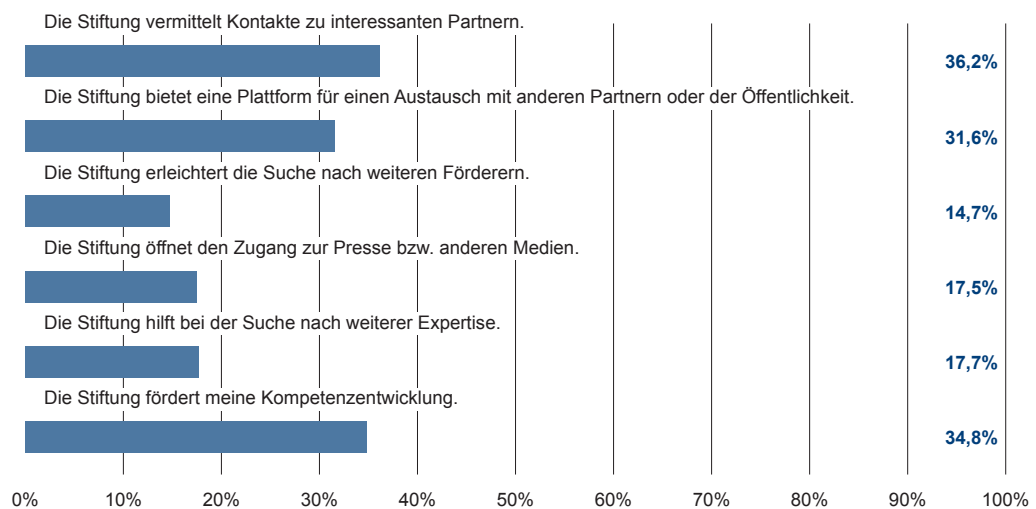


Abb. 17: Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote der Stiftung? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



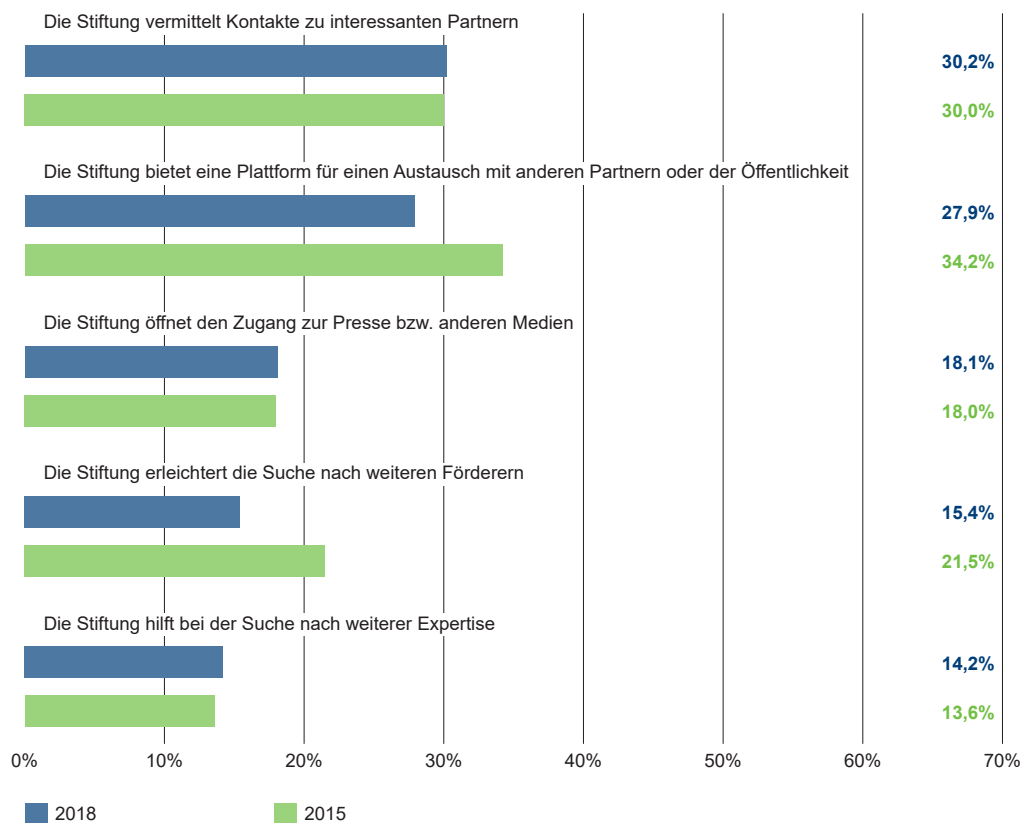
Eine ergänzende Frage aus dem Bereich des Capacity Building versuchte, weitere Formen der Unterstützung für die Partner während der Projektphase in Erfahrung zu bringen. Aus mehreren angebotenen Antwortoptionen wählten die Partner mit 36,2 % am häufigsten, dass die Stiftung Kontakte zu weiteren interessanten Partnern vermittelt. An zweiter Stelle steht ein neu in die Liste aufgenommenes Item: 34,8 % der geförderten Partner sind der Ansicht, dass die Stiftung ihre Kompetenzentwicklung fördere (dies kann unmittelbar durch Zusatzangebote oder mittelbar durch einen professionellen Austausch erfolgen). Für 31,6 % bot die Stiftung eine willkommene Plattform für den Austausch mit anderen Partnern oder der Öffentlichkeit. Vergleichsweise weniger Zustimmung erhielten die Items, nach denen die Stiftung bei der Suche nach weiterer Expertise helfe (17,7 %) bzw. den Zugang zur Presse oder anderen Medien eröffne (17,5 %). Dass die Stiftung die Suche nach weiteren Förderern erleichtere, gaben 14,7 % der Förderpartner an.

Abb. 18: Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Stiftung ermöglicht?



Vergleicht man die Trenddaten der Subsamples aus 2015 und 2018, so fällt zunächst auf, dass sich die Prozentwerte an manchen Punkten reduziert haben und an manchen Stellen eher stagniert sind: wurde die Stiftung als Plattform für einen willkommenen Austausch mit anderen Partnern im Jahr 2015 noch von 34,2 % der Befragten angegeben, reduzierte sich der Wert 2018 auf 27,9 %. Von 21,5 % auf 15,4 % gefallen ist die Rückmeldung, die Stiftung erleichtere die Suche nach weiteren Förderern. Auf gleichem Niveau gehalten hat sich die Einschätzung der Partner, dass die Stiftung Kontakte zu weiteren interessanten Partnern vermitteln (30 % [2015], 30,2 % [2018]) ebenso wie die Einschätzung, dass die Stiftung den Zugang zur Presse eröffne (18 % [2015], 18,2 % [2018]). Bei der Suche nach weiterer Expertise lässt sich ein Zuwachs von 0,6 % verzeichnen.

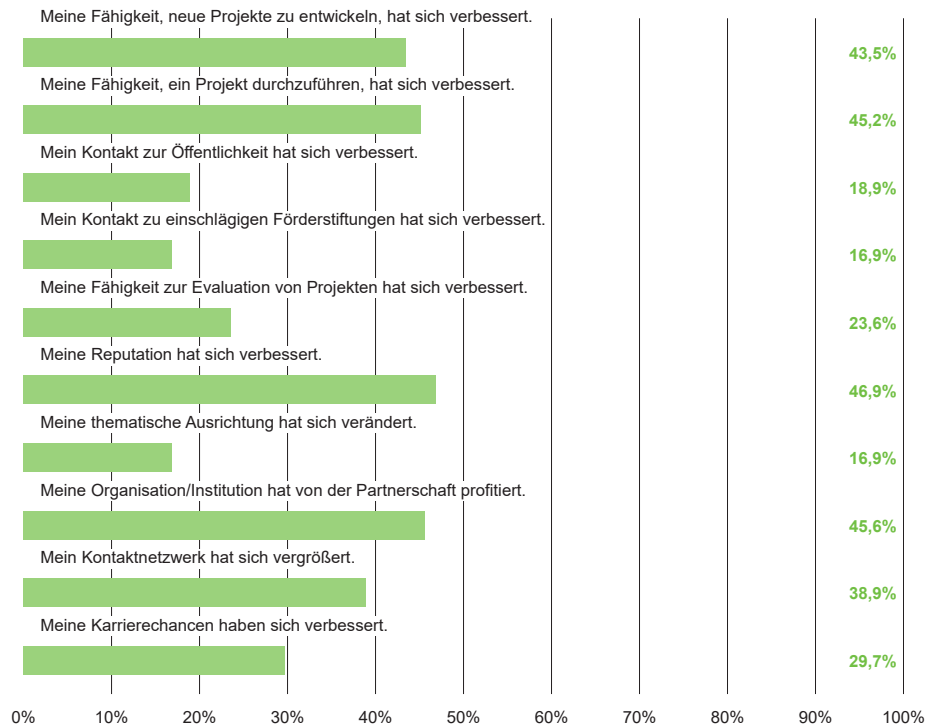
Abb. 19: Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Stiftung ermöglicht? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



Höhere Prozentwerte erzielte die Anschlussfrage, in der erfragt wurde, welche Effekte die Förderung auf die Partner hatte. Hier stellte sich heraus, dass die Reputation der Partner nach deren Ansicht durch die Förderung profitiert, dies gaben 46,9 % aller befragten Förderpartner an. An zweiter Stelle steht mit 45,6 % ein Benefit bei der Herkunftsorganisation. Die Fähigkeit, ein Projekt durchzuführen, hat sich bei 45,2 % verbessert, 43,5 % gaben, dass sie nun besser neue Projekte entwickeln können. Von einem vergrößerten Kontaktnetzwerk berichten 38,9 %, bei 29,7 % haben sich die Karrierechancen verbessert. Eine verbesserte Fähigkeit zur Selbstevaluation gaben 23,6% an, bei 18,9 % hat sich der Kontakt zur Öffentlichkeit verbessert, mit je 16,9 % folgt die Zustimmung zu den Items, der Kontakt zu Förderstiftungen habe sich verbessert bzw. die Partner haben eine Änderung der thematischen Ausrichtung erfahren.

