



Stiftung
Mercator

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

REPORT 2012

STIFTUNG MERCATOR

LEARNING FROM PARTNERS
REPORT 2012
STIFTUNG MERCATOR

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

VORWORT DER AUTOREN	7
ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE	9
A. PROJEKTKONTEXT	11
B. KONZEPTION DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS UND METHODISCHE DURCHFÜHRUNG	13
C. ORGANISATIONSBESCHREIBUNG ZUR KONTEXTUALISIERUNG DER ERGEBNISSE	16
D. STRUKTUR DES ANTWORTSAMPLES AUS DER UMFRAGE FÜR DIE PARTNER DER STIFTUNG MERCATOR	17
E. ZUFRIEDENHEIT DER PARTNER	22
F. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE	29
G. BEITRÄGE ZUR PERSÖNLICHEN UND INSTITUTIONELLEN STÄRKUNG („CAPACITY BUILDING“)	35
H. DIE STIFTUNG MERCATOR IN DER WAHRNEHMUNG DER PARTNER UND DER BREITEREN ÖFFENTLICHKEIT	44
I. IMPLIKATION DER STUDIE „LEARNING FROM PARTNERS“ FÜR DIE STIFTUNG MERCATOR	53

VORWORT DER AUTOREN

Die Studie „Learning from Partners“ stellt eine innovative Form der Evaluation von Stiftungen und ihres Handelns dar und hat sich in ihrer Pilotphase als sehr erfolgreicher Ansatz erwiesen. Die zugrunde liegende Intention, den Partnern als zentralen Stakeholdern einer Stiftung die Möglichkeit zu geben, ihren Kontakt und ihr Verhältnis zur Stiftung thematisieren und bewerten zu können, erwies sich als fruchtbarer und wertvoller Zugang.

„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 VolkswagenStiftung gestartet wurde. 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 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.

Das wissenschaftliche Forschungsprojekt „Learning from Partners“ hatte zum Ziel, ein aussagekräftiges und systematisiertes Feedback der Partner zu ihrer Zufriedenheit mit der Stiftung Mercator zu erheben. Die Ergebnisse der Umfrage sollen zudem Aufschluss über die internen Arbeitsprozesse sowie die Ausrichtung der Förderstrategien geben.

Zu diesem Ziel stellt sich die Stiftung Mercator offen einer Evaluation durch ihre Partner und ist bestrebt, die aus den erzielten Ergebnissen abgeleiteten Erkenntnisse und Einsichten zu einer Optimierung der Organisationsprozesse und -strukturen zu nutzen. Das Projektdesign macht es zudem möglich, das Feedback der Partner der Stiftung Mercator in Beziehung zu den Antworten einer größeren Grundgesamtheit zu setzen. Als Partner wurden im Projektkontext diejenigen Personen und organisationalen Einheiten verstanden, die den Jahren 2010/2011 Empfänger von finanziellen Förderungen durch die Stiftung waren, mit denen Kooperationen in Form vertraglicher Rechtsbeziehungen zur Stiftung vorhanden waren oder die im selben Zeitraum einen Antrag auf Förderung gestellt hatten, der jedoch abgelehnt wurde.

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.

Alle Angaben der Partner wurden streng vertraulich behandelt und in den Auswertungen anonymisiert. Für ihre Mühe und Bereitschaft, an der Umfrage teilzunehmen, möchten wir uns bei allen beteiligten Partnern sehr herzlich bedanken!

Da die vorliegenden Ergebnisse lediglich Querschnittsdaten darstellen, die eine erste Einschätzung der Stiftung aus der Sicht der Partner geben, wäre es im Sinne zielgerichteter und nachhaltiger Veränderungen empfehlenswert, die Erhebung in zwei bis drei Jahren erneut durchzuführen; erst dann liegen adäquate Vergleichsdaten vor, anhand derer sich die Veränderungen nachzeichnen lassen.

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

ZENTRALE ERGEBNISSE DER STUDIE

Zufriedenheit der Partner der Stiftung Mercator

Die Partnerschaft mit der Stiftung Mercator wird von 86,7% der Befragten mit sehr gut bzw. gut bewertet. Dies stellt ein positives Feedback für die Arbeit der Stiftung dar. In der Phase der Antragstellung sind es 70,8% der Partner, die sich zufrieden bzw. sehr zufrieden zeigten. Zudem geben mit 92,8% der Partner überdurchschnittlich viele Partner an, mit ihrem Projekt die Ziele der Stiftung Mercator befördern. Neben diesen sehr guten Wertungen gibt es auch einige kritische Äußerungen, die gelegentlich ein polarisierendes Bild der Stiftung zeichnen.

Bewertung der administrativen Prozesse

Die Ausschreibungen der Fördermöglichkeiten sind nach Ansicht der Partner weniger eindeutig (68,8% der deutlichen und teilweisen Zustimmung), als dies aus den Ergebnissen des Gesamtsamples hervorgeht (hier beläuft sich der Anteil auf 80,2%). An dieser Stelle ergeben sich für die Stiftung Mercator noch Verbesserungsmöglichkeiten. Die formalen Anforderungen an einen Antrag könnten ebenfalls konkreter formuliert werden. Der organisatorische Aufwand während der Partnerschaft wird von den meisten Partnern (57,1%) mit ‚gut‘ und somit als angemessen bewertet. In Hinblick auf die Informationspolitik liegen die Ergebnisse für die Stiftung Mercator im Durchschnitt, der Anteil der Partner, die über keine Informationen zum Begutachtungsprozess verfügten, liegt mit 32,8% gleichauf zum Durchschnitt des Gesamtsamples.

Beiträge zur individuellen und institutionellen Stärkung (Capacity Building)

In den Beiträgen zur individuellen sowie zur institutionellen Stärkung der Partner („Capacity Building“) drückt sich an vielen Stellen der unternehmerische Charakter der Stiftung Mercator aus: die Stiftung bietet eine Plattform für den Austausch mit weiteren Partnern (66,3%) und unterstützt ihre Partner, vergleichend betrachtet, überdurchschnittlich häufig bei der Suche nach weiterer Expertise und weiteren Förderern. Auch weitere Formen der Unterstützung während der Projektphase, wie etwa ein verbesserter Zugang zur Presse (40,8%) oder die Vermittlung von Kontakten zu weiteren interessanten Partnern (55,1%) werden von den Partnern der Stiftung Mercator häufig rückgemeldet. Von einer Förderung durch die Stiftung Mercator profitiert die Herkunftsorganisation der Partner am stärksten, 65,3% geben diesen Mehrwert an. An anderer Stelle verwundert die geringere Zustimmung zu spezifischen Formen des Capacity Building, insbesondere auf individueller Ebene: die Unterstützungsleistungen der Stiftung Mercator führen bei den Partnern in geringerem Umfang zu einer Verbesserung bei der Entwicklung neuer Projekte.

Wahrnehmung der Stiftung Mercator

In der Wahrnehmung der Stiftung Mercator durch die Partner sowie deren Kolleginnen und Kollegen zeichnet sich die Stiftung durch ihre strategische Arbeitsweise aus. Die Information und Kenntnis über die Fördermöglichkeiten der Stiftung Mercator entstammen meistens dem beruflichen Umfeld (dies ist bei 44% der Partner der Fall) oder werden als bekannte Größe kommuniziert (40,3%). Vergleichsweise häufig sprach die Stiftung Mercator ihre Partner auch direkt an (17,9%).

Gefragt nach den Faktoren, die bei der Wahl der Stiftung Mercator als Förderpartner ausschlaggebend waren, stechen aus den Ergebnissen besonders die Kriterien thematische Nähe (90,3% der deutlichen und teilweisen Zustimmung) sowie eine übereinstimmende Wertorientierung (70,9%) zwischen Stiftung und Partner positiv hervor. Weniger entscheidend als im Vergleich zum Gesamtsample sind hingegen die Passgenauigkeit der Förderprogramme sowie die Höhe des Fördervolumens.

Die Transparenz der Entscheidungsprozesse wird von den Partnern der Stiftung Mercator überdurchschnittlich positiv bewertet, 29,5% vergaben eine sehr gute, weitere 34,6% eine gute Wertung.

A. PROJEKTKONTEXT

Die Studie „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 VolkswagenStiftung gestartet wurde. Im Mittelpunkt dieses innovativen Vorhabens, das im deutschen Stiftungssektor Pilotcharakter hat, stand das Ziel, ein Feedback von Fördermittelempfängern, Kooperationspartnern sowie von Partnern², deren Antrag im Erhebungszeitraum nicht bewilligt wurde, über ihren Kontakt und ihr Verhältnis zur Förderorganisation einzuholen. Als Partner wurden im Projektkontext diejenigen Personen und organisationalen Einheiten definiert, die in den Jahren 2010/2011 Empfänger finanzieller Förderungen durch die Stiftung waren, mit denen Kooperationen in Form vertraglicher Rechtbeziehungen vorhanden waren oder die im selben Zeitraum einen Antrag auf Förderung gestellt hatten, der jedoch abgelehnt wurde.

Durch die Erhebung der Rückmeldung seitens der Partner soll Aufschluss über die Arbeitsweise, die Umsetzung der Stiftungsstrategie sowie die Legitimationsfragen gewonnen werden, denen sich Stiftungsförderung und -kooperation ausgesetzt sieht. Weitere Gründe haben zum Entschluss, ein solches Projekt zu initiieren, beigetragen:

- Auf der Basis der Erhebung soll den Stiftungen eine Entscheidungsgrundlage für die eigene (strategische und operative) Steuerung eröffnet werden.
- Die Erhebung ermittelt, welches Ansehen Stiftungen bei Stakeholdern genießen und ob ihre Entscheidungen bei der Mittelvergabe 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 operative Umsetzung des Forschungsprojektes 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 Wissenschaft sowie die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius dem Konsortium der Förderer an.

Wir bedanken uns bei allen Förderern sehr herzlich für die erhaltene Zuwendung.

Die Initiative „Learning from Partners“ orientierte sich in ihrer Grundidee am US-amerikanischen „Grantee Perception Report“, 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

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.

basieren und die die Strategien und die Aufstellung von 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 Funktionsweisen wurden im Erhebungsinstrument bei „Learning from Partners“ mit berücksichtigt. (2) Neben den geförderten Partnern wurden zudem 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) Zudem unterscheidet sich die deutsche Untersuchung dadurch grundlegend von der amerikanischen, 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.

B. KONZEPTION DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS UND METHODISCHE DURCHFÜHRUNG

Das Erhebungsinstrument wurde in Orientierung an zwei Leitlinien entwickelt: Zum einen wurde der idealtypische Verlauf einer Partnerschaft in seiner Chronologie nachgebildet. Der Fragebogen beginnt mit der Phase der Antragstellung. Der zweite Block enthält Items, die sich auf die Projektdurchführung konzentrieren (im Fall von abgelehnten Antragstellern auf die Kommunikation der Ablehnung). Der dritte Block bezieht sich auf die Wahrnehmung der Stiftung durch die Partner und das Image in der breiteren Öffentlichkeit. Im abschließenden vierten Block werden Informationen über den Kontext der ausfüllenden Person oder Organisation abgefragt.

Zum anderen sind neben der chronologischen Ausrichtung vier Dimensionen bei der weiteren Ausgestaltung der einzelnen Fragenblöcke 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 Frage nach dem organisatorischen Aufwand im Rahmen einer Antragstellung. Die Identifikation der Partner mit den Zielen der Stiftung zählt ebenfalls zu diesem Block.

Eine zweite Dimension umfasst die **Effektivität der Stiftungsprozesse** und zielt 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 werden 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 **Wahrnehmung der Stiftung** stellt die vierte und letzte Dimension dar, die bei der Entwicklung der einzelnen Fragen berücksichtigt wurde. Dabei werden 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 die Stiftung Mercator auch mit Partnern aus dem Ausland in Kontakt steht, 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.

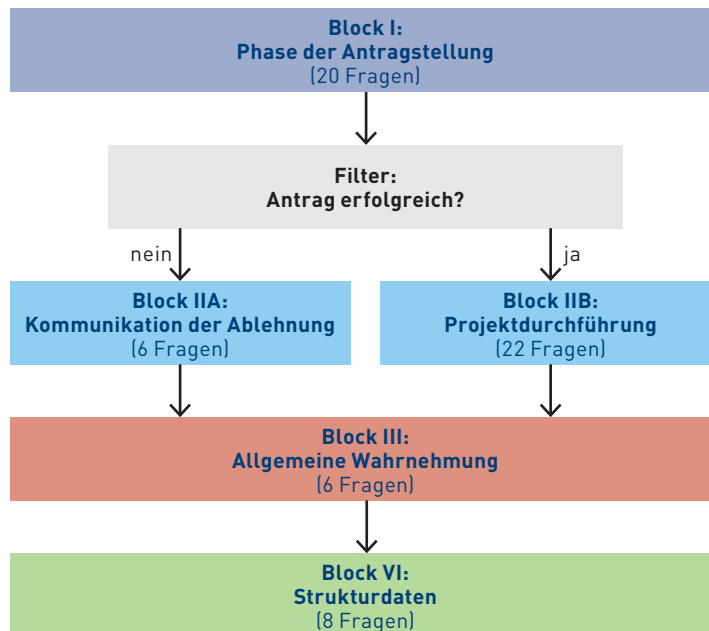
Vor Beginn der Erhebung wurde das Instrument einem zweistufigen Pretest unterzogen: in der erste Phase wurden mittels kognitiver Interviews die Angemessenheit der Fragen überprüft. Diese kognitiven Interviews fanden mit drei ausgewählten Personen unterschiedlicher Stiftungen sowie unterschiedlicher Förderarten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

Die Durchführung der Umfrage erfolgte mittels des am CSI für Online Umfragen angewandten open source Software-Tools „Lime Survey“. Hierfür wurden dem CSI die Email-Adressen der stiftungsintern für das Stichjahr 2010/2011 ausgewählten Partner übermittelt. Die automatisiert versandte Einladungsmail enthielt einen personalisierten Link zur Umfrage; somit wurde sichergestellt, dass nur eingeladene Partner die Umfrage einmalig ausfüllen konnten. Die Antworten gingen in einer separaten Maske des Programms ohne Verbindung mit der Email-Adresse ein; diese Funktion gewährleistete eine erste zentrale Stufe der Anonymisierung.

Im Erhebungszeitraum wurden zwei Erinnerungsnachrichten versandt, die sich letztlich positiv auf den Rücklauf ausgewirkt hatten.

Nach Beendigung der Erhebung wurden die Daten exportiert und mit Hilfe weiterer Software (Standard Statistiksoftware und Tabellenkalkulation) ausgewertet.

Abb. 1 Schematische Darstellung des Fragebogens



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.

C. ORGANISATIONSBESCHREIBUNG ZUR KONTEXTUALISIERUNG DER ERGEBNISSE

Eine knappe Organisationsbeschreibung dient der Kontextualisierung der Ergebnisse; diese Vorbemerkung ist dem Umstand geschuldet, dass die im Konsortium vertretenen Organisationen in ihrer Zielsetzung und Ausrichtung unterschiedlich aufgestellt sind. Da die stiftungsindividuell erzielten Ergebnisse an der Gesamtauswertung aller Antworten der Studie gespiegelt werden, bereitet diese Kontextualisierung den Boden für die Besonderheiten, die bei der Betrachtung und Analyse der einzelnen Resultate mit berücksichtigt werden müssen.

Die Stiftung Mercator lässt sich als unternehmerische Stiftung charakterisieren, die in ihrer Selbstdarstellung für klar definierte reformerische Ziele eintritt und diese mit einer Kombination aus Themenanwaltschaft und praktischer Arbeit erreichen will. Im Sinne einer langfristigen Investition in gesellschaftliche Reformprozesse ist die Stiftung Mercator bestrebt, mit ihren Projekten Wirkung zu erzielen. Thematisch fokussiert die Stiftung Mercator auf die Schwerpunkte Integration, Klimawandel sowie kulturelle Bildung, die in ihren Kompetenzzentren Wissenschaft, Bildung und internationaler Verständigung eingebunden sind. Die Stiftung Mercator ist sowohl operativ als auch fördernd tätig, sie steht als unternehmerische Stiftung daher in engem Kontakt mit ihren Partnern und strebt zugleich deren individuelle und institutionelle Stärkung an. Desweiteren ist die Stiftung Mercator in ihrer heutigen Organisationsform eine verhältnismäßig junge Stiftung, die seit dem Jahr 2008 aufgrund einer erheblichen Erhöhung ihres Stiftungskapitals einen strategischen Restrukturierungsprozess durchlaufen hat.

Die Förderbereiche und die daraus resultierenden Fördermöglichkeiten sind darüber hinaus bei der Analyse und Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen; grundsätzlich sind bei der Stiftung Mercator keine gesellschaftlichen Gruppen oder Organisationen von der Antragsstellung ausgeschlossen, allein die thematischen Schwerpunkte geben die Fördermöglichkeiten vor.

