

STIFTUNG
MERCATOR

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

REPORT 2015

STIFTUNG MERCATOR

LEARNING FROM PARTNERS
REPORT STIFTUNG MERCATOR 2015

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
Gerda Henkel Stiftung
Klosterkammer Hannover
Niedersächsische Bingo-Umweltstiftung
Niedersächsische Lotto-Sport-Stiftung
Robert Bosch Stiftung
Software AG-Stiftung
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Stiftung Mercator
VolkswagenStiftung
Wilhelm Sander-Stiftung

TEXT, REDAKTION UND LAYOUT

Volker Then, Martin Hölz, Georg Mildenerger, Radost Natcheva,
Katharina Enz, Julia Hildmann

© Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, 2015

INHALT

A. VORWORT DER AUTOREN	7
B. EXECUTIVE SUMMARY	9
C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT	11
D. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG	13
E. ORGANISATIONSPORTRÄT DER STIFTUNG MERCATOR	15
F. AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN	16
I. STRUKTUR DES ANTWORTSAMPLES	16
II. ZUR ZUFRIEDENHEIT DER PARTNER	18
III. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE	21
IV. BEITRÄGE ZUM CAPACITY BUILDING	26
V. ZUR WAHRNEHMUNG DER STIFTUNG MERCATOR	30
VI. ZUR TRANSPARENZ DER STIFTUNG	37
VII. FEEDBACK DER ABGELEHNTEN ANTRAGSTELLER	39
G. ERGEBNISSE FÜR DIE STIFTUNG MERCATOR IM TRENDSTUDIENVERGLEICH	42
H. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER STUDIE LEARNING FROM PARTNERS FÜR DIE STIFTUNG MERCATOR	51
I. LITERATUR	53

A. VORWORT DER AUTOREN

Liebe Leserinnen und Leser,

als besondere Organisationen der Zivilgesellschaft übernehmen Stiftungen wichtige Rollen und Funktionen. Nicht nur hat ihre Zahl in den vergangenen Jahren merklich zugenommen, auch das öffentliche Interesse an Stiftungen und ihren Aktivitäten ist gestiegen. Im Sinne ihres Stiftungszweckes entwickeln Stiftungen Förderprogramme und Projekte, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei arbeiten Stiftungen mit einer Vielzahl an Partnern aus allen Sektoren der Gesellschaft zusammen.

Doch wie gestaltet sich diese Zusammenarbeit? Wie zufrieden sind die Partner mit "ihrer" Stiftung? Welche Effekte ergeben sich durch die Förderung? Und wie werden Stiftungen von ihren Partnern wahrgenommen? Die Einschätzungen und Rückmeldungen der Partner tragen zur Professionalisierung des Stiftungshandelns bei. Als lernende Organisationen sind Stiftungen an einem Feedback ihrer Partner zu den angeführten Fragen sehr interessiert.

Das Forschungsprojekt Learning from Partners erhebt ein systematisches und umfassendes Feedback unter den Partnern von Stiftungen. Nach dem Erfolg der Pilotstudie aus dem Jahr 2012 freuen wir uns, Ihnen die Ergebnisse der zweiten Erhebungswelle präsentieren zu können. Darüber hinaus freuen wir uns, dass sich mit der vorliegenden Studie einige Einschränkungen der Pilotstudie aufgelöst haben.

Waren in der Studie 2012 noch überdurchschnittlich viele Partner mit einem wissenschaftlichen Hintergrund vertreten, nahmen an der Umfrage 2015 Stiftungspartner aus vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen teil. Ausschlaggebend dafür war, dass sich das Förderkonsortium des Projektes von sechs auf elf Stiftungen nahezu verdoppelt hat und weitere Stiftungen dem Projekt beigetreten sind, die in vielen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen aktiv sind. In diesem Zusammenhang möchten wir uns bei allen beteiligten Stiftungen für die Förderung und das damit verbundene Vertrauen sehr herzlich bedanken.

Durch das gewachsene Förderkonsortium bieten sich zudem Möglichkeiten, ähnlich arbeitende Stiftungen im Rahmen von Clustern eingehender zu untersuchen und so eine Plattform für einen gemeinsamen Austausch zwischen den Organisationen zu schaffen. Denn es lässt sich vermuten, dass spezifische Fragestellungen und Probleme nicht nur eine Stiftung allein betreffen.

Schließlich konnte mit der zweiten Erhebungswelle erstmalig im Sektor ein zeitlicher Längsschnittvergleich realisiert werden, der es ermöglicht, Organisationsentwicklungen von Stiftungen nachzuzeichnen. Für fünf Stiftungen, die sowohl 2015 als auch 2012 das Projekt gefördert haben, ist es nun möglich, in Form einer Trendstudie ein unmittelbares Feedback auf die internen Prozesse der Professionalisierung und Organisationsentwicklung zu geben, die in der Folge der Pilotstudie 2012 angestoßen wurden.

Für die befragten Partner der Stiftungen ist es offensichtlich von großem Interesse, ihre Einschätzungen und Rückmeldungen „ihrer“ Stiftung im Rahmen einer anonymen Online-Umfrage zurückzumelden. Das zeigt die Rücklaufquote, die im Vergleich zu 2012 nochmals gestiegen ist. In diesem Zusammenhang gilt unser herzlicher Dank allen Partnern der Stiftungen, die sich die Zeit genommen haben, an unserer Umfrage teilzunehmen und so zu einem gelungenen Projektverlauf maßgeblich beigetragen haben. Als Autoren der Studie würden wir uns freuen, wenn das Learning from Partners-Projekt als überzeugender Evaluationsansatz für das Stiftungshandeln auf weiteres Interesse stieße.

Gespannt auf die anschließenden Diskussionen wünschen wir Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns gleichermaßen über Ihre Anmerkungen und Rückmeldungen.

Heidelberg, im September 2015

B. EXECUTIVE SUMMARY

Learning from Partners ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg, das sich der systematischen Evaluation der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und ihren (Förder-)Partnern widmet. Über eine anonyme Online-Befragung werden die Partner der Stiftungen eingeladen, ihr Feedback zur Antragspraxis, zur Administration sowie zur Wahrnehmung der Stiftung zurückzumelden. Nach der Pilotstudie 2012 mit sechs teilnehmenden Stiftungen haben sich an der Follow-up-Studie im Jahr 2015 elf Stiftungen beteiligt.

Zur Zufriedenheit der Partner

Die Förderpartner sind mit der Stiftung Mercator zu großen Teilen sehr zufrieden, 92,1% bewerten die Partnerschaft als sehr gut oder gut. In der Kommunikation mit der Ansprechperson konnte die Stiftung im Trendvergleich den Zufriedenheitsgrad ihrer Partner steigern; zeigten sich 2012 noch 56,1% der Partner sehr zufrieden mit der Kommunikation, so stieg dieser Prozentsatz auf 64,2%.

Bewertung der administrativen Prozesse

In der Darstellung der Förderangebote fallen die Bewertungen für die Stiftung Mercator eher unterdurchschnittlich aus, auch in der Frage nach der formalen Anforderungen an einen Antrag bestünden für die Stiftung noch Optimierungsmöglichkeiten: 58,3% aller Befragten haben die formalen Anforderungen als eindeutig bewertet, im Gesamtdurchschnitt lag der Wert bei 73,8%. Mit 49% bewertete die größte Gruppe der Partner den administrativen Aufwand für ihr Projekt als gut, 21,2% vergaben eine sehr gute, weitere 21,9% eine befriedigende Wertung.

Optimierungsmöglichkeiten bestünden zudem in der Information der Partner über den weiteren, stiftungsinternen Ablauf nach Einreichung eines Antrags; hier sahen sich weniger Partner informiert, wie aus dem Vergleich mit dem Gesamtsample deutlich wurde.

Beiträge zum Capacity Building

Der unternehmerische Charakter der Stiftung drückt sich in den vielen überdurchschnittlichen Ergebnissen in Hinblick auf Capacity Building-Effekte aus: die Bereitstellung von Netzwerken wird von den Partnern geschätzt und hebt sich mit 51% an sehr guten und guten Wertungen positiv hervor. Überdurchschnittlich häufig unterstützt die Stiftung ihre Partner bei der Öffentlichkeitsarbeit. Am stärksten profitiert die Herkunftsorganisation der Partner von einer Förderung durch die Stiftung Mercator, 63,6% haben diesen Effekt zurückgemeldet.

Zur Wahrnehmung der Stiftung Mercator

Die Stiftung Mercator genießt in den Augen ihrer Partner ein hohes Renommee und wird außerordentlich stark als strategische Organisation wahrgenommen, die klare Ziele verfolgt. Im Trendverlauf wurde zudem deutlich, dass die Stiftung ihren Ruf als verlässlicher Akteur ausbauen konnte. Nahezu 70% sehen die Stiftung als Akteur, dessen Arbeit gesellschaftliche Wirkung erkennen lässt. Die Ergebnisse zur Transparenz und Flexibilität der Stiftung liegen auf Höhe des Durchschnitts.

Zur Transparenz der Stiftung

Auch wenn es Informationsdefizite über den stiftungsinternen Verlauf nach Einreichung des Antrags gab, erwiesen sich die Partner der Stiftung Mercator in Hinblick auf die Entscheidung über ihren Antrag besser informiert. 27,3% gaben an, vollständig informiert gewesen zu sein, weitere 34% waren es teilweise. Mit einem leichten Plus an sehr guten und guten Wertungen empfanden die geförderten Partner die Transparenz der Entscheidungsprozesse als überdurchschnittlich positiv.

Feedback der abgelehnten Antragsteller

72,1% der abgelehnten Antragsteller gaben an, dass ihnen die Gründe für die Ablehnung mitgeteilt wurden. Auch wenn dies einen überdurchschnittlich hohen Prozentsatz darstellt (der Referenzwert im Gesamtdurchschnitt betrug 40,5%), so hatte dies keine positive Wirkung auf die Zufriedenheitswerte in der Phase der Antragstellung. 44,2% der abgelehnten Antragsteller (doppelt so viele wie im Gesamtdurchschnitt) waren mit ihrem Antrag bei einem anderen Förderer erfolgreich.

C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT

Learning from Partners ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt des Centrums für Soziale Investitionen und Innovation (CSI) der Universität Heidelberg und widmet sich der systematischen Evaluation des Kooperationsverhältnisses zwischen Stiftungen und ihren (Förder-)Partnern¹. Im Mittelpunkt der Studie, die 2014/2015 zum zweiten Mal durchgeführt wurde, steht das Ziel, ein qualifiziertes und systematisches Feedback von Antragstellern, Fördermittelempfängern und Kooperationspartnern deutscher Stiftungen einzuholen, das Aufschluss über die Arbeitsweise der jeweiligen Stiftung, die organisationale Aufstellung sowie die Umsetzung der Stiftungsstrategie geben soll. Nach dem Erfolg der Pilotstudie, die in den Jahren 2011/2012 mit sechs teilnehmenden Stiftungen durchgeführt wurde², haben sich am Follow-up-Projekt nunmehr elf Stiftungen beteiligt und das Forschungsprojekt gefördert. Es sind dies die Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung, die Gerda Henkel Stiftung, die Klosterkammer Hannover, die Niedersächsische Bingo-Umweltstiftung, die Niedersächsische Lotto-Sport-Stiftung, die Robert Bosch Stiftung, die Software AG-Stiftung, der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft³, die Stiftung Mercator, die VolkswagenStiftung sowie die Wilhelm Sander-Stiftung. Fünf der elf genannten Stiftungen waren bereits in der ersten Welle des Projektes beteiligt, so dass sich für diese Stiftungen neben den Querschnittsergebnissen aus der Erhebung 2015 auch weitere Aussagen zu Entwicklungen und Veränderungen der Organisation treffen lassen.

In seiner grundlegenden Idee orientierte sich Learning from Partners am US-amerikanischen „Grantee Perception Report“, stellt jedoch ein eigenständiges und unabhängiges Evaluationsprojekt dar, das spezifisch auf die Eigenschaften und Besonderheiten kontinentaleuropäischer Stiftungen hin konzipiert wurde; das Erhebungsinstrument eignet sich sowohl für reine Förderstiftungen als auch für fördernde und operativ arbeitende Stiftungen. Mit der nun vorliegenden zweiten Erhebungswelle konnte das Instrument weiter etabliert werden. Es trägt zur Optimierung des Stiftungswesens bei „im Sinne nachhaltiger, zielgerichteter Veränderungen und Verbesserungen, die sowohl bei den einzelnen Stiftungen als auch im gesamten Sektor ansetzen können“⁴. Für beide Ebenen sollen kurz die Vorteile des Projekts vorgestellt sowie eine Einordnung im Kontext der Evaluationsforschung vorgenommen werden.

Den Stiftungen, die sich für eine Evaluation im Rahmen von Learning from Partners entscheiden, bietet das Projekt die Möglichkeit, aus der Perspektive ihrer Partner wichtige und wertvolle Erkenntnisse in Hinblick auf die Ausrichtung der Stiftung und ihrer Aktivitäten zu erhalten. Die Ergebnisse können als Entscheidungsgrundlage für die strategische und operative Steuerung dienen, sie ermöglichen einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild der Stiftung und können zudem auch öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden. Die Ergebnisse der Learning from Partners-Studie geben Auskunft darüber, welches Ansehen die Stiftung bei ihren Stakeholdern genießt und ob die Entscheidungen über die Vergabe von Mitteln auf Akzeptanz treffen. Damit tragen sie dazu bei, die Legitimität der Stiftungsaktivitäten und der Organisationsform Stiftung im Allgemeinen zu erheben. Der Ansatz von Learning from Partners geht dabei über die Programmebene hinaus und fokussiert auf die Stiftung in ihrer Ganzheit, wobei die Performanz der Stiftung in ihren unterschiedlichen Organisationseinheiten und Prozessen (Administration, Kommunikation, Begutachtungsverfahren) im Zentrum steht.

1 Die gewählte männliche Form (Partner, Mitarbeiter) bezieht immer gleichermaßen weibliche Personen mit ein.

2 CSI (2012)

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

4 CSI (2012): 8

Die Evaluationsergebnisse aus Learning from Partners schaffen somit die Grundlage für eine weitere Professionalisierung des individuellen Stiftungshandelns.

Für den deutschen Stiftungssektor geben die Ergebnisse der Learning from Partners-Studie exemplarisch Aufschluss über die Ziele und Aktivitäten von Stiftungen, über ihr Wirken in der Gesellschaft sowie über ihr Ansehen in der breiteren Öffentlichkeit. Aufgrund der Tatsache, dass sich das Trägerkonsortium der fördernden Stiftungen in dieser zweiten Erhebungswelle nahezu verdoppelt hat, konnte eine größere Anzahl an Partnern adressiert und somit die Reichweite des Projektes vergrößert werden. Ein zusätzlicher Vorteil der größeren Anzahl beteiligter Stiftungen ist darin zu sehen, dass sich nun nicht allein ein Cluster an wissenschaftsfördernden Stiftungen bilden lässt, sondern dass auch andere, ähnlich aufgestellte und arbeitende Stiftungen zu einem Cluster gruppiert werden können, um nicht nur aus dem Feedback der Partner, sondern auch voneinander zu lernen; denn es lässt sich vermuten, dass spezifische Fragestellungen und Probleme nicht nur eine Stiftung allein betreffen. Die so geschaffene Plattform für einen Austausch erleichtert die Diskussion und letztlich auch die Verständigung über mögliche Lösungsansätze.

Jedoch stellt das Learning from Partners-Projekt keine Studie zur Wirkungsmessung von Stiftungen dar; hierzu wäre ein anderer methodischer Ansatz und Zuschnitt notwendig⁵. Im Kontext der Evaluationsforschung positioniert sich Learning from Partners als eine Kombination aus Elementen der Kundenzufriedenheitsforschung (customer satisfaction) mit dem übergreifenden, neutral gedachten Ansatz der „goal free evaluation“⁶. „Als Vorteile der zielfreien Evaluation werden angeführt, dass die aufwändige, zeitraubende und schwierige Bestimmung und Gewichtung von Programmzielen wegfällt, eine zielfreie Evaluation die laufende Programmdurchführung weniger stört, weil die Akteure nicht Rechenschaft ablegen müssen, eine soziale, perzeptuelle und kognitive Beeinflussung der Evaluatoren weniger wahrscheinlich ist, da diese mit der Programmleitung und dem Personal weniger Kontakt haben, sie reversibel ist, d.h. in einer späteren Phase der Evaluation in eine zielorientierte Evaluation münden kann“⁷. Mittels der Verbindung dieser beiden Ansätze adressiert Learning from Partners die ‘Kunden’, also die Partner der entsprechenden Stiftungen, und befragt sie über ihre vielfältigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Stiftung, ohne vorab Wertungen vorzunehmen. Das Erhebungsinstrument orientiert sich dabei am idealtypischen Ablauf einer Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und ihren Partnern und fokussiert auf vier Dimensionen: die Zufriedenheit der Partner, die Bewertung der administrativen Prozesse, die Beiträge zum Capacity Building sowie die Wahrnehmung und Positionierung der Stiftung im Sektor und in der breiteren Öffentlichkeit.

5 Vgl. hierzu Then & Schober (2015)

6 Youker & Ingraham (2013)

7 Stockmann & Meyer (2014): 133

D. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG

Die empirische Studie Learning from Partners II ist als zweite Erhebung eines langfristig angelegten, replikativen Surveys konzipiert. In gewisser Weise ähnelt die methodische Anlage und Durchführung dem ALLBUS: „indem Fragenprogramme vollständig oder teilweise in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt werden, soll die Bildung von langen Zeitreihen für soziologisch relevante Variablen ermöglicht werden. Um sicherzustellen, dass gemessene Veränderungen „wahren“ Wandel abbilden, ist dabei besonderer Wert auf die Vergleichbarkeit der Messungen über die Zeit zu legen“.⁸ Methodisch schließt die Studie Learning from Partners II an das Untersuchungsdesign der Pilotstudie aus den Jahren 2011/2012 an und kann zu den Trendstudien gezählt werden⁹. Die Trendstudie besteht aus einzelnen Querschnittsuntersuchungen, die das Verhältnis und den Austausch zwischen Stiftungen und ihren Partnern zu unterschiedlichen Zeitpunkten analysieren. Grundlage und Kern ist dabei ein standardisierter Fragebogen, der die Basis für die Online-Befragung darstellt und der zwischen 2012 und 2015 nur marginal angepasst und verändert wurde. Somit ist es möglich, eine vergleichende Ergebnisdarstellung für die Stiftungen zu erstellen, die bereits zum zweiten Mal das Projekt Learning from Partners fördern.

Da jede Erhebungswelle im Rahmen von Learning from Partners eine eigenständige Evaluation darstellt, ist es für Stiftungen jederzeit möglich, dem Forschungsprojekt beizutreten. Nicht nur der Längsschnitt, sondern auch jede Querschnittsuntersuchung ist vergleichend angelegt und positioniert die Stiftung mit ihren individuellen Ergebnissen in Relation zu den Gesamtergebnissen aller durchgeführten Umfragen einer Erhebungswelle.

Da für die Partner jeder teilnehmenden Stiftung je eine individuelle Online-Umfrage in Lime Survey programmiert wurde, konnten leichte Anpassungen vorgenommen werden: die Verwendung des Klarnamens der Stiftung ermöglicht eine größere Eindeutigkeit, die unterschiedlichen Bezeichnungen der Förderangebote konnten entsprechend berücksichtigt¹⁰ und organisationsspezifischen Merkmalen wie einem zweistufigen Antragsverfahren Rechnung getragen werden. So gelang es, den Erkennungswert der Stiftung und die Eindeutigkeit der Umfrage für die Partner zu erhöhen und in der Auswertung der Ergebnisse die Teilgesamtheiten der antwortenden Partner der entsprechenden Stiftung zuzuordnen.