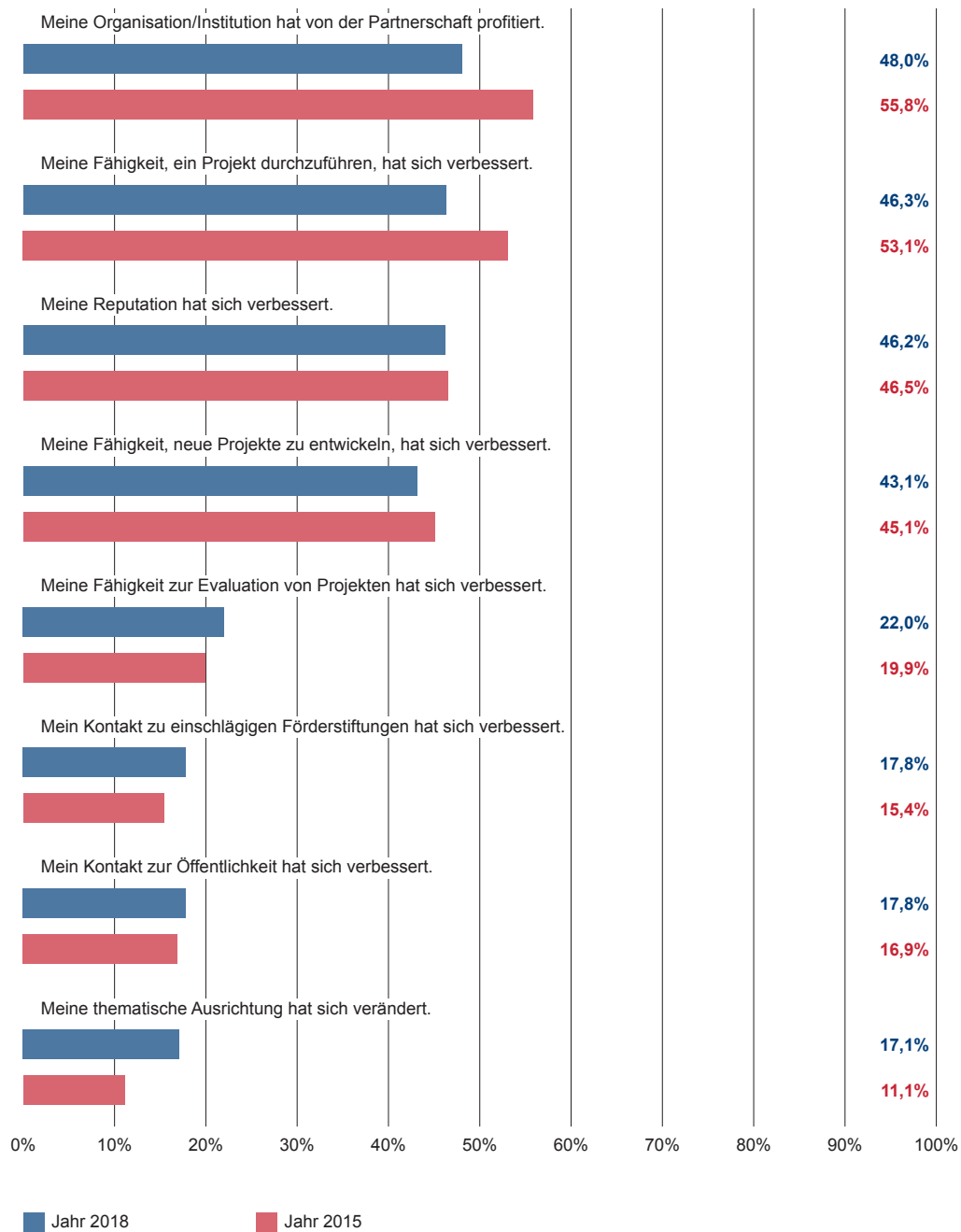
Abb. 20: Welche Effekte haben sich durch die Zusammenarbeit über die Förderung hinaus ergeben?

Welche Effekte haben sich durch die Zusammenarbeit über die Förderung hinaus ergeben?



Im Vergleich zu den Trendauswertungen 2015 ergibt sich 2018 ein gegenläufiges Bild: Damals „[haben] die positiven Effekte, die eher auf individueller Ebene der Partner verortet werden können, zugenommen.“<sup>15</sup> In der Erhebung 2018 haben sich die Effekte auf individuell zuschreibbarer Ebene (Projektdurchführung, Projektentwicklung, Reputationseffekt, Wirkung auf die Herkunftsorganisation der Partner) hingegen leicht reduziert bzw. sind stagniert. Gestiegen sind hingegen die relationalen und außenorientierten Wirkungen der Förderung (Kontakte zu anderen Förderstiftungen, zur Öffentlichkeit).

Abb. 21: Welche Effekte haben sich durch die Zusammenarbeit über die Förderung hinaus ergeben? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)





## V. Zur Wahrnehmung der Stiftung

Die Erhebung der Wahrnehmung der Stiftung durch die Partner war eine zentrale Fragestellung und Dimension der Learning from Partners Studie, deren US-amerikanisches Pendant nicht ohne Grund mit „Grantee Perception Report“ betitelt ist. Der Perspektivwechsel (von der Stiftung auf die Partner) und der damit intendierte Abgleich von Eigen- und Fremdbild ermöglicht den Stiftungen einen wertvollen Blick „von außen“ und gibt Auskunft über den Stellenwert und die Position der jeweiligen Stiftung in ihren Arbeitsfeldern, im Stiftungssektor sowie in einer breiteren Öffentlichkeit.

Die Frage, wie die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden sind, stand am Beginn der Umfrage und vermittelt einen ersten Eindruck über deren Bekanntheitsgrad. Mit 52,1 % gab der Großteil der Partner an, dass die Stiftung im jeweiligen Förderbereich bereits bekannt gewesen ist. An zweiter Stelle steht mit 40,4 % der Angaben die Empfehlung aus dem beruflichen Umfeld. Ergänzt man noch die 25,1 % der Partner, die aus einer früheren Förderung um die Aktivitäten der Stiftung Bescheid wussten, wird deutlich, dass das Wissen über Stiftungen und ihre Möglichkeiten recht exklusiv ist und insbesondere einem speziellen Kreis an Personen bekannt ist. Nur knapp 20 % haben sich über das Internet informiert, Wege über eine direkte Ansprache (5 %), über Ausschreibungen in Zeitschriften (1,7 %) oder über das Verzeichnis des Bundesverbandes (0,9 %) spielen eine vergleichsweise geringe Rolle. Diese Erkenntnis bestätigt auch das Trendergebnis, in denen die Optionen, die in Richtung Exklusivität weisen (Stiftung ist bekannt, frühere Förderung, direkte Ansprache) eine leicht höhere Antwortquote erzielen, die Antwortoptionen der offenen Kommunikation (Internet, Ausschreibungen, Stiftungsverzeichnis) vergleichsweise noch geringer ausfallen.

Abb. 22: Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden?