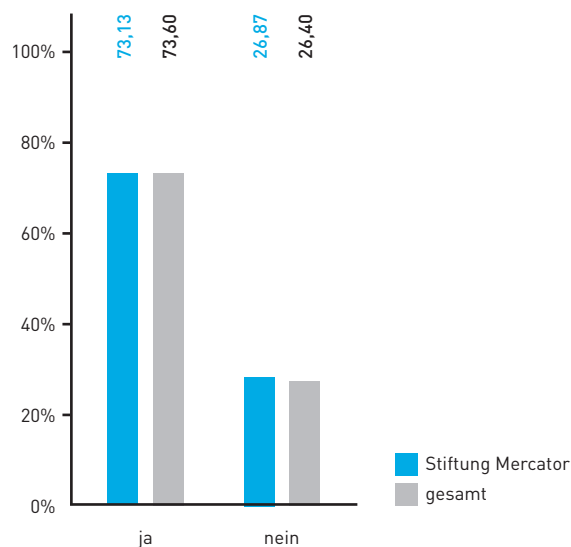
Diese Angaben – Alter der Stiftung, Zielsetzung der Förderzwecke, Ausrichtung der Förderprogramme – sind bei der Betrachtung und Einordnung der Ergebnisse einzu beziehen. Zeit bildet einen wesentlichen Faktor bei der Etablierung eines öffentlichen Bildes der Stiftung, beim Aufbau von Reputation und gleichermaßen bei der Ausbildung und Festigung interner Strukturen und Prozessabläufe.

Auch die organisationsinterne Strukturierung administrativer und weiterer Prozesse ist bei der Diskussion der Ergebnisse mit in Betracht zu ziehen. Bei der Stiftung Mercator bestehen neben den thematischen Kompetenzzentren je eine Abteilung für die Bereiche Kommunikation und Administration.

D. STRUKTUR DES ANTWORTSAMPLES AUS DER UMFRAGE FÜR DIE PARTNER DER STIFTUNG MERCATOR

Für die Umfrage „Learning from Partners“ wurden 600 ausgewählte Partner der Stiftung Mercator eingeladen. Im Erhebungszeitraum vom 08. Dezember 2011 bis 03. Februar 2012 klickten 166 Personen auf den Link zur Umfrage, 134 Partner füllten die Umfrage letztlich vollständig aus. Das ergibt eine Rücklaufquote von 22,3%. Unter den 134 vollständigen Antwortsätzen befinden sich 98 bewilligte Partner sowie 36 abgelehnte Antragsteller. Prozentual betrachtet liegt die Verteilung zwischen bewilligten und abgelehnten Antragstellern auf nahezu identischer Höhe zum Durchschnitt aus dem Gesamtsample.

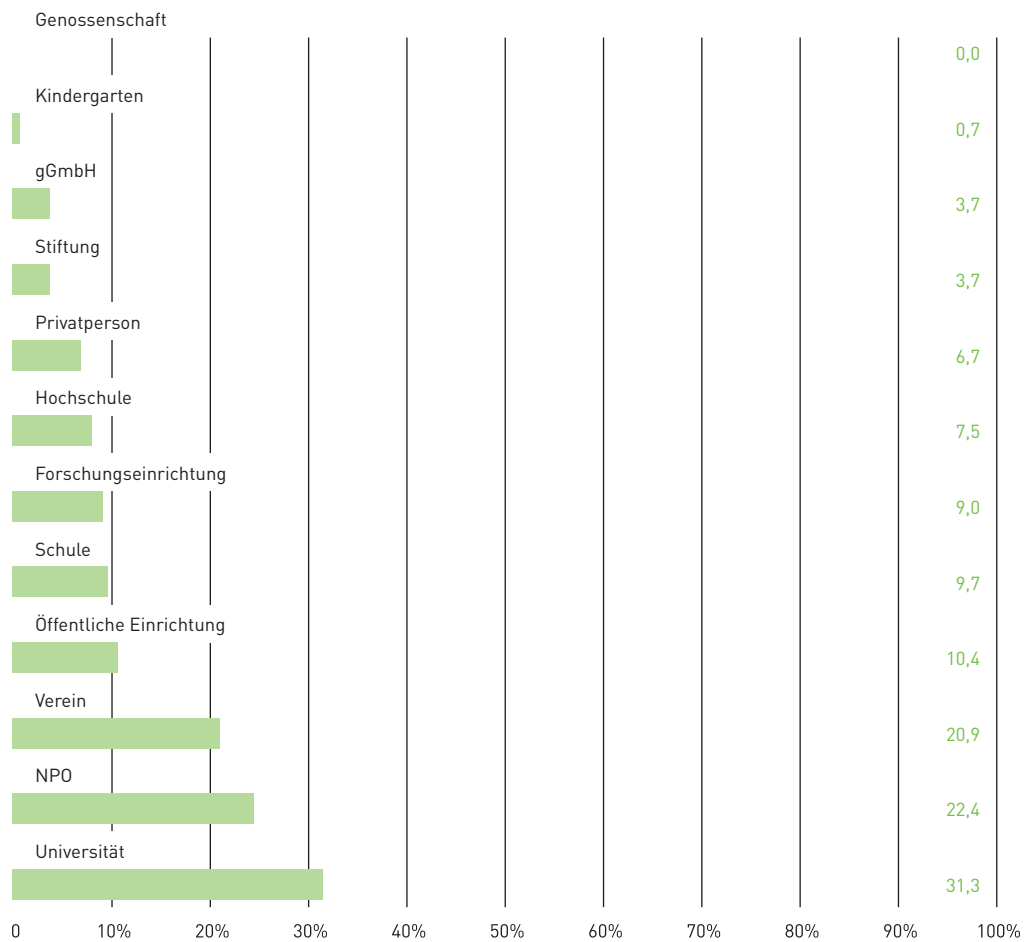
Abb. 2 Wurde Ihr Antrag bewilligt? – alle Partner



Mit 31,3% kommt die größte Gruppe der Partner aus einem universitären Kontext. Zusammengenommen mit anderen Hochschulen (7,5%) sowie den gemeinnützigen Forschungseinrichtungen (9%) stellt der Sektor Wissenschaft 47,8% des Samples dar. Auf den weiteren Rängen folgt mit 22,4% die Zugehörigkeit zu einer NPO, 20,9% der Partner gehören einem Verein an. 14,1% gehören einer öffentlichen Einrichtung an, 9,7% der Partner kommen aus Schulen. 6,7% der Partner haben ihren Antrag als Privatperson gestellt.

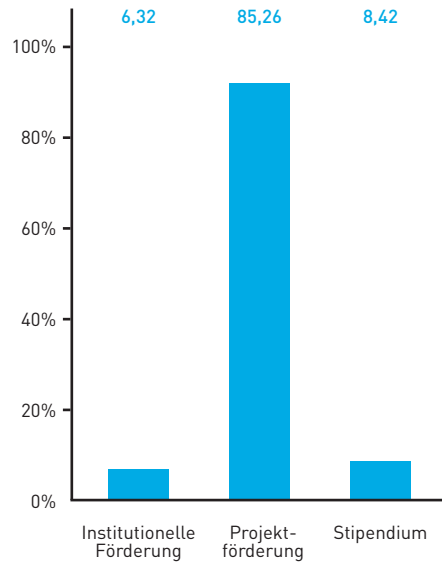
Nach der Art der Herkunftsorganisation weisen die Partner der Stiftung Mercator – trotz knapp 50%iger Beteiligung von Wissenschaftlern – eine vergleichsweise breite Streuung auf.

Abb. 3 Herkunftsorganisation – alle Partner



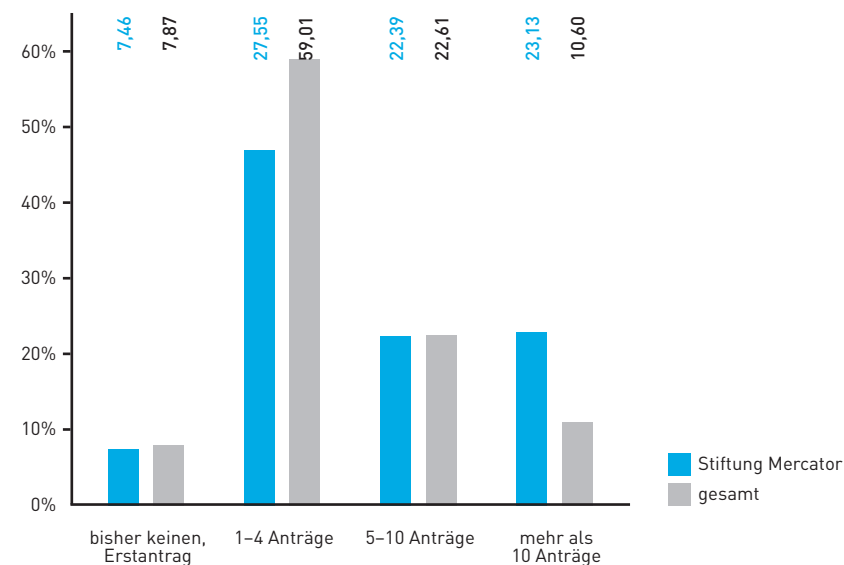
Mit 85,2% überwiegt in Hinsicht auf die Art der Förderung unter den Partnern der Stiftung Mercator die Projektförderung. 8,4% der Partner gaben an, ein Stipendium zu erhalten. Weitere 6,3% charakterisierten ihre Zuwendung als institutionelle Förderung.

Abb. 4 Art der Förderung – bewilligte Partner



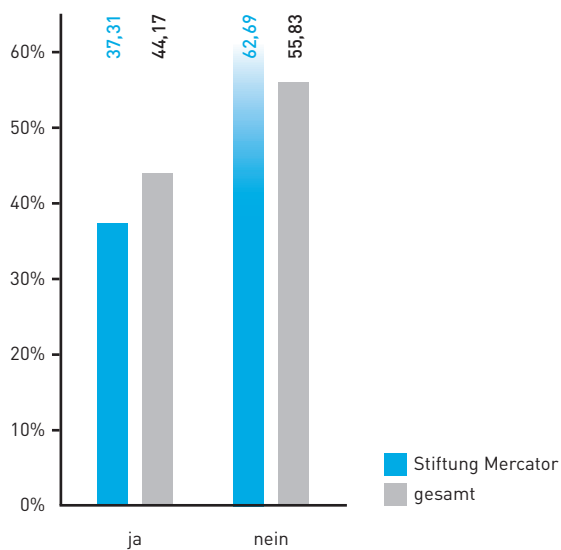
Die Partner der Stiftung Mercator weichen in Bezug auf ihre Antragsaktivität teilweise vom Gesamtsample ab: 47% der Partner geben an, während der vergangenen fünf Jahre zwischen einem und vier Anträgen auf Förderung gestellt zu haben; dies sind im Vergleich zum Durchschnitt 12% weniger. Hingegen liegt die Zahl derer, die im selben Zeitraum mehr als zehn Anträge gestellt hatten, mehr als doppelt so hoch: Sind es im Gesamtsample 10,6% aller Partner, so sind es unter den Partnern der Stiftung Mercator 23,1%. Aus diesem Ergebnis lässt sich die Interpretation ableiten, dass die Stiftung Mercator eher Anträge von sehr erfahrenen Partnern erhält.

Abb. 5 Häufigkeit der Antragstellung – alle Partner



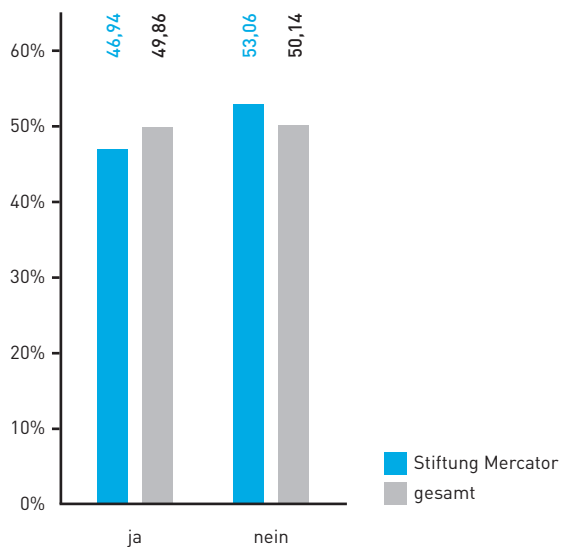
Unter den Partnern der Stiftung Mercator erhielten 37,31% bereits in der Vergangenheit eine Förderung: Im Vergleich zum Gesamtsample liegt dieser Wert um rund 7% unter dem Durchschnitt.

Abb. 6 Förderung durch die Stiftung Mercator in der Vergangenheit – alle Partner



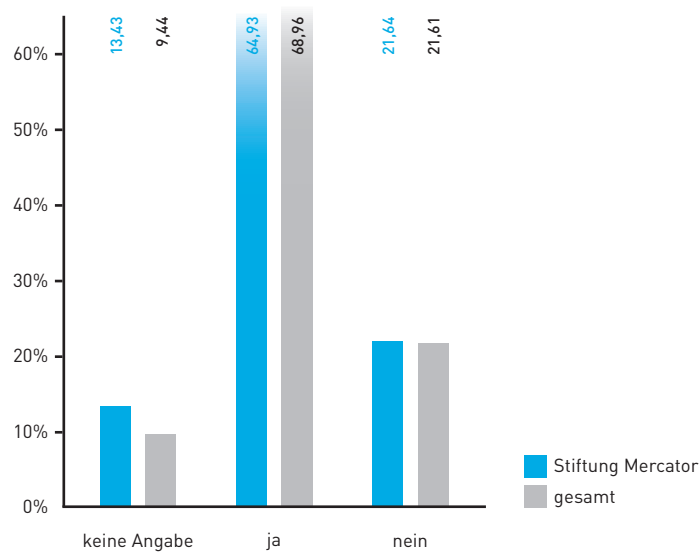
Analysiert man in dieser Frage nur die bewilligten Antragssteller, nähert sich die Verteilung dem Durchschnitt an. Dies bedeutet, dass – trotz ihres vergleichsweise jungen Alters – die Stiftung Mercator mit vielen ihrer Partnern eine längerfristige Zusammenarbeit verfolgt: 46,9% der bewilligten Partner gaben an, bereits in der Vergangenheit von der Stiftung gefördert worden zu sein.

Abb. 7 Förderung durch die Stiftung Mercator in der Vergangenheit – bewilligte Partner



Was die Förderung durch andere Stiftungen anbelangt, so wurden die Partner der Stiftung Mercator vergleichend betrachtet ähnlich häufig gefördert wie dies für alle Partner im Gesamtsample zutreffend ist; der Prozentsatz liegt mit 64,9% nur 4% unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Hingegen liegt die Anzahl derer, die keine Angabe machten, um 4% höher als im Gesamtsample.

Abb. 8 Förderung durch andere Stiftungen in der Vergangenheit – alle Partner



Zusammenfassend lassen sich die Partner der Stiftung Mercator als vergleichsweise erfahren im Umgang mit Stiftungen generell und mit der Stiftung Mercator charakterisieren. Insbesondere was die Häufigkeit der Antragstellung während der vergangenen fünf Jahre betrifft, stechen die Ergebnisse aus dem Durchschnitt des Gesamtsample hervor.

E. ZUFRIEDENHEIT DER PARTNER

Ein zentrales Anliegen der Studie war, ein gezieltes Feedback der Partner zu ihrer Zufriedenheit mit der Stiftung Mercator einzuholen. Nach der Zufriedenheit wurde in den unterschiedlichen Blöcken des Erhebungsinstrumentes gefragt.

In der Phase der Antragstellung zeigten sich 47,7% sehr zufrieden mit dem Kontakt zur Stiftung, dieses Ergebnis liegt auf der Höhe des Durchschnitts des Gesamtsamples. Zusammengenommen mit den 23,1% der Partner, die sich zufrieden äußerten, ist dies ein gutes Ergebnis. Auf der negativen Seite der Skala gibt es mit 6,7% hingegen doppelt so viele Partner wie im Gesamtsample, die sich zum Kontakt in der Phase der Antragstellung unzufrieden äußerten.