Als Grundgesamtheit der einzelnen quantitativen Online-Befragungen fungieren alle Personen und Organisationen, die zu den untersuchten Zeitpunkten - bei Learning from Partners II im Jahr 2014 – einen Antrag an die Stiftung gestellt hatten, der bewilligt oder abgelehnt wurde, eine laufende Projektförderung erhielten oder Kooperationspartner der Stiftung waren. Mit der durchgeführten Erhebung kann eine Momentaufnahme der Situation dieser Partner in Hinblick auf den Kontakt und die Zusammenarbeit mit der entsprechenden Stiftung ermittelt werden. Die Zusammensetzung der Stichprobe – hier die Gesamtheit aller befragten Partner für das Jahr 2014 – wird durch die stiftungsinterne Zusammenstellung garantiert. Durch das gewählte Forschungsdesign der Trendstudie können zusätzlich auch „Aussagen über Wandel und Stabilität auf Aggregatebene getätigt werden“¹¹. Es wird eine organisationale Beobachtung der Stiftung im Zeitverlauf erreicht, so dass organisationsspezifische Informationen und Potentiale zur internen Prozessoptimierung und letztlich zur Professionalisierung des Stiftungshandelns identifiziert werden können.

8 Koch & Wasmer (2004): 13

9 Stein (2014): 143

10 Z.B. „Themenbereich“, „Förderbereich“, „Förderinitiative“

11 Stein (2014): 143

Vor der Erhebung wurde der marginal veränderte Fragebogen mittels vier kognitiver Pretest-Interviews¹² auf seine Passung und Verständlichkeit hin überprüft. Angesichts des gewachsenen Förderkonsortiums und der damit einhergehenden größeren Heterogenität der Partner wurden geeignete Kandidaten für den Pretest erneut nach den Kriterien: bewilligt – nicht bewilligt – Förderart ausgewählt und interviewt. Auf Basis der Interviews wurde das Erhebungsinstrument leicht überarbeitet. Dabei wurde es überwiegend sprachlich verbessert, leichter verständlich und auch breiter anwendbar gestaltet.

Die computergestützte Online-Umfrage wurde mit der Open Source Software Lime Survey in der Zeit vom 19. Januar bis 06. März 2015 durchgeführt. Es wurden elf stiftungsindividuelle, inhaltlich identische Umfragen programmiert, die die Klarnamen und Charakteristika der Stiftungen berücksichtigten. Im Rahmen der Befragung wurden die Partner per E-Mail mit individuellen Zugangscodes zur Befragung eingeladen. Eine Online-Erhebung gewährleistet die Anonymität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und schließt Fehler bei der Datenerfassung aus¹³. Die Anonymität der Antwortenden wurde durch eine Voreinstellung der Umfrage zusätzlich garantiert: indem der Zugangscodes nicht mit den Antworten verknüpft gespeichert wurde, wurde eine Rückverfolgung der eingegangenen Antworten ausgeschlossen. Im genannten Erhebungszeitraum wurden 10.510 Partner der elf Stiftungen per E-Mail zur Umfrage eingeladen; an der Umfrage teilgenommen und ihren vollständig ausgefüllten Antwortdatensatz abgesandt haben 3.399 Partner. Dies entspricht einer für eine Online-Umfrage sehr guten Rücklaufquote von 32,3%, die im Vergleich zur Erhebung 2012 (30,5%) noch einmal besser ausfiel.

12 Prüfer & Rexroth (2005)

13 Wagner, P. & Hering, L. (2014): 661 ff.

E. ORGANISATIONSPORTRÄT DER STIFTUNG MERCATOR

Eine knappe Organisationsbeschreibung dient der Kontextualisierung der Ergebnisse; diese Vorbemerkung ist der Tatsache geschuldet, dass die im Konsortium von Learning from Partners vertretenen Stiftungen in ihrer Zielsetzung, Ausrichtung und Organisationsstruktur große Unterschiede aufweisen. Da die stiftungsindividuell erzielten Ergebnisse an den Durchschnittsergebnissen gespiegelt werden, in die alle elf durchgeführten Umfragen einfließen, bereitet die kurze Darstellung der Stiftungsstruktur und der Stiftungsziele den Boden für die Besonderheiten, die bei der Betrachtung und Analyse der einzelnen Ergebnisse mit berücksichtigt werden müssen.

Die Stiftung Mercator ist eine private Stiftung, die Wissenschaft, Bildung und Internationale Verständigung fördert. Sie initiiert, entwickelt und finanziert gezielt Projekte und Partnergesellschaften in den Themenbereichen, für die sie sich engagiert: Sie will Europa stärken, Integration durch gleiche Bildungschancen für alle verbessern, die Energiewende als Motor für globalen Klimaschutz vorantreiben und kulturelle Bildung in Schulen verankern. Dem Ruhrgebiet, der Heimat der Stifterfamilie und dem Sitz der Stiftung, fühlt sie sich besonders verpflichtet.

Die Stiftung Mercator versteht sich als ein zivilgesellschaftlicher Akteur, der seine gesellschaftspolitischen Ziele und Interessen aktiv verfolgt und transparent kommuniziert. Sie macht Angebote an staatliche und gesellschaftliche Institutionen und arbeitet eng mit ihnen zusammen. Mit allen Aktivitäten möchte die Stiftung Mercator systemisch wirken, das heißt sie möchte mit ihrem Engagement die strukturellen und institutionellen Zusammenhänge beeinflussen, in die ihre Themen eingebunden sind. Um ihre Ziele zu erreichen, arbeitet die Stiftung Mercator mit nationalen und internationalen Netzwerken und Institutionen zusammen. Darunter befinden sich Parlamente, Ministerien, Kommunen, anderen Stiftungen im In- und Ausland, Schulen, Hochschulen, Forschungsinstitute, NGOs, Thinktanks und vor allem auch ihre 16 Partnergesellschaften.

Das Stiftungskapital betrug im Jahr 2013 rund € 113 Millionen, seit Beginn ihrer Tätigkeit hat die Stiftung Mercator ca. € 344 Mio. für über 900 Projekte bereitgestellt. Zum 31. März 2014 waren bei der Stiftung Mercator rund 61 Mitarbeiter beschäftigt.

Im Hinblick auf die Antragstellung informiert die Stiftung auf ihrer Homepage mittels Schwerpunktlegungen und einer Negativliste über die Fördermöglichkeiten, der Antragsprozess ist zweistufig gestaltet.

F. AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN

In den folgenden Kapiteln werden die erzielten Ergebnisse aus der Umfrage für die Partner der Stiftung Mercator im Vergleich zum Durchschnitt aus allen elf Umfragen vorgestellt (Gesamtsample). Die Gliederung orientiert sich an den Dimensionen, die im Erhebungsinstrument berücksichtigt wurden. Abgesehen von den Angaben zu den Strukturdaten wurden bei der Auswertung die Daten gewichtet, so dass alle elf Stiftungen im Gesamtsample gleichermaßen repräsentiert sind. Die Auswertung unter Kapitel VII basiert auf einem Subsample, das ausschließlich aus abgelehnten Antragstellern besteht.

I. Struktur des Antwortsamples

Zur Teilnahme an der Erhebung im Rahmen von Learning from Partners II wurden 699 stiftungsintern ausgewählte Partner der Stiftung Mercator eingeladen, die im Jahr 2014 mit der Stiftung in Kontakt waren. Im Erhebungszeitraum vom 19. Januar bis 05. März 2015 klickten 332 Personen auf den Link zur Umfrage; letztlich vollständig ausgefüllt wurde der Survey von 194 Partnern der Stiftung Mercator. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 27,8%. Unter den 194 vollständig ausgefüllten Datensätzen befinden sich die Angaben von 151 bewilligten und 43 abgelehnten Antragstellern.

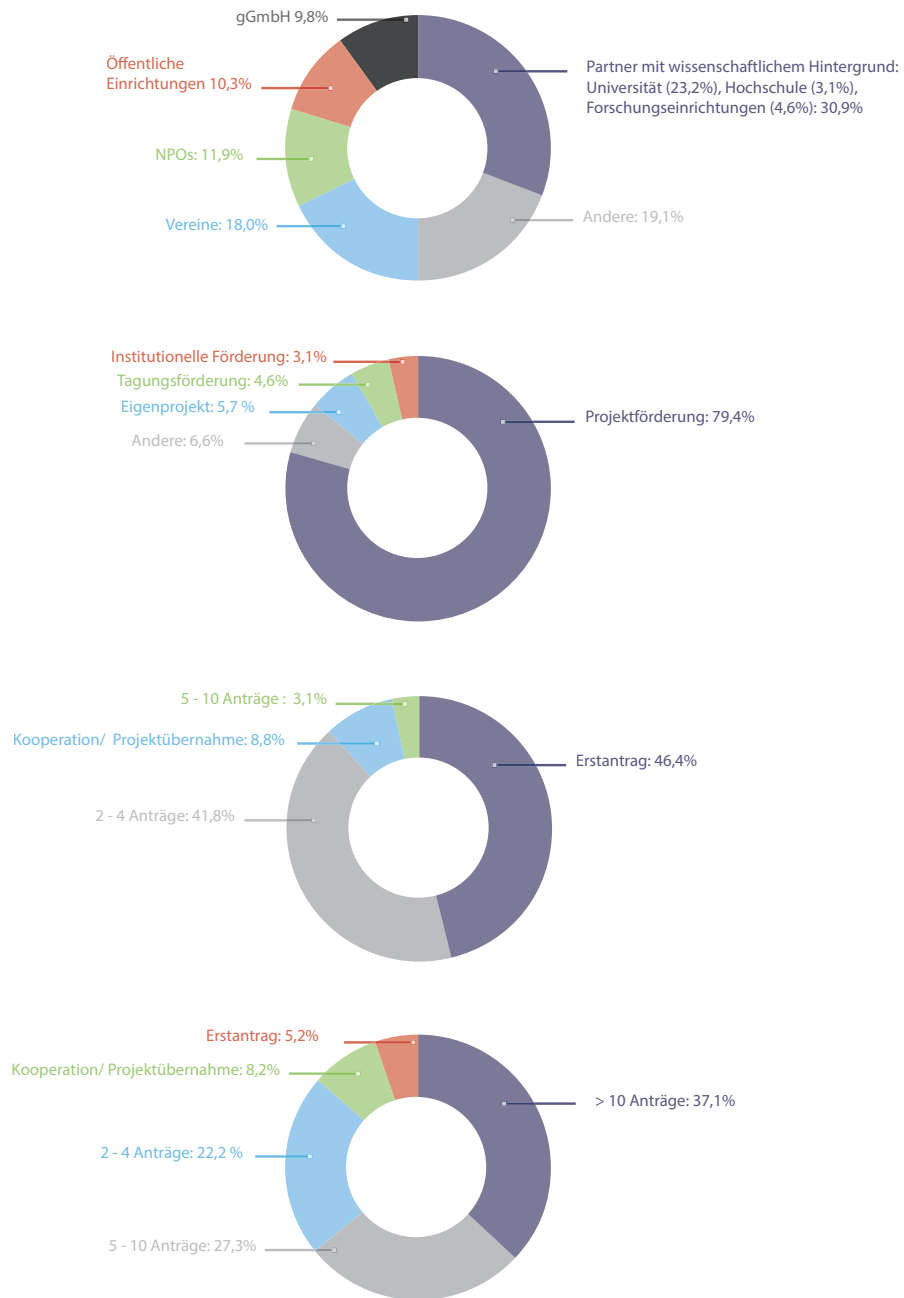
Als Zivilgesellschaftsförderer adressiert die Stiftung Mercator eine Vielzahl an Partnern in unterschiedlichen Organisationen, diese breite Streuung spiegelt sich in der Struktur der Antwortenden nieder: mit 23,2% weist die größte Gruppe an Partnern einen universitären Hintergrund auf, an zweiter Stelle folgen Vereine mit 18%. 11,9% aller Befragten sind in Non-Profit Organisationen beheimatet, gefolgt von 9,8% in gGmbHs. Zu 10,3% sind Partner aus öffentlichen Einrichtungen vertreten.

Mit 79,4% hat die größte Gruppe der Befragten eine Projektförderung beantragt. 5,7% haben ein Eigenprojekt der Stiftung übernommen, 4,6% eine Tagungsförderung beantragt.

Gefragt nach der Häufigkeit der Antragstellung bei der Stiftung Mercator gaben knapp die Hälfte aller Befragten (46,4%) an, dass dies der erste Antrag an die Stiftung während der vergangenen fünf Jahre gewesen sei; weitere 41,8% hatten zwischen zwei und vier Anträge auf Förderung in der entsprechenden Frist gestellt. 3,1% aller Partner hatten zwischen fünf und zehn Anträgen eingereicht, 8,8% unterhielten Kooperationen oder haben ein Projekt übernommen.

Befragt man die Partner nach ihrer generellen Antragserfahrung, so finden sich im Antwortsample als sehr erfahren zu bezeichnende Antragsteller (37,1%) wieder, die in den vergangenen fünf Jahren mehr als zehn Anträge bei jedweder Förderorganisation gestellt haben, weitere 27,3% haben zwischen fünf und zehn Anträgen gestellt. Nur für 5,2% aller befragten war der Antrag bei der Stiftung Mercator gleichzeitig ihr erster.

Abb. 1 – 4: Strukturdaten der Partner der Stiftung Mercator



II. Zur Zufriedenheit der Partner

Ein zentrales Erkenntnisinteresse der Studie ist die Erhebung der Zufriedenheit der Partner im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit den Stiftungen. Um dieses subjektive Kriterium möglichst detailliert und systematisch abzubilden, wurden dementsprechende Fragen an unterschiedlicher Stelle des Erhebungsbogens platziert, um die Zufriedenheit der Partner in den unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit erfragen zu können.

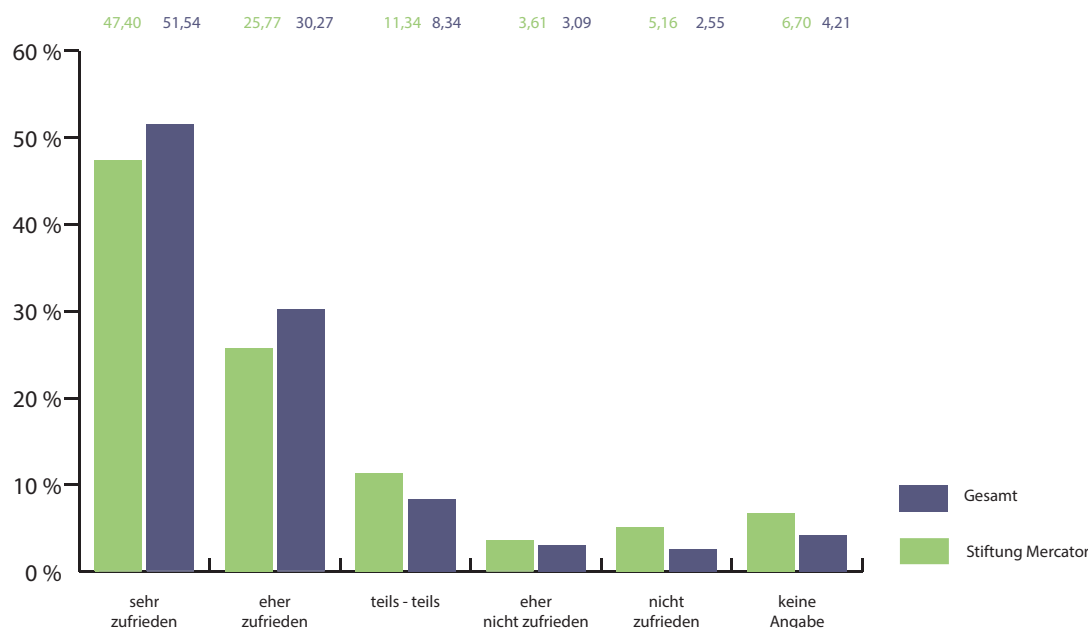
Beginnend in der Phase der Antragstellung wurden alle Partner um die Einschätzung ihrer Zufriedenheit gebeten. Mit 47,4% an zufriedenen und 25,8% an eher zufriedenen Antragstellern fallen die Ergebnisse vergleichend betrachtet jeweils unterdurchschnittlich aus, die Prozentwerte der verbleibenden Antwortoptionen übersteigen jeweils den Durchschnitt des Gesamtsamples, auch bei den kritischen Rückmeldungen. In den qualitativen Angaben zu dieser Frage kommt diese Polarität zum Ausdruck, positiv formuliert ein Partner wie folgt:

„Immer absolut verbindliche, freundliche und kompetente Ansprechpartner!“

Am negativen Ende der Skala korrelieren mit den quantitativen Angaben folgende Aussagen:

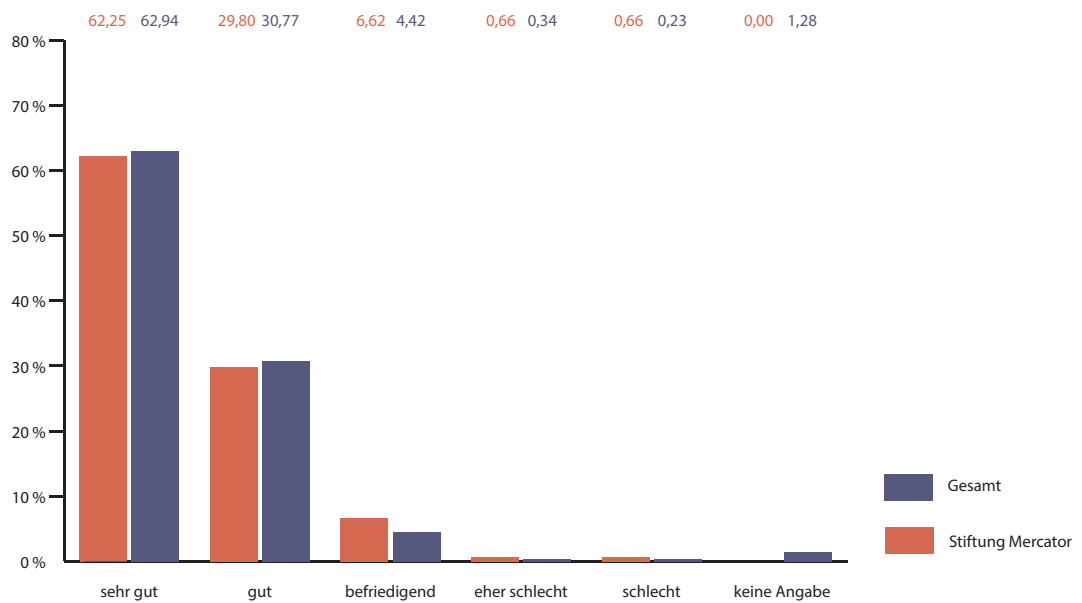
„Wir hatten aufgrund der Anmerkungen zur Ablehnung ehrlich gesagt nicht den Eindruck dass die Projektskizze wirklich gelesen worden ist.“

Abb. 5: Wie zufrieden waren Sie in der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung?



Die Frage nach der Bewertung der Partnerschaft konnte nur von den bewilligten Förderpartnern der Stiftung ausgefüllt werden. Die vergleichende Auswertung zeigt, dass sowohl die sehr guten als auch die guten Bewertungen mit dem Durchschnitt des Gesamtsamples nahezu gleichauf liegen. Die befriedigenden Wertungen fallen mit 6,6% leicht überdurchschnittlich aus, die kritischen Rückmeldungen befinden sich jeweils unter 1%. Die Förderpartner sind mit der Stiftung Mercator größtenteils zufrieden und bewerten die Partnerschaft dem Durchschnitt entsprechend überwiegend sehr gut oder gut.