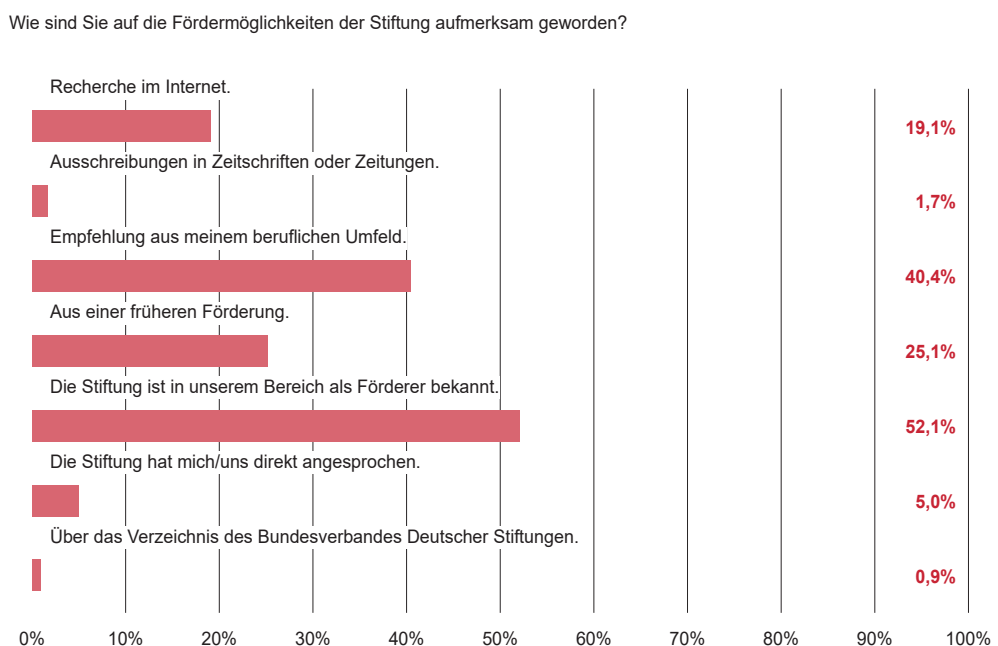
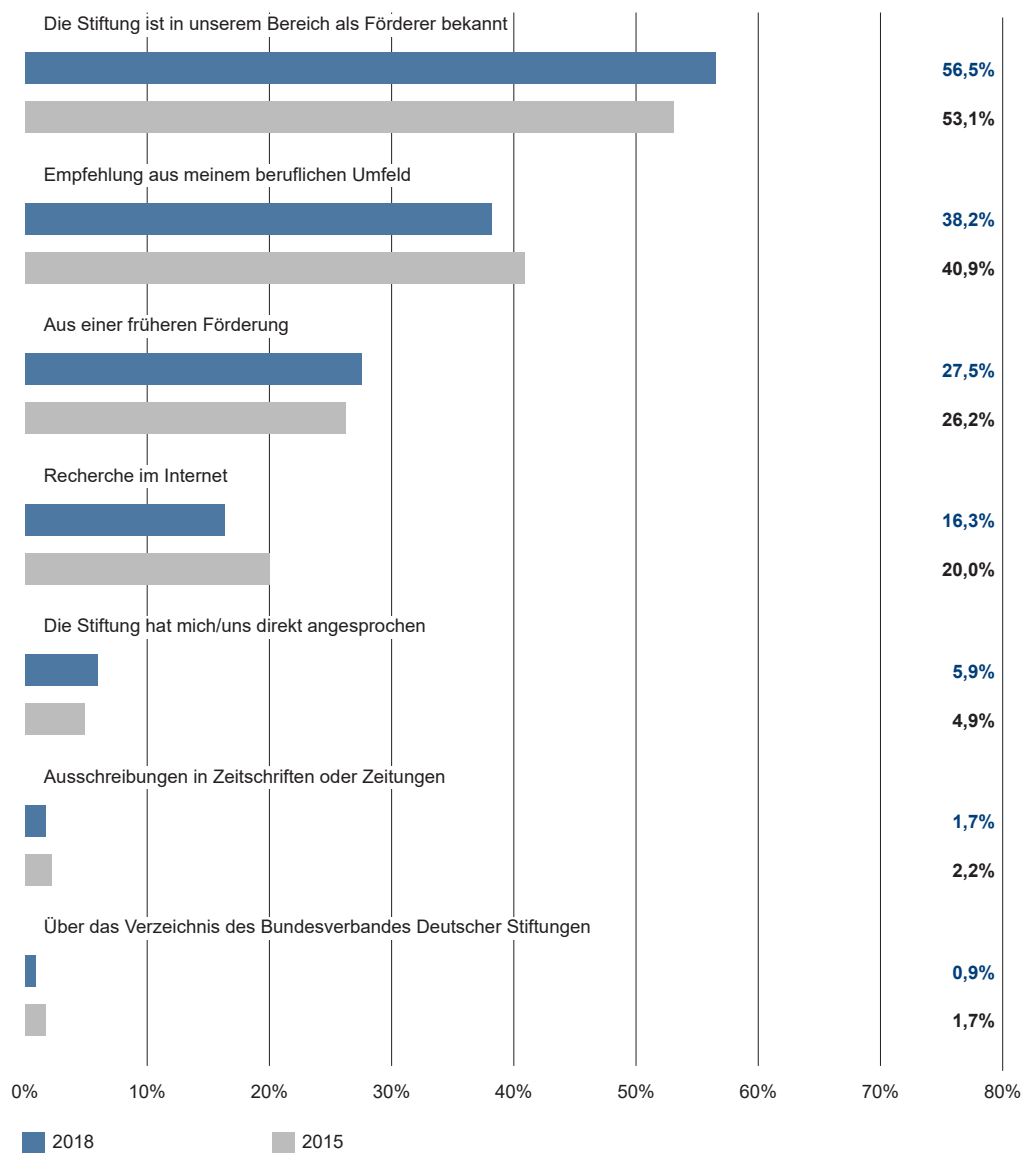


Abb. 23: Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden?  
(Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)

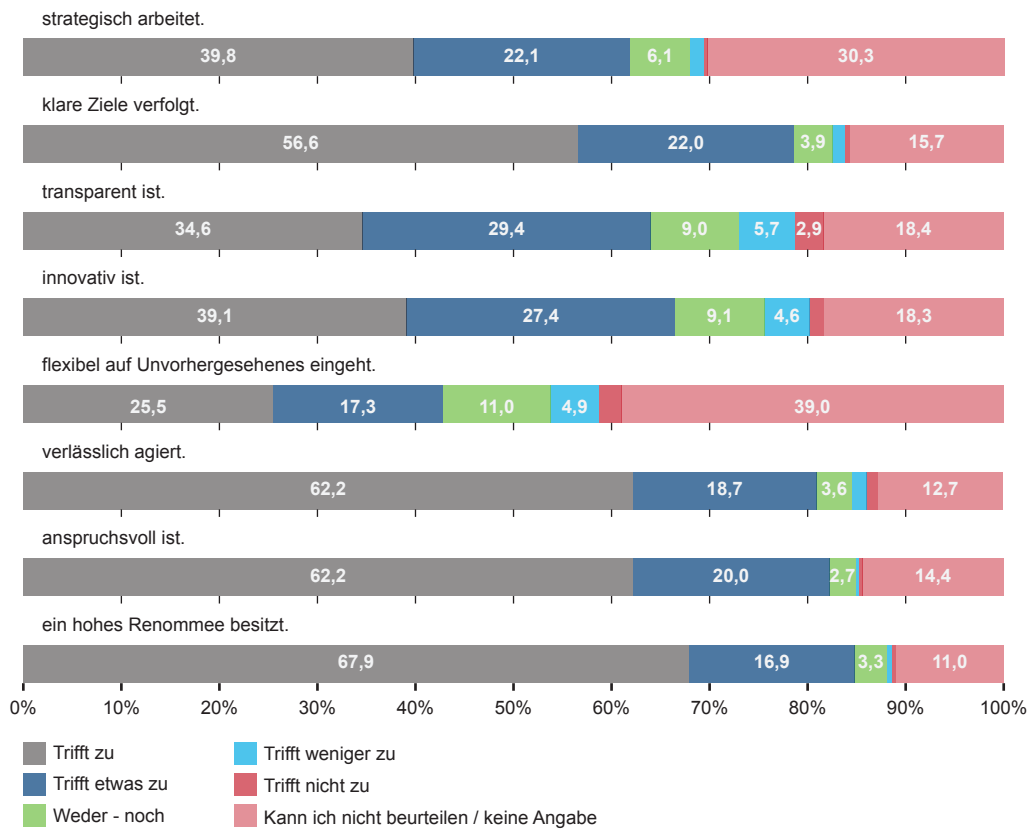


Nach drei Erhebungswellen im Learning from Partners Projekt lässt sich das Bild von Stiftungen aus der Sicht der Partner mit drei Adjektiven beschreiben: Stiftungen gelten als renommiert, verlässlich und anspruchsvoll. Auch in der aktuellen Erhebung 2018 sind es diese Charakteristika, die unter allen befragten Partnern die höchsten Zustimmungswerte erzielten: beim Renommée sind es 84,8 % (kumulierte Summe aus eindeutiger und teilweiser Zustimmung), bei der Verlässlichkeit 82,2 % und beim Anspruch 80,9 %. Ausgehend von den Prozentwerten der eindeutigen („trifft zu“) und teilweisen („trifft etwas zu“) Zustimmung, steht an vierter Stelle der Eindruck der Partner, dass Stiftungen klare Ziele verfolgen (kumuliert 78,6 %).

Betrachtet man die Ergebnisse der weiteren zur Auswahl stehenden möglichen Eigenschaften, so fällt auf, dass mit abnehmender Zustimmung der Anteil der Partner, die keine Wertung vornehmen können oder wollen, steigt.

