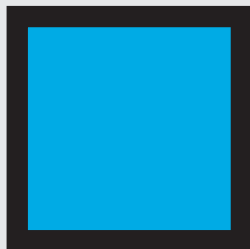




□ ■ LEARNING  
□ □ FROM  
■ □ PARTNERS  
□ □ □ ■  
□ ■ □ □

# GESAMTREPORT 2015





LEARNING FROM PARTNERS  
**GESAMTREPORT 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](mailto: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 Mildenerberger, Radost Natcheva,  
Katharina Enz, Julia Hildmann

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

## **INHALT**

<b>A. VORWORT DER AUTOREN</b>	<b>7</b>
<b>B. EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>10</b>
<b>C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT</b>	<b>12</b>
<b>D. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG</b>	<b>14</b>
<b>E. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN</b>	<b>16</b>
I. STRUKTURDATEN DES ANTWORTSAMPLES	16
II. ZUR ZUFRIEDENHEIT DER PARTNER	18
III. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE	22
IV. BEITRÄGE ZUM CAPACITY BUILDING	27
V. ZUR WAHRNEHMUNG DER STIFTUNGEN	31
VI. ZUR TRANSPARENZ DER STIFTUNGEN	40
VII. FEEDBACK DER ABGELEHNTEN ANTRAGSTELLER	42
<b>F. TRENDSTUDIENERGEBNISSE 2012 – 2015</b>	<b>46</b>
<b>G. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER STUDIE LEARNING FROM PARTNERS II</b>	<b>51</b>
<b>H. LITERATUR</b>	<b>53</b>



## 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



## A. VORWORT DER AUTOREN

## **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**

In der Zusammenarbeit mit der Stiftung äußert sich der überwiegende Anteil der Partner sehr zufrieden; bereits in der Phase der Antragstellung sind es zusammengenommen 81,8% der Partner, die sich sehr zufrieden und zufrieden mit dem Kontakt zur Stiftung zeigen. Die Partnerschaft wird von 93,7% der bewilligten Partner als sehr gut und gut bewertet. Dieses Ergebnis illustriert ein hohes Maß an Zufriedenheit. Zudem können sich 88,1% der Partner mit den Zielen der Stiftung identifizieren und geben an, mit ihrem Projekt die Ziele der Stiftung zu befördern.

### **Bewertung der administrativen Prozesse**

Sowohl die Ausschreibungen als auch die formalen Anforderungen an einen Antrag werden von der Mehrheit der Partner (über 80% der deutlichen und teilweisen Zustimmung) als eindeutig charakterisiert. Diese Ergebnisse weisen auf eine etablierte und gefestigte Organisationsstruktur der beteiligten Stiftungen hin. Der organisatorische Aufwand, den eine Förderung begleitet, wird von 72,2% der Partner mit sehr gut und gut und somit als angemessen bewertet. Optimierungsmöglichkeiten lassen sich hingegen bei der Informationspolitik konstatieren: immerhin 13,2% der Partner gaben an, nicht oder eher nicht über den organisationsinternen Ablauf der Bearbeitung eines Antrags informiert worden zu sein.

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

Ein persönlicher Kontakt zu Mitarbeitern der Stiftungen stellt für die Partner die zentrale Form der Unterstützung in der Phase der Antragstellung dar. Auch im weiteren Verlauf der Partnerschaft stehen der persönliche Austausch sowie das Treffen mit Vertretern der Stiftung als bevorzugte Form des Kontaktes an erster Stelle. Stiftungen unterstützen ihre Partner vor allem bei der Sichtbarmachung des Projekts, dies wird von 44,8% der Partner bestätigt, und beim Projektmanagement (40,9% an Zustimmung). Aus der Zusammenarbeit mit der Stiftung profitiert in besonderem Umfang die Herkunftsorganisation der Partner: 53,5% geben diesen Mehrwert an. An zweiter Stelle führt die Partnerschaft zu verbesserten Fähigkeiten seitens der Partner, ein Projekt durchzuführen; von diesem Effekt berichten 53,3% der Partner.

Von den abgelehnten Antragstellern werden Beiträge zur individuellen Stärkung deutlich seltener rückgemeldet, lediglich 12,5% der Gruppe der Abgelehnten gibt an, Hinweise zur Verbesserung des Antrags erhalten zu haben.

### **Stiftungen in der Wahrnehmung der Partner**

In besonderem Maße werden Stiftungen als sehr renommierte Organisationen wahrgenommen (83,7% der deutlichen und teilweisen Zustimmung), die verlässlich agieren (77,7%) und zudem als anspruchsvolle Organisation wahrgenommen werden (79,4%). Die Informationsquellen, über die die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftungen aufmerksam geworden sind, sind größtenteils informeller Art: Stiftungen sind bereits eine bekannte Größe oder werden im beruflichen Umfeld der Partner diskutiert. Als zentrale Entscheidungsfaktoren bei der Auswahl einer Stiftung als Förderorganisation stehen die Kriterien thematische Nähe sowie die Passgenauigkeit der Förderprogramme hervor. Bei 68,8% der Partner gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis im jeweiligen Tätigkeitsfeld. Hingegen werden den Stiftungen ein verhältnismäßig geringer Grad an Transparenz (58,5% der deutlichen und teilweisen Zustimmung) und Flexibilität (40,7%) attestiert.