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

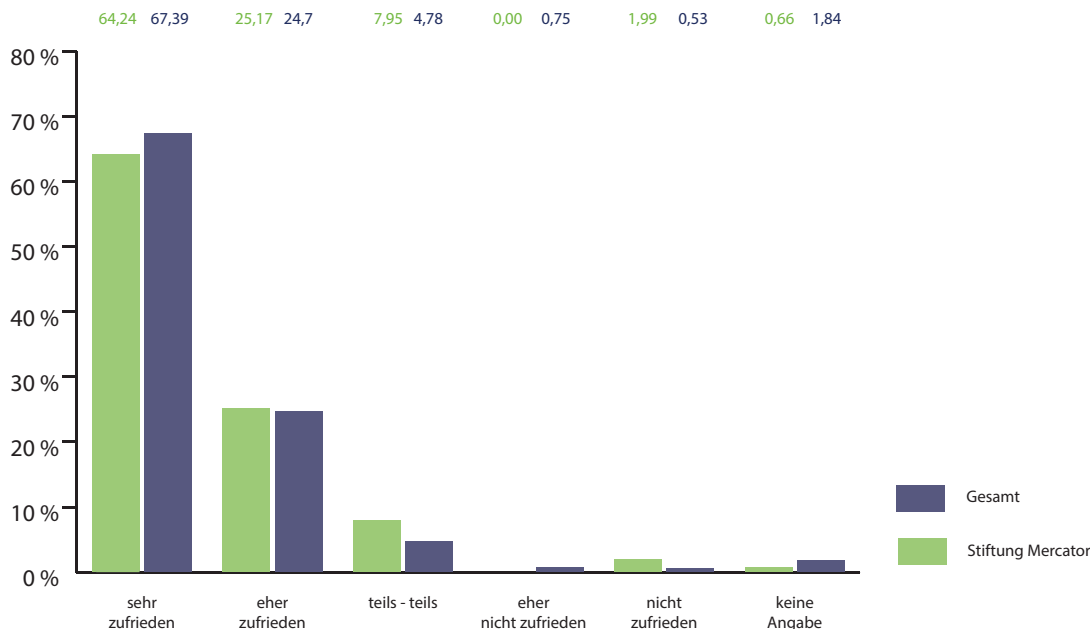


Eine weitere Frage aus dem Bereich der Zufriedenheit fokussierte auf die Kommunikation mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung (Abb. 7). Auch diese Frage befand sich im Teilblock des Erhebungsinstrumentes, der nur von den bewilligten Partnern ausgefüllt werden konnte. Die vergleichende Auswertung zeigt, dass der Anteil an sehr zufriedenen Partnern der Stiftung Mercator leicht unterdurchschnittlich ausfällt, hingegen gibt es mehr Partner, die sich eher zufrieden äußern. Knapp 8% äußern sich uneinheitlich, der Anteil der nicht Zufriedenen fällt mit knapp 2% verhältnismäßig groß aus. Erneut kommen die unterschiedlichen Einschätzungen auch in den qualitativen Angaben zum Tragen:

„Die Zusammenarbeit funktioniert hervorragend, zumal wir gemeinsam neue Strategien entwickeln und ein sehr gutes Vertrauensverhältnis besteht.“

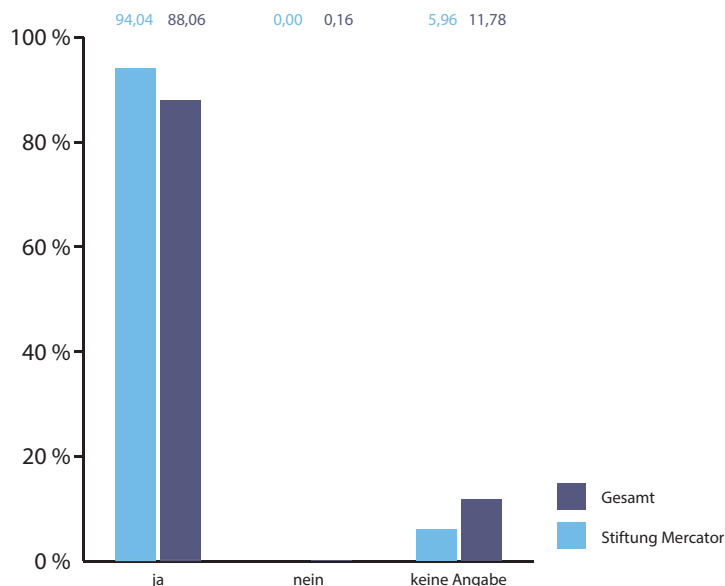
„Die Angaben müssen differenziert werden: zu Beginn der Förderung hervorragende Unterstützung; bedingt durch einen Wechsel des Ansprechpartners leider nun keinerlei positive Unterstützung mehr!“

Abb. 7: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kommunikation mit Ihrer Ansprechperson innerhalb der Stiftung?



Die scheinbar rhetorische Frage, ob das Projekt die Ziele der Stiftung befördere, wurde den bewilligten Partnern aus mehreren Gründen gestellt: sie gibt Aufschluss über die Kommunikation der Stiftungsziele nach außen und über die Kenntnis dieser Ziele unter den Partner. Letztlich ist dies auch eine Frage der Identifikation der Partner mit der Stiftung, die sich unter dem Begriff „commitment“ rubrizieren lässt. Mit 94% an Zustimmung fällt das Ergebnis für die Stiftung Mercator eindeutig aus, es liegt zudem über dem Durchschnitt des Gesamtsamples. Kein Partner hat die Frage verneint, lediglich die verbleibenden knapp 6% haben keine Angabe vorgenommen. Dies stellt ein positives Feedback für die Stiftung dar.

Abb. 8: Mein Projekt befördert die Ziele der Stiftung.

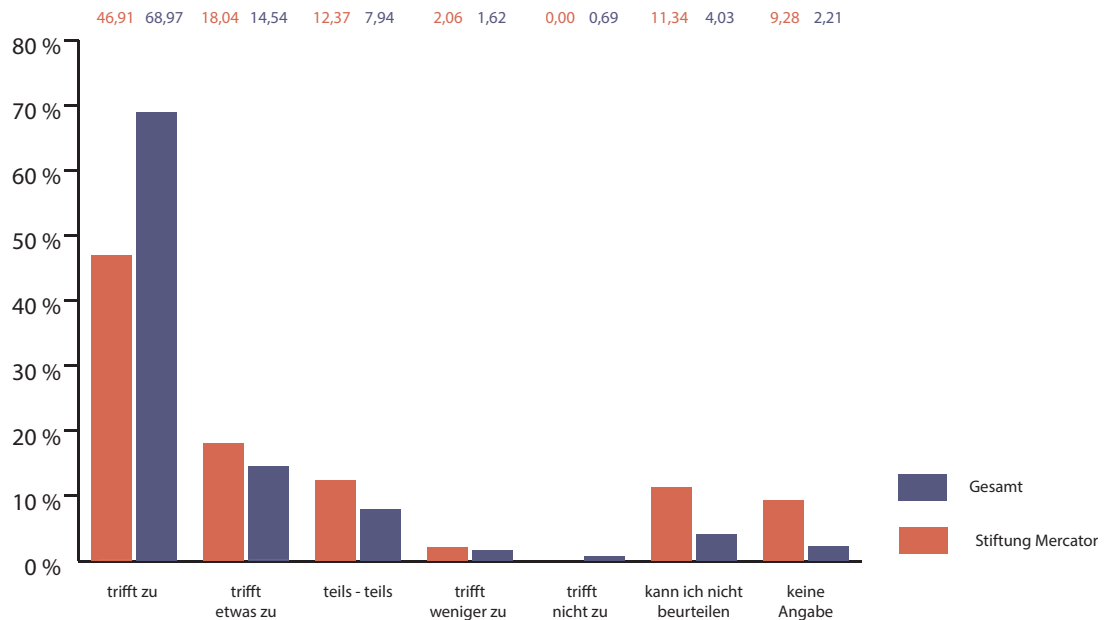


III. Bewertung der administrativen Prozesse

Das Verhältnis zwischen Stiftungen und ihren Partnern wird mittels zahlreicher administrativer Prozesse strukturiert und geprägt. Da Learning from Partners als Ansatz der Organisationsevaluation angelegt ist, ist die Bewertung der administrativen Elemente wesentlich, um über die Organisationsstruktur und die Performanz Auskunft geben zu können. Zur Bewertung der administrativen Prozesse gingen zahlreiche Fragen in das Erhebungsinstrument ein, wobei der Schwerpunkt auf der Phase der Antragstellung lag.

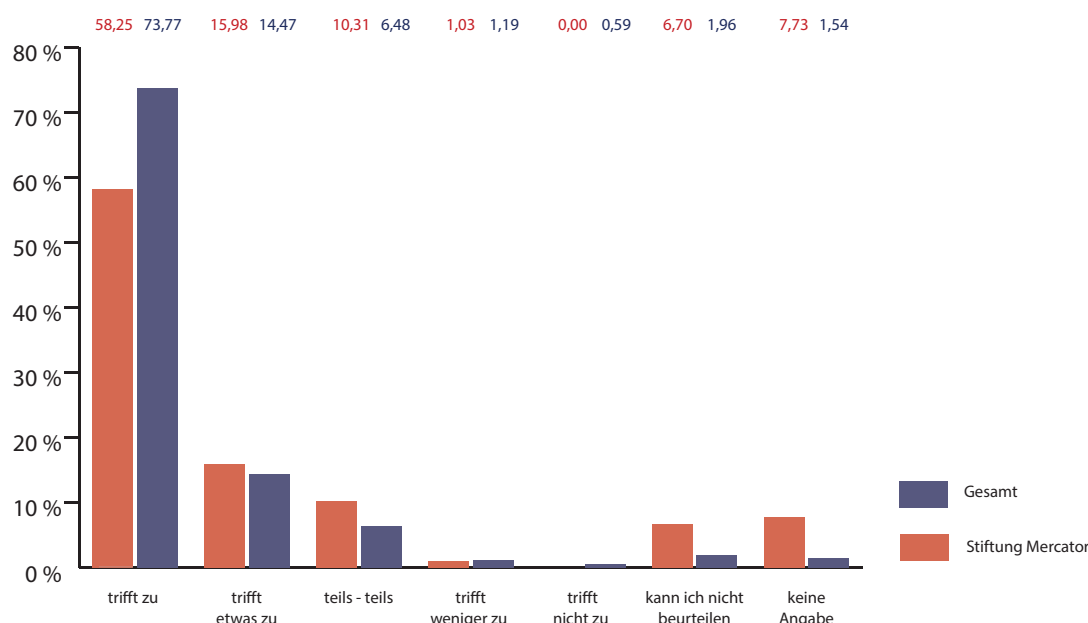
Die erste Frage widmete sich der „Angebotsdarstellung“ der Stiftung. Alle Partner wurden um ihre Einschätzung gebeten, ob aus den Ausschreibungen oder Informationen der Stiftung klar hervorgehe, welcher Typ von Projekten gefördert werde. Die vergleichende Auswertung zeigt, dass die eindeutige Zustimmung der Partner im Vergleich zum Referenzdurchschnitt deutlich niedriger ausfällt: nur 46,9% sind der Auffassung, dass diese Darstellung klar über die Fördermöglichkeiten informiere, im Gesamtdurchschnitt beläuft sich der Wert auf knapp 69%. Im Vergleich zum Gesamtsample überdurchschnittlich fällt die teilweise Zustimmung sowie die uneinheitliche Rückmeldung der Partner aus. Auffällig sind die hohen Prozentwerte an Partnern, die dies nicht beurteilen können oder keine Angabe vornahmen.

Abb. 9: Aus den Ausschreibungen oder Informationen der Stiftung geht klar hervor, welcher Typ an Projekten gefördert wird.



Anschließend an die Frage nach der Darstellung der Förderangebote wurden alle Partner gebeten, die Eindeutigkeit der formalen Anforderungen an einen Antrag zu bewerten. Mit 58,3% bewertet zwar ein Großteil der Partner die formalen Anforderungen als eindeutig, im Vergleich zum Gesamtsample fällt dieser Wert jedoch unterdurchschnittlich aus. Knapp 16% und damit ein geringfügig höherer Prozentanteil als im Gesamtsample bewertet die Anforderungen als teilweise eindeutig. Auffallend in der vergleichenden Darstellung ist jeweils der hohe Prozentsatz an Partnern, die dies nicht beurteilen konnten oder keine Angabe machten. Dennoch bestünden in diesem Bereich noch Optimierungschancen für die Stiftung.

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



Die sich anschließende Frage widmete sich einem Kommunikations- und Transparenzaspekt, der ebenfalls in den Bereich der Administration fällt. Alle Partner wurden gefragt, ob sie über den weiteren, stiftungsinternen Ablauf nach Einreichung ihres Antrages informiert gewesen waren. 28,4% gaben an, vollständig über den Ablauf informiert gewesen zu sein, weitere 37,1% waren es teilweise. Beide Ergebnisse liegen unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Eher nicht informiert zeigten sich 8,3% der Befragten, 7,2% waren nicht informiert. Erneut auffällig ist ein vergleichsweise hoher Anteil an Partnern, die keine Angabe machte. In den qualitativen Äußerungen zu dieser Frage wurde die Polarität nochmals deutlich. Positiv merkte ein Partner an:

„sehr gute Kommunikation seitens der Mitarbeiter der Stiftung“.

Gegenteilige Meinungen und Erfahrungen klangen wie folgt:

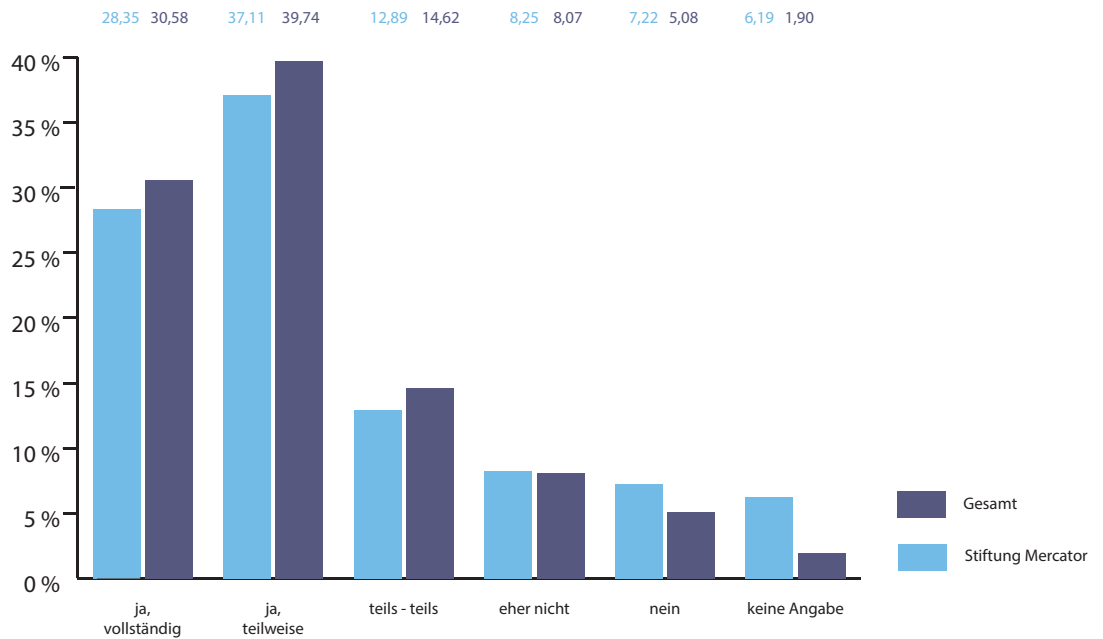
„Die Bearbeitung der Anträge dauert mitunter sehr lang und man erhält keine verbindliche Auskunft darüber wann man mit einer Entscheidung rechnen könnte.“

Ein Partner formulierte einen Verbesserungsvorschlag:

„Das könnte optimiert werden und im Sinne einer Verfahrencheckliste für den Nutzer transparenter sein.“

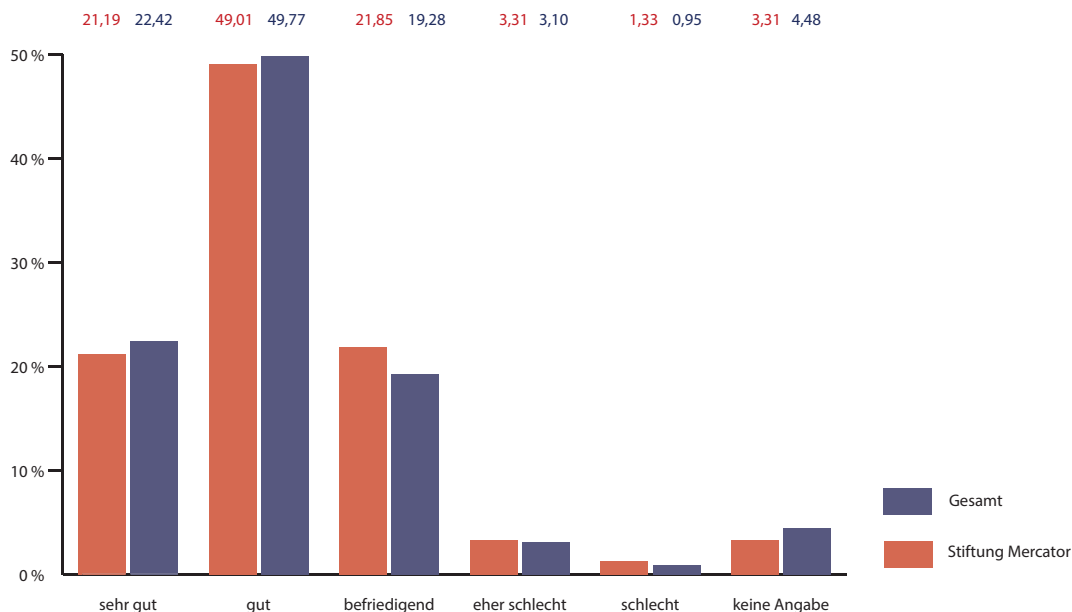
Aus quantitativer und qualitativer Sicht ergeben sich hier Optimierungsmöglichkeiten für die Stiftung in der Informations- und Kommunikationspolitik.

Abb. 11: Waren Sie über den weiteren, stiftungsinternen Ablauf informiert, nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht hatten?



Im weiteren Verlauf der Umfrage konnten die Förderpartner den administrativen Aufwand, den sie im Rahmen eines Projektes zu erledigen hatten und haben, bewerten (Abb. 12). Mit 49% bewertete die größte Gruppe der Partner den Aufwand als gut, 21,2% vergaben eine sehr gute, weitere 21,9% eine befriedigende Wertung. Die positiven Resultate reichen nahezu an den Durchschnitt des Gesamtsamples heran, die eher kritischen Rückmeldungen liegen leicht über dem Durchschnitt. Der Aufwand für die Partner der Stiftung Mercator hält sich demnach in einem durchschnittlichen Rahmen.

Abb. 12: Wie bewerten Sie den administrativen Aufwand für das Projekt?