Auch in den offenen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, spiegelt sich die eher polarisierte Einschätzung wider. Ein Partner formulierte positiv:

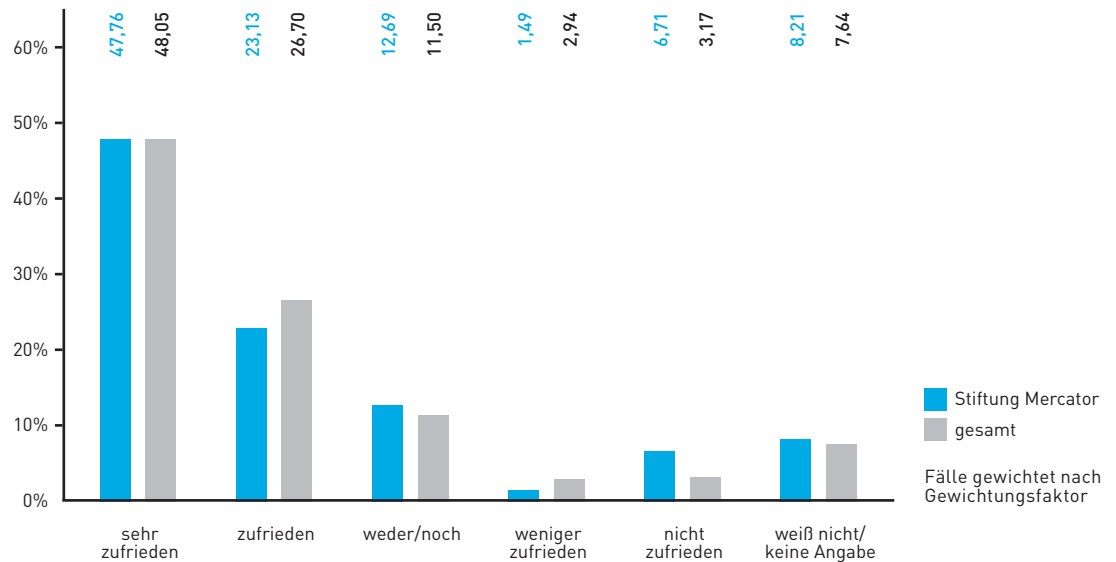
„Ich konnte während des Antragsverfahrens immer in engem Kontakt zu einer Sachbearbeiterin stehen, was hilfreich war.“

Hingegen kam von einem anderen Partner die folgende Aussage:

„Es wäre schön, wenn stiftungsintern klarer ist, wer an einem Antrag arbeitet und nicht bit by bit Rückfragen gestellt werden, wiederum an verschiedene Ebenen (und nicht der antragführenden Stelle alleine).“

Aus diesem ersten Einblick eröffnet sich für die Stiftung Mercator die Möglichkeit, während der Phase der Antragstellung den Kontakt zu den Partnern dadurch zu verbessern, klare Ansprechpersonen zu benennen, die mit der Bearbeitung des Antrages beauftragt sind. Dieser Wunsch der Partner wird durch die offenen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, untermauert. Somit wäre für die Stiftung Mercator auch die Möglichkeit gegeben, aus den guten Bewertungen sehr gute zu generieren. Die zitierte Rückmeldung mag allerdings auch dadurch erklärbar sein, dass die Stiftung Mercator in ihrer Aufbauphase der letzten Jahre häufiger Mitarbeiter mit neuen Aufgaben betrauen bzw. Aufgaben neu verteilen musste.

Abb. 9 Zufriedenheit in der Phase der Antragstellung mit dem Kontakt zur Stiftung – alle Partner



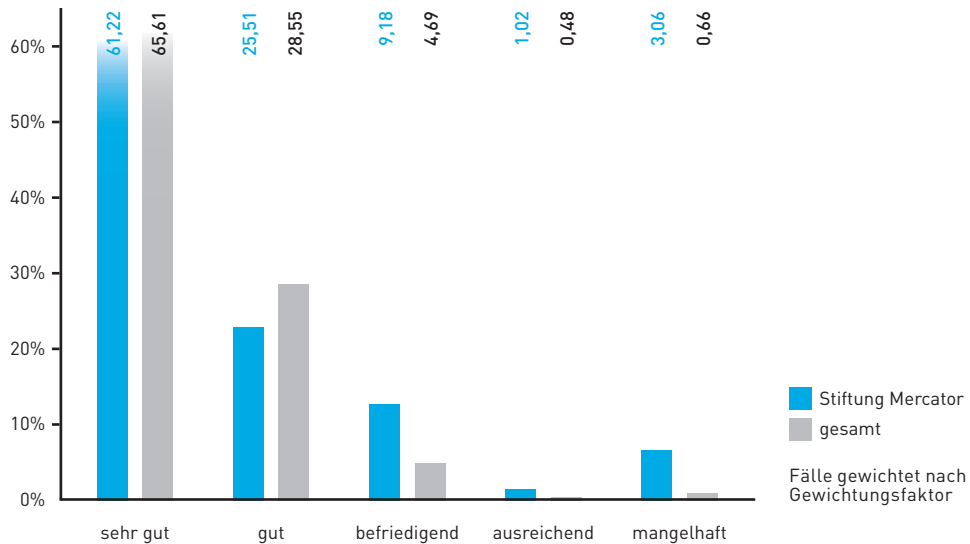
Wurde der Antrag der Partner bewilligt, so konnte diese Gruppe im weiteren Verlauf des Surveys die Partnerschaft mit der Stiftung Mercator bewerten. 86,7% der bewilligten Partner bewerteten ihre Zusammenarbeit mit der Stiftung mit sehr gut bzw. gut. Dies stellt für sich betrachtet ein sehr gutes Ergebnis dar und vermittelt der Stiftung ein positives Feedback für ihre Arbeit. Vergleichend betrachtet liegen die sehr guten und guten Ergebnisse jedoch unterhalb des Durchschnitts aus dem Gesamtsample; stattdessen überwiegen auf der negativen Seite der Skala die Beurteilungen der Partner der Stiftung Mercator den Durchschnitt des Gesamtsamples: Es gibt verhältnismäßig mehr Partner, die ihre Partnerschaft weniger positiv einschätzen. In den offenen Angaben spiegelt sich diese Polarität wider:

„Die Stiftung mit Sitz in Essen ist eine herausragenden Einrichtung des deutschen Stiftungswesens und hat tolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

„Die Zusammenarbeit mit der Mercator-Stiftung war zeitweise nicht befriedigend. Wir hatten mehrfach an ein Aufgeben gedacht.“

Diese sehr unterschiedlichen Einschätzungen stammen jeweils von Partner mit einem wissenschaftlichen Hintergrund. Die unterschiedlichen Bewertungen sind somit nicht vom Typ der Herkunftsorganisation der Partner abhängig.

Abb. 10 Bewertung der Partnerschaft – bewilligte Partner



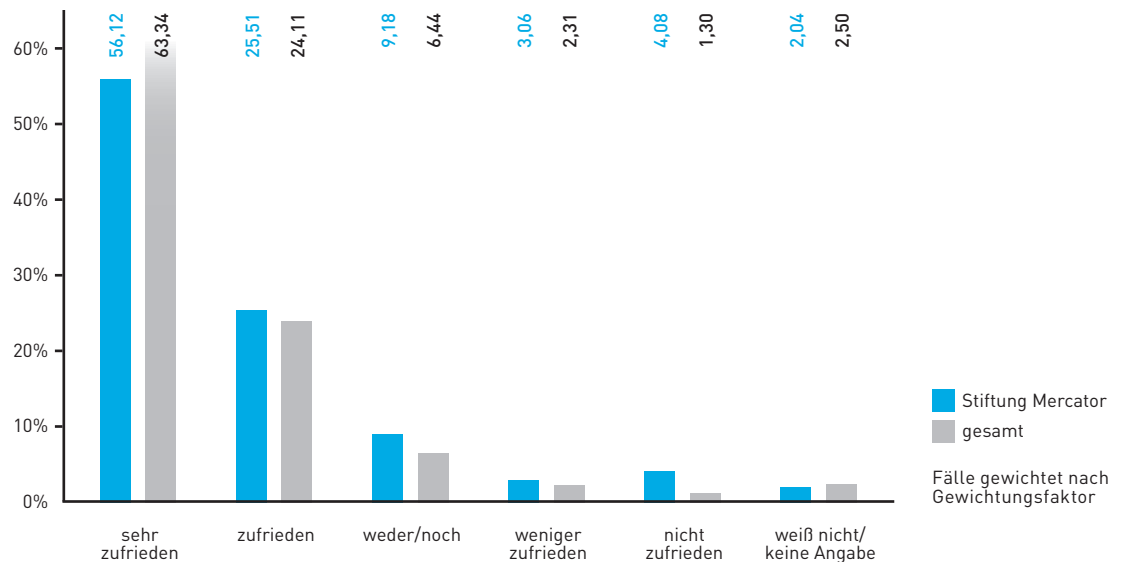
Gefragt nach ihrer Zufriedenheit mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung, setzt sich das polare Bild fort. Der Anteil der Partner der Stiftung Mercator, die sich sehr zufrieden äußern, liegt bei 56,1%, dies sind 7% weniger als im Gesamt-sample. Die Anzahl der Nicht-Zufriedenen ist stattdessen knapp viermal höher. Die offenen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, bestätigen dieses Bild. Ein Partner formulierte seine positiven Erfahrungen wie folgt:

„Die Mitarbeiter sind offen und aufgeschlossen, immer hilfsbereit und dialogisch – sehr gut.“

Auf der Seite der unzufriedenen Partner klingt deren Einschätzung wie folgt:

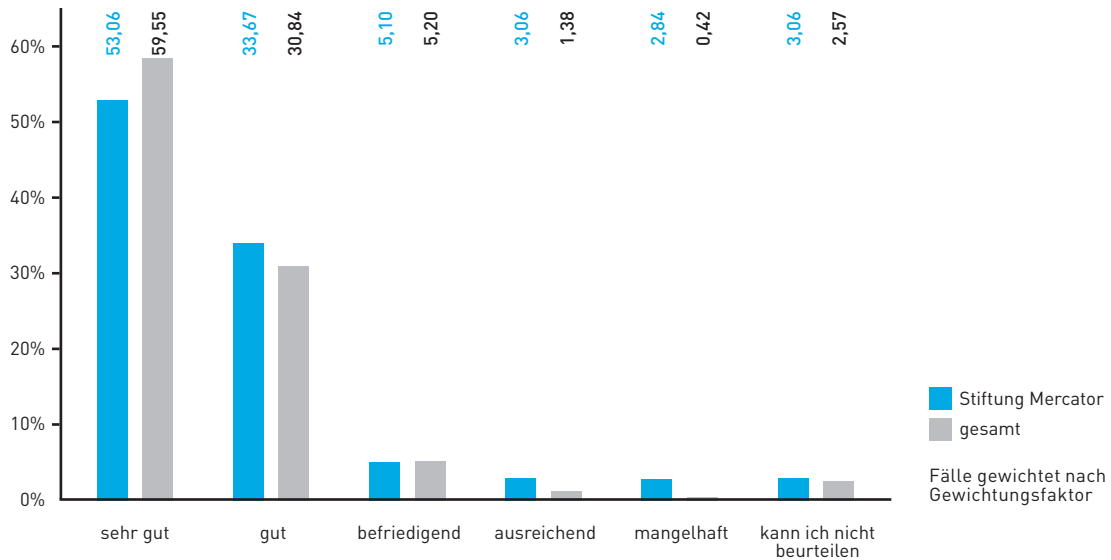
„Die Stiftung hat sich in die Projektarbeit stark „eingebracht“, weit über das, was sogar in der Auftragsforschung üblich ist. Sie hat sich in Details der Arbeit erstaunlich stark eingemischt.“

Abb. 11 Zufriedenheit mit der Kommunikation mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung Mercator – bewilligte Partner



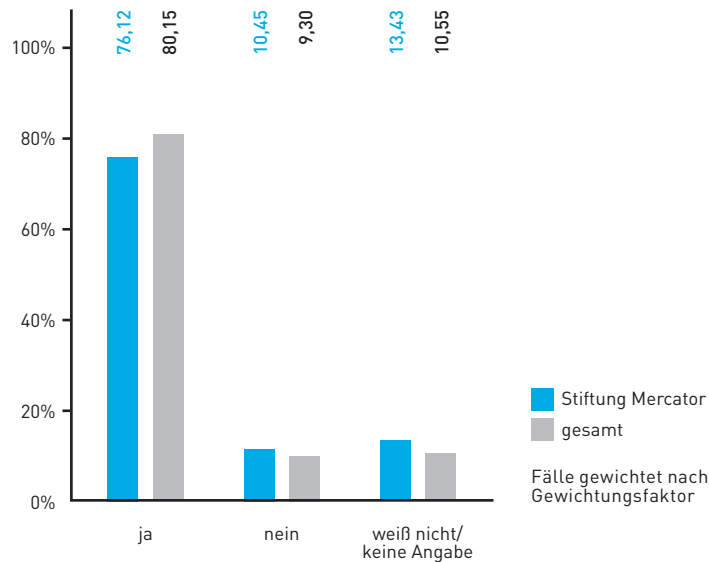
In einer zusätzlichen Rückfrage wurden die bewilligten Partner gebeten, ihr Verhältnis zur Stiftung Mercator zu bewerten. Mit dieser zusätzlichen Frage war die Intention verbunden, von den Faktoren, die die Partnerschaft unmittelbar prägen (wie etwa der Kontakt zur Ansprechperson oder der Fokus auf die Ziele der Stiftung), etwas zurückzutreten und eine eher generelle Perspektive auf die Gesamtlage einzunehmen, insbesondere was das Klima zwischen Stiftung und Partner anbelangt. Zudem kann diese Frage als validierendes Item zur oben vorgestellten Frage nach der Bewertung der Partnerschaft verstanden werden. Für sich genommen stellt das Ergebnis eine positive Rückmeldung für die Stiftung Mercator dar, 86,6% der Partner bewerten ihr Verhältnis zur Stiftung mit sehr gut oder gut. Vergleichend betrachtet liegt die Anzahl derjenigen, die das Verhältnis mit ‚sehr gut‘ bewerten, mit 53% etwas unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Hingegen übersteigt die Anzahl derjenigen, die eine eher negative Wertung vergeben, den Durchschnittswert des Gesamtsamples. Hier lassen sich erneut eine Polarität und eine gewisse Inkonsistenz wahrnehmen; nicht alle Partner haben einen ähnlichen oder gleich positiven Eindruck im Verhältnis zur Stiftung. Aufgrund der Antwortquote muss allerdings auch angemerkt werden, dass es sich bei den kritischen Stimmen, die kleine einstellige Prozentanteile der Antworten ausmachen, um Einzelvoten handelt, weil sich die Anteile ja auf eine Anzahl von 98 Antworten beziehen.

Abb. 12 Verhältnis zur Stiftung – bewilligte Partner



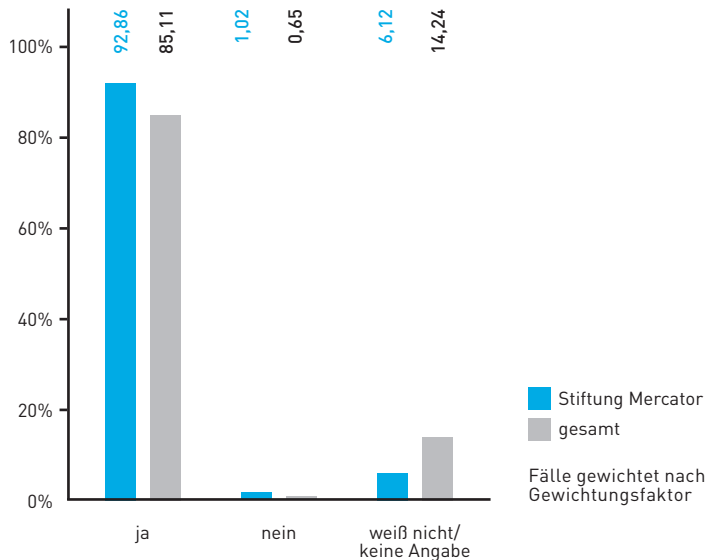
Die pauschalen Fragen nach der Zufriedenheit sind zwar schon aussagekräftig und vermitteln ein erstes Stimmungsbild, dennoch wurde mittels weiterer, feiner differenzierender Items nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten im Kontakt und der Zusammenarbeit mit der Stiftung Mercator gefragt. Eine Frage aus diesem Kontext war, ob die Partner den Aufwand bis zur endgültigen Einreichung des Antrages für angemessen empfinden; eine Zustimmung zu der Aussage lässt sich als Indiz der Zufriedenheit interpretieren. Die Ergebnisse für die Partner der Stiftung Mercator liegen mit 76,1% der Zustimmung etwas unter dem Durchschnitt des Gesamtsamples. Setzt man dieses Ergebnis in den Kontext des unternehmerischen Charakters der Stiftung Mercator, so bleibt es etwas verwunderlich. Die Annahme einer engen Betreuung durch die Stiftung, die sich in der Phase der Projektdurchführung weiter fortsetzt, sollte eigentlich die These befördern, dass sich der Aufwand einer Antragsstellung bei der Stiftung Mercator lohne. Mit 13,4% liegt die Anzahl derer, die zu dieser Aussage keine Bewertung vornehmen möchten oder können, um 3% höher als in der Vergleichsgruppe.

Abb. 13 Empfinden Sie den Aufwand bis zur endgültigen Einreichung des Antrags als angemessen? – alle Partner



Die rhetorisch anmutende Frage, ob das eigene Projekt die Ziele der Stiftung befördere, wurde aus mehreren Gründen in die Umfrage mit aufgenommen: Sie gibt einerseits Auskunft darüber, ob die Ziele der Stiftung kommuniziert und von den Partnern letztlich wahrgenommen werden. Andererseits gibt die Antwort auf die Frage 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 diese Frage wiederum nur den bewilligten Partnern gestellt. Das Ergebnis für die Stiftung Mercator fällt mit 92,8% der Zustimmung sehr positiv aus und weist darauf hin, dass die Ziele der Stiftung so kommuniziert werden, dass sie von den Partnern zur Kenntnis genommen und berücksichtigt werden und die Partner sich gleichsam mit den Zielen der Stiftung identifizieren. Der Anteil der Partner, die die Frage verneinen oder keine Angabe machen, liegt deutlich unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples.