### **Zur Transparenz der Stiftungen**

Besonders das Thema Transparenz durchzieht die gesamte Studie und wird sowohl von bewilligten als auch von abgelehnten Antragstellern angesprochen: Der Wunsch, Entscheidungsprozesse besser nachvollziehen zu können, wird häufig angemerkt. In Zahlen ausgedrückt waren 51,5% aller Befragten darüber informiert, wie die Entscheidung über ihren Antrag zustande kam. Die Transparenz der Entscheidungsprozesse bewerteten 59,5% der Förderpartner als sehr gut und gut. .

### **Feedback der abgelehnten Antragsteller**

Die abgelehnten Antragsteller sind erwartungsgemäß etwas kritischer gestimmt als die übrigen Partner. Den Kontakt zur Stiftung in der Phase der Antragstellung bewertet die größte Gruppe der abgelehnten Antragsteller (37,4%) als eher zufriedenstellend. 41,4% gaben an, dass ihnen die Gründe, die zur Ablehnung eines Antrags geführt hatten, nicht vermittelt wurden. Ebenso geben 70,9% an, keine Hinweise zur Verbesserung ihres Antrages erhalten zu haben.

## 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-)Partnern<sup>1</sup>. 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 wurde<sup>2</sup>, 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 Wissenschaft<sup>3</sup>, 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“<sup>4</sup>. 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. Die Evaluationsergebnisse aus Learning from Partners schaffen somit die Grundlage für eine weitere Professiona-

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

lisierung 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 notwendig<sup>5</sup>. 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“<sup>6</sup>. „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“<sup>7</sup>. 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.“<sup>8</sup> 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 werden.<sup>9</sup> 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 Onlinebefragung 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 berücksichtigt<sup>10</sup> 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“<sup>11</sup>. 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-Interviews<sup>12</sup> 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 6. 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 aus<sup>13</sup>. 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.

<sup>12</sup> Prüfer & Rexroth (2005)

<sup>13</sup> Wagner, P. & Hering, L. (2014): 661 ff

## E. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN

In den folgenden Kapiteln werden die erzielten Durchschnittsergebnisse 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 Auswertungen unter Kapitel VII basieren auf einem Subsample, das ausschließlich aus abgelehnten Antragstellern besteht.

### I. Strukturdaten des Antwortsamples

Zu den Umfragen im Rahmen der zweiten Erhebungswelle von Learning from Partners II wurden insgesamt 10.510 Stiftungspartner eingeladen; unter den ausgewählten Partnern befinden sich Personen, die im Zeitraum 2014 eine Förderung erhielten, Kooperationspartner waren oder deren Antrag in diesem Zeitraum abgelehnt wurde. Mit 3.399 vollständig ausgefüllten Antwortdatensätzen belief sich die Rücklaufquote auf 32,3%. Unter den vollständig ausgefüllten Antwortdatensätzen befinden sich 2.593 Partner, deren Antrag bewilligt wurde, und 806 abgelehnte Antragsteller.

Mit 43,9% aller Antworten entstammt die größte Gruppe im Sample einem universitären Kontext. Zusammengenommen mit anderen Hochschulen und gemeinnützigen Forschungseinrichtungen beträgt der Anteil derer, die einen wissenschaftlichen Hintergrund haben, 54,4%. Dies lässt sich durch die Tatsache erklären, dass alleine fünf der teilnehmenden Stiftungen exklusive Wissenschaftsförderer sind und einige weitere Wissenschaftsförderung zum Teil in ihrer Stiftungssatzung vermerkt haben. Auf den nachfolgenden Plätzen folgt mit 15,7% die Zugehörigkeit zu einem Verein. 5,6% der Befragten im Sample sind Privatpersonen, die Antrag auf Förderung gestellt haben; mit 5% sind Partner von Non-Profit-Organisationen vertreten. 7,8% entstammen öffentlichen Einrichtungen. Die anderen Kategorien sind kumuliert mit 11,7% vertreten.

Mit 67% wurde am häufigsten eine Projektförderung beantragt. Alle übrigen Förderungsformen lagen stets unter 10%. 8,6% der Partner haben einen Antrag auf ein Stipendium gestellt, 7,0% eine Tagungsförderung beantragt. Weitere 3,1% ordnen sich der Kategorie Personalförderung zu. Alle weiteren Kategorien ergeben kumuliert 14,7%, hierunter fallen beispielsweise Anträge auf Fellowships sowie Reise- oder Druckkostenzuschüsse.

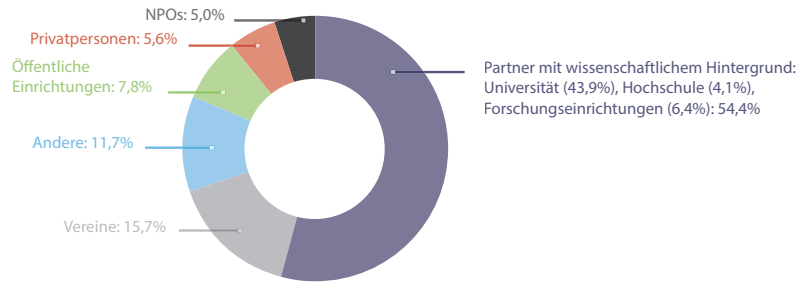
Was die Erfahrung bezüglich der Antragstellung bei der jeweiligen Stiftung betrifft, geben über die Hälfte der Befragten (52,7%) an, dort zum ersten Mal einen Antrag gestellt zu haben. 41,4% der Partner, haben bereits zwei bis vier Anträge auf Förderung eingereicht. Eine kleine Gruppe von 3,5% gibt an, bei ihrer Stiftung zwischen fünf bis zehn Anträge während der vergangenen fünf Jahre eingereicht zu haben.