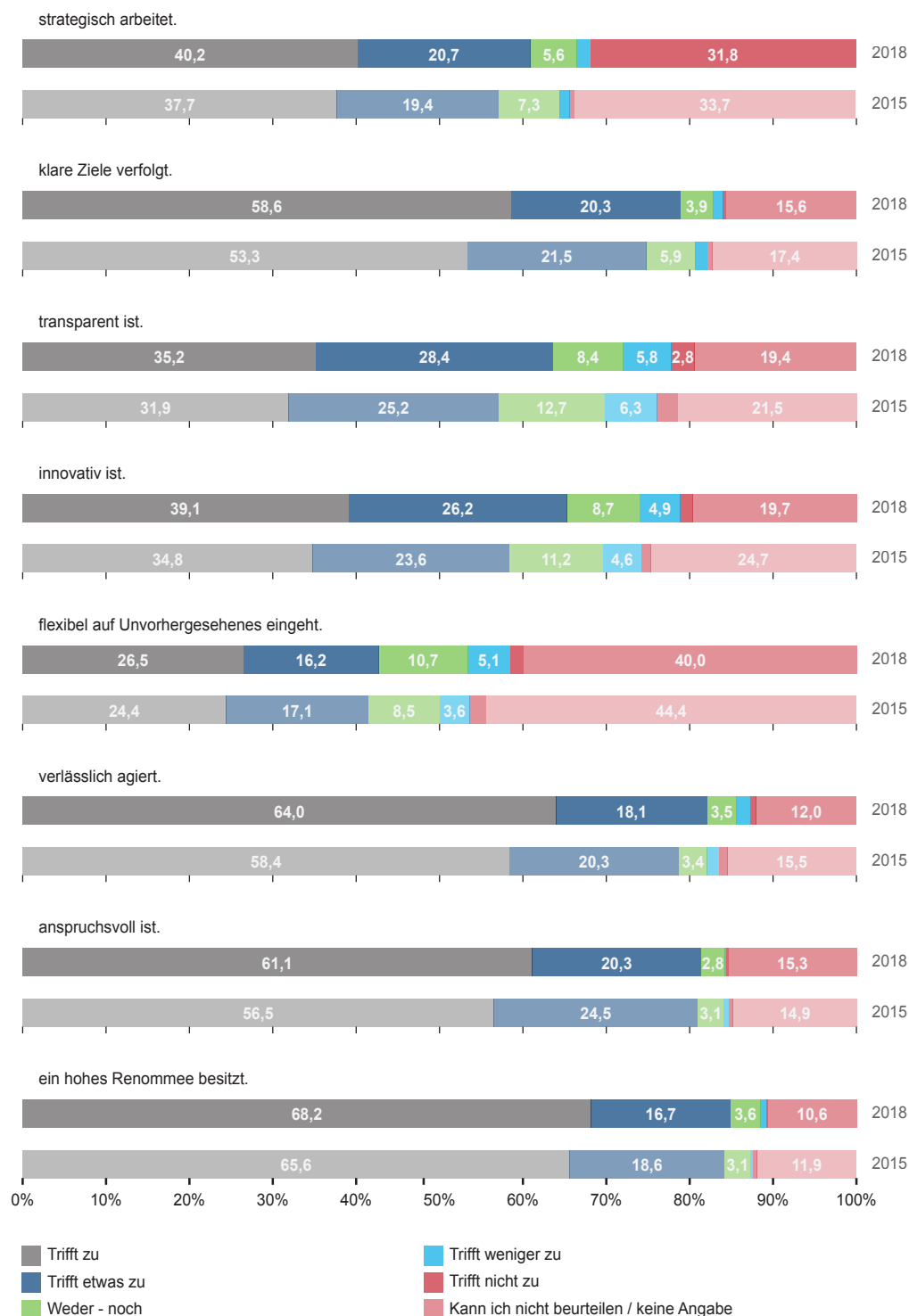
Es ließe sich die Hypothese ableiten, dass Stiftungen nicht transparent, innovativ und flexibel sind (sonst müssten die Werte bei den Antworten „trifft weniger zu“ und „trifft nicht zu“ steigen), sondern es ist festzustellen, dass die Partnern dies nicht beurteilen können oder wollen. Für die weitere Außendarstellung und Kommunikation seitens der Stiftungen ist auf diesen feinen Unterschied hinzuweisen.

Abb. 24: Die Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die...



Die Trendergebnisse untermauern die Durchschnittsergebnisse 2018 und bestätigen den Stiftungen eine leicht gestiegene Zustimmung unter den Partnern zu den genannten drei Merkmalen. Bei eingehenderer Betrachtung der Zahlen fällt zudem auf, dass sich die Zustimmung unter den Partnern zu den Charakteristika „strategisch arbeitend“, „innovativ“ und „transparent“ ebenfalls leicht verbessert hat: betrachteten 2015 noch 57,1 % der befragten Partner die Stiftung als „strategisch arbeitend“, so waren es 2018 60,9 %. Die eindeutige und teilweise Zustimmung zur Innovativität stieg von 58,4 % (2015) auf 65,3 %. Und auch mit Blick auf die Transparenz ist der Zuwachs an Zustimmung von 57,1 % (2015) auf 63,3 % (2018) ein gutes Ergebnis, an dem die Stiftungen weiter arbeiten können.

Abb. 25: Die Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



Die Reputation, die die Partner sowohl bei der Frage zum Capacity Building (Abb. 21) als förderlichen Effekt als auch bei der o.g. Frage zum Ruf der Stiftung noch hoch bewerteten, überträgt sich allerdings nicht auf die Antworten der anschließenden Frage, ob eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb der Tätigkeitsfelder der Partner gelte. Zwar haben 2018 65,2 % diese Frage mit ja beantwortet und lediglich 12,1 % verneint, im Trendvergleich betrachtet fiel die Zustimmung unter den Partnern im Subsample von 70,5 % (2015) auf 64,2 % (2018). Stattdessen stieg die klare Verneinung von 7,7 % auf 12,7 %.

Abb. 26: Gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes / Ihrer Fachcommunity?

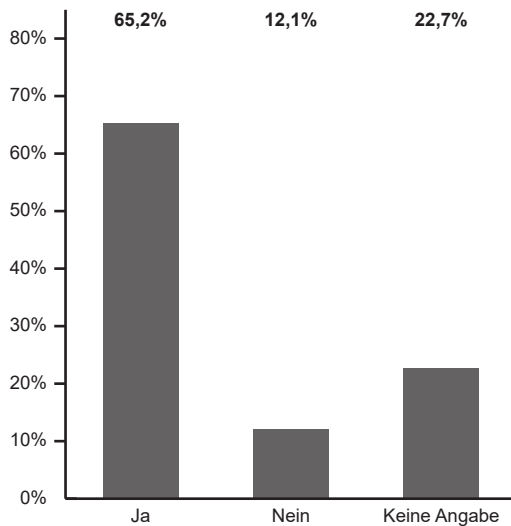
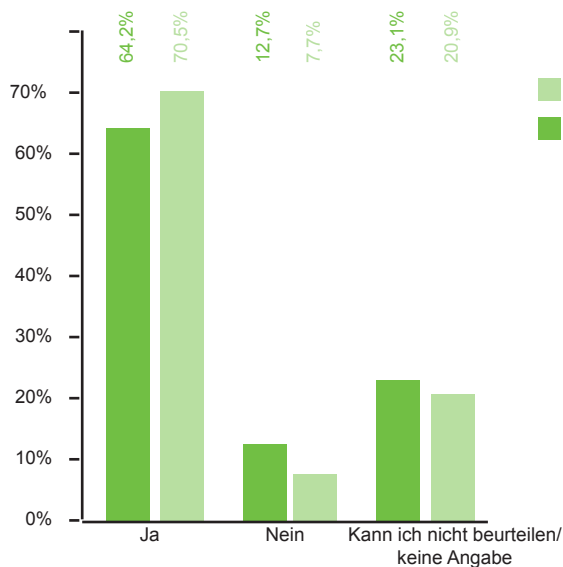


Abb. 27: Gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes / Ihrer Fachcommunity? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



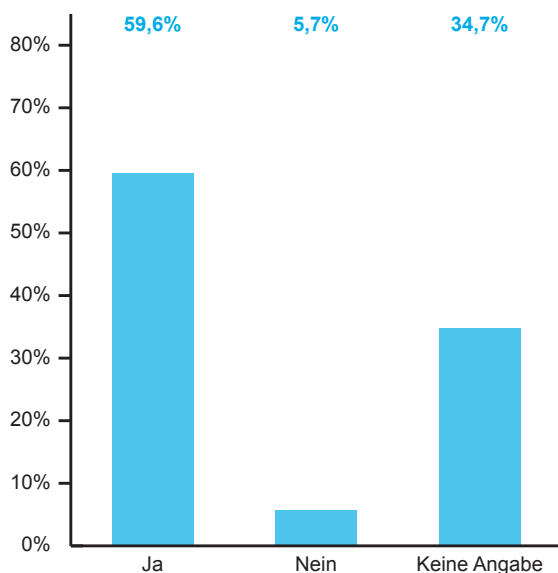
Bei der Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung der Stiftungsaktivitäten zeigt sich hingegen ein anderes Bild. Im Querschnitt 2018 stimmten 59,6 % aller Partner dieser Frage zu, 5,7 % verneinten diese und 34,7 % enthielten sich der Angabe. Der Trendvergleich verzeichnete ein Zuwachs an 6 % Zustimmung unter der Partnern (von 57,4 % auf 63,4 %) sowie einen Rückgang der Partner, die dies nicht beurteilen konnten oder sich der Antwort enthielten. In den qualitativen Angaben wurden die Zahlenwerte mit unterschiedlichen Aussagen untermauert:

*„Durch Förderung von Projekten welche von öffentlichen Drittmittelgebern nicht oder nur sehr zögerlich gefördert werden. Ausserdem haben die Förderlinien und Projekte hohe gesellschaftliche Relevanz. Die Stiftung ist hier proaktiv und originell tätig.“*

*„Die Förderung talentierter junger Wissenschaftler, von denen mit hoher Wahrscheinlichkeit viele später einmal wichtige Positionen in Wissenschaft oder Wirtschaft bekleiden werden, ist ein wichtiges Mittel, einerseits wissenschaftlichen Fortschritt für die Gesellschaft voranzubringen, und andererseits diese angehenden Führungspersönlichkeiten für deren gesellschaftliche Verantwortung zu sensibilisieren.“*

*„Es ist wichtig, dass kleine und große Projekte, die aus der Zivilgesellschaft heraus entstehen, gefördert werden. Allein auf Politik und Behörden kann man sich nicht verlassen.“*

Abb. 28: Sehen Sie die Stiftung als einen Akteur, dessen Arbeit gesellschaftliche Wirkung erkennen lässt?