Abb. 14 Mein Projekt befördert die Ziele der Stiftung – bewilligte Partner



Zusammenfassend lässt sich für den Bereich der Zufriedenheit der Partner mit der Stiftung Mercator ein eher polares Bild konstatieren. Aus der Zustimmung der Partner zu den Zielen der Stiftung zeichnet sich eine deutliche Übereinstimmung und Identifikation der Partner ab, doch bedeutet dies nicht unmittelbar eine stets zufriedenstellende Partnerschaft. Für sich betrachtet sind die Ergebnisse zur Zufriedenheit der Partner der Stiftung Mercator überwiegend positiv, 86,6% bewerten ihr Verhältnis zur Stiftung mit sehr gut und gut. Dennoch fällt auf der anderen Seite der Skala auch ein gewisser Anteil an Partnern ins Gewicht, der sich kritisch über die Zusammenarbeit äußert.

Dies hängt u.a. mit der engen Betreuung der Partner durch die Stiftung zusammen, die sich zum Teil ins Gegenteil verkehrt und als Einflussnahme bei den Partnern interpretiert wird. Aus diesen Eindrücken könnte sich für die Stiftung Mercator ein Verbesserungspotential eröffnen, wie es auch von einem Partner formuliert wurde:

„Da ich die enge Betreuung durch die Stiftung nicht gewohnt war, war ich anfänglich unsicher, ob die Betreuung Resultat mangelnden Vertrauens war. Deshalb empfehle ich, dass die Stiftung diese persönliche Betreuung entsprechend ankündigt und dies als besonderen Vorzug gegenüber anderen Förderern herausstellt.“

F. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE

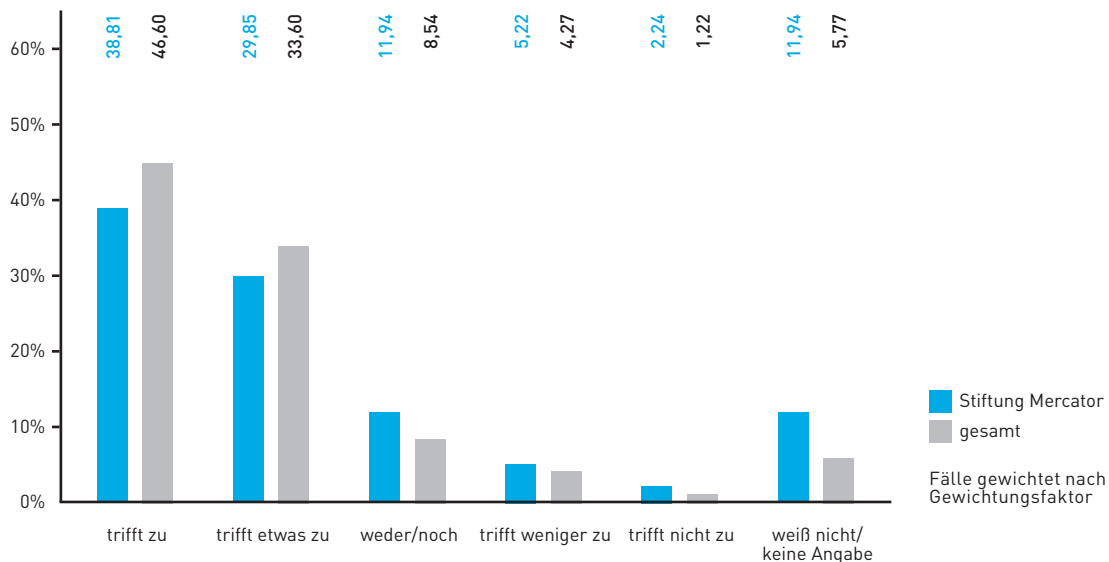
Das Verhältnis zwischen der Stiftung und ihren Partnern wird durch administrative Prozesse, die seitens der Stiftung vorgegeben werden, strukturiert und geprägt; diese Vorgaben sind in jeder Phase des Kontaktes zu identifizieren. Zur Bewertung dieser administrativen und operativen Prozesse gingen zahlreiche 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. Diese Auswertungen lassen zudem ein Rückschluss auf den Grad an Etablierung der Stiftung zu und geben Auskunft über die Organisationsstruktur in Hinblick auf die Darstellung der Förderangebote.

Im Kontext der administrativen Prozesse stellt sich zuerst die Frage nach der Bewertung der Ausschreibungen der Stiftung. Aus diesen sollte klar hervorgehen, welcher Typ an Projekten gefördert wird. Die Partner der Stiftung Mercator bewerteten diese Ausschreibungen weniger eindeutig als dies im Gesamtsample zum Ausdruck kommt. Mit 38,8% liegt die Zustimmung um etwa 8% niedriger als im Gesamtsample. Auch bei der teilweisen Zustimmung liegt das Ergebnis unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Auffällig ist hingegen der Anteil an Partnern, die keine Angaben machen: dieser beträgt 11,9% und ist somit doppelt so groß wie im Gesamtsample. Dass dieser Anteil so groß ist, wird durch die offenen Angaben einiger Partner erläutert:

„Unser Projekt wurde übernommen. Wir mussten deshalb keinen üblichen Antrag stellen, sondern nur eine Kurzversion mit Kostenplan einreichen. Das war sehr unkompliziert.“

Dennoch besteht auf Basis dieses Ergebnisses die Möglichkeit für die Stiftung Mercator, in der Formulierung ihrer Ausschreibungen noch eindeutiger zu sein, so dass sie auch wirklich nur Anträge erhält, die den Ausschreibungen entsprechen.

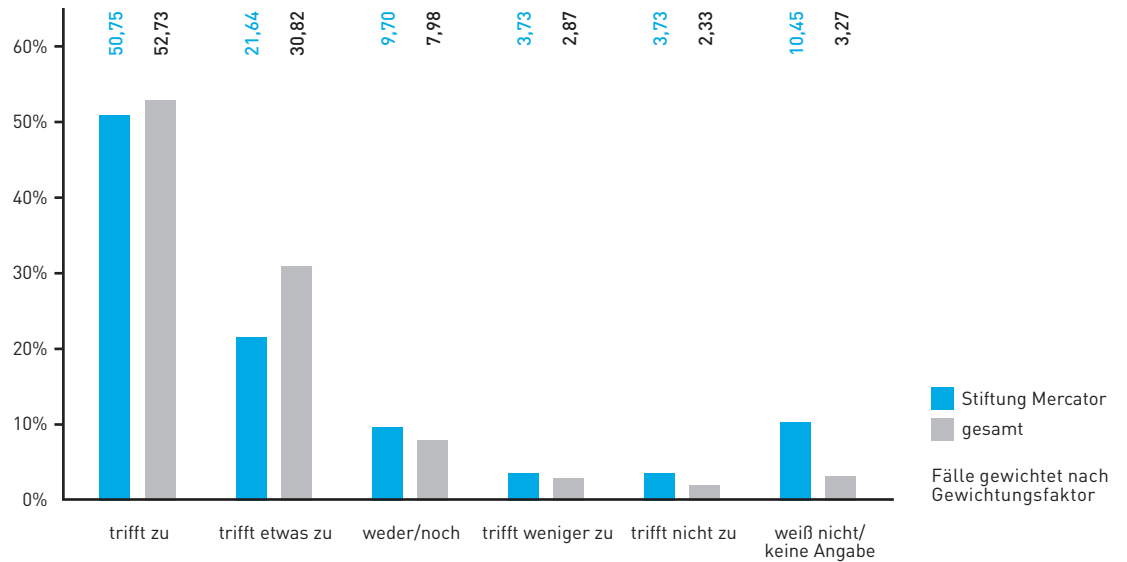
Abb. 15 Aus den Ausschreibungen geht klar hervor, welcher Typ an Projekten gefördert wird – alle Partner



Die Ergebnisse in Hinsicht auf die formalen Anforderungen an einen Antrag fördern ein ähnliches Bild zutage. Auch hier liegt die deutliche und teilweise Zustimmung der Partner unterhalb des Durchschnitts aus dem Gesamtsample. Wiederum auffällig ist die Tatsache, dass der Anteil derjenigen, die keine Angabe machen, knapp dreimal höher ist.

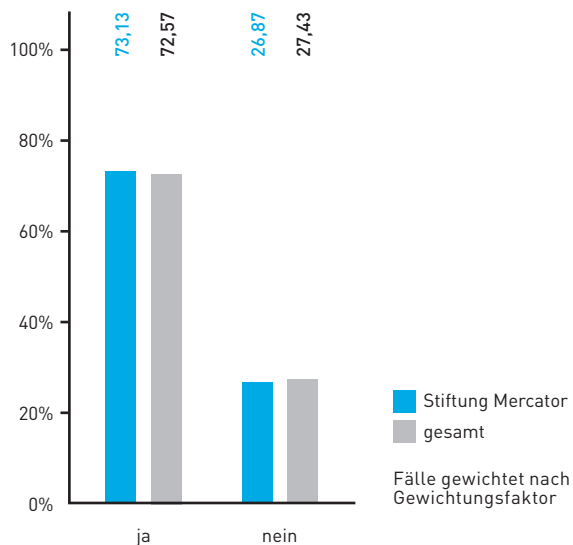
Auf hohem Niveau formuliert würden sich hier, zusammenhängend mit der oben vorgestellten Analyse der Ausschreibungen, noch Optimierungsmöglichkeiten eröffnen, um aus der teilweisen Zustimmung eine vollständige zu generieren. Klare formale Anforderungen an einen Antrag bedeuten weniger Aufwand für die Antragstellung und vermitteln gleichzeitig den Partner einen Orientierungsleitfaden; die Stiftung Mercator könnte ebenfalls davon profitieren, indem sie Anträge erhält, die den Anforderungen und Erwartungen entsprechen.

Abb. 16 Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig – alle Partner



Noch für die Phase der Antragstellung wurden die Partner gebeten, Auskunft über ihren jeweiligen Wissensstand in Hinblick auf die stiftungsintern abfolgenden Prozesse nach der Einreichung des Antrages zu geben. Die Ergebnisse aus der Umfrage für die Partner der Stiftung Mercator liegen annähernd im Durchschnitt des Gesamt-samples, knapp drei Viertel der Partner stimmten der Frage zu, über den weiteren Ablauf nach der Einreichung ihres Antrages informiert gewesen zu sein.

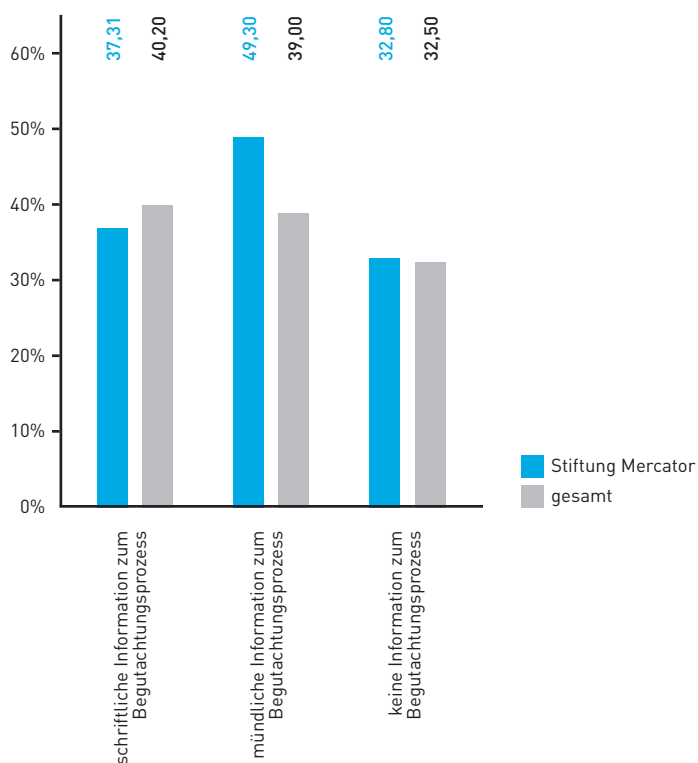
Abb. 17 Waren Sie über den weiteren Ablauf nach der Einreichung des Antrages informiert? – alle Partner



Konkret nach dem Verlauf des Begutachtungsprozesses gefragt, zeigen sich die Partner der Stiftung Mercator im Vergleich ebenso gut informiert; die mündlich erhaltenen Informationen über den Verlauf des Begutachtungsprozesses sind hierbei positiv hervorzuheben, mit 49,3% geben knapp die Hälfte aller Befragten der Stiftung Mercator an, mündlich über den Verlauf des Begutachtungsprozesses informiert gewesen zu sein. Mit 32,8% verfügte knapp ein Drittel über keine Informationen. Aus diesen Ergebnissen lässt sich eine vergleichsweise angemessene Informationspolitik der Stiftung Mercator in Hinblick auf die Informationsweitergabe über den Verlauf des Begutachtungsprozesses feststellen. Optimierungsmöglichkeiten würden darüber hinaus bestehen bleiben, zumal die Entscheidung über einen Antrag mit zu den wesentlichsten Elementen in der Zusammenarbeit mit einer Stiftung zählt. Ein Partner formulierte seine offenen Anliegen wie folgt:

„Wie läuft das Auswahlverfahren im einzelnen ab – wie sehen die Förderungskriterien aus – wie werden die Gutachter bestellt?“

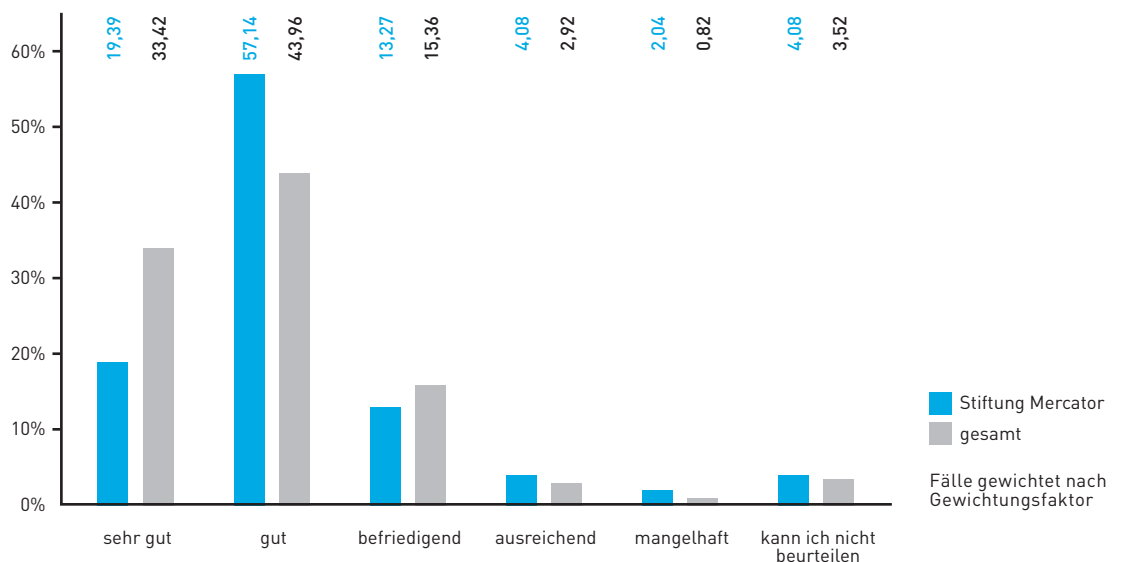
Abb. 18 Waren Sie über den Verlauf des Begutachtungsprozesses informiert?
– alle Partner



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

Mit 57,1% bewertete die überwiegende Mehrheit der Partner der Stiftung Mercator den Aufwand mit 'gut'; der Prozentsatz an sehr guten Einschätzungen liegt hingegen rund 14 % niedriger als im Gesamtsample. Weiterhin lässt sich wiederum ein geringfügig höherer Anteil an Personen verzeichnen, die keine Beurteilung abgaben.

Abb. 19 Bewertung des organisatorischen Aufwandes im Projekt – bewilligte Partner



Zusammenfassend lassen sich die Bewertungen der administrativ-operativen Prozesse wie folgt darstellen: Sowohl in der Eindeutigkeit der Ausschreibungen als auch bei den formalen Anforderungen an einen Antrag fallen die Ergebnisse für die Stiftung Mercator etwas hinter dem Durchschnitt zurück. Dieses Resultat ist im Kontext zum Alter der Stiftung zu betrachten; bedenkt man die noch kurze Dauer, die seit der Umstrukturierungsphase der Stiftung Mercator im Jahr 2008 vergangen ist, lässt sich dieses Ergebnis besser einordnen. Dennoch würden sich für die Stiftung noch Verbesserungsmöglichkeiten eröffnen, um in Hinblick auf die Darstellung ihrer Fördermöglichkeiten noch eindeutiger zu sein.

Positiv zu vermerken ist die angemessene Informationspolitik der Stiftung, besonders in Hinblick auf die mündliche Informationsweitergabe zum Verlauf des Begutachtungsprozesses. Wie in der Gesamtheit der Umfrage auch, so könnten die 32,8% der Partner der Stiftung Mercator, die über keine Informationen verfügten, noch besser informiert werden.