Was die Erfahrung der Partner im Hinblick auf ihr generelles Antragsverhalten angeht, gaben lediglich 10,2% an, erstmals einen Antrag zu stellen. Mit 36,2% hat der größte Teil der Partner während der vergangenen fünf Jahre zwischen zwei und vier Anträge auf Förderung eingereicht. Für denselben Zeitraum gaben 30,4% der Partner an, zwischen fünf und zehn Anträgen eingereicht zu haben. Als sehr erfahrene Antragsteller lassen sich die verbleibenden 21,5% der Partner bezeichnen: sie gaben an, mehr als zehn Anträge während der vergangenen fünf Jahre eingereicht zu haben.

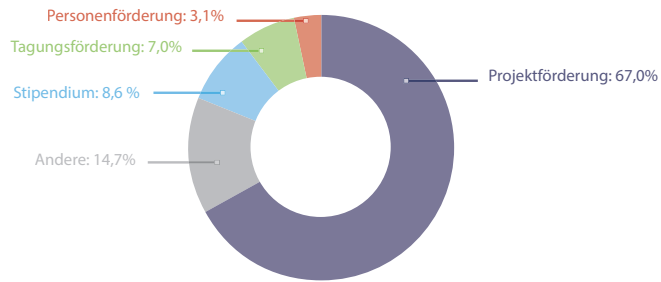


**Abb. 1-4: Strukturdaten des Antwortsamples**

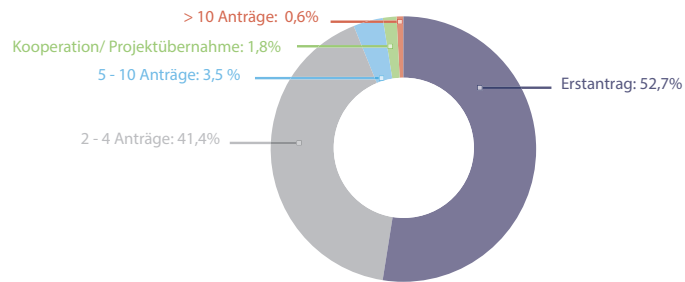
Herkunftsorganisation der Partner



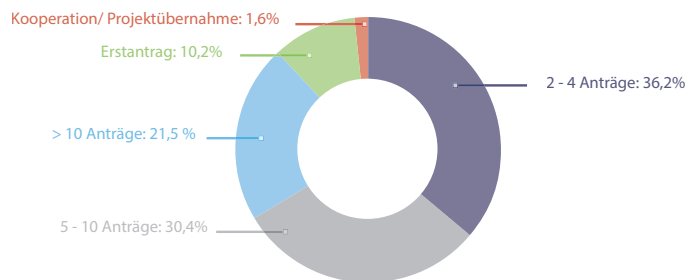
Art der Förderung



Häufigkeit der Antragsstellung während der vergangenen 5 Jahre (bei der Stiftung)



Häufigkeit der Antragsstellung während der vergangenen 5 Jahre (bei jedweder Förderorganisation)



## II. Zur Zufriedenheit der Partner

Ein zentrales Erkenntnisinteresse der Studie besteht darin, die Zufriedenheit der Partner mit den Stiftungen in den einzelnen Phasen einer Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Um dieses subjektive Kriterium möglichst adäquat und systematisch abzubilden, wurden dementsprechende Fragen an unterschiedlichen Stellen des Erhebungsinstrumentes platziert.

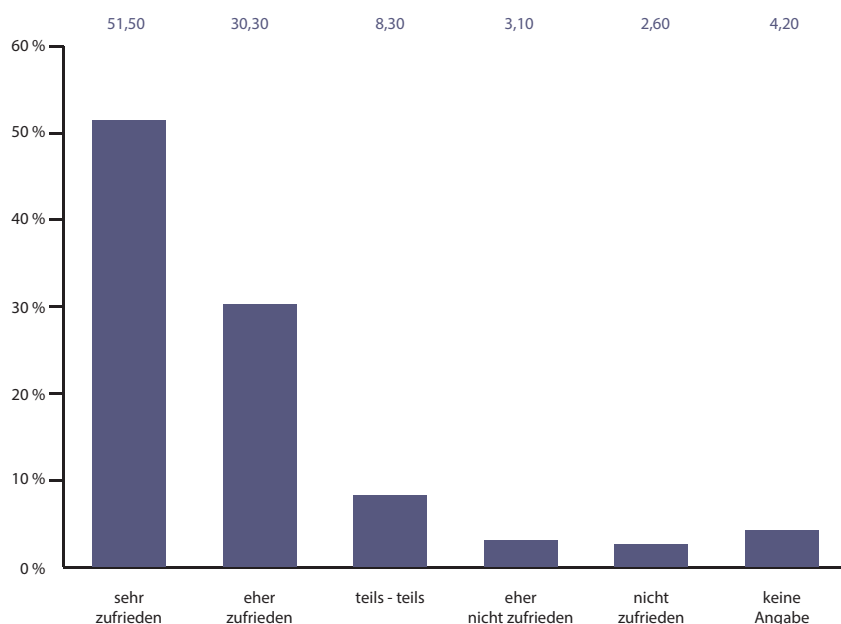
Konkret nach ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt in der Phase der Antragstellung gefragt, äußerten sich 51,5% der Partner sehr zufrieden; weitere 30,3% gaben an, eher zufrieden gewesen zu sein. Zusammengenommen entspricht das bereits über drei Viertel der Partner. Dies stellt für die Stiftungen ein bemerkenswertes Resultat dar. Am negativen Ende der Skala stehen 2,6%, die nicht zufrieden, sowie 3,1%, die eher nicht zufrieden sind; weitere 4,2% der Partner machen zu dieser Frage keine Angabe.