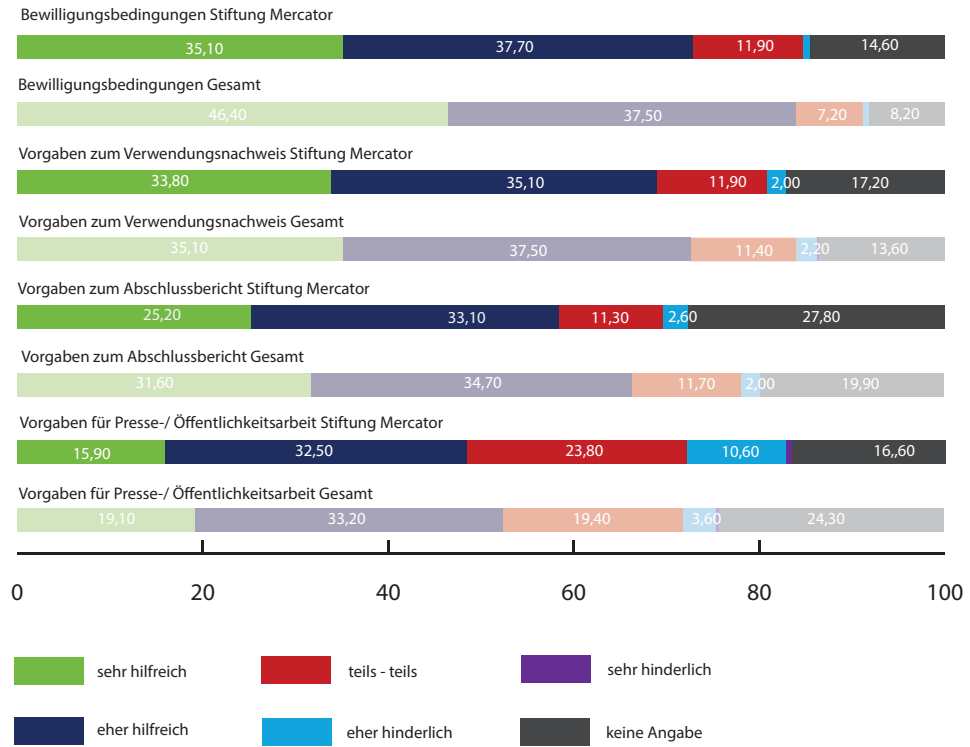
Im Fokus der letzten Frage aus dem Bereich der Administration lagen stiftungsinterne Dokumente, mit welchen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen der Stiftung und ihren Partnern geregelt werden (Abb. 13). Das zentrale Dokument, welches die Partnerschaft auch juristisch etabliert, sind die Bewilligungsbedingungen. Diese werden von 35,1% der Partner als sehr hilfreich, von weiteren 37,7% als eher hilfreich eingeschätzt; als partiell hilfreich schätzen 11,9% die Dokumente ein. Im Gesamtsample fallen die positiven Wertungen höher aus, die partiellen hingegen niedriger. Interessant ist auch der vergleichsweise große Anteil an Partnern, die keine Angaben machten.

Bei den Vorgaben zum Verwendungsnachweis fallen die erzielten Ergebnisse aus der Umfrage für die Partner der Stiftung Mercator nahezu identisch zum Durchschnitt des Gesamtsamples aus. 33,8% der Partner empfinden die Vorgaben sehr hilfreich (Gesamt: 35,1%), eher hilfreich sind sie für 35,1% (Gesamt: 37,5%).

Die positiven Bewertungen bei den Vorgaben zum Abschlussbericht fallen hinter dem Durchschnitt des Gesamtsamples zurück, 25,2% bewerten die Dokumente als sehr hilfreich (im Gesamtsample sind es 31,6%). Erneut auffallend ist mit 27,8% ein großer Anteil an Förderpartnern, der keine Angabe machte.

Bei den Vorgaben für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit findet sich eine leichte Rechtsverschiebung in den Ergebnissen der Stiftung, weniger Partner der Stiftung bewerten diese Vorgaben als sehr hilfreich (Stiftung Mercator: 15,9%; Gesamtsample: 19,1%), auch bei den eher hilfreichen Angaben fallen die Ergebnisse unter dem Durchschnitt leicht zurück. Hingegen bewertet ein größerer Anteil an Partnern der Stiftung die Vorgaben als eher hinderlich (Stiftung Mercator: 10,6%; Gesamtsample: 3,6%).

Abb. 13: Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Partner müssen geregelt werden. Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Dokumente?

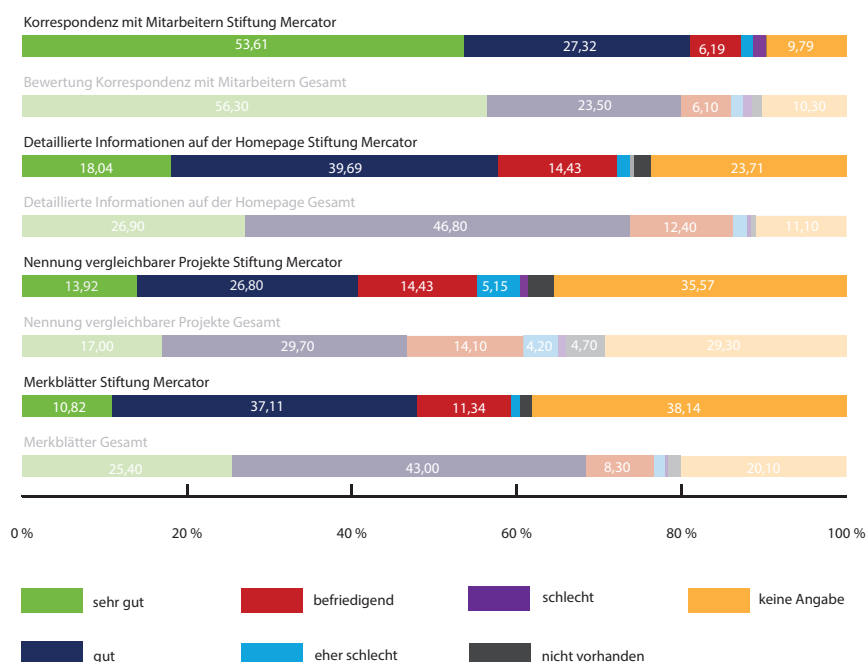


IV. Beiträge zum Capacity Building

Stiftungen können ihre Partner nicht nur durch die Bereitstellung finanzieller Ressourcen unterstützen. Indem die Partner mit Hilfe der Stiftung Projekte realisieren, erwerben die Partner zugleich Kompetenzen, etwa beim Projektmanagement oder in der Öffentlichkeitsarbeit. Solche Veränderungen auf individueller oder institutioneller Ebene waren lange Zeit als Nebeneffekte betrachtet worden. In den vergangenen Jahren haben Stiftungen jedoch verstärkt ihr Augenmerk auf diesen Bereich gelegt und Angebote entworfen, um ihre Partner beim Aufbau von Kompetenzen zu unterstützen. In der Erhebung im Rahmen von Learning from Partners wird dieser Teilbereich des Capacity Building mitevaluiert, diesbezügliche Fragen sind an unterschiedlichen Stellen des Fragebogens verortet. Je nach Ausrichtung und Strategie der Stiftung können Capacity Building-Elemente mit zu den wichtigsten Effekten im Rahmen einer Stiftungsförderung betrachtet werden.

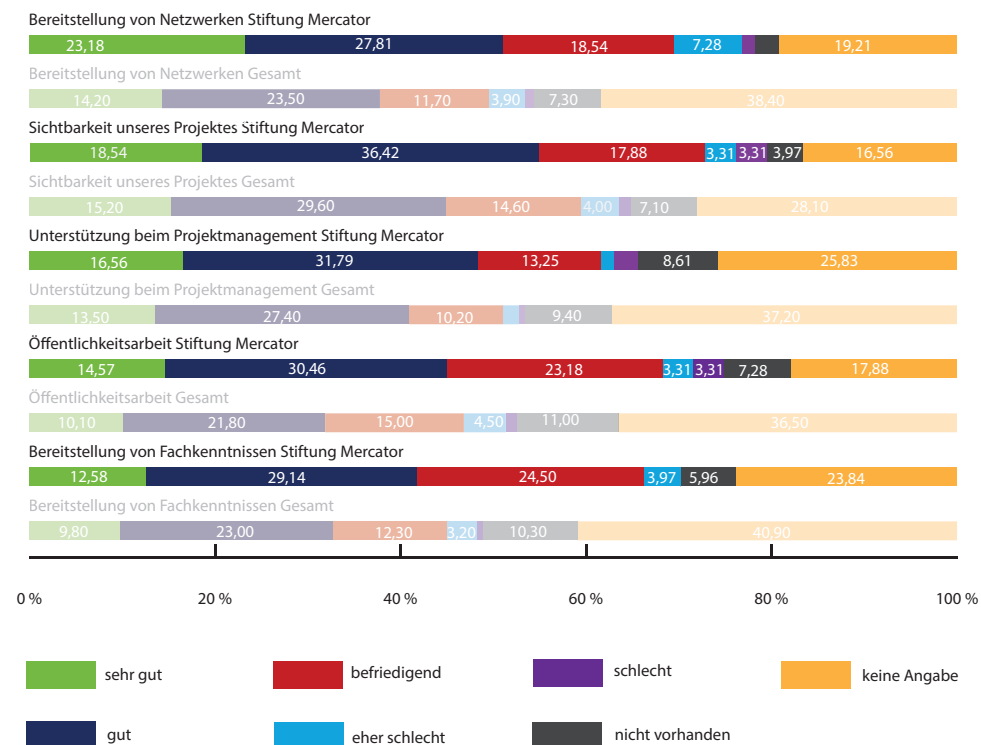
Beginnend in der Phase der Antragstellung konnten die Partner alle Formen der Unterstützung, die ihnen seitens der Stiftung bereitgestellt wurden, bewerten (Abb. 14). Mit deutlichem Abstand wird die Korrespondenz mit den Mitarbeitern der Stiftung am besten bewertet, 53,6% vergaben hierfür eine sehr gute, weitere 27,3% eine gute Wertung. Die restlichen Ergebnisse bewegen auf Höhe des Durchschnitts des Gesamtsamples. Ausgehend von den sehr guten und Bewertungen stehen die Informationen auf der Homepage der Stiftung an zweiter Stelle. 18% der Partner vergaben eine sehr gute, weitere 39,7% eine gute Wertung. Im Gesamtsample fallen die Ergebnisse etwas besser aus. Mit 23,7% gibt es auch einen großen Anteil an Partnern, die keine Angabe machen konnten oder wollten. Die Nennung vergleichbarer Projekte bewerten 13,9% der Partner der Stiftung Mercator als sehr gut, 26,8% vergaben eine gute Wertung. Der Anteil der Partner, die keine Angabe machten oder die Unterstützungsform als nicht vorhanden einstufen, fällt mit 38,7% recht groß aus.

Abb. 14: In der Phase der Antragstellung bieten Stiftung Hinweise und Hilfestellungen an. Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote der Stiftung?



Im weiteren Verlauf wurden die geförderten Partner gebeten, verschiedene Unterstützungsformen der Stiftung Mercator während der Projektphase zu bewerten. Dabei kommt der unternehmerische Ansatz der Stiftung zur Geltung, zumal für alle vorgegebenen Optionen die Anzahl der Partner, die keine Angabe machten oder die Angebote an nicht vorhanden kennzeichneten, stets geringer ausfällt als im Durchschnitt des Gesamtsamples. An erster Stelle steht die Bereitstellung von Netzwerken. Dieses Angebot wird von 23,2% der Förderpartner als sehr gut bewertet, weitere 27,8% vergaben eine gute Wertung. Beide Prozentangaben liegen über dem Durchschnitt des Gesamtsamples. Interessanterweise wurden auch überdurchschnittlich häufig befriedigende oder eher schlechte Wertungen vergeben. Bei der Unterstützung in der Sichtbarmachung des Projektes erzielt die Stiftung Mercator nahezu durchgängig überdurchschnittliche Ergebnisse, sowohl im positiven als auch im negativen Bereich der Skala. Für 18,5% ist die Unterstützung der Stiftung bei der Sichtbarmachung ihrer Projekte sehr gut, 36,4% bewerten sie als gut. Die Unterstützung beim Projektmanagement melden 16,6% als sehr gut, 31,8% als gut zurück – erneut ein überdurchschnittlich positiver Wert. Mit 2,6% an schlechten Bewertungen findet sich wieder ein höherer Prozentanteil als im Gesamtsample wieder, die diese Qualität als unbefriedigend einstufen. Auch in der Öffentlichkeitsarbeit werden die Partner der Stiftung Mercator häufiger und besser unterstützt als dies im Referenzdurchschnitt des Gesamtsamples zum Ausdruck kommt. 14,6% entschieden sich eine sehr gute, weitere 30,5% eine gute Wertung. Kumuliert 6,6% äußerten sich eher kritisch. Letztlich rangiert die Bereitstellung von Fachkenntnissen an letzter Stelle der Liste. Dennoch wird diese Form der Unterstützung von einem höheren Prozentanteil der Partner der Stiftung Mercator als sehr gut (12,6%) oder gut (29,1%) bewertet als dies im Gesamtsample der Fall ist. Kein Partner hat sich für die schlechte Wertung entschieden.

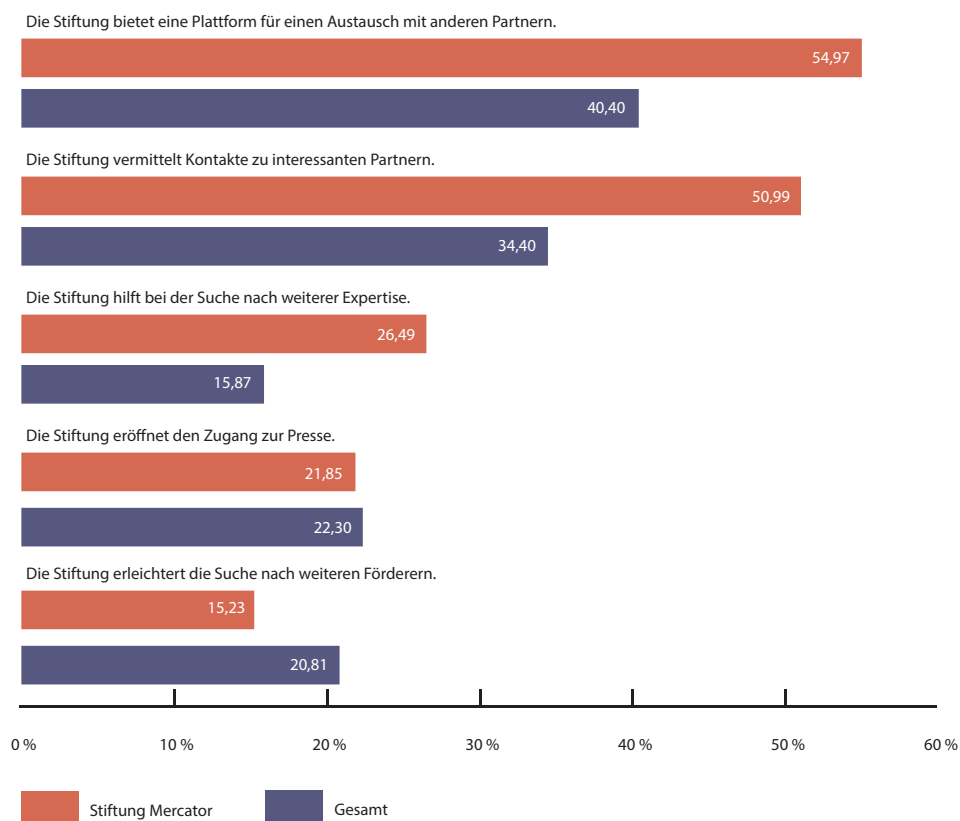
Abb. 15: Wie bewerten Sie folgende Unterstützungsangebote der Stiftung?



Eine weitere Frage aus dem Bereich der Capacity Building versuchte, zusätzliche Formen der Unterstützung für die Partner in Erfahrung zu bringen. Bei der Frage konnte allerdings keine Wertung vorgenommen werden, die Befragten konnten aus einer Liste an Möglichkeiten eine Mehrfachauswahl treffen, weswegen die addierten Prozentwerte auch 100% übersteigen.

Der Netzwerkcharakter der Stiftung Mercator kommt in dieser vergleichenden Auswertung deutlich zum Tragen: für 55% der Förderpartner dient die Stiftung als Plattform für den Austausch mit anderen Partnern, 51% bestätigten die Aussagen, dass die Stiftung Kontakte zu weiteren interessanten Partnern herstelle. Beide Werte fallen im Vergleich zum Gesamtsample überdurchschnittlich aus. Bei der Suche nach weiterer Expertise war die Stiftung für 26,5% der Partner hilfreich, 21,9% gaben an, dass die Stiftung den Zugang zur Presse eröffne. Bei 15,2% half die Stiftung bei der Suche nach weiteren Förderern, dieser Wert fällt vergleichend betrachtet unterdurchschnittlich aus.

Abb. 16: Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Stiftung ermöglicht?



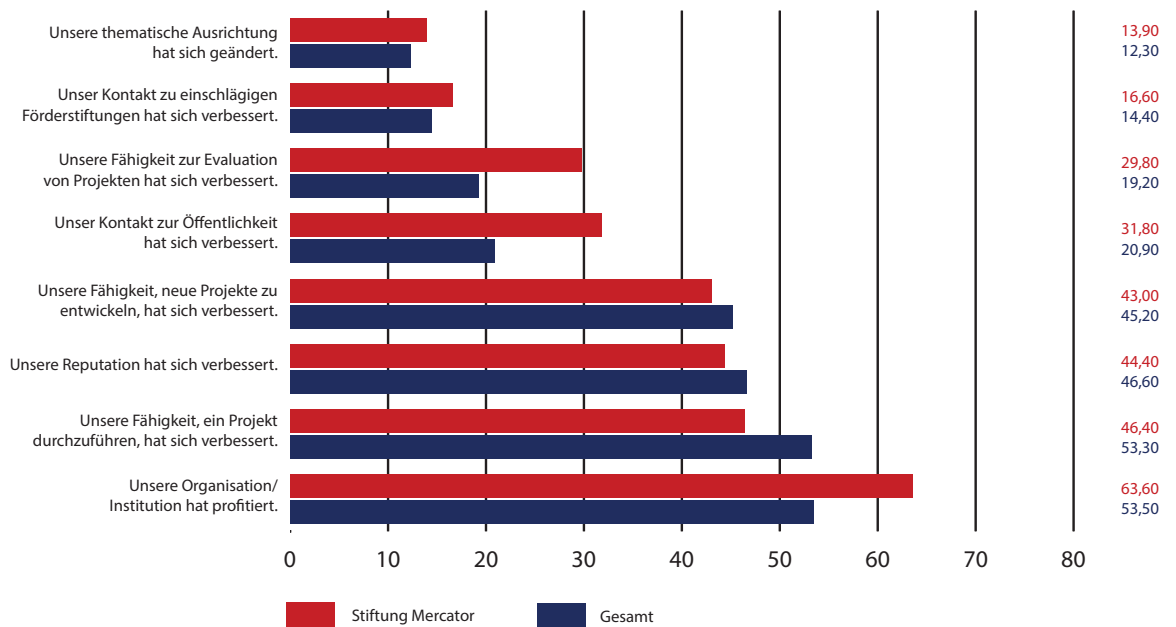
Ob sich auch weitere positive Effekte bei den Partnern ergeben haben, die über die Förderung hinausgingen, war Gegenstand einer weiteren, den Bereich abschließenden Frage. Eine positive Wirkung hat die Förderung auf die Herkunftsorganisation der Partner, mit 63,6% fällt der Anteil der Partner, die dies bestätigten, um 10% höher aus als im Gesamtsample. In den Ergänzungen zu diesem Item formulierten es Partner wie folgt:

„We had a great experience with the partnership and if our institution is known in Germany, it is partly because of this partnership“

“Die Förderung der Stiftung Mercator hat uns grundlegend die Möglichkeit gegeben, unsere Ideen umzusetzen und uns so gegenüber unserer Zielgruppe und auf dem deutschen Markt zu etablieren und zu profilieren.“

Mit 46,4% steht eine Verbesserung der Kompetenzen der Partner in der Projektdurchführung an zweiter Stelle. 44,4% profitierten vom gewachsenen Renommee der Stiftung (vgl. Abb. 20) und gaben an, dass sich ihre Reputation ebenfalls verbessert habe. Bei der Fähigkeit, neue Projekte zu entwickeln, melden 43% der Förderpartner der Stiftung Mercator Verbesserungen zurück. Alle drei genannten Punkte liegen jeweils leicht unterhalb des Durchschnitts aus dem Gesamtsample. Mit 31,8% überdurchschnittlich fällt hingegen die Rückmeldung der Partner aus, dass sich ihr Kontakt zur Öffentlichkeit verbessert habe. 29,8% gaben an, dass sich ihre Kompetenzen in der Evaluation von Projekten verbessert haben. 16,6% berichten von einem verbesserten Kontakt zu einschlägigen Förderstiftungen. Die beiden genannten Effekte übertreffen unter den Partnern der Stiftung jeweils den Wert des Gesamtsamples. Eine Änderung der thematischen Ausrichtung hat sich bei 13,9% der Partner ergeben, nur geringfügig mehr als im Durchschnitt des Gesamtsamples.