Den organisatorischen Aufwand hat die überwiegende Zahl der Partner mit gut bewertet. Zur Erläuterung dieses Ergebnisses mag die folgende Aussage eines Partners beitragen:

„Es gibt gelegentlich Klärungsbedarf zum Verständnis einer Förderung im Gegensatz zu einer Auftragsvergabe durch die Stiftung. Daraus resultieren Spannungen hinsichtlich der unabhängigen Projektdurchführung.“

Diese Einschätzung wird noch von weiteren Partnern geteilt, sie fühlen sich mehrheitlich gut betreut, doch für eine sehr gute Bewertung fehlen noch festere strukturelle Voraussetzungen:

„Typisch ist eine sehr persönlich Kontaktpflege und eine gute Unterstützung. Manchmal sind die MitarbeiterInnen aber nicht befugt zu einer Entscheidung, dann dauert es länger.“

Zugleich deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine unternehmerisch vorgehende Stiftung wie die Stiftung Mercator weniger standardisierte Vorgehensweisen praktiziert als etwa eine rein wissenschaftsfördernde Stiftung. Dies erfordert auch von den Partnern einen höheren Aufwand an Kommunikation und Abstimmung im Antragsverfahren.

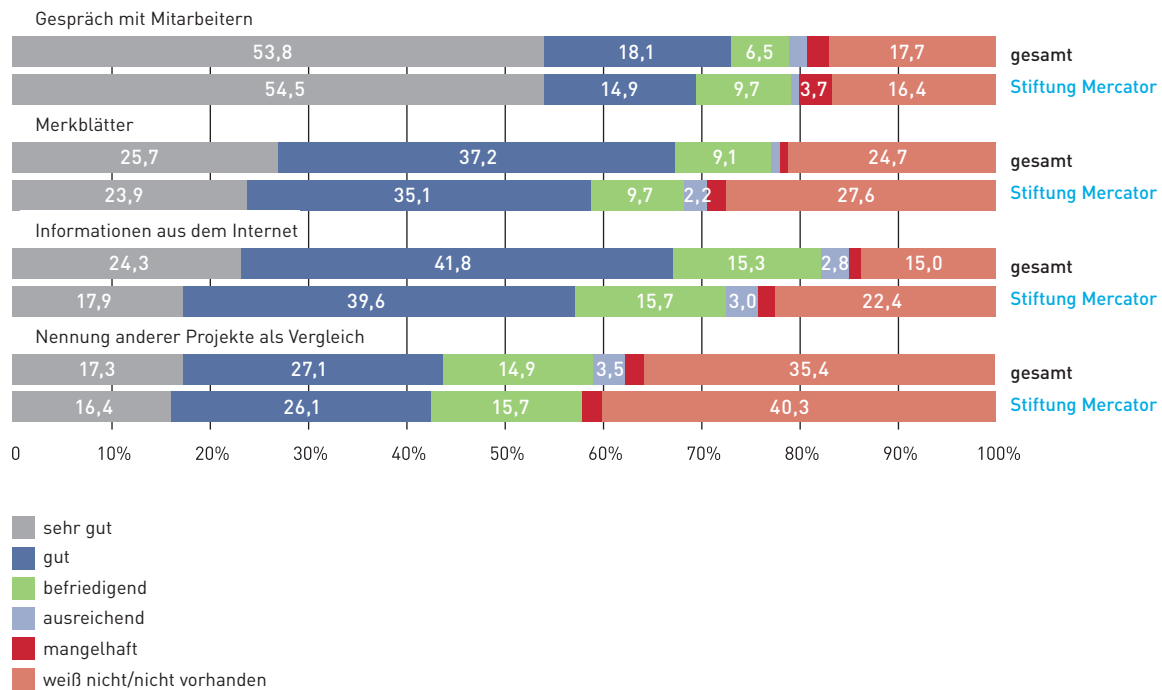
Hier ließen sich noch Verbesserungsmöglichkeiten für die Stiftung Mercator eröffnen, zumal der organisatorische Aufwand auch Ressourcen der Partner während der Phase der Projektdurchführung bindet.

G. BEITRÄGE ZUR INDIVIDUELLEN UND INSTITUTIONELLEN STÄRKUNG („CAPACITY BUILDING“)

Unter dem Eindruck der oben stehende Aussage lassen sich auch die folgenden Ergebnisse aus dem Bereich des „Capacity Building“ einordnen. Denn Stiftungen können ihre Partner nicht alleine dadurch unterstützen, dass sie ihnen 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 Zeit als Nebeneffekte betrachtet worden. Doch in den letzten Jahren haben Stiftungen auf diesen Bereich ein Augenmerk gelegt und gezielt Angebote entwickelt, um ihre Partner beim Aufbau von Kompetenzen zu unterstützen. In der Studie „Learning from Partners“ wird dieser Schwerpunkt des Capacity Building mit evaluiert, die Befragten wurden zum einen in unterschiedlichen Phasen der Partnerschaft nach den Unterstützungsangeboten und –leistungen gefragt, die ihnen seitens der Stiftung eröffnet wurden, zum anderen wurden sie um ihre Einschätzung gebeten, welche Effekte sich bei ihnen durch die Partnerschaft ergeben haben.

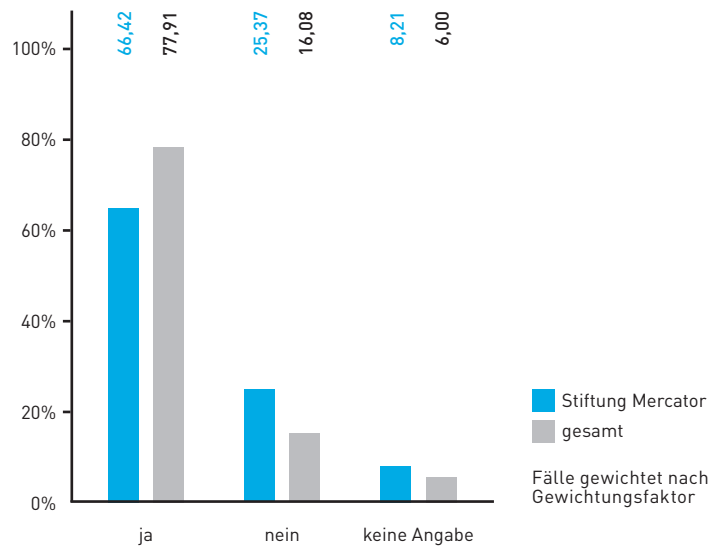
Beginnend in der Phase der Antragstellung lassen sich Formen der Unterstützung identifizieren, die den Partnern bei der Konzeption des Antrages helfen sollen. Die Ergebnisse aus der Umfrage für die Partner der Stiftung Mercator reihen sich hierbei in das Gesamtbild ein: ein persönlicher Kontakt sowie Gespräche mit Mitarbeitern der Stiftung sind wesentlich und werden, wie im Gesamtsample auch, am besten bewertet. Die Merkblätter, die die Stiftung ausgibt, werden von 59% der Partner mit sehr gut und gut bewertet, auch hier liegen die Ergebnisse in der Nähe des Durchschnitts des Gesamtsamples. Bei den Punkten „weitere Informationen aus dem Internet“ sowie die „Nennung anderer Projekte als Vergleichsmöglichkeit“ fallen die sehr guten und guten Wertungen leicht unter den Durchschnitt, die Anzahl derjenigen, die die Antwortoption „weiß nicht/keine Angabe“ gewählt hatten (40,3%), übersteigt den Durchschnittswert (35,4%) etwas. Diese Ergebnisse lassen sich in Zusammenhang bringen mit der vergleichsweise kurzen Dauer, seit der die Stiftung Mercator aktiv ist. Ansonsten werden die Formen der Unterstützung von Seiten der Partner der Stiftung Mercator ähnlich positiv bewertet wie im Gesamtsample.

Abb. 20 Formen der Unterstützung in der Phase der Antragstellung – alle Partner



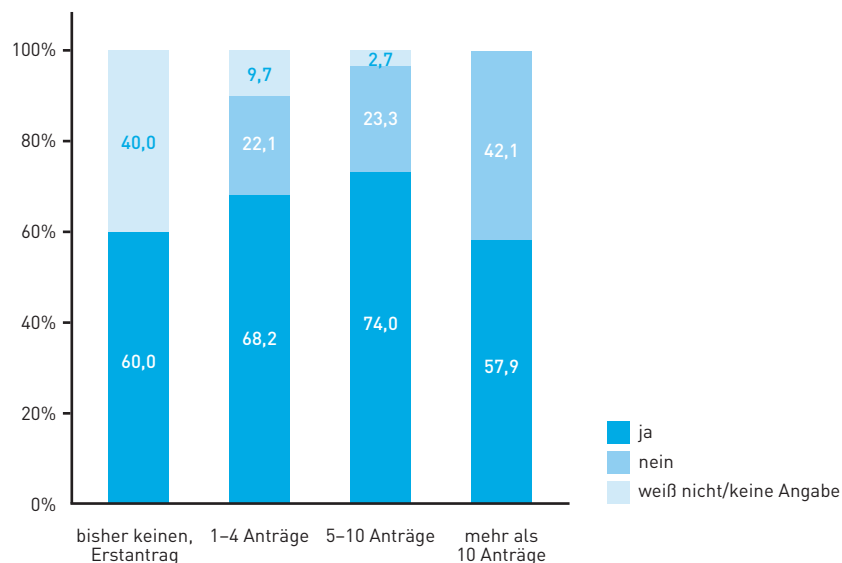
Im weiteren Verlauf der Befragung wurden die Partner gebeten, ihre Zustimmung zu der Aussage zu geben, ob die Erstellung des Förderantrages bei ihnen zu einer Schärfung und Präzisierung des Vorhabens beigetragen habe. Mit 66,4% der Partner der Stiftung Mercator erhielt diese Aussage rund 13,5% weniger Zustimmung, als dies für das Gesamtsample zutreffend ist. Ein Viertel der Partner der Stiftung Mercator stimmte dieser Aussage nicht zu, auch der Anteil derjenigen, die keine Angabe machten, lag vergleichsweise höher. Für eine unternehmerisch arbeitende Stiftung liegt hier ein zentraler Punkt verortet: der Leverage Effekt, trotz der engen Betreuung der Partner in der Antragsphase, scheint weniger zum Tragen zu kommen, als dies durch die Stiftung vorgesehen zu sein scheint oder sich im Ergebnis des Gesamtsamples widerspiegelt. Anders formuliert: Die Antragsarbeit spiegelt möglicherweise stärker die strategischen Interessen der Stiftung als die der Partner wider, so dass die Stiftung hier stärker vermittelnd kommunizieren könnte.

Abb. 21 Die Erstellung eines Antrags trägt zur Schärfung und Präzisierung des Projektes bei – alle Partner



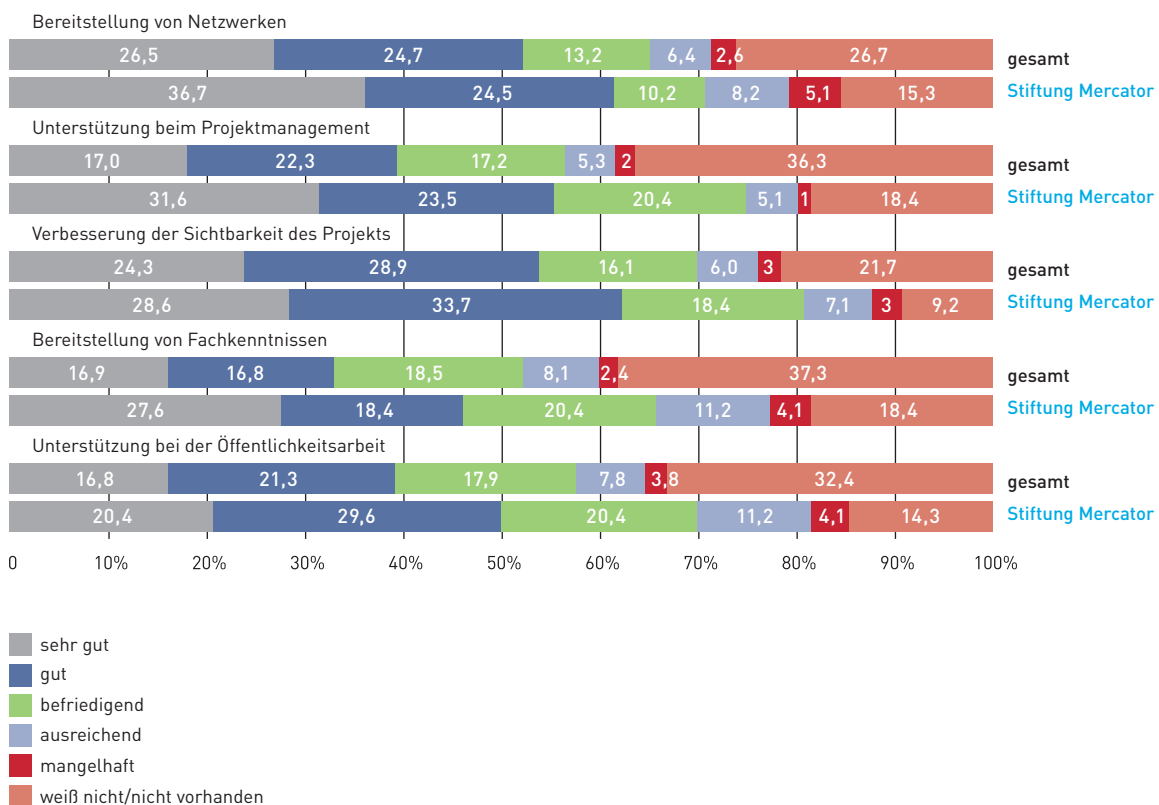
Eine Interpretation dieses Ergebnisses könnte auch mit der Erfahrung der Partner zusammenhängen. Untersucht man das Antwortverhalten der Partner näher, so fällt auf, dass besonders die sehr erfahrenen Partner der Stiftung Mercator, die während der vergangenen fünf Jahre mehr als 10 Anträge auf Förderung gestellt hatten, diese Frage verneinten: Immerhin 42,1% waren der Auffassung, die Erstellung eines Antrages trage nicht zur Schärfung des Projektes bei. Interessant und nachvollziehbar ist auch das Antwortverhalten der Erstantragsteller: Hier liegt der Anteil derjenigen, die keine Angabe machten, mit 40% am höchsten.

Abb. 22 Die Erstellung eines Antrages trägt zur Schärfung und Präzisierung des Vorhabens bei – alle Partner (in Bezug zur Häufigkeit der Antragstellung)



Gefragt nach den angebotenen Formen der Unterstützung während der Projektphase konnten die Partner die folgenden Punkte bewerten: Unterstützung beim Projektmanagement, Bereitstellung von Fachkenntnissen und Netzwerken sowie die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit sowie bei der Verbesserung der Sichtbarkeit des Projektes des Partner. Aus dieser Auswertung geht deutlich die unternehmerische Einstellung der Stiftung Mercator hervor, alle Items werden von den Partnern der Stiftung Mercator besser bewertet, als dies im Gesamtsample der Fall ist. Bei der Bereitstellung von Netzwerken sind es zusammengenommen 61,2% an sehr guten und guten Bewertungen durch die Partner, bei der Bereitstellung von Fachkenntnissen vergaben 46% der Befragten eine sehr gute und gute Bewertung. Auch bei der Verbesserung der Sichtbarkeit des Projektes stechen die sehr guten und guten Bewertungen für die Stiftung Mercator aus dem Gesamtergebnis hervor, sind es im Gesamtsample 53,2% der Partner, die eine gute und sehr gute Wertung vergeben, liegt dieser Anteil unter den Befragten der Stiftung Mercator bei 62,3%. Besonders auffallend ist die Auswertung der Kategorie „weiß nicht/nicht vorhanden“: Hier liegen die Angaben der Partner der Stiftung Mercator für jeden Einzelpunkt unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Auch dieses Ergebnis ist ein Indiz für die unternehmerische Ausrichtung der Stiftung, die hier von den Partnern eindrucksvoll zurückgemeldet wird.