In den Kommentaren zu dieser Frage wurde seitens der Partner häufig erwähnt, dass der persönliche Kontakt zu Stiftungsmitarbeitern sehr hilfreich, jedoch nicht immer in gewünschtem Umfang möglich gewesen sei.

*„hervorragende Kommunikation, bei Fragen schnelle und unkomplizierte, freundliche Beratung, großes Lob!“*

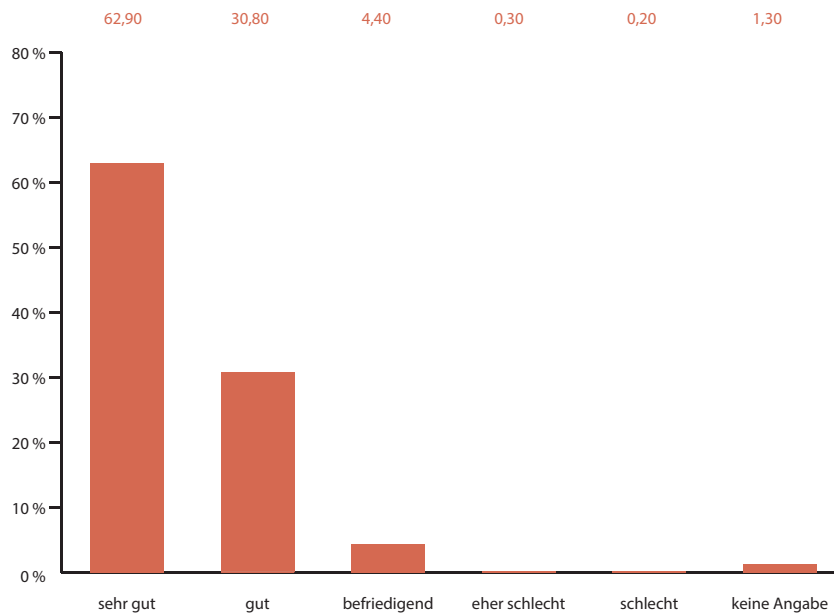
*„In der Phase von der Antragsstellung bis zur Bewilligung hatte ich keinen Kontakt zur Stiftung und keine Informationen über den Stand der Dinge. Da wäre noch Verbesserungspotential!“*

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



Bei der Frage nach der Bewertung der Partnerschaft gab ein Großteil der Partner (62,9%) an, diese als sehr gut einzustufen, weitere 30,8% vergaben eine gute Wertung. Dies zeigt in eindrucksvollem Maße, dass über 90% der Partner im Wesentlichen mit ihrer Partnerschaft zufrieden sind. Am negativen Ende der Skala verorteten sich in den unteren beiden Kategorien zusammengenommen lediglich 0,5%. Weitere 1,3% der Befragten konnten oder wollten keine Angabe zu dieser Frage machen.

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



Die dritte Frage zur Zufriedenheit zielt auf die Kommunikation mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung ab. Wie auch bei den beiden vorangehenden Fragen zeigen sich die Befragten im Durchschnitt konsistent positiv. 67,4% äußern sich sehr zufrieden mit der Kommunikation zur Ansprechperson, ergänzt durch 24,7%, die sich eher zufrieden äußern. Damit ordnet sich ein deutlicher Großteil der Partner als zufrieden ein, während am unteren Ende der Skala nur 1,3% der Befragten ihre Unzufriedenheit dokumentieren. Eine kleine Anzahl von 1,8% konnte oder wollte auch bei dieser Frage keine Angaben machen.

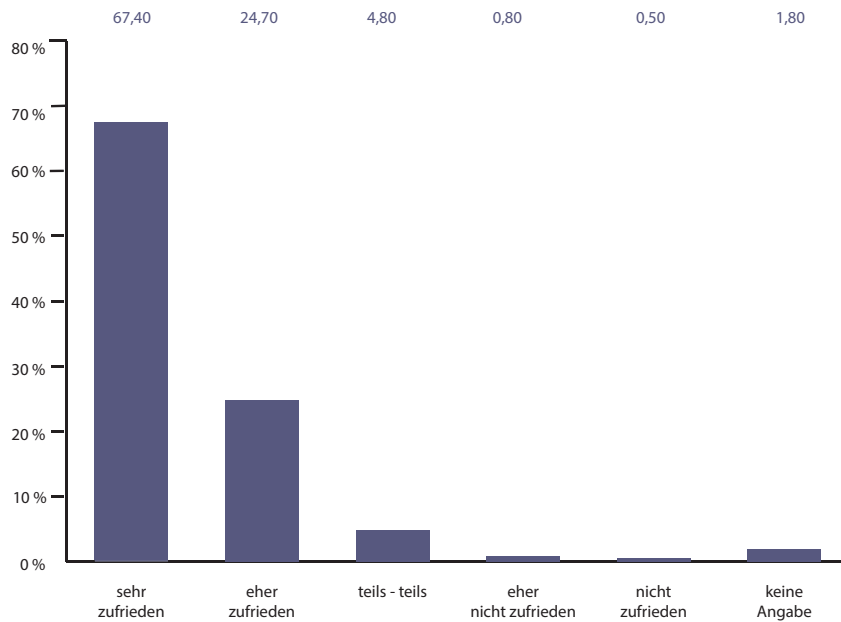
Die offenen Angaben mit Bezug zur Kommunikation lauteten beispielsweise:

*„Unkomplizierter sachorientierter Umgang, schnelle Entscheidungsfindung.“*

*„schnell, gut und unkompliziert.“*

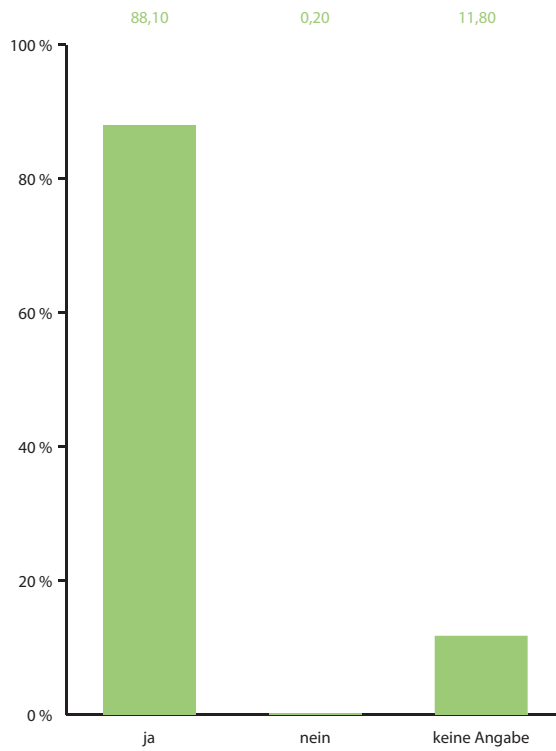
*„Die Förderung war so unbürokratisch wie möglich, Sachbearbeiter sehr hilfreich, individuelle Bedürfnisse wurden berücksichtigt.“*

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



Die rhetorische Frage, ob das Förderprojekt der Partner die Ziele der Stiftung befördere (Abb. 8), wurde den bewilligten Partnern aus mehreren Gründen gestellt: zunächst geben die Antworten Aufschluss über die Kommunikation der Stiftungsziele nach außen und über die Kenntnis der Ziele seitens der Partner. Zudem ist dies auch eine Frage der Identifikation der Partner mit der Stiftung, die sich unter dem Begriff „commitment“ fassen lässt. Mit 88,1% der Zustimmung deutet die Beantwortung der Frage darauf hin, dass die Kommunikation der Stiftungsziele im Durchschnitt einen Großteil der Partner erreicht hat und eine Identifikation von Seiten der Partner gegeben ist. Ein gutes Zehntel (11,8%) konnte oder wollte keine Angaben machen.

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

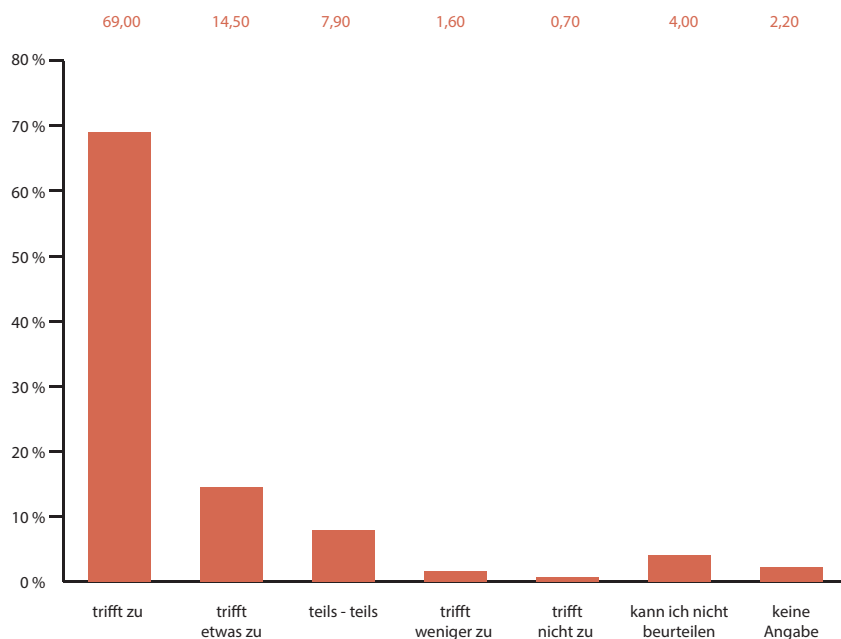


### III. Bewertung der administrativen Prozesse

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.

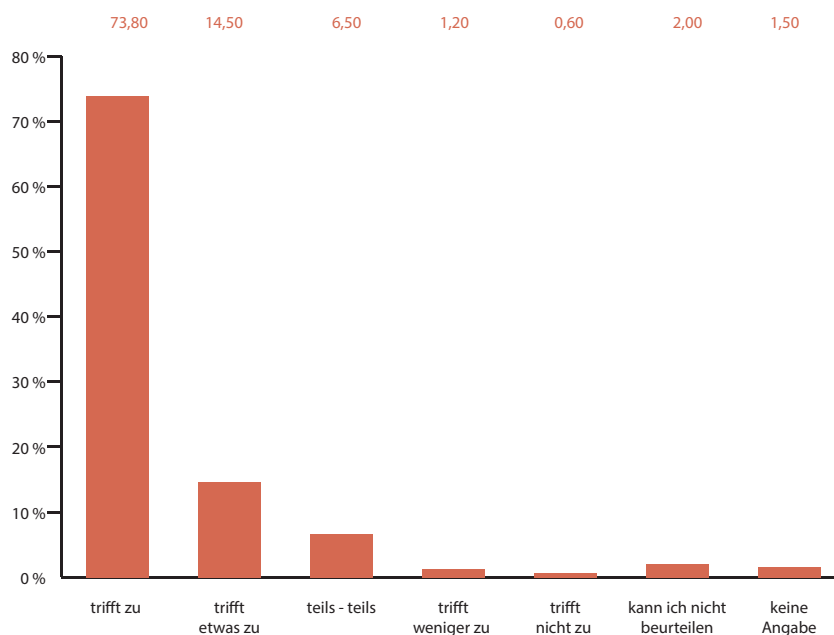
Die erste Frage widmete sich der „Angebotsdarstellung“ der Stiftung. Die Partner wurden um ihre Einschätzung gebeten, ob aus den Ausschreibungen oder Informationen der Stiftung klar hervorgehe, welcher Typ an Projekten gefördert werde. Eine Mehrheit der Befragten (69%) attestiert ihrer jeweiligen Stiftung Klarheit in Bezug auf die Zielsetzung ihrer Ausschreibungen, weitere 14,5% stimmen dem etwas zu. Die gegenteiligen kritischen Meinungen liegen zusammengenommen bei 2,3%. Weitere 4% gaben an, diese Frage nicht beurteilen zu können. Daraus lässt sich folgern, dass es den Stiftungen in der Regel gut gelingt, den Partnern in ihren Ausschreibungen ihre Zielsetzung und das entsprechende Förderformat zu kommunizieren.