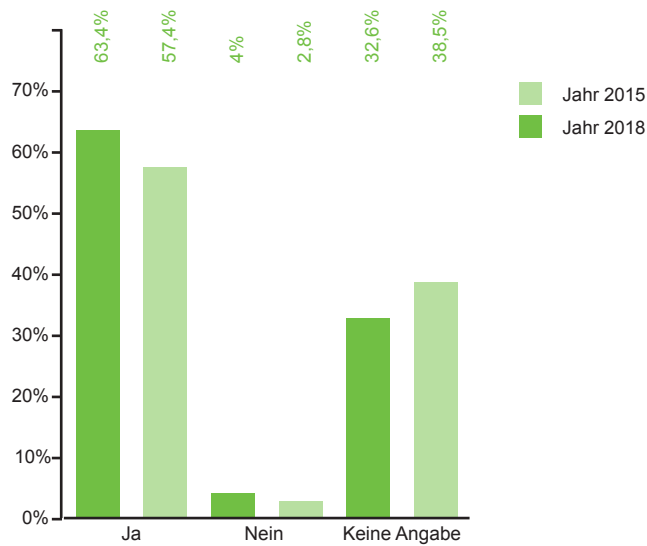


Gegenteilig äußerten sich Partner:

*„The founding and thus the scope of the projects is limited. And there is a lack of continuation of projects and new partnerships.“*

*„Gesellschaftliche Wirkung entfaltet sich dann, wenn gesellschaftlich relevante Projekte gefördert werden die auch mal anecken.“*

Abb. 29: Sehen Sie die Stiftung als einen Akteur, dessen Arbeit gesellschaftliche Wirkung erkennen lässt? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



## VI. Zur Transparenz der Stiftungen

Fragen der Transparenz bestimmen seit langem die Diskussionen im gemeinnützigen Sektor. Da es – mit Ausnahmen – keine einheitlichen Veröffentlichungspflichten für gemeinnützige Organisationen in Deutschland gibt, bietet eine solche Situation oftmals Nährboden für Spekulationen oder Kritik. Für Stiftungen stellt Transparenz ein zentrales Kriterium ihrer Legitimität dar, aus diesem Grund ist beispielsweise auch der Bundesverband Deutscher Stiftungen Mit-Träger der Initiative Transparente Zivilgesellschaft. Im Rahmen der Learning from Partners Studie wurden Fragen zur Transparenz an unterschiedlichen Stellen des Erhebungsinstrumentes gestellt.

Befragt man alle Antragsteller und Partner, ob sie über den Verlauf der Begutachtungsprozesse informiert waren, so gibt über die Hälfte an, vollständig (23,3 %) oder teilweise (38,7 %) über die Entscheidungsfindung informiert gewesen zu sein. 9,8 % geben an, überhaupt nicht informiert, weitere 14,2 % eher nicht informiert gewesen zu sein. Der Trendvergleich zeigt eine leicht positive Entwicklung, insbesondere einen Zuwachs unter den teilweise informierten Partnern von 30,9 % (2015) auf 39,8 % (2018). Am negativen Ende der Skala gibt es leichte Verschiebungsprozesse. Es wird demnach deutlich, dass noch kein Königsweg für dieses „Dauerthema“ unter den Stiftungen gefunden wurde und sich noch Optimierungspotentiale ergeben.

Abb. 30: Waren Sie darüber informiert, wie die Entscheidung über Ihren Antrag zustande kam?

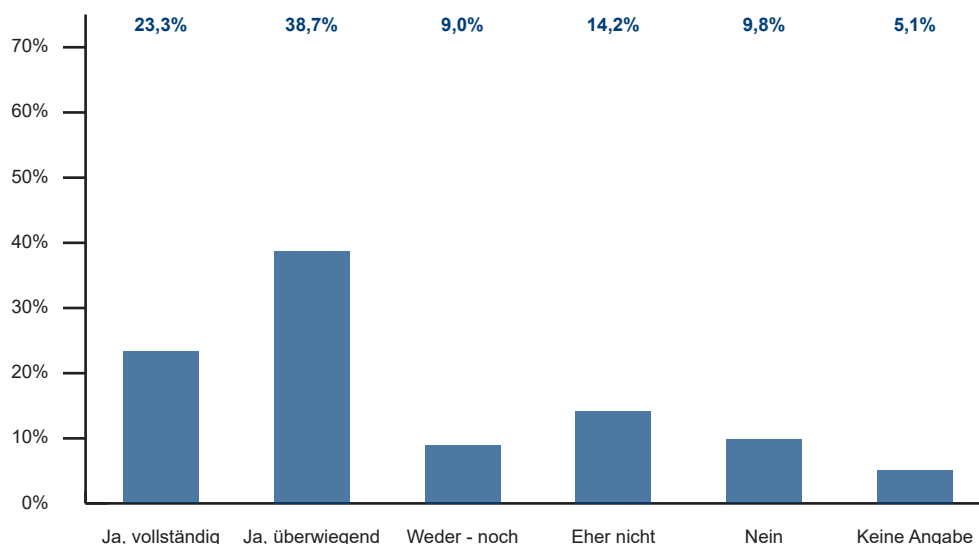
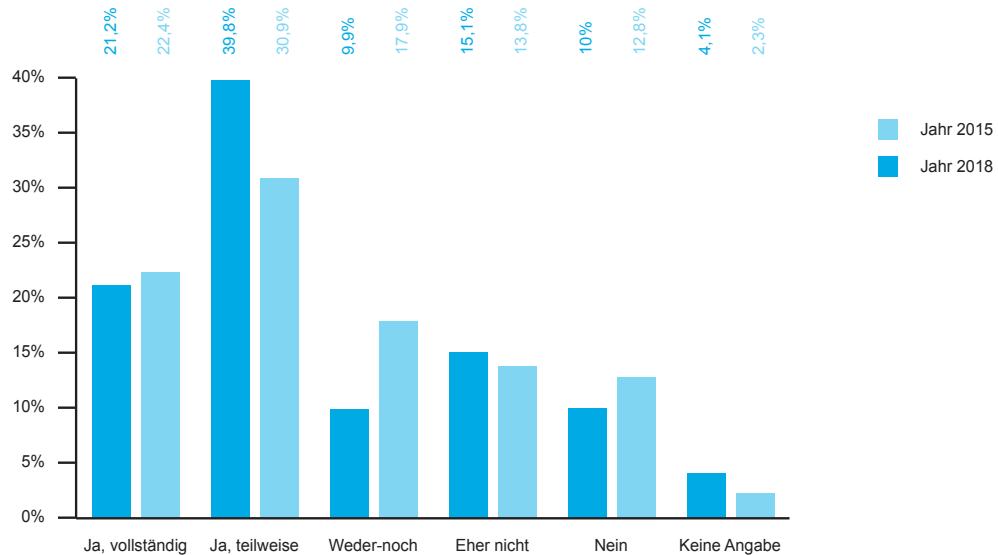




Abb. 31: Waren Sie darüber informiert, wie die Entscheidung über Ihren Antrag zustande kam? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



Zur Informationspolitik bezüglich der Entscheidungsprozesse gaben 59,2 % der bewilligten Partner an, diese in ihrer Transparenz als sehr gut oder gut zu bewerten. Ausreichend und mangelhaft schätzten zusammengenommen 8,8 % der Partner die Transparenz ein. Weitere 9 % äußerten sich nicht, 5,5 % der Partner gaben an, dies nicht beurteilen zu können.

In der komparativen Darstellung zeigt sich eine leichte Verschiebung dahingehend, dass die sehr guten Bewertungen zugenommen haben, die Bewertung mit „gut“ sich hingegen um rund 9 % verringert haben; bei den weiteren Antwortoptionen haben sich nur marginale Unterschiede ergeben, außer dass die Anzahl der Enthaltungen zugenommen hat. Abgeleitet aus diesen Ergebnissen ließe sich formulieren, dass die bereits 2012 identifizierten und 2015 erneuerten Verbesserungsoptionen zur Informations- und Kommunikationspolitik der Stiftungen weiterhin Bestand haben. Dabei erwarten die Partner gar keine vollständige Transparenz:

*„Ob wir vollständig informiert wurden, ist letztendlich schwer zu beurteilen. Wir haben uns aber umfassend informiert gefühlt, auf Fragen wurde immer umgehend und ausführlich eingegangen.“*

Eine verlässliche und einheitliche Vorgehensweise scheint eher im Mittelpunkt zu stehen.