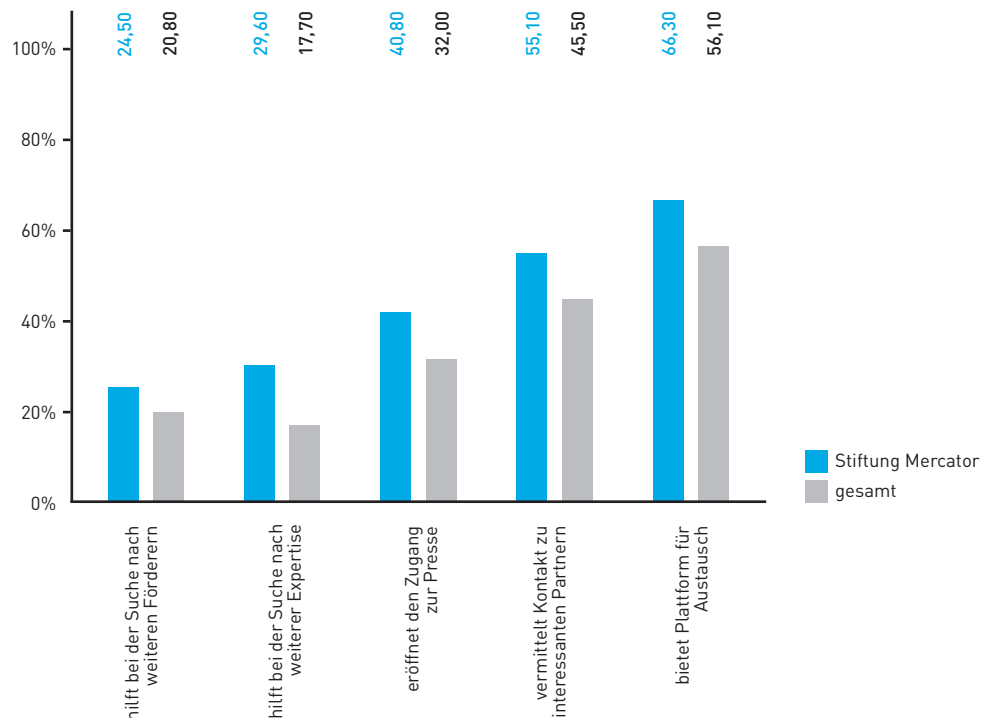
Abb. 23 Formen der Unterstützung in der Projektphase – bewilligte Partner



Weiterführende Formen der Unterstützung, die die Partner im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Stiftung Mercator erfahren haben, konnten aus einer Auswahlliste benannt werden. In den Blick genommen wurden Offerten und Potentiale, die die Stiftung ihren Partnern anbietet bzw. die sich aus der Organisationsform und – ausrichtung heraus ergeben.

Die Auswertungen bestätigen erneut den unternehmerischen Charakter der Stiftung Mercator, im Vergleich zur Gesamtauswertung ragen die Ergebnisse für alle Teilbereiche positiv heraus. Die Partner der Stiftung Mercator geben prozentual gesehen stets häufiger an, weitere Formen der Unterstützung während der Projektphase erfahren zu haben. Die Stiftung Mercator wird von 66,3% der Partner als Plattform für einen weiteren Austausch mit anderen Partnern charakterisiert und ist dementsprechend in der Lage, weitere Kontakte zu interessanten Partnern zu vermitteln. Einen eröffneten Zugang zur Presse geben 40,8% der Partner an, dies sind über 8% mehr als im Gesamtsample. Auch bei der Suche nach weiterer Expertise sowie nach weiteren Förderern erfahren die Partner der Stiftung Mercator prozentual betrachtet häufiger Unterstützung durch die Stiftung, als dies für das Gesamtsample zutreffend ist.

Abb. 24 Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Partnerschaft ermöglicht? – bewilligte Partner



Die Effekte und Verbesserungen, die sich über eine rein finanzielle Förderung hinaus bei den Partnern ergeben haben, wurden in einer weiteren Auswahlliste erfragt. Hier wurden konkret Anliegen und Hypothesen in den Blick genommen, die in der Diskussion um das Capacity Building von Stiftungen stehen. In der Frage wurden sowohl persönliche Verbesserungseffekte, die sich durch die Partnerschaft ergeben haben, benannt, als auch die Stärkung der institutionellen Umgebung der Partner. Aus der vergleichenden Darstellung lassen sich mehrere Erkenntnisse ableiten: Die Herkunftsorganisation der Partner der Stiftung Mercator hat stärker profitiert, als dies im Gesamtsample zum Ausdruck kommt – 65,3% der Partner geben diesen Effekt an. In den offenen Angaben formulierte ein Partner dies wie folgt:

„Bekanntheitsgrad wurde erhöht, Netzwerkpartner wurden gewonnen, die Anerkennung in der Gesellschaft wurde deutlich, Sponsoren wurden gewonnen usw.“

Auch die Fähigkeit, Projekte durchzuführen, hat sich bei 43,9% der Partner der Stiftung Mercator verbessert.

Im Kontakt zur Öffentlichkeit liegt das Ergebnis für die Stiftung Mercator auf identischer Höhe zum Durchschnitt des Gesamtsamples. Auch in Hinsicht auf einen besseren Kontakt zu anderen Stiftungen sowie in Bezug auf eine Änderung der thematischen Ausrichtung liegen die Ergebnisse nahe am Durchschnitt.

Bei anderen Items fallen die Ergebnisse für die Stiftung Mercator hingegen weniger hoch aus, als dies im Gesamtsample der Fall ist und es sich für eine unternehmerische Stiftung vermuten lässt: In der Fähigkeit, neue Projekte zu entwickeln, haben sich unter den Partnern der Stiftung Mercator geringere Verbesserungseffekte ergeben, als dies für das Gesamtsample zutrifft, sind es im Gesamtsample 44,4% aller Partner, die diesen Mehrwert angeben, so sind es unter den Partnern der Stiftung Mercator ‚nur‘ 33,7%. Hier lässt sich eine Inkongruenz zwischen der engen Betreuung und der unternehmerischen Ausrichtung der Stiftung und einigen Effekten, die bei den Partnern ankommen, feststellen. Eine Erläuterung der Diskrepanz zwischen den positiven Wirkungen und der geringer ausfallenden Wertung zu dieser Aussage könnte die folgende Aussage eines Partners sein:

„Außer über die Existenz der Stiftung und die finanzielle Potenz ist in unserem Umfeld wenig bekannt. Grundsätzlich ist es für autonom agierende Organisationen problematisch, wenn Fördergeber – ob privat oder öffentlich – ihre Förderung daran knüpfen, dass sie inhaltlich auf das Projekt bzw. die Organisation Einfluss ausüben können.“

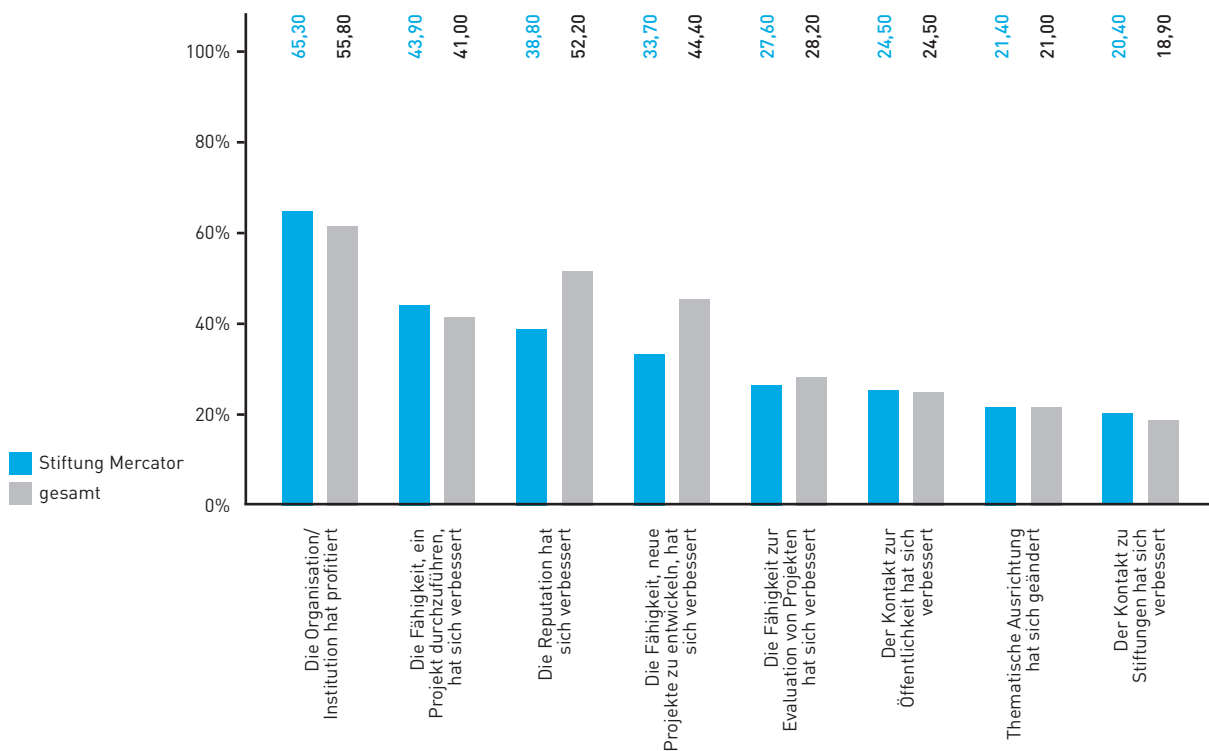
Die Bindung von Kapazitäten, wie sie sich bereits in der Auswertung des organisatorischen Aufwandes angezeigt hatten, wirken sich dann in Hinblick auf dieses Item eher hinderlich aus.

Zwar wird der Zugewinn an Reputation bei den Partnern der Stiftung Mercator seltener als Mehrwert angegeben als im Gesamtsample (38,8% unter den Partnern der Stiftung Mercator, 52,2% im Gesamtsample), doch lässt sich dieses Resultat mit der relativ kurzen Zeit, in der die Stiftung aktiv ist, erklären. Wie in der Organisationsbeschreibung vermerkt, spielt die Zeit eine wesentliche Rolle bei der Etablierung eines öffentlichen Images. Oder in den Worten eines Partners:

„Die Stiftung ist in meinem Umfeld nicht besonders bekannt. Eine Einschätzung ist daher schwierig.“

Zusammenfassend lassen die Ergebnisse für die Formen der Unterstützung ein überwiegend positives, doch nicht vollständig einheitliches Bild der Effekte zurückmelden, die sich bei den Partnern über eine Förderung durch die Stiftung Mercator hinaus ergeben haben. Während die Herkunftsorganisation der Partner sowie deren Fähigkeit beim Projektmanagement überdurchschnittlich häufig von der Förderung profitiert hatte, hat sich die Fähigkeit der Partner, neue Projekte zu entwickeln, weniger stark verbessert.

Abb. 25 Welche Effekte haben sich bei Ihnen über die Förderung hinaus ergeben – bewilligte Partner



Maßnahmen zur individuellen Stärkung konnten nicht nur von den bewilligten Partnern angegeben werden, auch die abgelehnten Antragsteller konnten ihre Einschätzung dazu abgeben, ob sie trotz der Tatsache, dass ihr Antrag nicht bewilligt wurde, aus dem Verfahren gelernt hatten.

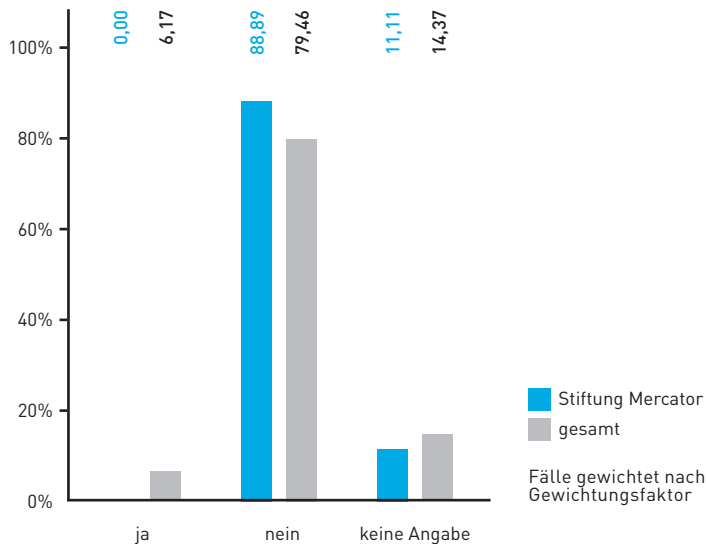
Fragt man die abgelehnten Partner der Stiftung Mercator, ob sie Hinweise zur Verbesserung ihres Antrages erhalten hatten, so trifft dies für keinen Partner zu; stattdessen gaben 88,8% der Befragten an, keine Hinweise erhalten zu haben, 11,1% machten keine Angabe.

In den offenen Angaben, die zu diesem Frageblock möglich waren, wurde von einigen Partnern der Wunsch nach solchen Hinweise geäußert:

„Eine inhaltliche Fixierung hinsichtlich der Ablehnung (Was war falsch/Was war richtig) wäre passend. Eventuell wäre auch ein Hinweis auf mögliche andere korrekte Stiftungen sinnvoll.“

Hier eröffnen sich für die Stiftung Mercator noch Verbesserungsmöglichkeiten: Zum einen trägt eine nachvollziehbare Entscheidung zur Legitimation der Stiftung bei, zum anderen bietet sich so für die abgelehnten Antragsteller die Möglichkeit, die Qualität des Antrages zu verbessern und somit insgesamt aus dem Vorgang zu lernen.

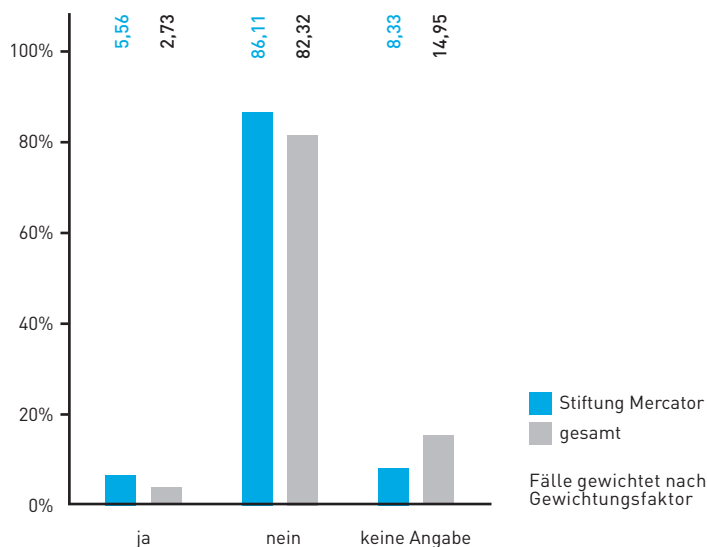
Abb. 26 Wurden Ihnen Hinweise zur Verbesserung Ihres Antrages mitgeteilt? – abgelehnte Antragsteller



Ähnlich schwach fallen auch die Ergebnisse zur Anschlussfrage aus, ob die abgelehnten Partner Hinweise auf andere Fördermöglichkeiten erhalten hatten. Mit 5,5% der Befragten ist die prozentuale Anzahl zwar doppelt so hoch wie im Gesamtsample, mit 86,1% der Befragten dieser Gruppe liegt jedoch auch dieser Wert über dem Durchschnitt des Gesamtsamples.

„Die Formulierung „hat uns gut gefallen, passte aber nicht ganz zu unseren Förderkriterien“ war mir zu allgemein. Es gab keine spezifische Rückmeldung im Hinblick auf die umfangreiche Argumentation in der Antragstellung, die ja sehr genau auf die Förderziele der Stiftung hin ausgerichtet war.“

Abb. 27 Wurden Ihnen Hinweise auf andere Fördermöglichkeiten mitgeteilt?
– abgelehnte Antragsteller



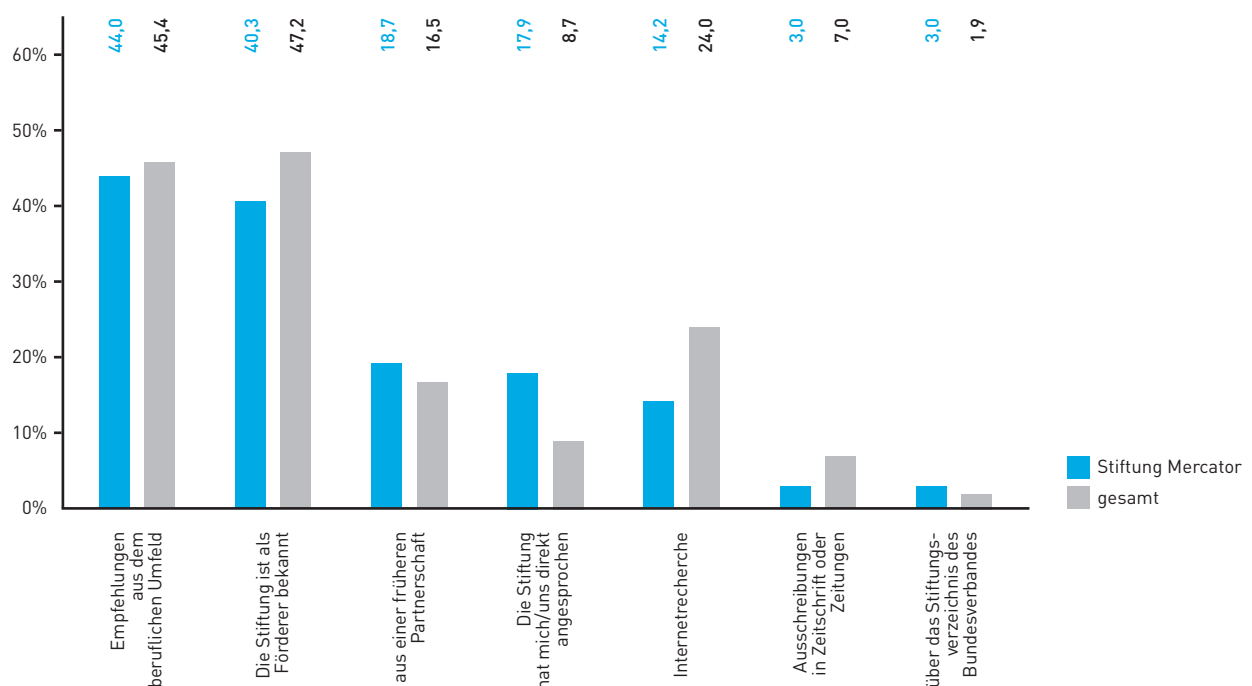
Zusammengenommen weisen die Ergebnisse aus der Dimension des Capacity Building auf den unternehmerischen Charakter der Stiftung Mercator hin, der an vielen Stellen positiv von den Partnern zurückgemeldet wurde. An einige Stellen hingegen lassen sich an manchen Stellen Optimierungsmöglichkeiten verzeichnen, etwa im Umgang mit den abgelehnten Antragstellern.