**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 des Förderangebotes wurden alle Partner gebeten, die Klarheit der formalen Anforderungen an einen Antrag zu bewerten. Dies ist ein wesentlicher Punkt für die Partner in der Phase der Antragstellung, denn die Formulierung eindeutiger formaler Anforderungen nützt beiden Seiten im wechselseitigen Austausch von Anspruch und Erwartung. Mit 73,8% an eindeutiger Zustimmung und 14,5% an teilweiser Zustimmung dokumentiert ein Großteil der Befragten, dass es bei den formalen Anforderungen keine größeren Unklarheiten gegeben hat. Dieses Ergebnis wird noch eindeutiger unter Berücksichtigung des negativen Endes der Skala – hier ordnen sich zusammengenommen 1,8% der Befragten zu. 3,5% konnten keine Beurteilung abgeben oder enthielten sich der Angabe. Die hohe Zustimmung zu diesem Punkt weist auf eine stabile und erprobte Organisationsstruktur der beteiligten Stiftungen in Hinblick auf die formalen Anforderungen an einen Antrag hin. Für die antragstellenden Partner sind klare formale Anforderungen sicherlich ein Gewinn und vermitteln Sicherheit in Hinblick auf die administrativen Fragen, die diesen Prozess begleiten, eine sehr enggefasste Antragspraxis verringert jedoch möglicherweise auch Spielräume und mag Auswirkungen auf weitere administrative Prozesse haben (vgl. Abb. 12). Die Stiftungen könnten ihr Augenmerk auf eine Balance zwischen klaren administrativen Vorgaben und den daraus resultierenden Aufwand für ihre Partner lenken.

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



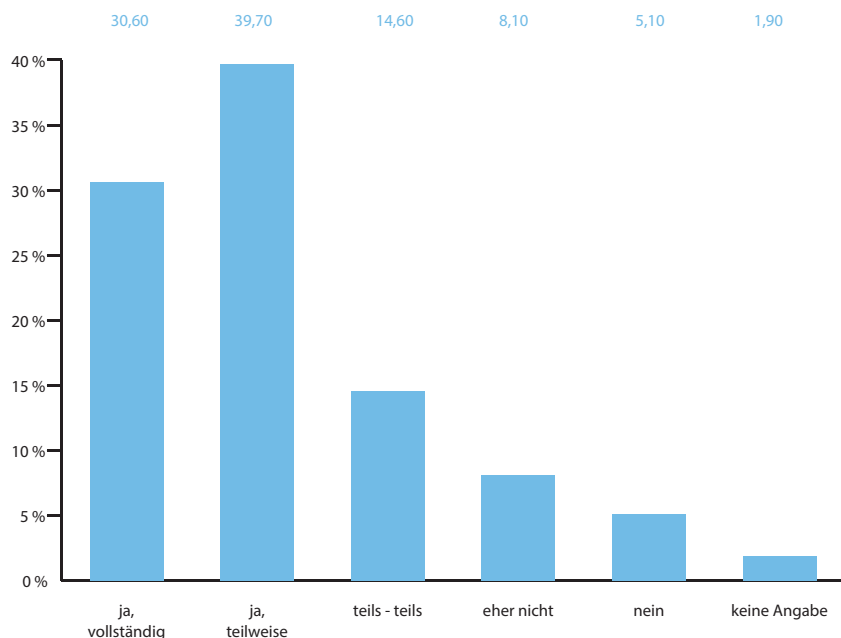
Eine weitere Frage aus dem Bereich Administration berührt den Aspekt der Transparenz, der unter Kapitel VI nochmals eingehender vorgestellt wird. Zunächst wurden für die Phase der Antragstellung alle Partner befragt, ob sie über den weiteren, stiftungsinternen Ablauf nach der Einreichung ihres Antrages informiert waren (Abb. 11). Die Mehrheit der Teilnehmenden gab an, teilweise informiert gewesen zu sein (39,7%), 30,6% waren vollständig informiert. Uneinheitlich äußerten sich 14,6% der Befragten, während sich immerhin 13,2% eher nicht oder nicht informiert gesehen haben. Basierend auf diesem Ergebnis ließen sich für die Stiftungen noch Verbesserungsmöglichkeiten in der Informationspolitik aufzeigen, um alle Partner angemessen zu informieren.