Dieses Ergebnis spricht – wie die bisherigen Trendauswertungen auch – für die Validität und Reliabilität des Erhebungsinstrumentes sowie für die Chancen des bei Learning from Partners implizierten Vergleichsdesigns.

Abb. 32: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?

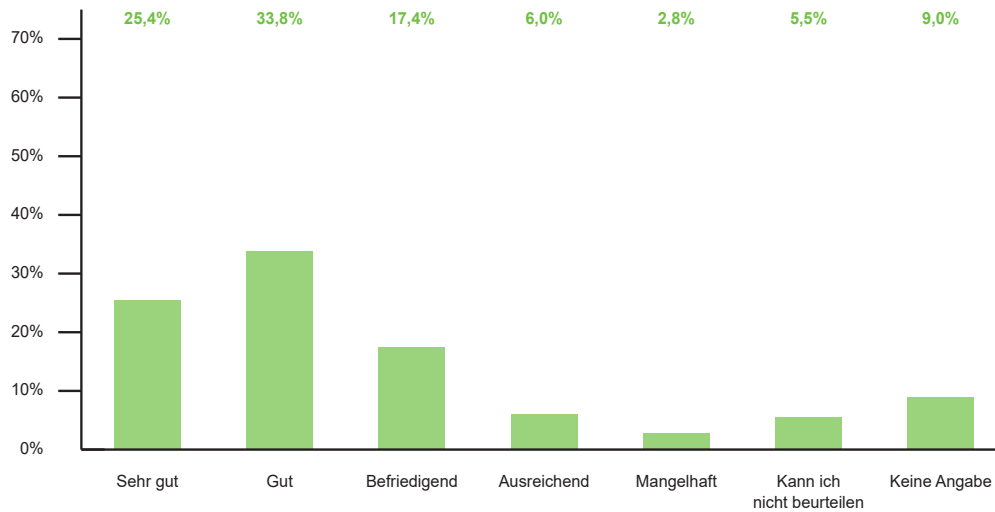
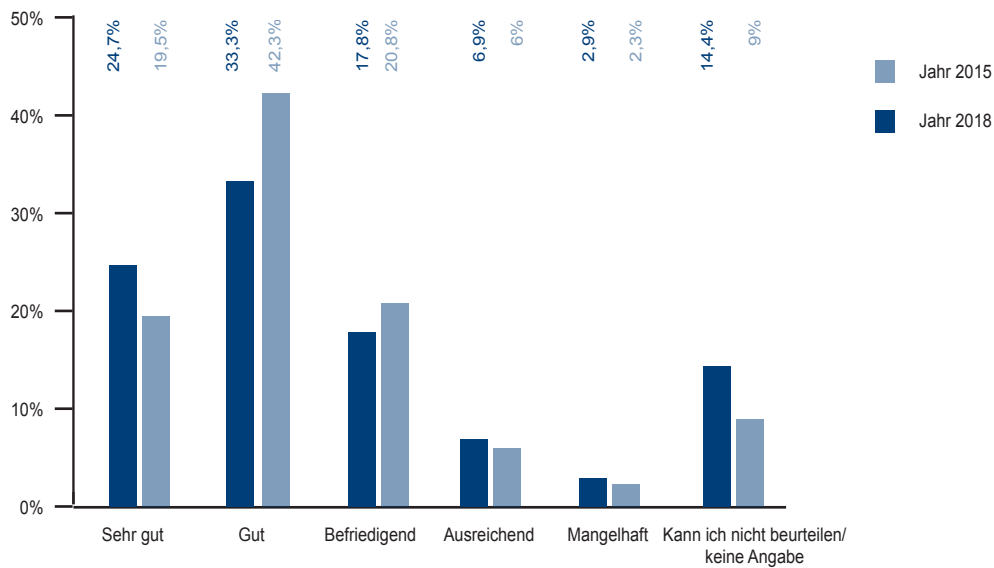


Abb. 33: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse? (Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



## VII. Feedback der abgelehnten Antragsteller

Um ein umfassendes und systematisches Feedback für die Stiftung einzuholen, wurden im Rahmen der Learning from Partners Studie nicht nur Förderpartner, sondern auch abgelehnte Antragsteller zu ihren Erfahrungen im Kontakt und der Zusammenarbeit befragt. Deren Perspektive stellt eine wesentliche Quelle der Erkenntnis dar und ist für das Bestreben der kontinuierlichen Verbesserung ebenso unerlässlich. Grundlage der folgenden Auswertungen bildet ein Subsample an Antragstellern, deren Antrag nicht bewilligt wurde. Aus diesem Grund unterscheiden sich auch die Prozentwerte des Gesamtdurchschnitts.

Als erstes Item in diesem Kapitel stehen die Zufriedenheitswerte dieser Gruppe mit dem Kontakt zur Stiftung in der Phase der Antragstellung. Die größte Gruppe der Befragten (37,6 %) ist eher zufrieden, 12 % äußern sich uneinheitlich und 28,3 % sind sehr zufrieden. Nicht zufrieden und eher nicht zufrieden sind zusammengekommen 17,2 %. Die vergangenen Erhebungen haben bereits gezeigt, dass die Zufriedenheit der Partner in hohem Maße davon abhängt, ob ihr Antrag bewilligt wurde oder nicht. Gleichwohl stellte dieses unmittelbar einleuchtende Resultat eine Herausforderung für die Stiftungen dar und war ein Ansporn, generell bei allen Antragstellern ein gleichbleibend hohes Maß an Zufriedenheit durch professionelle Beratung und Erreichbarkeit zu erzielen, ungeachtet der letztlichen Entscheidung über den Antrag. Wie das Trendergebnis zeigt, ist dies den beteiligten Stiftungen auch in gewissem Maße gelungen, der Anteil der eher nicht zufriedenen und nicht zufriedenen Partner hat sich jeweils reduziert (2015 kumuliert 20,9 % zu 2018 kumuliert 15,5 %). Ebenfalls um knapp 7% zurückgegangen ist der Anteil der Partner, die sich uneinheitlich positionieren (von 17,7 % auf 10,9 %), so dass dieses Ergebnis signalisiert, dass die Stiftungen hier mit professioneller Arbeitsweise auf einem gutem Weg sind.

Abb. 34 Wie zufrieden waren Sie während der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung? (nur nicht bewilligte Antragsteller)

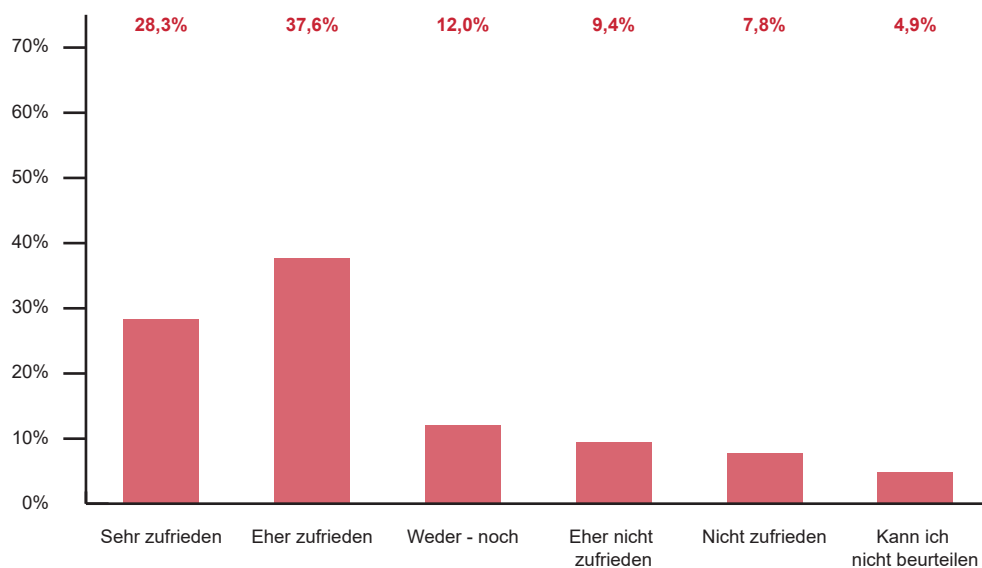
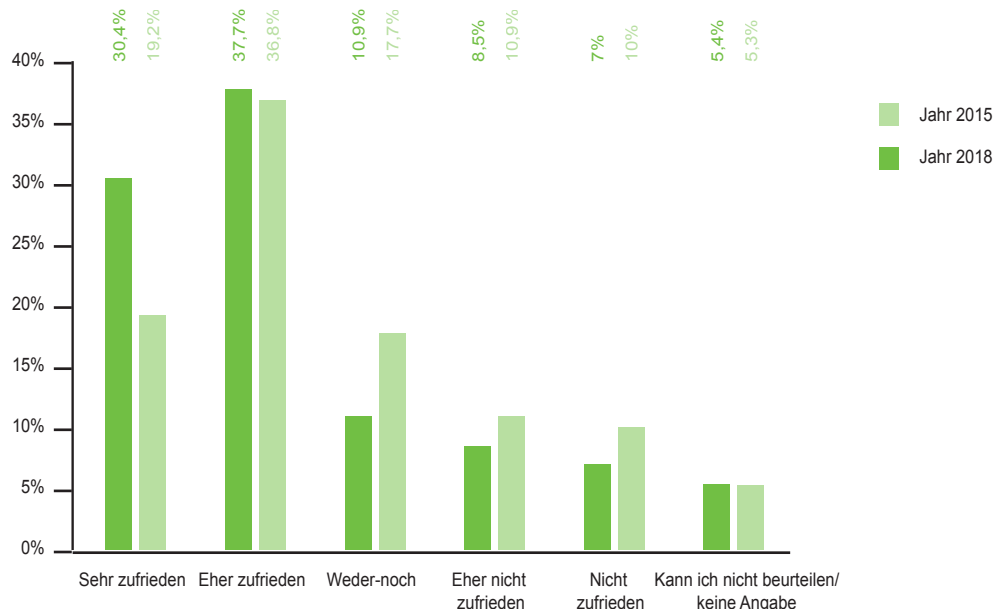
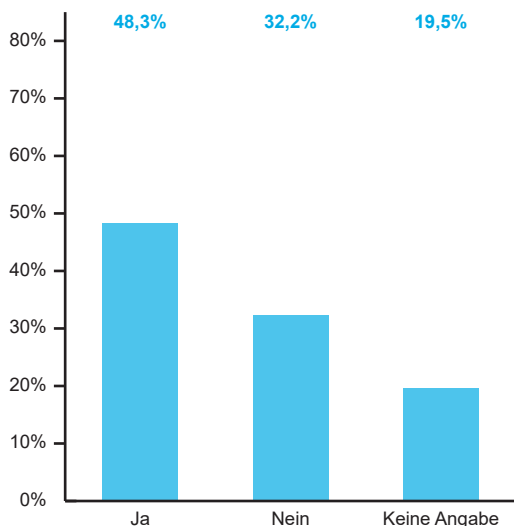