H. DIE STIFTUNG MERCATOR IN DER WAHRNEHMUNG DER PARTNER UND DER BREITEREN ÖFFENTLICHKEIT

Die Wahrnehmung der Stiftung Mercator durch die Partner sowie deren näheres Umfeld war der letzte Schwerpunkt der Erhebung. Dieses komplexe Thema wird in mehreren Fragen des Surveys aus unterschiedlicher Perspektive beleuchtet. In diesem Zusammenhang werden zudem die Auswertungen zu den Fragen der Transparenz vorgestellt, die sowohl den bewilligten als auch den abgelehnten Partnern gestellt wurden.

Eine erste Frage im Kontext der Wahrnehmung der Stiftung war, über welche Quellen die Partner der Stiftung Mercator auf die Fördermöglichkeiten aufmerksam geworden sind. Hier zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab, wie er aus den Gesamtergebnissen resultiert: zumeist sind es Empfehlungen aus dem beruflichen Umfeld, die für die Partner der Stiftung Mercator die wichtigste Informationsquelle darstellen. Zudem ist die Stiftung Mercator in den Arbeitsbereichen der Partner bereits als Förderer bekannt. Die Differenz von knapp 7% zum Gesamtsample lässt sich, wie andere Ergebnisse auch, aus der vergleichsweise kurzen Dauer erklären, während der die Stiftung Mercator aktiv ist. Eine direkte Ansprache durch die Stiftung erfolgte in 17,9% der Fälle, der Weg über die Internetrecherche liegt hingegen nur bei 14,2%. Zwar ist auch die Suche über das Stiftungsverzeichnis als Angabe doppelt so häufig vertreten wie dies für das Gesamtsample zutrifft, die Informationsmöglichkeit steht, zusammen mit den Ausschreibungen in Zeitschriften, dennoch an letzter Stelle. In den offenen Angaben, die zu dieser Frage möglich waren, gaben einige Partner zudem einen bestehenden langjährigen Kontakt als Informationsquelle an.

Abb. 28 Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden? – alle Partner

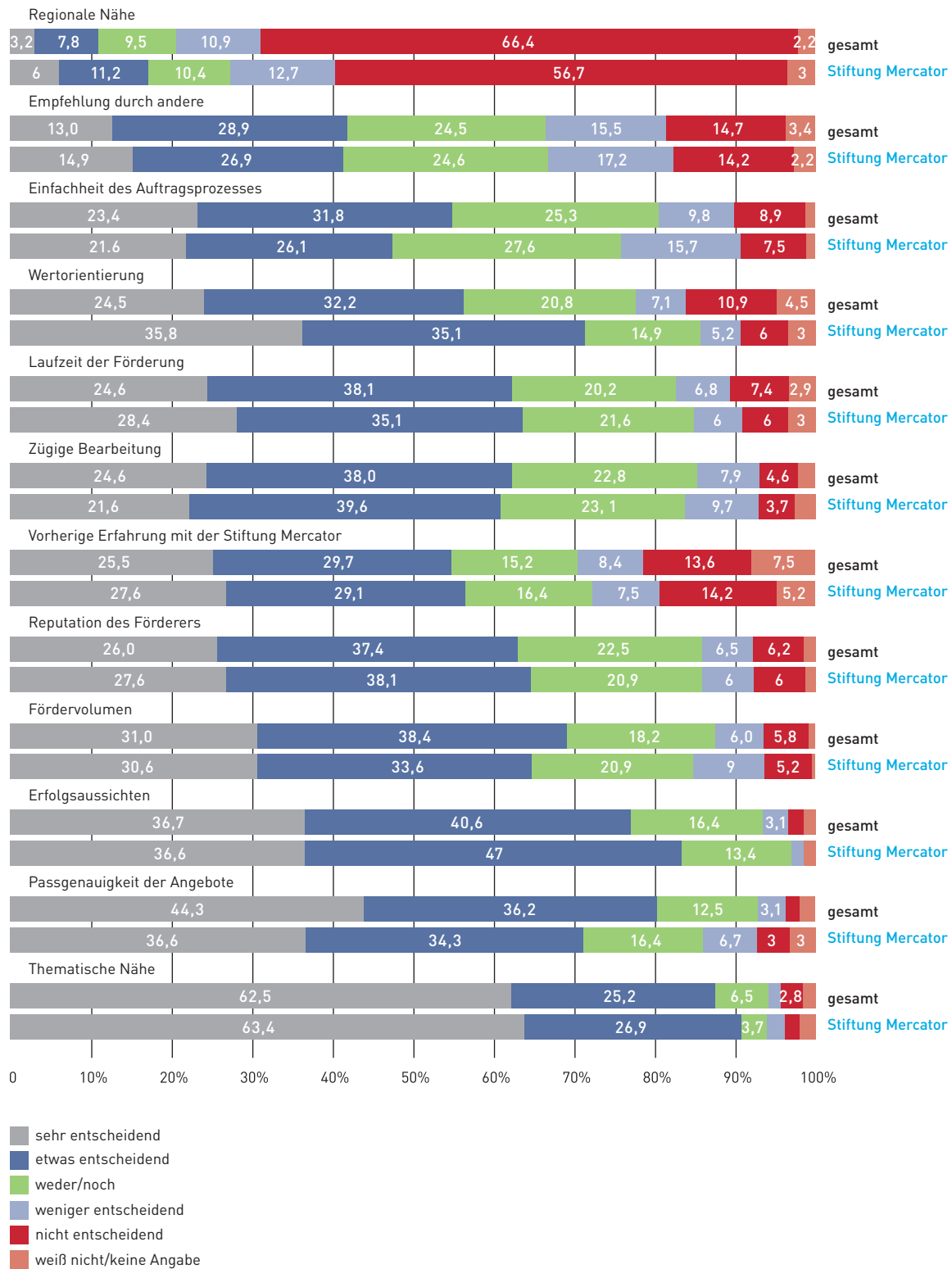


Bei der Auswahl einer Förderorganisation sind auf Seiten der Partner mehrere Faktoren entscheidend. In der Umfrage wurden die Partner gebeten, aus einer Auswahlliste die vorgegebenen Faktoren danach zu beurteilen, wie entscheidend sie zur Wahl der Stiftung Mercator als Partner beigetragen haben.

Aus den Ergebnissen lassen sich mehrere interessante Einsichten ableiten: Wie im Gesamtsample auch spielt die thematische Nähe zur Stiftung die entscheidendste Rolle bei der Wahl der Förderorganisation, für 63,4% der Befragten ist dieser Faktor sehr entscheidend, für weitere 26,9% etwas entscheidend. Die Passgenauigkeit der Förderprogramme steht – wie im Gesamtsample – als sehr entscheidender Faktor ebenfalls an zweiter Stelle, liegt aber prozentual betrachtet für die Partner der Stiftung Mercator in der Wertigkeit etwas zurück. Die Erfolgsaussichten spielen hingegen eine ebenso zentrale Rolle bei der Auswahl der Stiftung Mercator als Förderpartner, für 36,6% der Partner sind sie sehr, für weitere 47% etwas entscheidend. Abweichend zum Gesamtsample stellt die ähnliche Wertorientierung für die Partner der Stiftung Mercator ebenfalls einen wichtigen Faktor dar: Ähnliche Werte sind für die Partner der Stiftung Mercator bei ihrer Wahl deutlich entscheidender (35,8% der deutlichen, 35,1% der teilweisen Zustimmung) als dies für das Gesamtsample zutreffend ist (hier liegt dieser Anteil bei 56,7%). Dieses Ergebnis deckt sich in gewisser Weise mit der oben festgestellten Zustimmung der Partner zu den Zielen der Stiftung.

Die Höhe des Fördervolumens, die Laufzeit der Förderung oder die vorherige Erfahrung mit der Organisation stellen ebenfalls wichtige Entscheidungsfaktoren für die Partner dar, sie liegen vergleichend betrachtet jedoch auf der Höhe des Durchschnitts aus dem Gesamtsample. Auch bei den Faktoren der zügigen Bearbeitung und der Empfehlung durch andere gibt es keine deutlichen Abweichungen vom Durchschnitt. Lediglich die Einfachheit des Antragsprozesses steht in der Wertigkeit der Partner der Stiftung Mercator etwas zurück, für 47,7% der Partner ist dieser Faktor sehr bzw. etwas entscheidend, im Durchschnitt des Gesamtsamples liegt dieser Wert bei 55,2%. Abschließend bleibt festzuhalten, dass die regionale Nähe zur Stiftung für die Partner der Stiftung Mercator etwas entscheidender ist, als dies aus dem Durchschnitt des Gesamtsamples hervorgeht.

Abb. 29 Welche Faktoren sind für Sie bei der Auswahl eines Förderers entscheidend?
- alle Partner



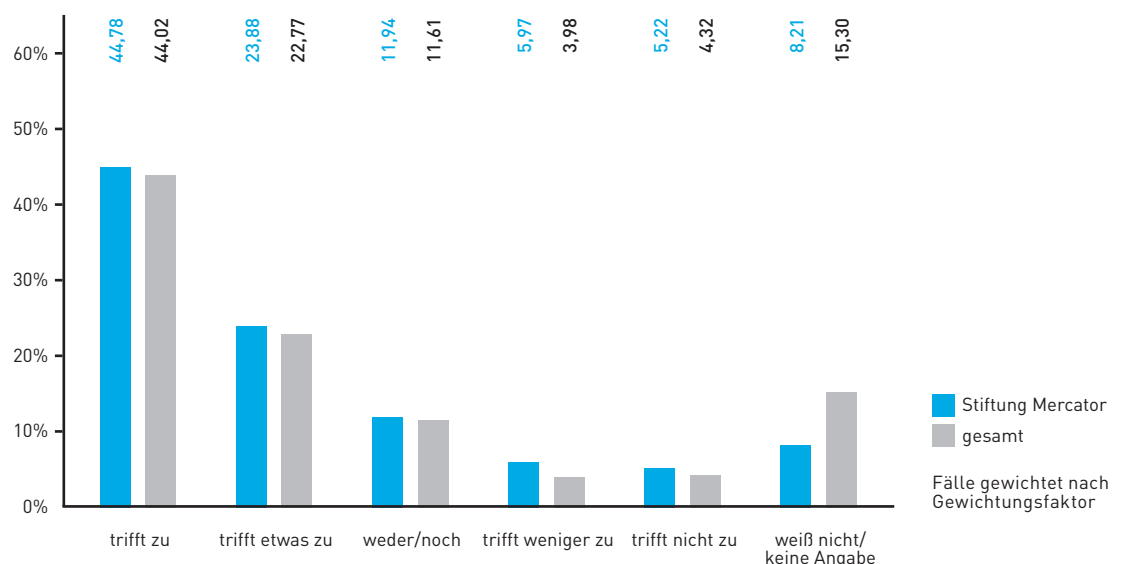
Die Wahrnehmung der Partner in Bezug auf die Mitarbeiter wurde unter der Frage erhoben, ob diese mit der Thematik, die dem Projekt der Partner zugrunde lag, vertraut seien. Die Auswertung der Frage fördert, vergleichend betrachtet, wiederum ein eher polares Bild zutage: die Anzahl der Partner, die der Aussage zustimmen, ist im Vergleich zum Gesamtsample leicht höher (44,7%). Auch die Anzahl derjenigen, die etwas zustimmen, liegt im Vergleich mit 23,8% um 3% höher als im Gesamtsample. Für die Mitarbeiter der Stiftung Mercator stellt dieses Ergebnis einen Qualitätsausweis sowie ein Lob dar, das durch die Worte eines Partners verdeutlicht wird:

„I was very impressed with Mercator, its staff, its availability and commitment.“

Doch auch am anderen Ende der Skala liegt die Einschätzung der Partner der Stiftung Mercator über den Bewertungen aus dem Gesamtsample. Bezüglich der Kenntnisse der Mitarbeiter wird stellenweise ein Mangel an Vertrautheit mit der Arbeitsweise und den spezifischen Kulturen und Gepflogenheiten von Förderbereichen, vor allem der Wissenschaft, festgestellt, die sich teilweise mit der Reformagenda der Stiftung schwertut.

Auf hohem Niveau formuliert würde sich für die Stiftung Mercator in diesem Zusammenhang noch Verbesserungsmöglichkeiten eröffnen; ansonsten lässt sich dieses Resultat als positives Feedback an die Mitarbeiter der Stiftung betrachten.

Abb. 30 Die Mitarbeiter sind mit der Thematik, die meinem Projekt zugrunde liegt, vertraut – alle Partner



Die Erhebung der Wahrnehmung der Stiftung von Kollegen der Partner stellt eine weitere Dimension dar, durch die ein öffentliches Bild von Stiftungen generell und der Stiftung Mercator im Besonderen möglich wurde. Die Ergebnisse ermöglichen der Stiftung Mercator einen wertvollen Blick von außen auf die Organisation.

Die Stiftung Mercator wird in besonderem Maße als Organisation wahrgenommen, die strategisch arbeitet (70,2% der deutlichen und teilweisen Zustimmung) und klare Ziele verfolgt (69,4% der deutlichen und teilweisen Zustimmung). Die unternehmerische Ausrichtung der Stiftung wird dementsprechend auch von Kollegen der Partner so wahrgenommen.

Dass der Stiftung Mercator nach vier Jahren Arbeit in der heutigen Organisationsform etwas geringere Renomméewerte attestiert werden, als jahrzehntelang arbeitenden wissenschaftsfördernden Organisationen wie der VolkswagenStiftung, der Fritz Thyssen Stiftung und dem Stifterverband, erstaunt nicht.

In Hinblick auf die Innovativität der Stiftung liegt die Zustimmung zusammengenommen über dem Durchschnitt des Gesamtsamples, für 29,9% der Partner trifft diese Wahrnehmung vollständig zu, bei weiteren 38,1% teilweise.

In Bezug auf die Flexibilität der Stiftung Mercator liegt die Einschätzung der Partner auf der Höhe des Durchschnitts des Gesamtsamples; dieses Merkmal wurde bereits dort den Stiftungen am seltensten attestiert. Somit reihen sich die Ergebnisse für die Stiftung Mercator in diesen Trend ein.

Bei einem Item lassen sich hingegen noch Optimierungsmöglichkeiten für die Stiftung Mercator aufzeigen, dies ist der Punkt der Verlässlichkeit. Während im Gesamtsample diese Eigenschaft von 74,4% aller Partner als zutreffend beschrieben ist, liegt das Ergebnis für die Stiftung Mercator rund 7% niedriger.