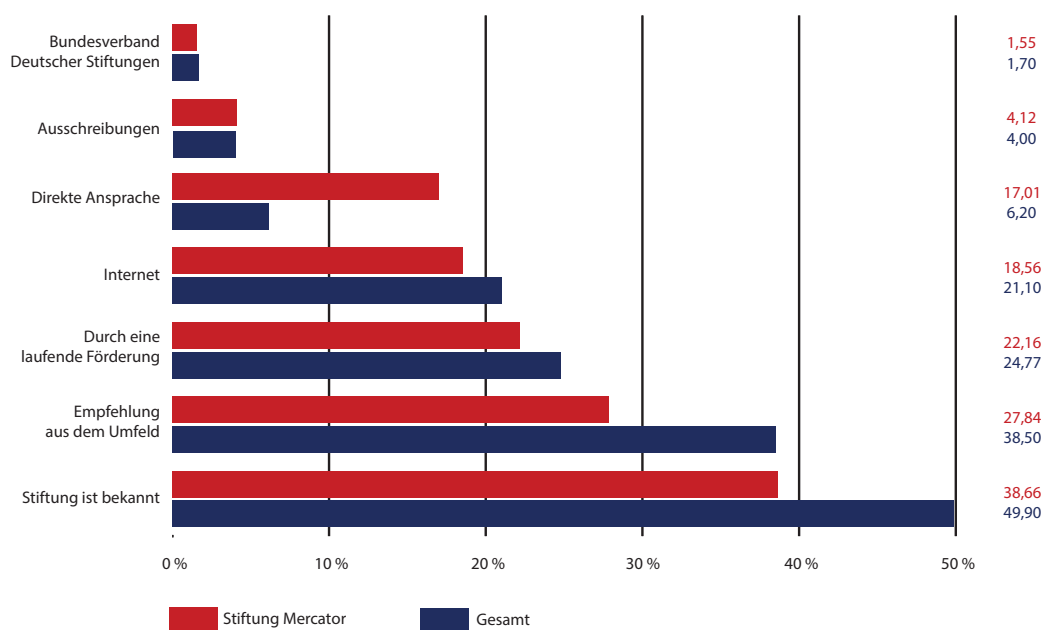
Abb. 17: Welche Effekte haben sich bei Ihnen über die Förderung hinaus ergeben?



V. Zur Wahrnehmung der Stiftung Mercator

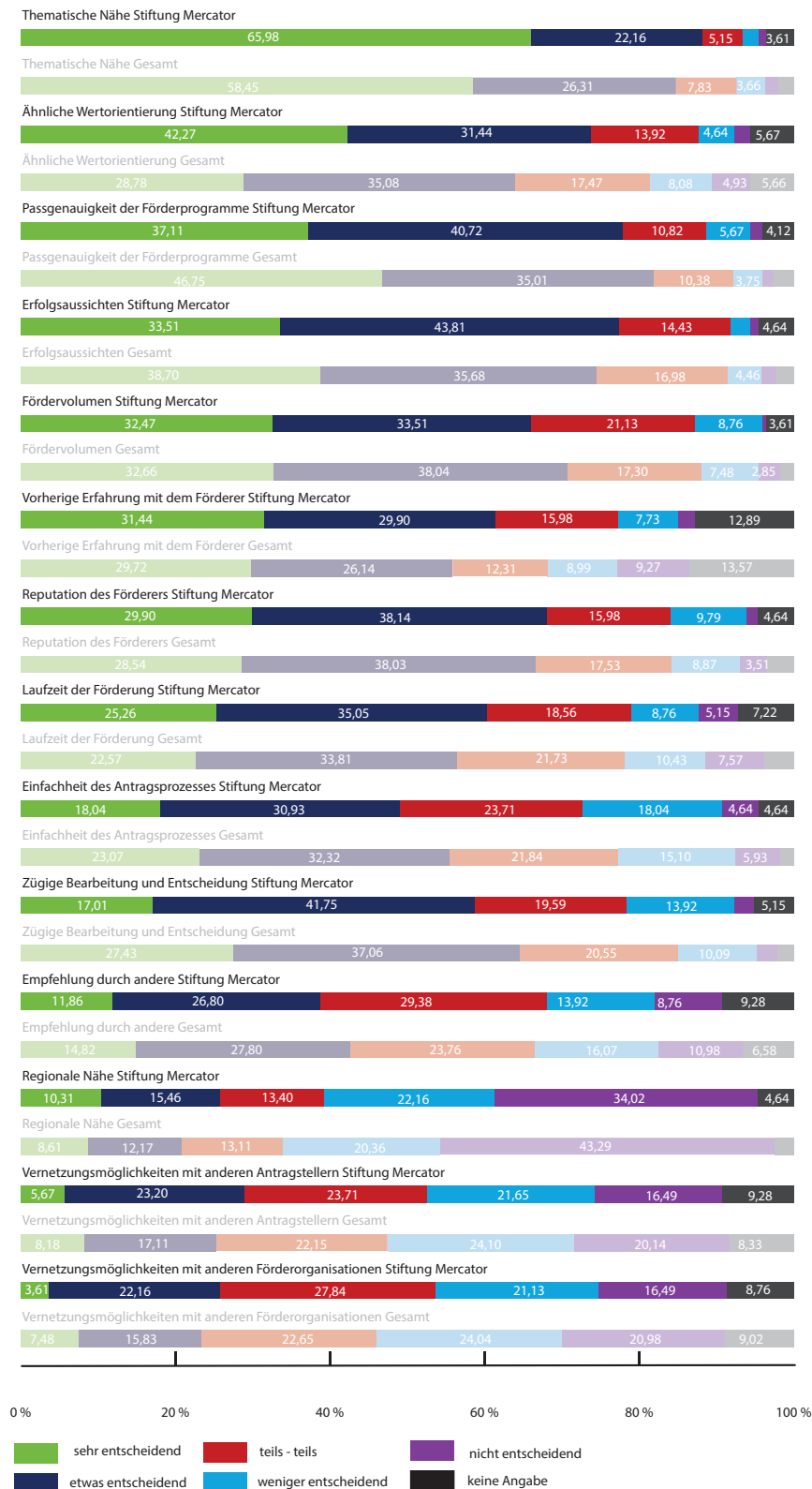
Ein weiterer Schwerpunkt der Umfrage lag auf der Wahrnehmung der Stiftung. Die Frage, wie die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung Mercator aufmerksam geworden sind, eröffnete die Umfrage und vermittelt einen ersten Eindruck über den Bekanntheitsgrad. In der vergleichenden Auswertung zeigt sich, dass für 38,7% aller Befragten die Stiftung bereits bekannt gewesen ist. 27,8% sind durch Empfehlungen aus dem beruflichen Umfeld auf die Fördermöglichkeiten aufmerksam gemacht worden, 22,2% kennen die Stiftung aus einer laufenden oder früheren Förderung. Alle genannten Prozentwerte liegen für die Stiftung unterhalb des Durchschnitts des Gesamtsamples. Über das Internet wurden 18,6% aller Befragten aufmerksam, der Vergleichswert im Gesamtsample beträgt 21,1%. Mit 17% wurden die Partner der Stiftung Mercator nahezu dreimal so häufig von der Stiftung direkt angesprochen als dies im Referenzdurchschnitt der Fall war. Der Weg über Ausschreibungen oder das Verzeichnis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ist für alle Befragten stets der am seltensten gewählte, so auch für die Partner der Stiftung Mercator.

Abb. 18: Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden?



Alle Partner wurden befragt, welche Faktoren ihnen bei der Auswahl eines Förderers am wichtigsten sind (Abb. 19). Aus den 14 vorgegebenen Faktoren wurde die thematische Nähe von 66% als sehr entscheidend und von weiteren 22,2% als etwas entscheidend an die erste Stelle gewählt, an zweiter Stelle steht die Passgenauigkeit der Förderprogramme (für 37,1% sehr entscheidend, für weitere 40,7% etwas entscheidend). Mit kumuliert 77,3% folgen die Erfolgsaussichten. An vierter Stelle steht eine ähnliche Wertorientierung, für 42,3% ist diese für die Partner der Stiftung sehr entscheidend, für weitere 31,4% etwas entscheidend. Im Mittelfeld der Liste stehen Faktoren wie die Laufzeit der Förderung, die Reputation des Förderers, die Höhe des Fördervolumens, eine vorherige Erfahrung mit dem Förderer, die Einfachheit des Antragsprozesses oder die zügige Bearbeitung und Entscheidung. Im Vergleich zu den hohen Zustimmungswerten gibt es weitere Faktoren, die für die Partner bei der Wahl ihres Förderers weniger entscheidend sind: es sind dies die regionale Nähe, die Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Antragstellern oder Förderorganisationen oder die Empfehlung von anderen. Summarisch lässt sich festhalten, dass die Antragsteller der Stiftung Mercator sowohl zweck- als auch wertorientiert bei der Auswahl einer Förderorganisation vorgehen.

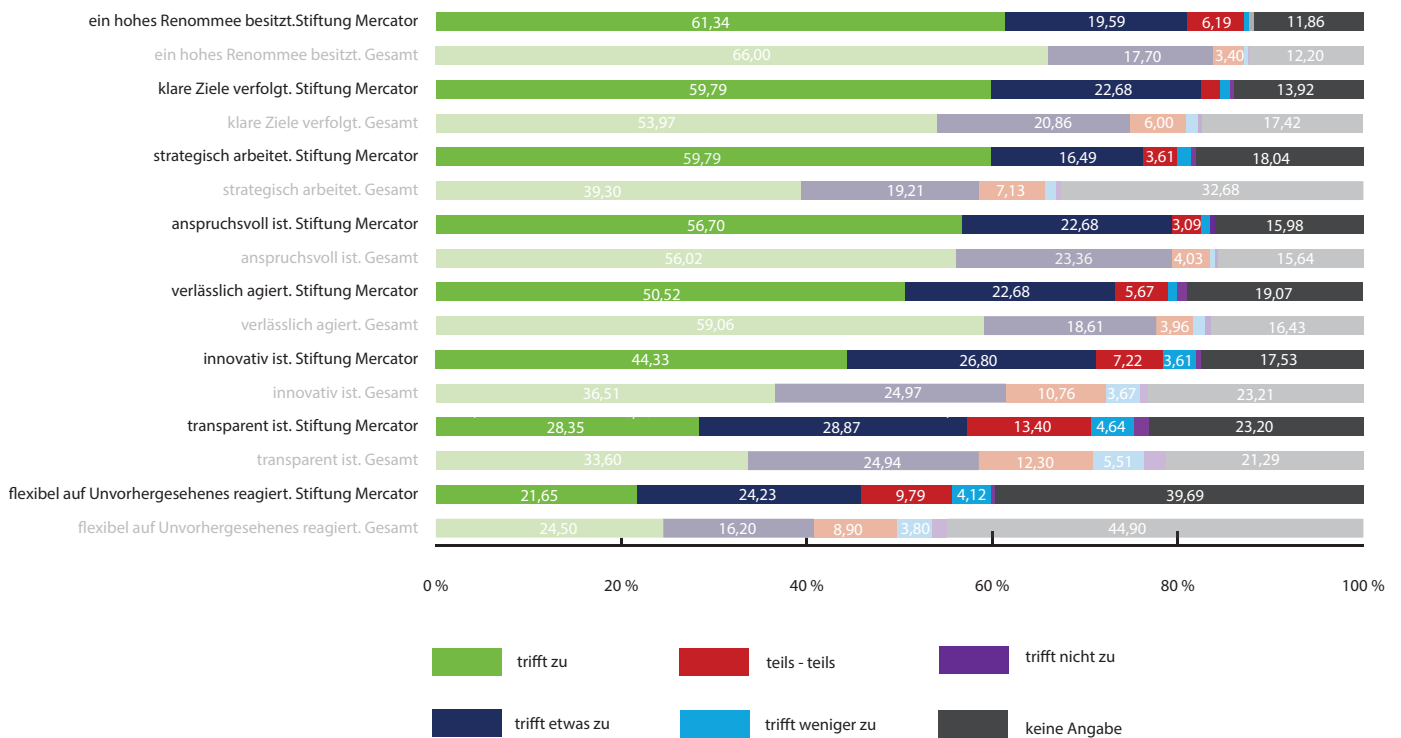
Abb. 19: Welche der folgenden Faktoren sind für Ihre Auswahl eines Förderers entscheidend?



Bei der Erhebung der Wahrnehmung der Stiftung durch die Partner war eine zentrale Frage die nach dem Ruf der Stiftung. Die Ergebnisse ermöglichen der Stiftung einen wertvollen Blick von außen auf die Organisation und geben Auskunft über den Stellenwert der Stiftung.

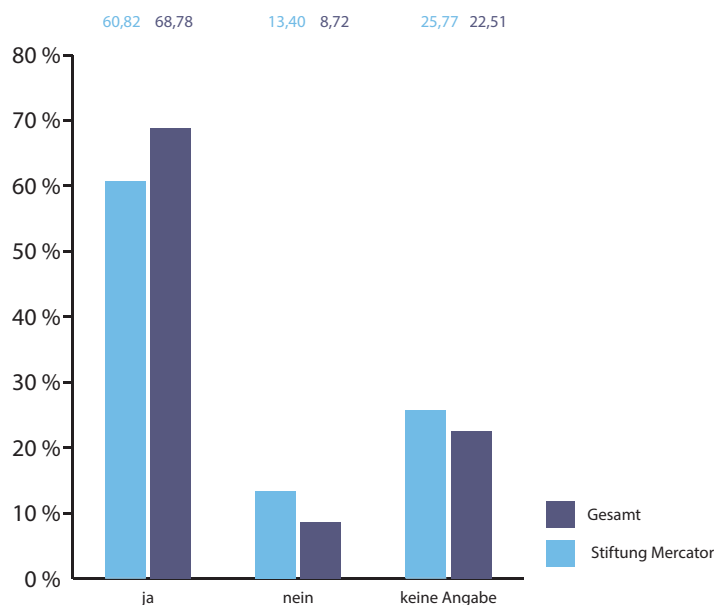
Aus der vergleichenden Auswertung wird deutlich, dass der Stiftung Mercator ein hohes Renomme attestiert wird (61,3% an eindeutiger und 19,6% an teilweiser Zustimmung). Der unternehmerische Charakter der Stiftung wird ebenfalls deutlich wahrgenommen und von den Partnern als zutreffend zurückgemeldet. Ihre strategische Arbeitsweise sowie die Verfolgung klarer Ziele bestätigen jeweils 59,8% der Befragten; dieser Wert liegt über den entsprechenden Referenzwerten des Gesamtsamples. 56,7% sehen die Stiftung als anspruchsvolle Organisation, weitere 22,7% stimmen dem teilweise zu. Von 50,5% aller Partner wird der Ruf der Stiftung als verlässlicher Akteur bestätigt, ergänzt von 22,7%, die dem teilweise zustimmen. Die Verlässlichkeit liegt prozentual betrachtet leicht unterhalb des Durchschnitts. Überdurchschnittlich hingegen fällt die Einschätzung für die Stiftung in Hinblick auf ihre Innovativität aus. 44,3% stimmen dem Merkmal, die Stiftung sei innovativ, zu, weitere 26,8% stimmen teilweise zu. Wie im Ranking und der Tendenz des Gesamtsamples, rangieren die Punkte Transparenz und Flexibilität auf den letzten Plätzen. Nur 28,4% attestierten der Stiftung uneingeschränkt den Ruf einer transparenten Organisation, 21,6% halten sie in gleichem Maß für flexibel. Die Referenzwerte im Gesamtsample fallen nicht besser aus.

Abb. 20: Die Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die...



Die Frage, ob eine Förderung durch die Stiftung Mercator als Qualitätsausweis im Feld der Partner gelte, bejahten 60,8% aller Befragten, im Vergleich zum Gesamtsample ein unterdurchschnittlicher Wert. Hingegen fällt der Prozentsatz sowohl der Partner, die die Frage verneinten (13,4%) als auch derer, die keine Angabe machen konnten (25,8%) etwas überdurchschnittlich aus. Das Ergebnis der Frage sollte im Kontext betrachtet werden: als vergleichsweise junge Stiftung im Konsortium und angesichts der Breite der Felder, auf denen die Stiftung operiert, ist der Gewinn von Reputation ein Prozess, der Zeit beansprucht. Dass der Stiftung ein Zuwachs an Renommee gelungen ist, zeigt die vergleichende Auswertung (vgl. Abb. 38). Es mag noch etwas Zeit benötigen, bis sich die mit einer Förderung durch die Stiftung verbundene Auszeichnung in allen Feldern verbreitet und durchgesetzt haben mag.

Abb. 21: Gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes?



Die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung der Stiftungsarbeit wurde neu in die Erhebung mit aufgenommen, auch aus dem Grund, weil das Thema seit geraumer Zeit im Stiftungssektor diskutiert wird. Auch wenn Learning from Partners kein Instrument der Wirkungsmessung, sondern der Organisationsevaluation darstellt, wurde die Frage aus heuristischen Gründen mit aufgenommen, um erste mögliche Anhaltspunkt für potentielle weitere Studien zu erhalten. Mit überdurchschnittlichen 69,6% stimmte ein Großteil der Partner der Stiftung Mercator dieser Frage zu. Unterdurchschnittlich fiel sowohl der Prozentsatz derjenigen, die die Aussage verneinten (1%) als auch der Anteil derjenigen, die keine Angabe machten (29,4%), aus. In den qualitativen Angaben benannten die Befragten entweder viele einzelne Punkte, die aus den Förderschwerpunkten der Stiftung resultierten:

„Förderung von Kindern und Jugendlichen“

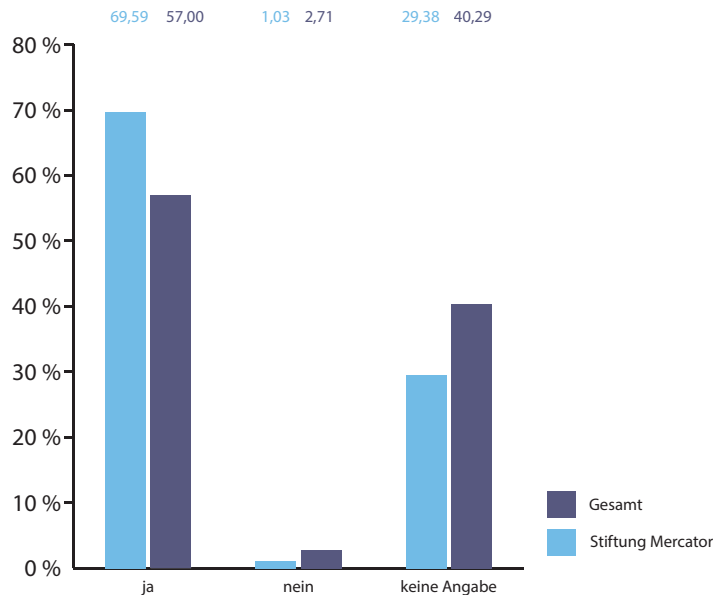
„Vernetzung von Wissenschaft und Politik im Bereich Klimawandel und damit „Agenda Setting“; sehr klare Öffentlichkeitsarbeit“

oder formulierten es generell:

„Stärkung von gesellschaftlich relevanten Diskursen, Unterstützung notwendiger auch praktischer Aktivitäten in meinem Expertisengebiet an Stellen, wo der Staat nicht reagiert oder reagieren kann aufgrund fehlender Finanzierungsmöglichkeiten oder fehlender Aufmerksamkeit“

Dies ist ein sehr positives Feedback für die Stiftung Mercator und die von ihr geleistete Arbeit.

Abb. 22: Sehen Sie die Stiftung als einen Akteur, dessen Arbeit gesellschaftliche Wirkung erkennen lässt?



Anschließend an die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung wurde nochmals detailliert nach der Innovativität der Stiftung gefragt (Abb. 23). Ob es der Stiftung gelinge, relevante gesellschaftliche Themen früher als andere Organisationen aufzugreifen, bestätigten mit 51% überdurchschnittlich viele Befragte; 8,3% verneinten die Aussage. Die Anzahl der Partner, die dies nicht beurteilen konnten und keine Angabe machten (40,7%) fällt unterdurchschnittlich aus.