Abb. 35: Wie zufrieden waren Sie während der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung? (nur nicht bewilligte Antragsteller, Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



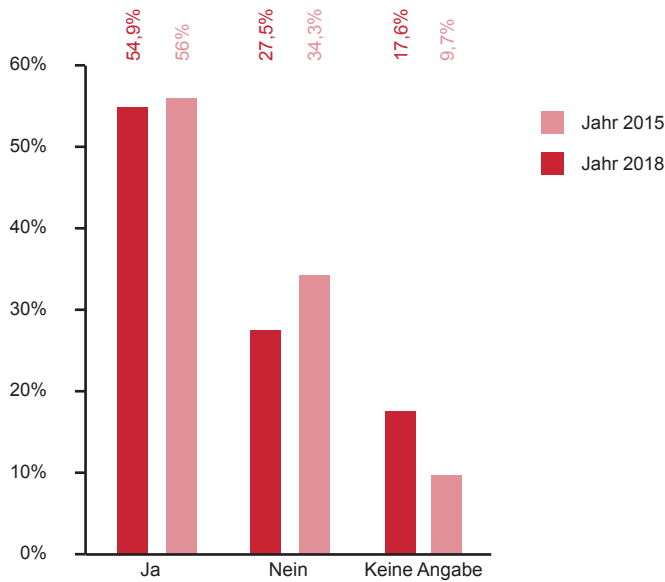
Die höheren Zufriedenheitswerte können allerdings kaum aus dem Unterstand resultieren, dass den Partnern die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags geführt hatten, mitgeteilt wurden. Mit 48,3 % bestätigten dies weniger als die Hälfte aller nicht bewilligten Antragsteller, knapp ein Drittel verneinte die Frage, ein weiteres Fünftel (19,5 %) traf kein Aussage.

Abb. 36: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt? (nur nicht bewilligte Antragsteller)



Auch die Zahlen des Trendvergleiches lassen nicht unbedingt auf einen Zusammenhang zur relativ höheren Zufriedenheit unter den nicht bewilligten Antragstellern schließen. Während der Prozentwert für die Gruppe derjenigen, die keine Angabe machten, um 7,9 % stieg, sank der Anteil an Verneinungen um 6,8 %. Die Anzahl der Antragsteller, die informiert wurden, blieb mit 54,9 % (2018) im Vergleich zu 56 % (2015) nahezu konstant.

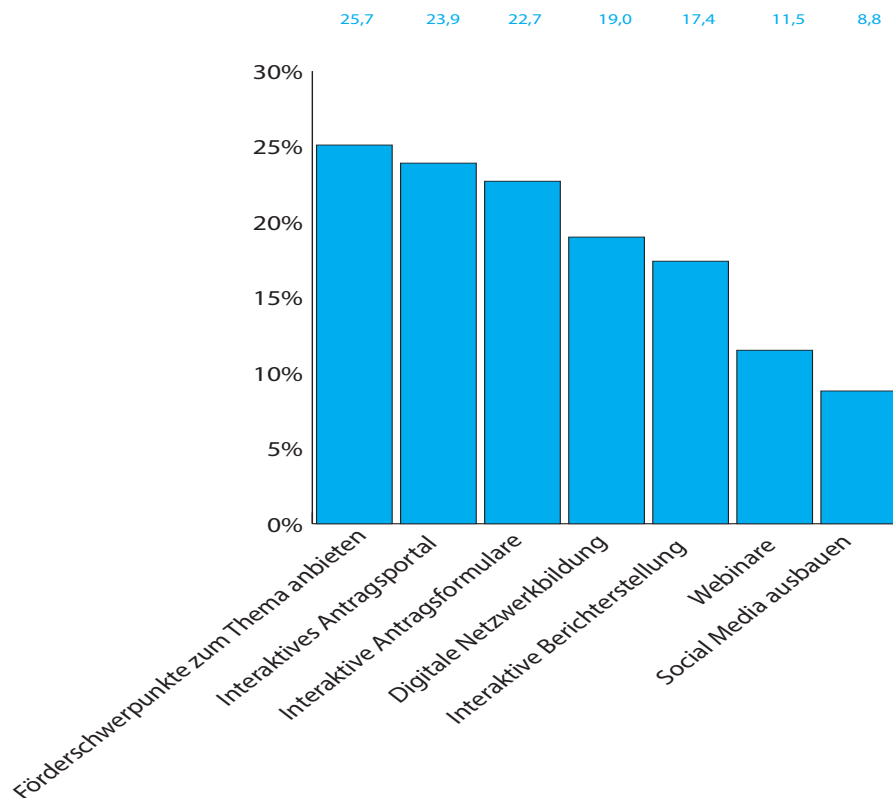
Abb. 37: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt? (nur nicht bewilligte Antragsteller, Trend 2015-2018 aus Subsample von sechs Stiftungen)



### VIII. Themenschwerpunkt Digitalisierung

Die Digitalisierung wird ein immer wichtigerer Faktor für Stiftungen, was auch das Schwerpunktthema „Update! – Stiftungen und Digitalisierung“ des deutschen Stiftungstags 2018 zeigte. Eine Professionalisierung in diesem Gebiet ist vor allem durch das Feedback der Stiftungspartner erreichbar. Um die Möglichkeiten in den einzelnen Bereichen zu erfassen, wurden die Partner gefragt, welche Schwerpunkte zum Thema Digitalisierung die Stiftungen in den kommenden Jahren setzen könnten. Die Auswertung zeigt, dass insbesondere ein Interesse beim Angebot von Förderschwerpunkten zum Thema Digitalisierung liegt; diese Option wählten 25,7 %. Im Bereich des Bewerbungsverfahrens geben 23,9 % der Partner an, dass die Stiftungen sich auf ein interaktives Antragsportal fokussieren sollten und 22,7 % sich ein interaktives Antragsformular wünschen. Für 19 % der Befragten sollte ein Schwerpunkt in die Netzwerkbildung über digitale Plattformen liegen. Das Optimieren der Berichterstattung durch eine interaktive Erstellung haben 17,4 % angegeben. Auch ein Webinar zu den Thematiken der Stiftung wurde von 11,5 % genannt. Am seltensten wurde der Ausbau der Social Media Möglichkeiten mit 8,8 % angegeben, was sich auch in den Kommentaren widerspiegelt, in denen von einem zu starken Fokus auf Social Media abgeraten wird. Auch wird sowohl in den Kommentaren als auch durch die hohe Non-response Rate (64,2%) sichtbar, dass die Partner der Digitalisierung keine große Bedeutung beimessen.

Abb. 38: Das Thema Digitalisierung beschäftigt auch Stiftungen. Welchen Schwerpunkt könnte die Stiftung in den kommenden Jahren hierzu setzen?



Mit den offenen Fragen, ob die Partner ergänzende Anmerkungen zu dem digitalen Angebot der Stiftung haben, konnten genauere Angaben zu deren Relevanz gemacht werden. Durch die Auswertung der qualitativen Antworten konnten sechs Deutungsmuster und topoi identifiziert werden.