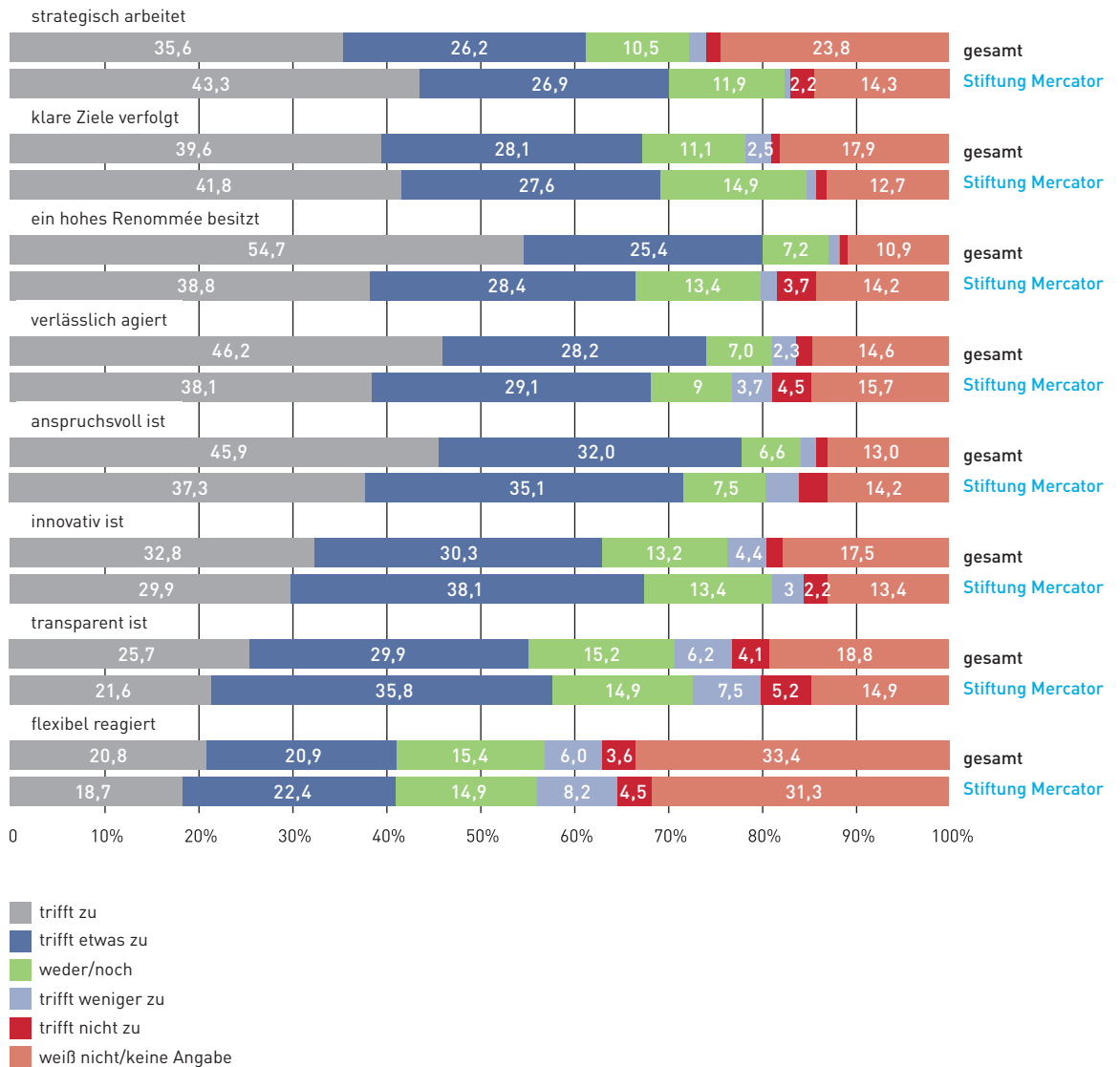
Aus den offenen Angaben, die zu der Frage der Wahrnehmung möglich waren, gab es neben formuliertem Lob

„Die Stiftung hat sich in den letzten Jahren enorm entwickelt und professionalisiert. Solche Prozesse sind nicht einfach (das richtige Personal, Qualität hochhalten, etc.). Die Stiftung Mercator hat sich von außen gesehen enorm gut entwickelt und positioniert.“

auch Rückmeldungen, die zu reflektieren sich lohnen könnte:

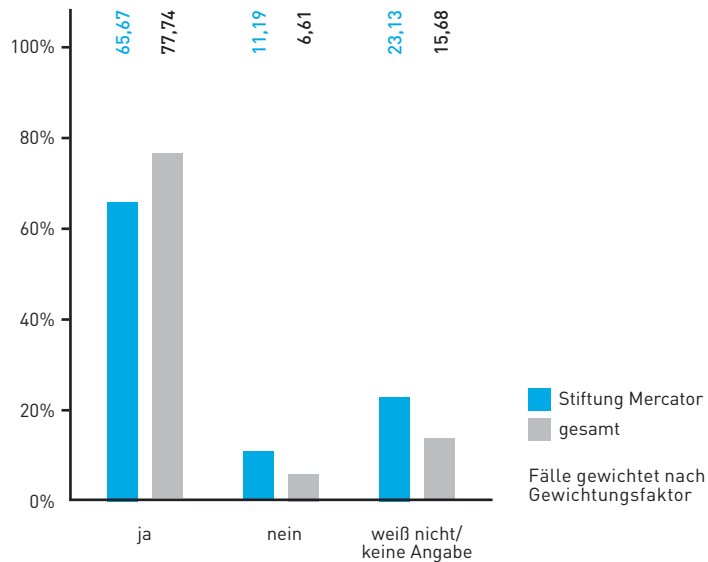
„Die Stiftung hat noch kein klares Profil hinsichtlich ihrer Förderschwerpunkte. Sie erweckt den Anschein, in große, repräsentative Projekte zu investieren, oft im Verbund mit Regierungsinstitutionen. [...] Anstatt die Institutionen zu fördern, die bereits in dem Bereich aktiv sind und nachweislich sinnvolle Projekte gestalten, wird ein allgemeines „Überprojekt“ ins Leben gerufen, von dem nicht klar ist, wie es sich mit den bestehenden Aktivitäten verbindet.“

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



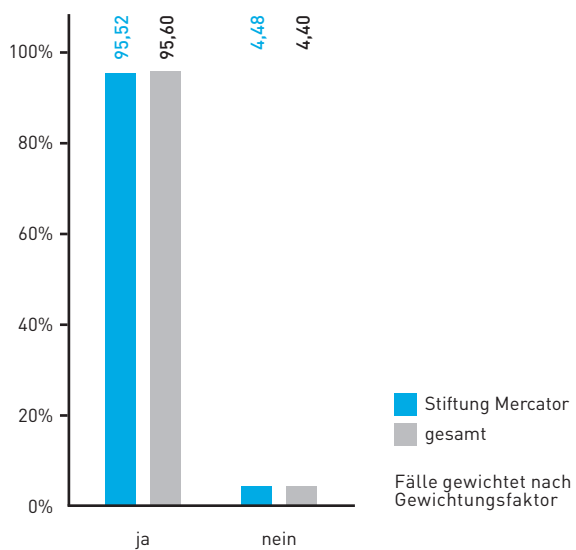
In der Auswertung der Frage, ob eine Förderung durch die Stiftung Mercator einen Qualitätsausweis innerhalb des Tätigkeitsfeldes der Partner darstelle, ergeben sich teilweise nachvollziehbare, teilweise verbesserungsbedürftige Ergebnisse. Die vergleichsweise geringe Zustimmung und die hohe Anzahl an Partnern, die keine Angabe machen können, lässt sich organisationstheoretisch erneut mit der verhältnismäßig kurzen Dauer, die die Stiftung Mercator seit ihrem Restrukturierungsprozess durchlaufen hat, erklären. Für die Etablierung eines öffentlichen Bildes spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle.

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



In einer abschließenden Frage wurden die Partner nach ihrer Einschätzung gebeten, ob sie sich vorstellen können, erneut einen Antrag bei der Stiftung Mercator zu stellen. Hier liegt die Zustimmung im Vergleich zum Gesamtsample auf derselben Höhe, mit über 95,5% stellt diese Zustimmung und Einschätzung ein großes Lob für die Stiftung Mercator dar.

Abb. 33 Können Sie sich vorstellen, erneut einen Antrag bei der Stiftung Mercator zu stellen? – alle Partner



Abschließend sollen die Auswertungen zu den Fragen der Transparenz vorgestellt werden; eine Einschätzung war im Fragebogen auf unterschiedliche Weise möglich, es wurden sowohl die bewilligten Partner als auch die abgelehnten Antragsteller auf ihre Einschätzung hin gefragt.

Die bewilligten Partner konnten die Transparenz der Entscheidungsprozesse bewerten. Aus der vergleichenden Auswertung fällt auf, dass die sehr guten und guten Wertungen den Durchschnitt des Gesamtsamples übersteigen; dieses Ergebnis spricht für die positiv wahrgenommene Informationspolitik der Stiftung Mercator und lässt sich wiederum als Lob charakterisieren. Auf der anderen Seite der Skala wurde die schlechteste Bewertung ebenfalls häufiger gewählt als im Gesamtsample. Auch in den offenen Angaben spiegelt sich diese Einschätzung wider, ein Partner empfand:

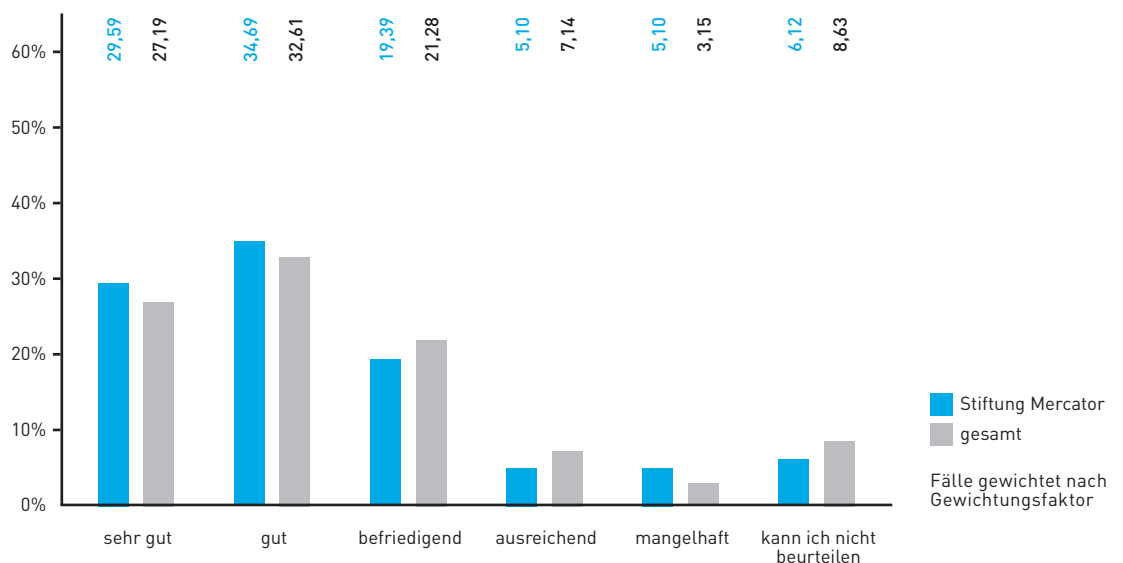
„alles sehr gut organisiert und transparent“

Ein anderer hingegen äußerte sich eher kritisch:

„Intransparent, (zu) viele Ansprechpartner, oft Nachverhandlungen wg. Unklarheiten“

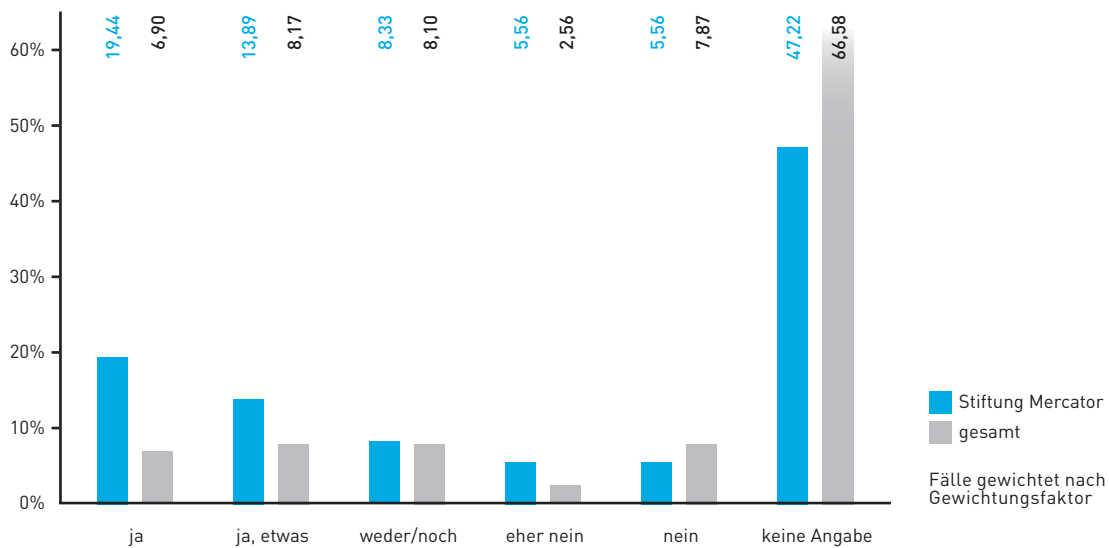
Diese uneinheitlichen Äußerungen wirken in der Betrachtung der Ergebnisse etwas irritierend und könnten für die Stiftung Mercator Anhaltspunkt und Anreiz sein, in Hinblick auf ihre Informationspolitik noch deutlicher und besser den formalen Ablauf des Entscheidungsprozesses zu kommunizieren. Von vielen Partnern wurde die Transparenz verhältnismäßig positiv beurteilt, aus den Erkenntnissen der Kundenzufriedenheitsforschung ist jedoch bekannt, dass sich eher die negativen Eindrücke verbreiten und festsetzen.

**Abb. 34 Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?
– bewilligte Partner**



Den abgelehnten Antragstellern war es möglich, die Gründe der Ablehnung auf ihre Verständlichkeit hin zu bewerten. Eine Beantwortung der Frage setzte voraus, dass den Partnern die Gründe, die zur Ablehnung geführt hatten, mitgeteilt wurden. Diese technische Anforderung wurde mittels eines Filters im Onlinesurvey gelöst. Hier zeigt sich für die Stiftung Mercator ein weitaus positiveres Bild als dies im Gesamtsample der Fall ist: Mit 47,2% liegt die Anzahl derjenigen, denen keine Gründe mitgeteilt wurden, um 20% unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Zudem waren die Gründe der Ablehnung für die abgelehnten Antragsteller der Stiftung Mercator verständlicher und nachvollziehbarer, mit 19,4% der vollständigen und 13,8% der teilweisen Zustimmung ragt dieses Ergebnis positiv aus dem Durchschnitt hervor und stellt für die Stiftung Mercator ein positives Feedback dar. Zudem kann dies einen wichtigen Ansatz bedeuten, um mehr Transparenz im Sektor zu schaffen.

Abb. 35 Waren Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrages führten, verständlich? – abgelehnte Antragsteller



I. IMPLIKATION DER STUDIE „LEARNING FROM PARTNERS“ FÜR DIE STIFTUNG MERCATOR

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.

Für die Stiftung Mercator bedeuten die Ergebnisse einerseits eine Bestätigung ihrer bisherigen Arbeit und festigen das Bild der unternehmerischen Stiftung, wie es in der Selbstdarstellung kommuniziert wird. Diese Interpretation stützt sich auf die Auswertung der Fragen zur Wahrnehmung der Stiftung, die strategische Arbeitsweise wurde überdurchschnittlich häufig als kennzeichnendes Merkmal (70,2%) benannt. Mit der großen Zustimmung der Partner (92,8%) zu der Frage, ob das eigene Projekt die Ziele der Stiftung befördert, drückt sich zudem eine Identifikation der Partner zu eben diesen Zielen aus.

Andererseits eröffnen sich durch die vergleichende Analyse noch Optimierungsmöglichkeiten für die Stiftung Mercator. Die im Folgenden auf der Basis der vorgestellten Ergebnisse abgeleiteten Optionen sind als mögliche stiftungsinterne Diskussionsgrundlage für die Steuerung und Ausrichtung zu verstehen. Sie sind nicht normativ zu betrachten und können in ihrer Relevanz zudem allein von den Führungsgremien der Stiftung Mercator bewertet werden. Die Optimierungsmöglichkeiten setzen an den Stellen an, in denen sich in der Auswertung Abweichungen zum Gesamtsample gezeigt haben.

Eine Optimierungsmöglichkeit könnte im Bereich der administrativen Prozesse bei der Darstellung der Fördermöglichkeiten liegen. Sowohl in der Eindeutigkeit der Ausschreibungen als auch in Hinblick auf die formalen Anforderungen könnten durch die Stiftung Mercator noch Präzisierungen erfolgen. Für die Partner würde dies weniger Aufwand bei der Antragstellung bedeuten, und die Stiftung Mercator könnte ebenfalls davon profitieren, indem sie Anträge erhält, die ihren Anforderungen entsprechen. Im Hinblick auf die Informationspolitik würden Optimierungsmöglichkeiten dahingehend bestehen, den Verlauf des Begutachtungsprozesses und die zugrunde liegenden Entscheidungskriterien deutlicher zu kommunizieren. Dies würde für alle Partner die Nachvollziehbarkeit der Prozesse erhöhen und in Hinsicht auf Fragen der Legitimation förderlich wirken.

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit eröffnet sich in Hinblick auf die Verlässlichkeit der Stiftung in der Zusammenarbeit mit ihren Partnern. An einigen Stellen im Bericht verweisen vor allem die offenen Angaben auf eine enge Betreuung, die von den Partnern zuerst positiv aufgenommen wird, die sich aber an einigen Stellen in ihr Gegenteil verkehrt und dann als hoher Aufwand von den Partnern wahrgenommen wird. Dieser Eindruck betrifft, so die Rückmeldung der Partner, alle Ebenen. Hier wäre stiftungsintern nach Abhilfe zu suchen.

Im Sinne nachhaltiger Veränderungen und Verbesserungen für die Stiftung Mercator wäre eine Erhebung im Rahmen von „Learning from Partners“ insbesondere dann hilfreich und interessant, wenn aus der erstmaligen Erhebung ein zeitlicher Längsschnittvergleich resultieren würde und sich die Stiftung dazu entschließt, die Untersuchung in zwei bis drei Jahren erneut durchzuführen. Dann würden adäquate Vergleichsdaten vorliegen, anhand derer sich Veränderungen nachzeichnen lassen.

Sollten sich im Rahmen der Erhebung weitere, ähnlich operierende Stiftungen mit dem Instrument evaluieren lassen, wäre zugleich die Möglichkeit für die Stiftung Mercator gegeben, sich innerhalb gleichartig arbeitenden Stiftungscluster auszutauschen.

LEARNING
FROM
PARTNERS