Abschließend wurden die Partner gefragt, ob sie in den vergangenen fünf Jahren Veränderungen bei der Stiftung Mercator bemerkt haben (Abb. 24). 46,9% haben Veränderungen bemerkt, 12,9% verneinten die Frage, 40,2% konnte dies nicht beurteilen. In den qualitativen Angaben, die im Falle von festgestellten Veränderungen möglich waren, merkten die Partner Veränderungen in der Geschäftsführung, eine Umstrukturierung der Stiftung sowie eine Modernisierung in der Administration an.

Abb. 23: Der Stiftung gelingt es, relevante gesellschaftliche Themen früher als andere Organisationen aufzugreifen.

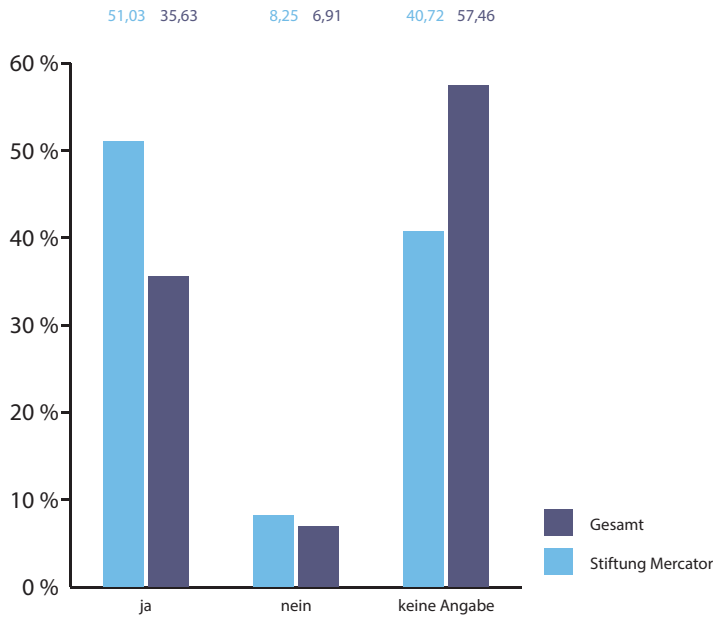
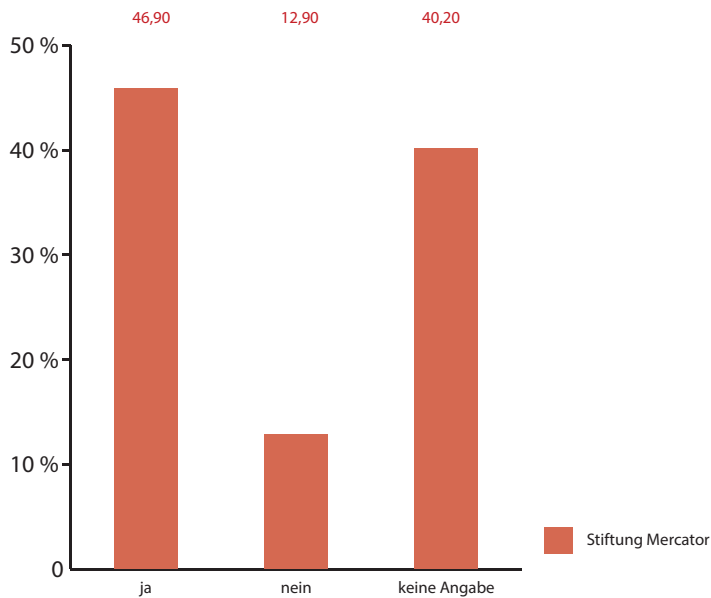


Abb. 24: Haben Sie in den vergangenen fünf Jahren Veränderungen bei der Stiftung bemerkt?



VI. Zur Transparenz der Stiftung

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 Mitträger der Initiative Transparente Zivilgesellschaft. Im Rahmen der Learning from Partners-Studie wurden Fragen zur Transparenz an unterschiedlichen Stellen des Erhebungsinstrumentes gestellt.

Für die Phase der Antragstellung wurden alle Partner befragt, ob sie darüber informiert waren, wie die Entscheidung über ihren Antrag zustande kam (Abb. 25). Im Vergleich zum Durchschnitt des Gesamtsamples erweisen sich die Partner der Stiftung Mercator als etwas besser informiert. 27,3% gaben an, vollständig informiert gewesen zu sein, weitere 34% waren es teilweise. 15,4% haben sich für die mittlere Kategorie entschieden. Mit nein haben 10,8% aller Befragten geantwortet, dieser Wert liegt um 5% niedriger als der Durchschnitt des Gesamtsamples. Die Stiftung hebt sich positiv vom Durchschnitt ab, auch wenn Optimierungsmöglichkeiten vorhanden bleiben. Ergänzend äußern sich die Partner in den zusätzlich möglichen, qualitativen Angaben wie folgt:

„Es ist hervorragend, dass die Stiftung sich vor Antragstellung sehr der Projekte annimmt und die Passung prüft. Eine transparente Stiftungspolitik ist gut.“

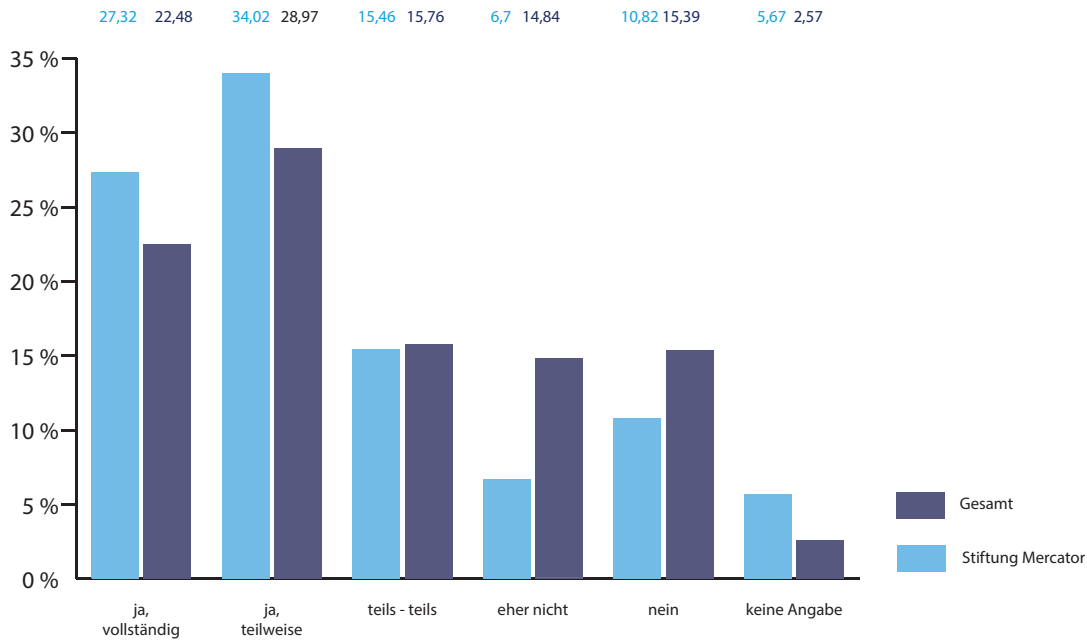
–„(...) Die Kommunikation mit der Stiftung war insgesamt eigentlich gut, schnell und zuverlässig. Negativ ist mir aber aufgefallen, dass es auf zugesandte Dokumente oder sogar Leistungen, die von der Stiftung erbeten wurden aber mit dem Projekt gar nicht zu tun hatten, keinen Dank oder auch nur eine Eingangsbestätigung gegeben hat.“

„Ich war froh, eine inhaltlich begründete Ablehnung zu erhalten.“

Ein kritischerer Antragsteller beschreibt seine Erfahrung wie folgt:

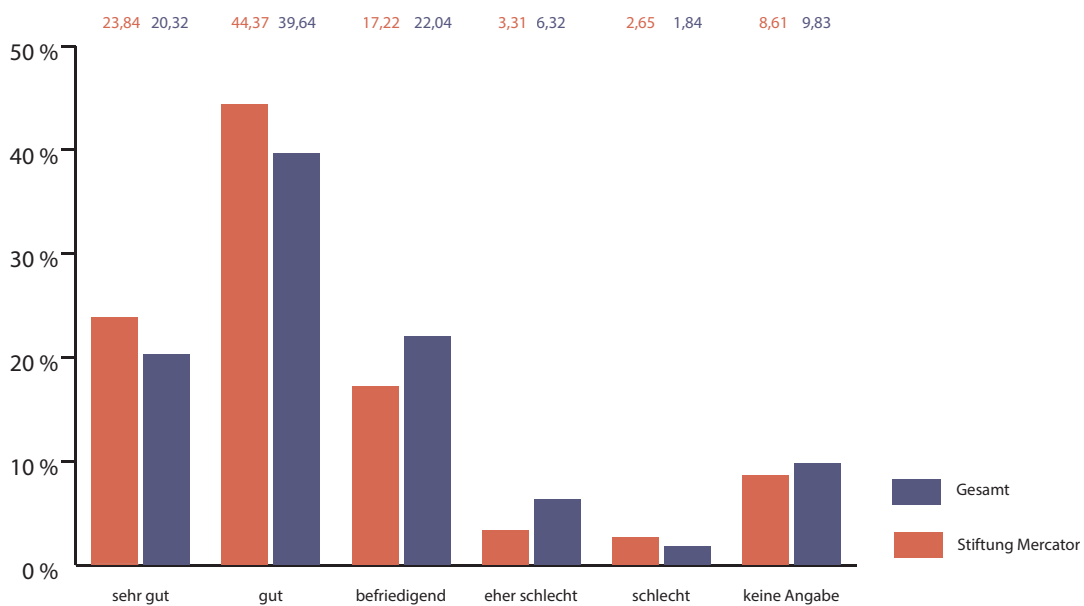
Die Entscheidung über meinen mit einem Grobkonzept versehenen Antrag verzögerte sich ggü. der Ankündigung der Antwort einige Wochen. Zwischen den Zeilen glaube ich als Ursache für die Verzögerung organisatorische bzw. Kapazitätsgründe bei der Stiftung zu erkennen. Der Antrag wurde schließlich abgelehnt. Die Ablehnung wurde damit begründet, dass mein Antrag nicht erkennbar „auf die Ziele der Stiftung einzahlen“ würde, obwohl von der inzwischen ausgetauschten Bearbeiterin eine große Übereinstimmung zwischen den Zielen meines Projektes und den Stiftungszielen festgestellt wurde.“

Abb. 25: Waren Sie darüber informiert, wie die Entscheidung über Ihren Antrag zustande kam?



Die Förderpartner konnten nochmals über die Transparenz der Entscheidungsprozesse abstimmen. Vergleichend betrachtet fallen die Wertungen der Partner der Stiftung Mercator überdurchschnittlich positiv aus, was ein gutes Feedback darstellt.

Abb. 26: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?

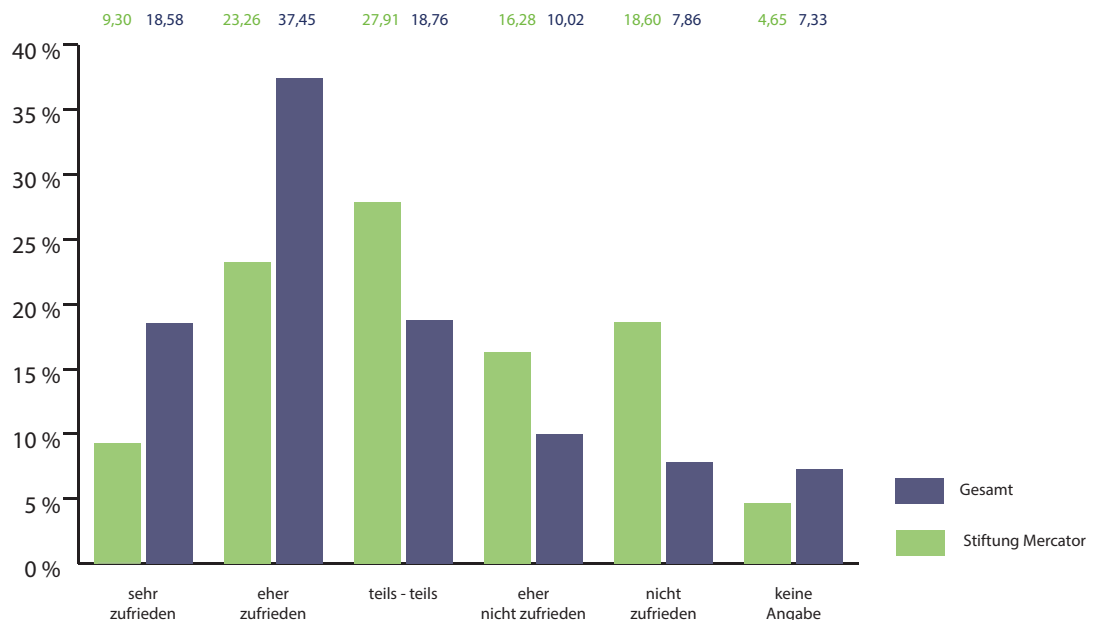


VII. Feedback der abgelehnten Antragsteller

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.

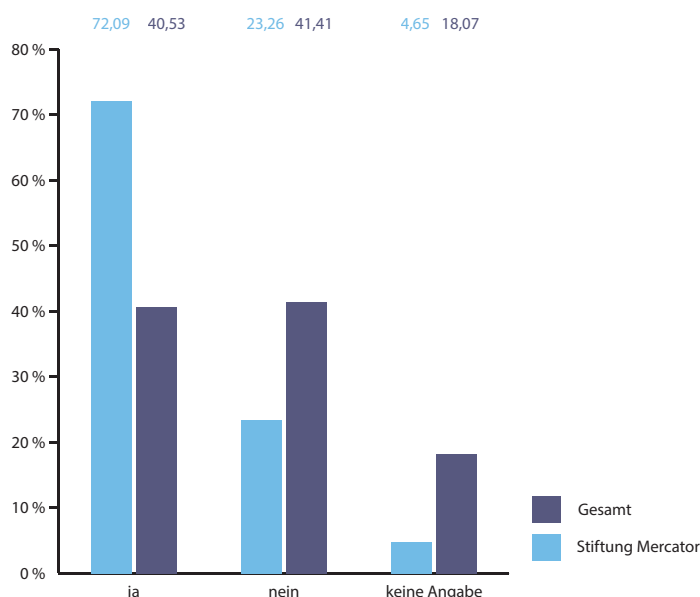
Als erstes Item in diesem Kapitel stehen die Zufriedenheitswerte dieser Gruppe mit dem Kontakt zur Stiftung in der Phase der Antragstellung. Allgemein fallen die Ergebnisse deutlich unterdurchschnittlich aus, so ist die größte Gruppe der abgelehnten Antragsteller von 27,9% nur teilweise zufrieden. 23,3% beschreiben sich als eher zufrieden (gesamt: 37,5%), sehr zufrieden sind lediglich 9,3% der nicht bewilligten Antragsteller der Stiftung Mercator. Am negativen Ende der Skala äußern sich 18,6% nicht zufrieden mit dem Kontakt in der Phase der Antragstellung, eher nicht zufrieden sind weitere 16,3%. Auch wenn die Ergebnisse erwartbar waren, so zeugen sie doch von einer Korrelation zwischen Bewilligung des Antrags und dem subjektiven Zufriedenheitsempfinden.

Abb. 27: Wie zufrieden waren Sie während der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung?



Befragt man die abgelehnten Antragsteller eingehender, ob ihnen beispielsweise die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten mitgeteilt wurden, so verneinten dies weniger Personen als im Gesamtsample, nur 23,3%. Mit 72,1% liegt der Anteil der Abgelehnten, die über die Gründe informiert wurden, weit über dem Durchschnitt des Subsamples. Lediglich 4,7% nehmen keine Angabe vor. Damit wird deutlich, dass sich die hohen Unzufriedenheitswerte der vorangehenden Frage nicht durch den Mangel an Informationsvermittlung erklären lassen, sondern aufgrund anderer struktureller oder inhaltlicher Aspekte entstehen.

Abb. 28: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrages führten, mitgeteilt?



Die vergleichende Auswertung der Frage, ob den Partnern Hinweise zur Verbesserung des Antrages mitgeteilt wurden, fällt für die abgelehnten Antragsteller der Stiftung Mercator vergleichsweise negativ aus (Abb. 29). 90,7% verneinen diese Frage. Lediglich 2,3% gibt an, Hinweise zur Verbesserung des Antrags kommuniziert bekommen zu haben. 7% können oder möchten nicht antworten. Dieses Ergebnis ist ein offenkundiges Feedback, welches für die Partner zentral ist, da es hilfreich ist, über die Darlegung der Gründe auch Verbesserungsmöglichkeiten zu erfahren.

Die abschließende Rückfrage, ob die abgelehnten Antragsteller mit ihren Antrag bei einer anderen Förderorganisation erfolgreich waren, wurde von beinahe der Hälfte der Gruppe bejaht (44,2%). Ein Drittel wollte oder konnte keine Angaben zu dieser Frage vornehmen (32,6%). Die übrigen 23,3% verneinten die Frage (vgl. Abb. 30).

Abb. 29: Wurden Ihnen von Seiten der Stiftung Hinweise zur Verbesserung des Antrags mitgeteilt?

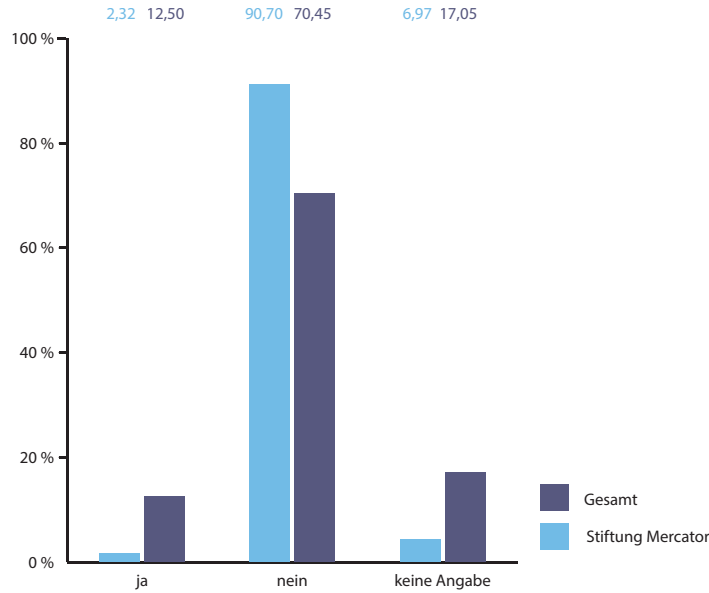
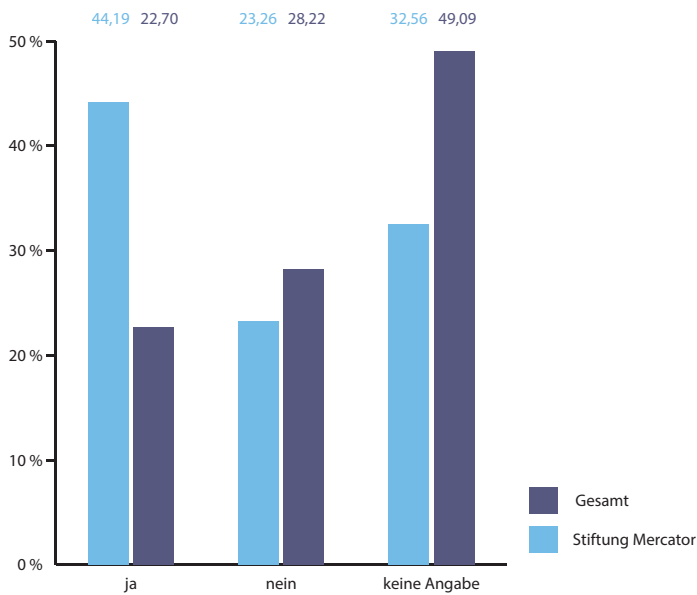


Abb. 30: Waren Sie mit Ihrem Antrag bei einem anderen Förderer erfolgreich?