So kann durch die Vermeidung von Dopplungen, wie das Einreichen des Antrags sowohl digital als auch postalisch, das Bewerbungsverfahren erleichtert werden.

*„The complete application has to be send on a CD. This is quite old-fashioned. I would have preferred to only send the files via the online application system.“*

Auch die Übersichtlichkeit des digitalen Bewerbungsverfahrens wurde als hilfreich genannt.

*„Digitalized application processes can help already in planning and writing the application. If they are too rigidly structured they can however - in some cases - also be irritating.“*

Im Bereich der Digitalisierung ist den Partnern zudem eine aktuell und intuitiv gehaltene Homepage wichtig.

*„Das Web-Interface des Antragsportals erschien mir relativ veraltet und das generelle Konzept eines „aufploppenden Fensters im Fenster“ ist nicht allzu benutzerfreundlich, da die Gefahr besteht, dass dieses aus Versehen geschlossen wird und der Fortschritt dabei nicht gespeichert wird.“*

Des Öfteren wurde die Digitalisierung der Kommunikation nach der Einreichung des Antrages als Verbesserungsvorschlag aufgelistet.

*„Die weitere Bearbeitung des Antrags (= Antworten auf die Gutachter-Fragen, weitere Ergänzungen etc.) könnte digitalisiert werden.“*

Die Partner weisen auch auf die technischen Problematiken im Onlineportal auf.

*„Antragsportal war am letzten Tag der Antragstellung eine Zeit lang nicht aufrufbar wegen Server Überlastung.“*

Im Bereich des Bewerbungsverfahrens wurde auf die komplizierte Darstellung einzelner Formalien eingegangen, welche als erschwerend wahrgenommen wurden.

*„Vorlage für Projektantrag hatte harte Formatierungen, die ein Ausfüllen teilweise erschwerten“*

## F. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER LEARNING FROM PARTNERS STUDIE

In ihrer dritten Erhebungswelle hat die Studie Learning from Partners sich erneut als produktiver Evaluationsansatz erwiesen, der es den Partnern der teilnehmenden Stiftungen ermöglichte, ein systematisches Feedback zu ihren Einschätzungen und Wahrnehmungen abzugeben. Die aus den Daten durchgeführten Trendanalysen ermöglichen die Beschreibung einer längerfristigen Entwicklung von Stiftungen und bietet Einblicke in den Sektor aus Sicht einer zentralen Stakeholdergruppe, den Partnern.

In einigen Punkten bestätigen die Ergebnisse die früheren Resultate und verfestigen die Wahrnehmungen über die beteiligten Stiftungen. Stiftungen gelten als renommierte, verlässliche und anspruchsvolle Organisationen, die mit klaren formalen Vorgaben arbeiten. Zudem ist es den Stiftungen gelungen, den Zufriedenheitsgrad unter ihren Antragstellern und Partnern zu erhöhen, und dies insbesondere in der Phase der Antragstellung, in der noch keine Entscheidung über den Antrag gefallen war. Dieses Ergebnis stellt für die Mitarbeiter der Stiftungen ein sehr positives Feedback dar und untermauert die Wertschätzung der qualifizierten Arbeit. Ebenfalls ausgeprägter als in der vergangenen Erhebung war die Zustimmung der Befragten zur wahrgenommenen gesellschaftlichen Wirkung der Stiftungsaktivitäten. Hier scheint der Diskurs eine größere Anzahl an Partnern erreicht zu haben. Im Trendvergleich verbessert haben sich ebenfalls die Einschätzungen der Partner bezüglich Innovativität und Transparenz der Stiftungen. Beiträge zum Capacity Building zählen hingegen nicht bei allen im Sample vertretenen Stiftungen zum Kerngeschäft, weswegen bei diesen Items die prozentualen Zustimmungswerte niedriger ausfallen, dies aber kein originärer Kritikpunkt darstellt. Der Faktor Transparenz bleibt als problematischer Punkt bestehen, hier teilen sich die Einschätzungen der befragten Personen, insbesondere entlang der Frage, ob ein Antrag bewilligt wurde oder nicht. Die geförderten Partner bewerteten zu 59,3% die Transparenz der Entscheidungsprozesse als sehr gut oder gut, was im Vergleich zu den absoluten Prozentwerten der Dimension Zufriedenheit unterdurchschnittlich ausfällt. In der vergleichenden Auswertung zeigt sich eine leichte Verschiebung dahingehend, dass die sehr guten Bewertungen zugenommen haben, die Bewertung mit „gut“ sich hingegen um rund 10% verringert hat.

Zwar bietet das Projekt in erster Linie den einzelnen beteiligten Stiftungen die Möglichkeit einer unmittelbaren Feedbackschleife. Die einzelnen Ergebnisse werden im Rahmen stiftungsindividueller Berichte nochmals ausgeführt. Gleichwohl lassen sich auch übergreifend Verbesserungsmöglichkeiten formulieren, die für alle Stiftungen Gültigkeit haben können.

Daher ist der Punkt der Transparenz der erste in einer Liste potentieller Optimierungsmöglichkeiten, die sich aus den Ergebnissen der Learning from Partners Erhebung ableiten lassen. Auch wenn die Fragestellung bezüglich des Ringens um Transparenz hinreichend bekannt und diskutiert ist, könnte sich dieser Punkt eignen, sich auf ein gemeinschaftliches Vorgehen zu verständigen. Der Wunsch der Partner nach einer besseren Nachvollziehbarkeit der Entscheidung wird in vielen Aussagen formuliert, in manchen Kommentaren eher verständnisvoll, in anderen Kommentaren eher scharf und kritisch. Nachvollziehbar ist auch die Korrelation zwischen Zufriedenheitsgrad und Bewilligung. Hier eine übergreifende, gar einheitliche Vorgehensweise abzustimmen, kann für die Stiftungen eine zukünftige Herausforderung darstellen.



Ein zweiter Punkt auf der Liste der Optimierungsmöglichkeiten hängt mit dem Schwerpunktthema der Erhebung 2018 zusammen. Der schwer zu fassende Begriff der Digitalisierung ist Teil eines gesellschaftlichen Diskurses, und die Einschätzungen und Wahrnehmungen der befragten Partner bilden exemplarisch die mögliche große Bandbreite an Meinungen ab. Während einzelne Partner den Diskurs für überbewertet halten, wünschen sich andere Personen inhaltliche oder formale Umsetzungen der neuen technologischen Möglichkeiten. Inhaltlich in der Hinsicht, dass Digitalisierung als übergreifendes Thema in die bestehenden Förderprojekte oder als eigenständiger Schwerpunkt mit thematischen Bezügen aufzunehmen. Eine formale Umsetzung der digitalen Transformation sehen Partner im Angebot interaktiver Elemente der Antragstellung und der administrativen Bearbeitung von Projekten. Dass sich ein sehr großer Anteil an befragten Personen zu dem Thema nicht geäußert hat, macht außerdem deutlich, dass hier noch zahlreiche Aufgaben der Kommunikation und Vermittlung für Stiftungen anstehen.

Für die organisationale Weiterentwicklung von Stiftungen sowie für eine kontinuierlichen Einblick in den Stiftungssektor aus Sicht der Partner bietet sich eine erneute Erhebungswelle an, um auf dem Weg der Professionalisierung ein verlässliches Feedback von Stiftungspartnern einzuholen.

## G. LITERATURVERZEICHNIS

Anheier, Helmut K. / Förster, S. / Mangold, J / Striebing, C. (2017): Stiftungen in Deutschland. 3 Bände. Wiesbaden: Springer VS.

Anheier, Helmut K. und Siobhan Daly (2007): Comparing foundation roles. In: dies. (Hrsg.): The politics of foundations. A comparative analysis. Oxford: Routledge. S. 27-44.

Anheier, Helmut K. (2012): Von Non-Profit-Organisationen und Philanthropie zu sozialer Investition. Auf dem Weg zu einer neuen Forschungsagenda. In: ders, Andreas Schröer, Volker Then (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag. S. 17-38.

Argyris, Chris und Donald A. Schön (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (o.D.): Stiftungserrichtungen in Deutschland 1990-2017. Online unter [https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Stiftungserrichtungen-1990-2017.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Stiftungserrichtungen-1990-2017.pdf) (letzter Zugriff am 16.08.2018)

CSI (Centrum für Soziale Investitionen) (2015): Learning from Partners. Gesamtreport 2015. Heidelberg.

CSI (Centrum für Soziale Investitionen) (2012): Learning from Partners. Gesamtreport 2012. Heidelberg.

Jacobi, Robert (2009): Die Goodwill-Gesellschaft. Die unsichtbare Welt der Stifter, Spender und Mäzene. Hamburg: Murmann.

Porter, Michael und Mark Kramer (1999): Philanthropy's new agenda: Creating Value. Harvard Business Review 77(6), S. 121-130

Posch, Ulrike (2015): Deutsche Stiftungen und ihre Kommunikation. Grundlagen und Kriterien für das Kommunikationsmanagement. Wiesbaden: Springer VS.

Power, Michael (1997): From risk society to audit society. Soziale Systeme 3(1), S.3-21.

Stein, Petra (2014): Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In: Baur, Nina; Jörg Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Pp. 135 – 152.

## G. LITERATURVERZEICHNIS