In den offenen Angaben zu dieser Fragen formulierten Partner ihre Erfahrungen oder brachten Verbesserungsvorschläge an:

*„Es wäre wünschenswert, Genaueres über den Begutachtungsprozess, die fachliche Ausrichtung der Gutachter und die Bewertungskriterien zu erfahren.“*

*“The biggest weakness of the review process is that reviewer reports are not shared with the applicant. This should be standard. Most international funding bodies share reviewer reports with applicants, so they know of the nature of the evaluation and can use constructive feedback to improve on their applications.”*

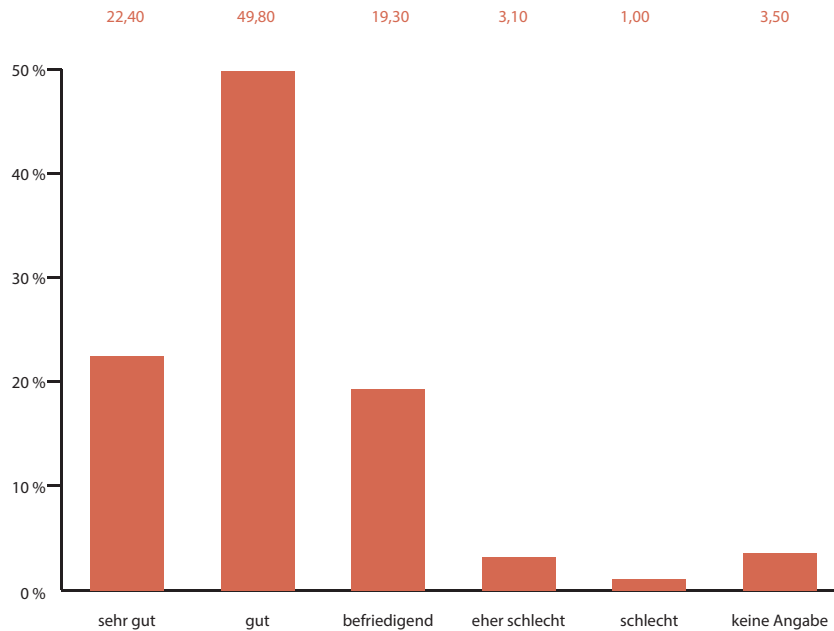
**Abb. 11: Wussten Sie darüber Bescheid, wie die weitere organisationsinterne Bearbeitung verläuft, nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht hatten?**



Im weiteren Verlauf der Umfrage konnten die bewilligten Partner den administrativen Aufwand, den sie im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Stiftung zu erledigen hatten und haben, bewerten (Abb. 12). Der größte Teil der Partner (49,8%) bewertet diesen als gut, 22,4% als sehr gut. Kritik äußern zusammengenommen 4,1% der Befragten, indem sie die Angemessenheit des Aufwandes als eher schlecht oder schlecht bewerten. Angesichts der bislang sehr hohen positiven Wertungen vermittelt diese Auswertung ein eher deutliches Feedback bezüglich des bürokratischen Aufwandes, der stiftungsübergreifend durchaus noch verbesserungswürdig zu sein scheint (19,3% der Befragten bewerten Aufwand mit befriedigend).

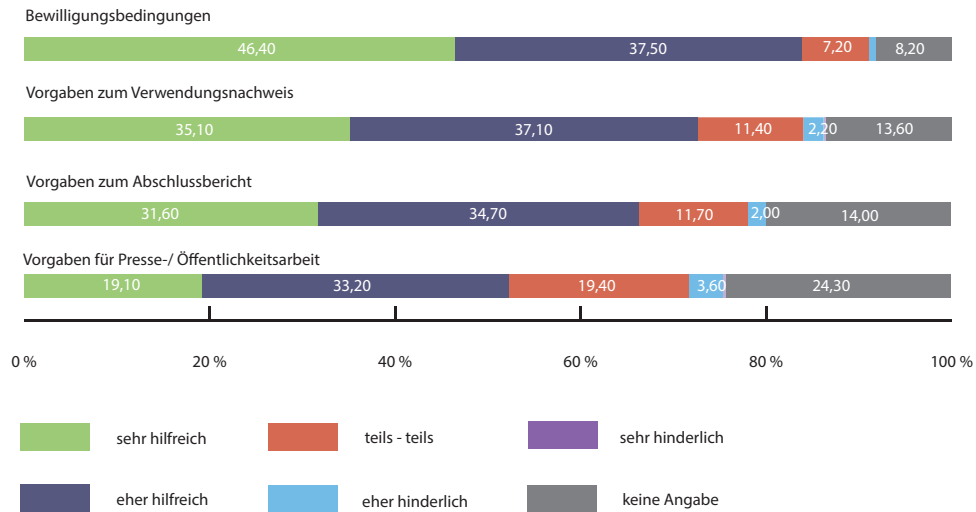


**Abb. 12: Wie bewerten Sie den administrativen Aufwand für das Projekt?**



Die Bewertungen der Richtlinien und Vorgaben, die die Stiftung für die Partner bereit hält, fallen zu großen Teilen positiv aus (Abb. 13). Diese Dokumente, die die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und ihren Partnern strukturieren und regeln, standen im Fokus einer weiteren Frage des Themenkomplexes Administration. Das zentrale Dokument, das die Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Partner auch juristisch etabliert, sind die Bewilligungsbedingungen. Diese werden von 83,9% der Befragten aller Stiftungen als sehr oder teilweise hilfreich eingestuft. Die Vorgaben zum Verwendungsnachweis steht im Durchschnitt aller Stiftungen auf Platz zwei, mit 72,2% an kumulierter positiver Bewertung. An dritter Stelle werden die Vorgaben zum Abschlussbericht von 66,3% wertgeschätzt. Die Vorgaben zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erfahren die geringste positive Zuschreibung bezüglich der Unterstützungsleistung, zu bemerken ist ebenso, dass hier vergleichsweise die höchste Anzahl an Befragten (24,3%) keine Beurteilung oder Angabe vornehmen konnte bzw. wollte. Das Ergebnis hängt auch damit zusammen, dass nicht alle elf an der Umfrage beteiligten Stiftungen Vorgaben zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vorhalten.