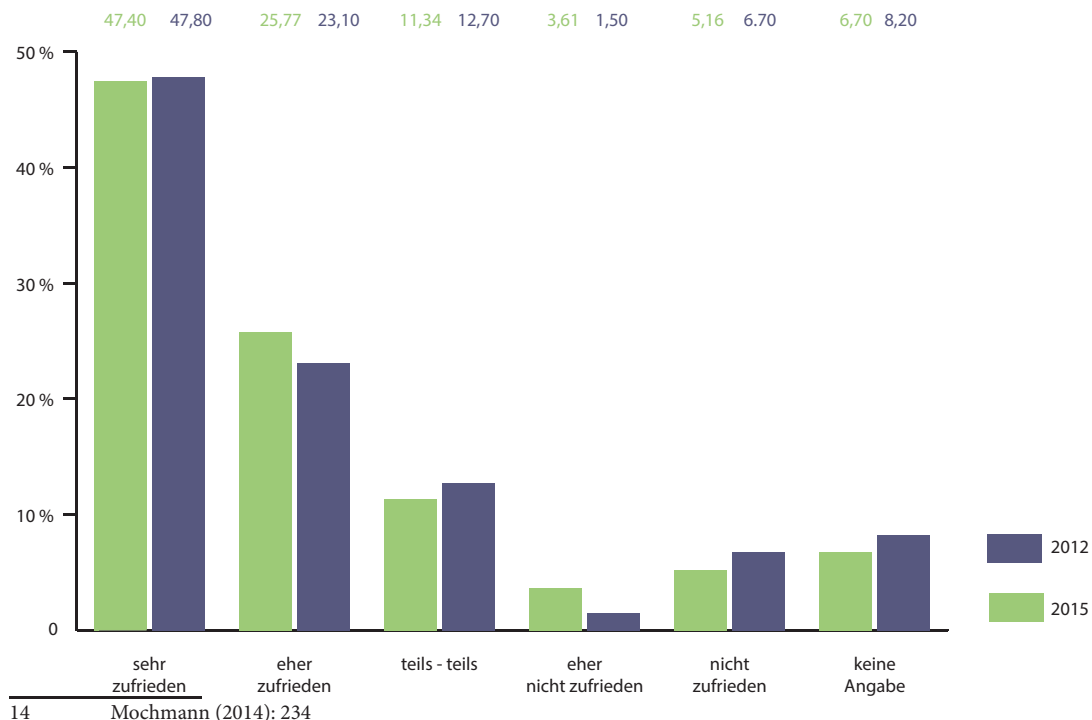


G. ERGEBNISSE FÜR DIE STIFTUNG MERCATOR IM TRENDSTUDIENVERGLEICH

Neben den bisher vorgestellten Querschnittsdaten aus der Erhebung 2015, die bereits einen guten Einblick in die Aktivitäten und Arbeitsweise der Stiftung Mercator ermöglicht haben, bietet das Vergleichsdesign der Learning from Partners-Studie zudem die Chance, mögliche Veränderungen oder Kontinuitäten bei der Stiftung auf organisationaler Ebene zu identifizieren. Die Stiftung Mercator gehört zum Gründungskonsortium des Learning from Partners-Projekts und hatte sich bereits an der Pilotstudie beteiligt, die in den Jahren 2011/2012 durchgeführt wurde. Im Folgenden werden nun ausgewählte Ergebnisse vorgestellt, die auf dem Vergleich der beiden Erhebungen beruhen. Methodologisch basiert die Auswertung auf einem Trendstudiendesign: „kennzeichnend für Trendstudien ist, dass das Erhebungsinstrument mit vergleichbaren Fragen bei unterschiedlichen Stichproben [...] zu mehreren Zeitpunkten abgefragt wird und die Antwortverteilungen über die Erhebungszeitpunkte verglichen werden“¹⁴. Es lassen sich vergleichende Auswertungen und Analysen auf organisationaler Ebene der Stiftung ableiten. Somit können Prozesse der Professionalisierung und Organisationentwicklung verfolgt werden, die durch die erste Feedbackschleife im Rahmen der Pilotstudie 2012 angestoßen wurden.

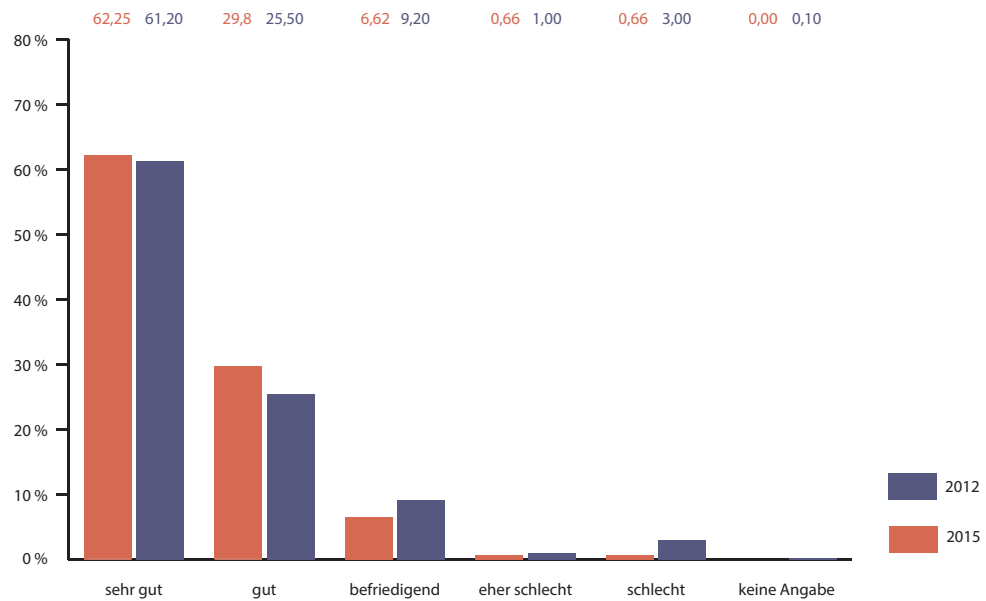
Beginnend mit der Zufriedenheit in der Phase der Antragstellung lassen sich nur wenige Veränderungen nachzeichnen. Die Stiftung konnte den Anteil an sehr zufriedenen Partnern nahezu halten und die Anzahl der eher Zufriedenen leicht erhöhen. Ein leichter Zuwachs ist zudem bei den Partnern zu verzeichnen, die eher nicht zufrieden waren (2012 waren es noch 1,5%, der Wert 2015 beläuft sich auf 3,6%). Die verbleibenden Optionen wurden hingegen seltener gewählt, der Anteil der nicht zufriedenen Partner hat sich leicht reduziert.

Abb. 31: Wie zufrieden waren Sie in der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung?



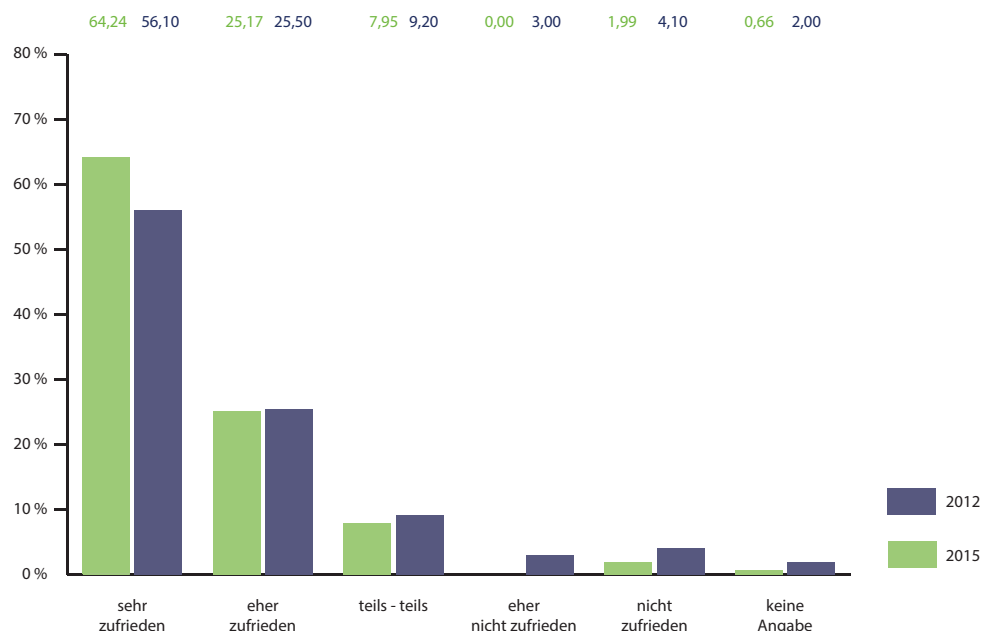
Eine tendenzielle Verbesserung der Zufriedenheitswerte konnte die Stiftung Mercator bei der Bewertung der Partnerschaft erzielen. Nicht nur haben im Zeitvergleich die sehr guten und guten Wertungen leicht zugelegt, der Stiftung gelang es insbesondere, den Anteil an sich kritisch und unzufrieden äussernden Partnern zu reduzieren. Aus dem Trendvergleich ist dies ein erstes positives Resultat und Feedback.

Abb. 32. Wie bewerten Sie die Partnerschaft mit der Stiftung insgesamt?



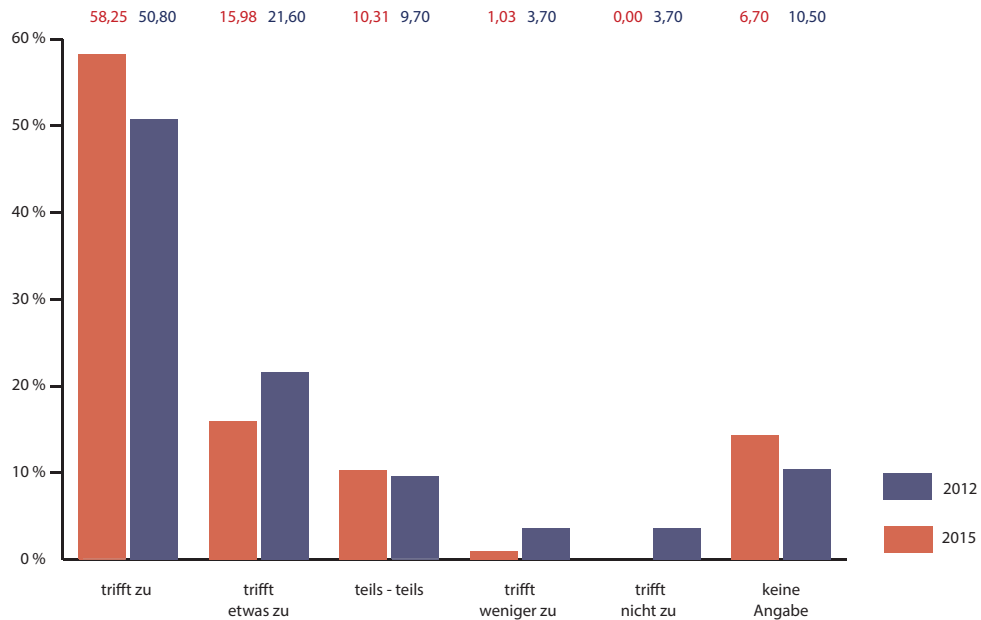
Die positiven Zuwachsraten finden sich auch in der Anschlussfrage nach der Zufriedenheit in der Kommunikation mit der Ansprechperson wieder (Abb. 33). Sehr bemerkenswert ist dabei der Anstieg der sehr guten Bewertungen von 56,1% (2012) auf 64,2% (2015). Der Anteil der eher nicht zufriedenen Partner hat sich auf 0% reduziert, der Prozentsatz der nicht zufriedenen Partner hat sich von 4,1% auf 2% halbiert.

Abb. 33: Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation mit Ihrer Ansprechperson?



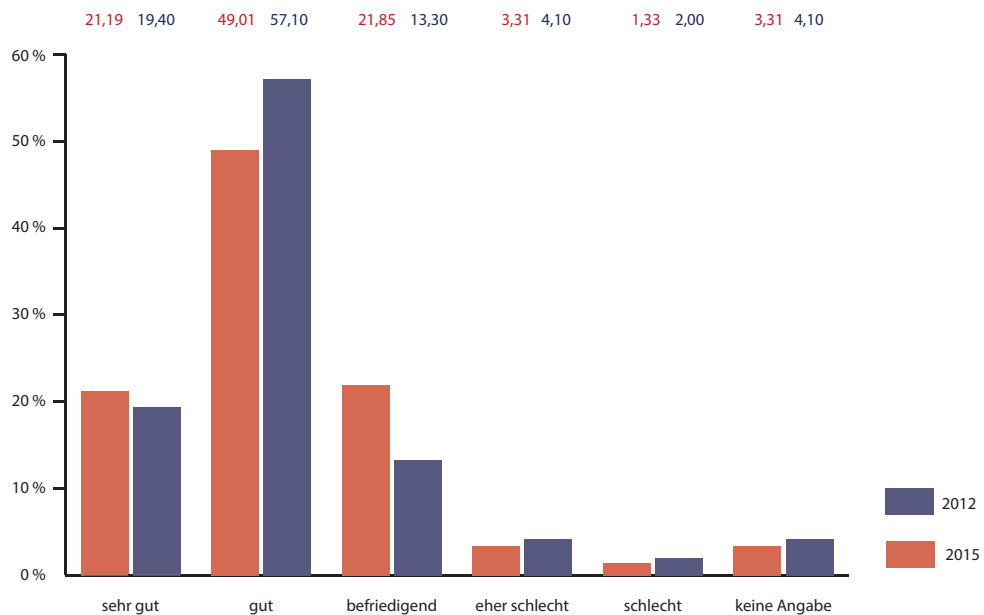
Im Bereich der administrativen Prozesse lohnt es sich, die Frage nach den formalen Anforderungen an einen Antrag vergleichend darzustellen. Diese wurden im Jahr 2012 bereits als recht eindeutig charakterisiert, dennoch würden, so die damalige Empfehlung, „klare formale Anforderungen [...] weniger Aufwand für die Antragsteller, aber auch für die Stiftungen, die so Anträge erhalten, die den Erwartungen und Anforderungen entsprechen, [bedeuten]“¹⁵. Die vergleichende Ergebnisdarstellung zeigt eine bemerkenswerte Verbesserung, die eindeutige Zustimmung aller Befragten zu diesem Punkt hat sich von 50,8% (2012) auf 58,3% (2015) erhöht. Die teilweise Zustimmung sowie die Verneinung der Aussage haben sich hingegen merklich reduziert, allein die Anzahl an Partnern, die sich der Angabe enthielten, hat 2015 zugenommen. Dies ließe sich aber mit dem gestiegenen Anteil an Projektübernahmen (vgl. Abb. 2) erklären. In der Tendenz weist dieses Ergebnis auf eine Verbesserung der Stiftung Mercator bei der Darstellung der formalen Anforderungen an einen Antrag hin (Abb. 34).

Abb. 34: Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig.



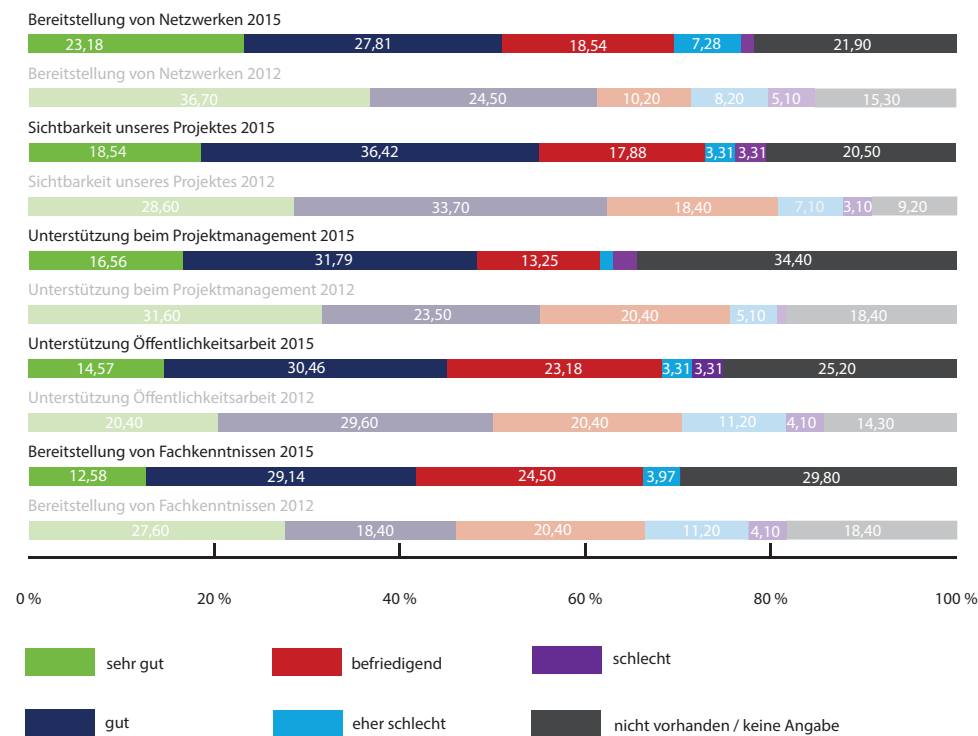
Die Frage nach der Bewertung des administrativen Aufwandes für ein Projekt zeichnet im Trendvergleich ein eher uneinheitliches Bild ab. Die sehr guten Bewertungen sind von 19,4% auf 21,2% leicht angestiegen, die guten Bewertungen seitens der Partner sind hingegen rückläufig. Ein ähnliches Bild zeichnet sich in Hinblick auf die befriedigenden und die kritischen Wertungen ab. In der Tendenz zeigt sich, dass durch höhere Ansprüche und klare formale Angaben der administrative Aufwand für die Partner steigt, er wird jedoch (noch) nicht zu kritisch gesehen.

Abb. 35: Wie bewerten Sie den administrativen Aufwand für das Projekt?



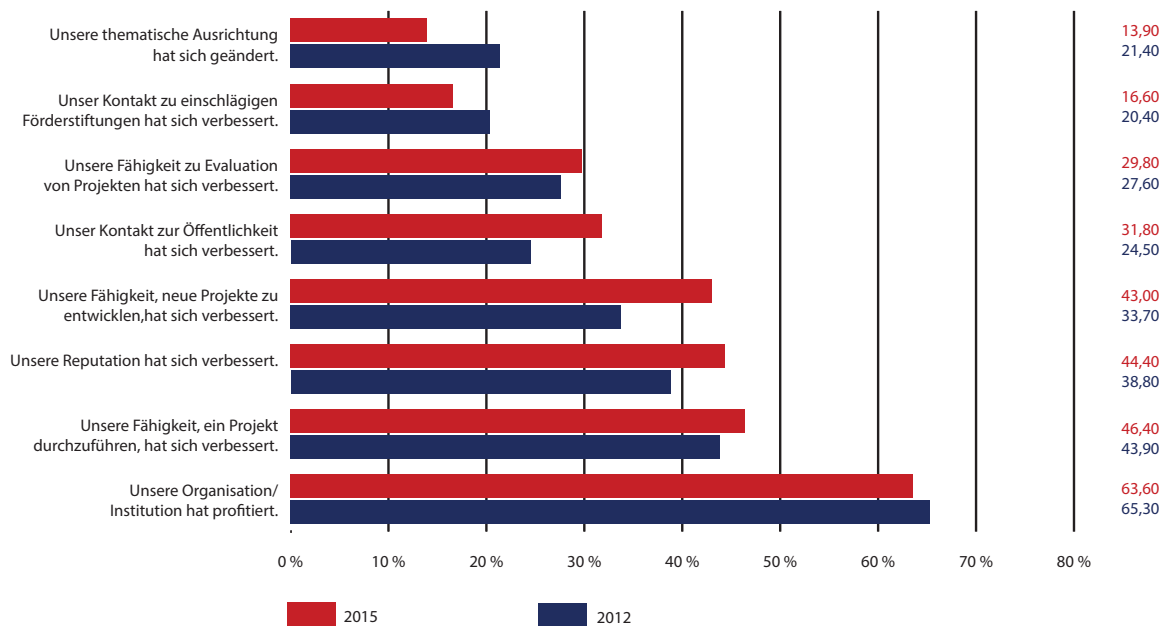
Der folgende Vergleich entstammt dem Bereich des Capacity Building und fragt nach den Unterstützungsformen der Stiftung während der Förderphase. Zwei Dinge sind auf den ersten Blick auffällig: erstens fallen bei allen zu bewertenden Items die kumulierten Prozentwerte an sehr guten und guten Bewertungen für 2015 niedriger aus als für 2012. Zweitens ist der Anteil der Partner, die sich der Angabe enthielten, in 2015 stets größer als 2012. Im Querschnitt 2015 fallen die Ergebnisse vergleichend betrachtet stets überdurchschnittlich aus (vgl. Abb. 15), was auf den unternehmerischen Charakter der Stiftung Mercator hinweist. Im Zeitverlauf betrachtet hat die Stiftung in dieser Hinsicht allerdings leicht abgebaut und scheint ihre Partner nun in geringeren Umfang zu unterstützen als dies noch 2012 der Fall gewesen war. Dies mag mit der Erfahrung der Antragsteller in Verbindung stehen (vgl. Abb. 2), dass solche Angebote seltener nachgefragt werden. Es kann aber auch Ausdruck davon sein, dass die Stiftung ihre Kapazitäten und Kompetenzen in diesem Bereich reduziert hat.

Abb. 36: Wie bewerten Sie folgende Unterstützungsangebote der Stiftung?



Vergleicht man die Effekte, die sich durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung über die Förderung hinaus ergeben haben, so findet sich eine Dichotomisierung der Effekte: drei der positiven Effekte haben prozentual abgenommen, darunter der an die erste Stelle der Liste gewählte Effekt, dass die Herkunftsorganisation der Partner profitiert habe (von 65,3% im Jahr 2012 auf 63,6% im Jahr 2015). Auch im Kontakt zu anderen Förderstiftungen sowie bei der Änderung der thematischen Ausrichtung lassen sich im Zeitvergleich reduzierte Effekte unter den Förderpartnern feststellen. Hingegen haben die verbleibenden Punkte an Zustimmung gewonnen: von einer Verbesserung ihrer Fähigkeiten im Projektmanagement berichten 2015 46,4%, im Jahr 2012 waren es noch 43,9%. Der Reputationsgewinn der Stiftung (Abb. 20, Abb. 38) wirkt sich positiv auf die Partner aus und führt zu einer Steigerung ihrer Reputation (von 38,8% auf 44,4%). Von 33,7% auf 43% angestiegen ist der Anteil der Förderpartner, die von einer Verbesserung bei der Entwicklung neuer Projekte berichten. Im Kontakt zur Öffentlichkeit sowie bei der Evaluation eigener Projekte lassen sich ebenfalls Verbesserungen verzeichnen. Der unternehmerische Charakter der Stiftung Mercator wird in diesem vergleichenden Ergebnis deutlich, angesiedelt sind die positiven Effekte zumeist auf individueller Ebene der Partner.

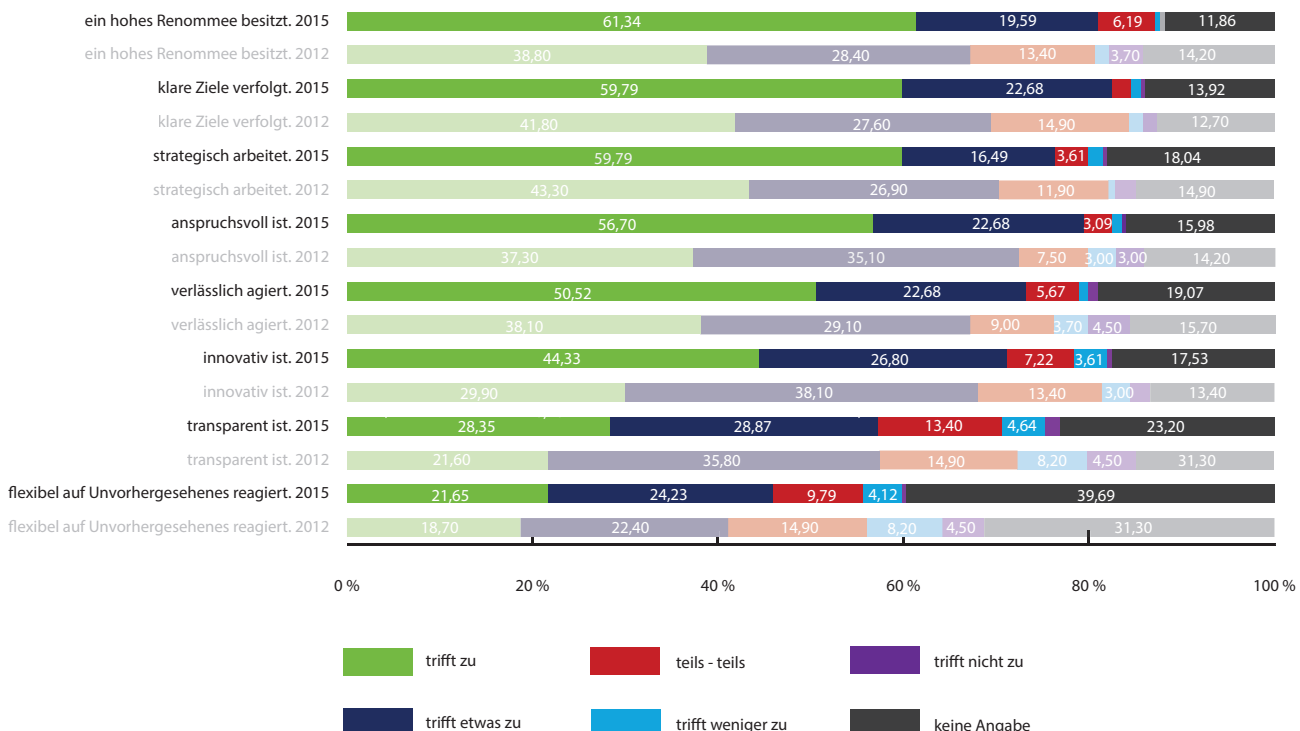
Abb. 37: Welche Effekte haben sich bei Ihnen über die Förderung hinaus ergeben?



In den Fragen der Wahrnehmung und zum Ruf der Stiftung fällt der Trendvergleich sehr bemerkenswert aus. Bei nahezu allen Items übertreffen im Jahr 2015 die kumulierten Werte aus deutlicher und teilweiser Zustimmung die Werte aus dem Jahr 2012. Die Stiftung hat an vielen Stellen an Profilschärfe gewonnen, und die Partner drücken dies in ihren Wertungen aus. In der Pilotumfrage noch an dritter Stelle platziert, steht nun die Eigenschaft eines hohen Renommees der Stiftung an erster Stelle, ein bemerkenswerter Zugewinn an deutlicher Zustimmung in Höhe von 22,5%. Auch die strategische Arbeitsweise der Stiftung wird von den Partnern verstärkt wahrgenommen, je 59,8% aller Befragten empfanden es als zutreffend, dass die Stiftung strategisch arbeite und klare Ziele verfolge, im Vergleich zu 2012 ein Zuwachs von jeweils über 16%. Ihren Ruf als verllässlicher Akteur konnte die Stiftung ausbauen, einhergehend mit der Tatsache, auch als anspruchsvolle Organisation wahrgenommen zu werden. In Hinblick auf die Frage der Innovativität gibt es einen Zuwachs der deutlichen Zustimmung, der durch den Rückgang an teilweise Zustimmung unter den Partnern etwas kompensiert wird.

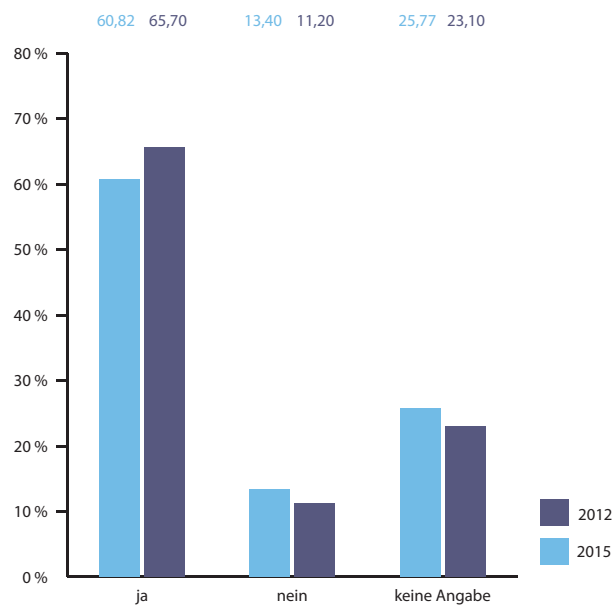
In den Einschätzungen auf den letzten Plätzen verblieben sind die Punkte Transparenz und Flexibilität. In der vergleichenden Betrachtung des Transparenzkriteriums fällt der größere Anteil an Partnern auf, der 2015 keine Angabe machen konnte oder wollte. Der leichte Zuwachs an deutlicher Zustimmung wird durch den geringer ausfallenden Prozentsatz an teilweiser Zustimmung soweit kompensiert, dass sich die kumulierten Werte zu den beiden Erhebungszeitpunkten unmerklich unterscheiden. Je leichte Zuwächse sind bei der Frage nach der Flexibilität zu verzeichnen, ebenso wie beim Anteil der Partner, der keine Angabe machen konnte oder wollte. Im Vergleich mit den doch deutlich gestiegenen Zustimmungswerten zu den anderen Items lässt sich abschließend formulieren, dass die Stiftung an Renommee und Profilschärfe deutlich gewonnen hat, bei den Bereichen Transparenz und Flexibilität aber noch Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Abb. 38: Die Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die...



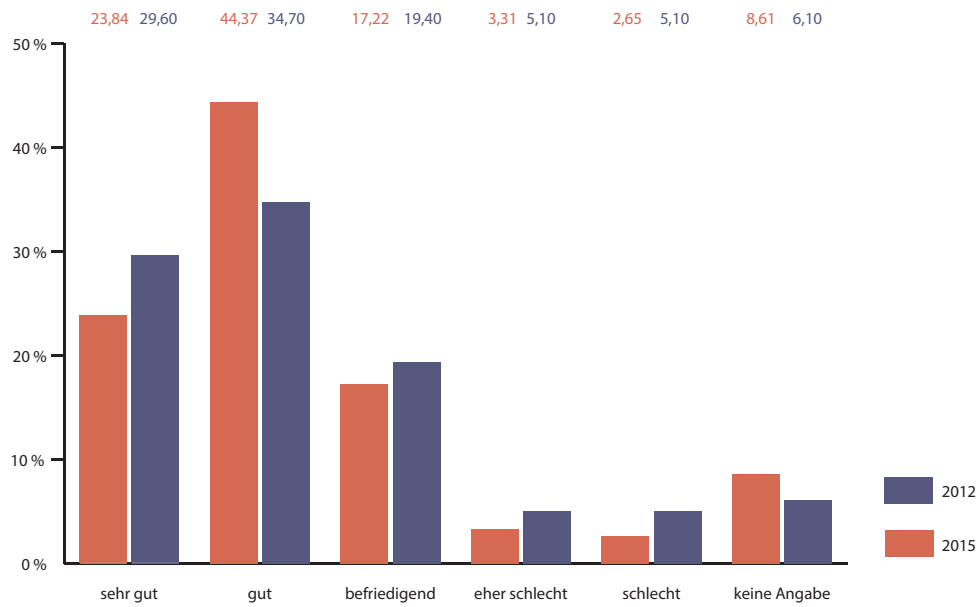
Trotz der Zugewinne an Reputation, sowohl auf Seiten der Partner als auch auf Seiten der Stiftung, fällt der anschließende Vergleich der Frage, ob einer Förderung durch die Stiftung einen Qualitätsausweis im Feld der Partner darstellt, überraschend aus: waren es 2012 noch 65,7% aller Befragten, die dem zustimmten, fällt der Prozentsatz 2015 um knapp 5% niedriger aus. Mit 13,4% verneint ein größerer Anteil an Partnern die Frage als 2012 (11,2%), die Anzahl derjenigen, die keine Angabe machen konnten oder wollten, hat leicht zugelegt.

Abb. 39: Gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis?



Abschließend soll die Transparenz der Entscheidungsprozesse vergleichend dargestellt werden (Abb. 40). Auf den ersten Blick ist auffällig, dass die guten Wertungen deutlich zugenommen haben, alle anderen Wertungsoptionen hingegen abgenommen; auch stieg der Anteil der Förderpartner, die keine Angabe machen konnten oder wollten. In der Tendenz deutet dies darauf hin, dass die Förderpartner der Stiftung Mercator eine gute Kommunikation in Hinblick auf die Entscheidung über Anträge attestieren, was sich zwar positiv auf die kritischen Wertungen auswirkt, gleichzeitig aber auch die sehr guten Wertungen reduziert. Dies mag ein gangbarer Weg sein, Optimierungsmöglichkeiten bleiben auf hohem Niveau bestehen.

Abb. 40: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?



H. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER STUDIE LEARNING FROM PARTNERS FÜR DIE STIFTUNG MERCATOR

Das Learning from Partners-Projekt hat sich auch in seiner zweiten Erhebungswelle als erfolgreicher Evaluationsansatz erwiesen, der es den Partnern als wesentlichen Stakeholdern von Stiftungen ermöglicht hatte, ihr Feedback an die Förderorganisation zurückzumelden. Die spezifische Arbeitsweise und Charakteristika der Stiftung Mercator finden sich in den Daten und den vergleichenden Ergebnissen gut repräsentiert.

Die Ergebnisse stellen für die Stiftung Mercator ein sehr positives Feedback dar; als unternehmerische Organisation wahrgenommen und geschätzt, identifizieren sich überdurchschnittlich viele Partnern mit den Zielen der Stiftung. Bei den Zufriedenheitswerten erreichte die Stiftung im Querschnittsvergleich oftmals die hohen Durchschnittswerte des Gesamtsamples. In der vergleichenden Trendauswertung wurde deutlich, dass die Stiftung bei ihren Förderpartnern den Grad an Zufriedenheit steigern konnte; insbesondere in der Kommunikation mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung sind die Partner in der Erhebung 2015 merklich zufriedener. Dies weist auf positive Veränderungsprozesse der Stiftung hin.

Der unternehmerische Charakter der Stiftung äußert sich in den zumeist überdurchschnittlich positiv ausfallenden Rückmeldungen der Partner zu Fragen des Capacity Building. Insbesondere die geförderten Partner profitieren vom Netzwerk der Stiftung, die sich als Plattform für Diskussion und Austausch etabliert hat. Als Organisation wird die Stiftung Mercator als renommierte und verlässliche Stiftung wahrgenommen, der es aus Sicht der Partner überdurchschnittlich häufig gelingt, mit innovativen Projekten relevante gesellschaftliche Themen aufzugreifen.

Da die Stiftung Mercator zum Gründungskonsortium der Learning from Partners-Umfrage zählt und bereits zum zweiten Mal an der Erhebung teilgenommen hat, können nun zudem organisationale Veränderungsmomente und Prozess nachgezeichnet werden sowie daraus resultierende Empfehlungen abgeleitet werden. Wie bereits 2012 formuliert, sind die folgenden Hinweise als mögliche stiftungsinterne Diskussionsgrundlage für eine Verbesserung von Steuerung und Ausrichtung zu betrachten, und können in ihrer Relevanz allein von den Führungsgremien der Stiftung Mercator bewertet werden. Die Empfehlung setzen dort an, wo sich in den vergleichenden Auswertungen Abweichungen zum Gesamtsample 2015 oder im Trendvergleich ergeben haben.

Ein Punkt betrifft die Frage des Capacity Building. Die Resultate für die unternehmerische Stiftung Mercator übertreffen oftmals den Referenzdurchschnitt des Gesamtsamples, im Zeitverlauf betrachtet hat die Stiftung bei den unmittelbaren Formen der Unterstützung während der Förderphase allerdings leicht abgebaut und scheint ihre Partner nun in geringeren Umfang zu unterstützen als dies noch 2012 der Fall gewesen war. Ob diese Veränderung stiftungsintern beabsichtigt war, lässt sich nicht sagen. Es könnte eine Aufgabe darstellen, auf diesen Bereich wieder ein verstärktes Augenmaß zu legen.

In den administrativen Prozessen hat sich die Stiftung den Trendauswertungen zufolge professionalisiert, jedoch steigt mit zunehmender Klarheit auch der administrative Aufwand für die Partner. Mit diesem Ergebnis steht die Stiftung nicht allein, der Effekt wurde auch bei anderen Organisationen festgestellt. Für die Stiftung könnte dieser Effekt von Interesse sein, sich der Balance zwischen Professionalität und angemessenem administrativen Aufwand gewahr zu werden.

Bei den Fragen zur Transparenz schneidet die Stiftung im Querschnittsvergleich 2015 überdurchschnittlich positiv ab, die Trendauswertung vermittelt jedoch ein eher uneinheitliches Bild. Zwar haben sich die kritischen Aussagen und Rückmeldungen reduziert und die gute Wertungen für die Transparenz der Entscheidungsprozess haben zugenommen, die sehr guten Wertungen sind jedoch rückläufig. Es bleibt abzusehen, ob sich mit einer Vereinheitlichung der Informationspolitik die eher disparaten Einschätzungen in eine Richtung lenken ließen. In deutlicherem Maße würden sich für die Phase der Antragstellung noch Optimierungsmöglichkeiten eröffnen, hier könnten die Partner über den weiteren stiftungsinternen Ablauf nach Einreichung ihres Antrages besser informiert werden.

Im Sektor hat sich die Stiftung in den vergangenen Jahren etablieren können, und hat in der Wahrnehmung der Partner an Renommee und Verlässlichkeit gewonnen. Für die weitere Entwicklung der Stiftung könnte eine erneute Teilnahme an Learning from Partners die Chance bieten, sich auf ihrem Weg ein verlässliches Feedback ihrer Partner einzuholen.

I. LITERATUR

CSI (2012): *Learning from Partners. Gesamtreport*. Heidelberg.

Koch, Achim; Martina Wasmer (2004): Der ALLBUS als Instrument zur Untersuchung sozialen Wandels: Eine Zwischenbilanz nach 20 Jahren. In: Schmitt – Beck, Rüdiger; Martina Wasmer; Achim Koch (Hrsg.): *Sozialer und politischer Wandel in Deutschland. Analysen mit ALLBUS Daten aus zwei Jahrzehnten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 13-41.

Mochmann, Ekkehard (2014): Quantitative Daten für die Sekundäranalyse. In: Baur, Nina; Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 233-244.

Prüfer, Peter; Margrit Rexroth (2005): *Kognitive Interviews*. ZUMA How-to Reihe Nr. 15. Online unter http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/How_to15PP_MR.pdf (letzter Zugriff am 22.07.2015).

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

Stockmann, Reinhard; Wolfgang Meyer (2014): *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Then, Volker; Christian Schober (Hrsg.) (2015): *Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkungen sozialer Investitionen messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wagner, Pia; Linda Hering (2014): Online – Befragung. In: Baur, Nina; Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 661-673.

Youker, Brandon W.; Allyssa Ingraham (2013): Goal-Free Evaluation: An Orientation for Foundations' Evaluations. *The Foundation Review* 5(4), S. 51-61.

INHALT