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

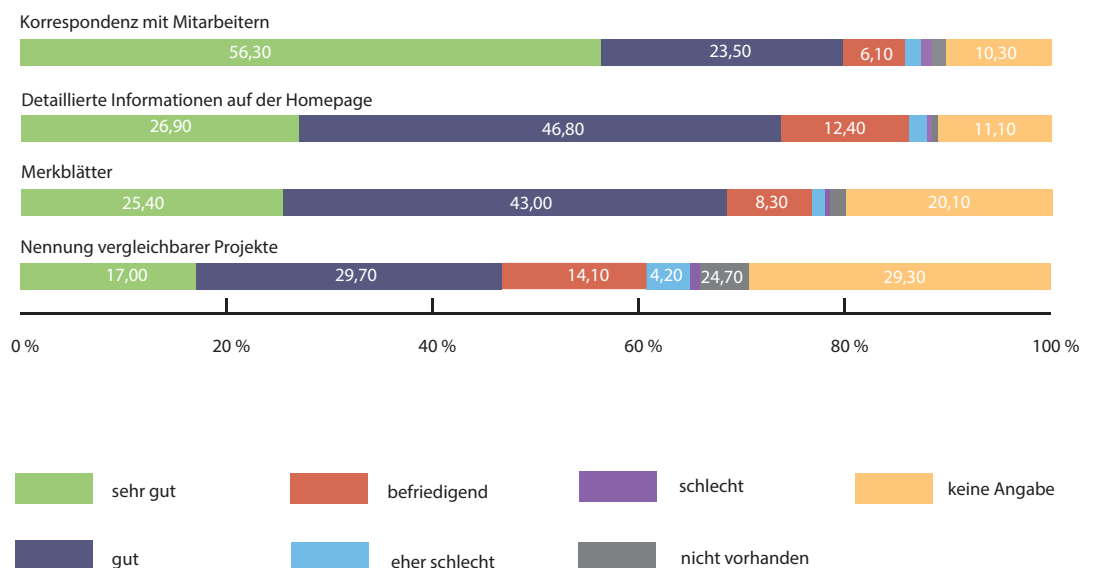


#### IV. Beiträge zum Capacity Building

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 gezählt werden.

Beginnend in der Phase der Antragstellung konnten die Partner alle Formen der Unterstützung, die ihnen seitens der Stiftung bereitgestellt wurden, bewerten. Aus den Ergebnissen wird deutlich ersichtlich, dass die Korrespondenz mit den Mitarbeitern allgemein die am stärksten geschätzte Unterstützungsform während der Antragstellung darstellt und 79,8% an sehr gute und gute Bewertungen erreicht. An zweiter Stelle positionieren sich die detaillierten Informationen, welche auf der jeweiligen Homepage zu finden sind, mit 73,7% an sehr guten und guten Bewertungen. Die Merkblätter werden von 68,4% der Befragten positiv bewertet und schlussendlich an vierter Stelle steht, mit erkennbarem Abstand, die Nennung vergleichbarer Projekte (46,7%). Auf der kritischen Seite der Skala befinden sich nur sehr geringe Prozentwerte, jedoch haben relativ viele Befragte keine Angabe oder Beurteilung vornehmen können oder wollen.

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



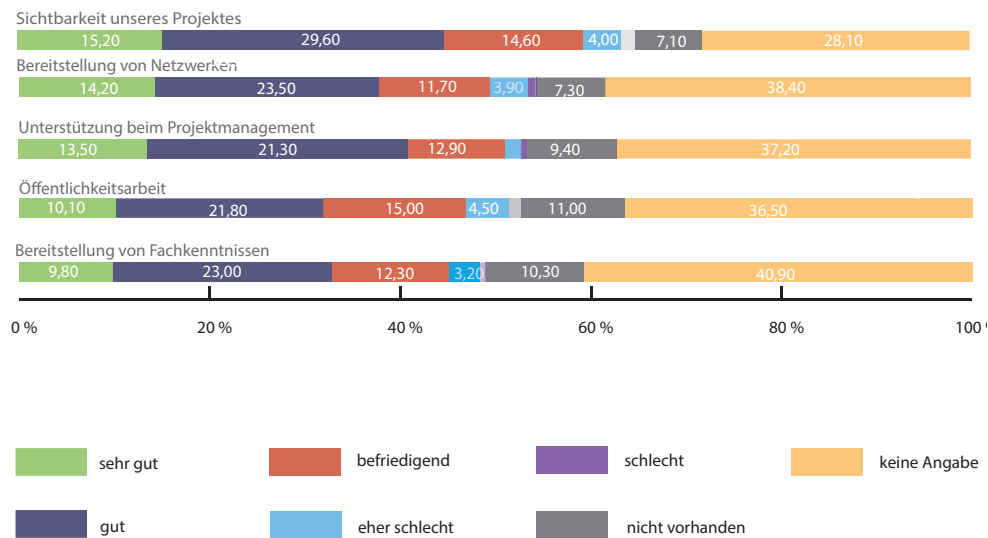
Im weiteren Verlauf der Umfrage wurden die Partner gebeten, verschiedene Unterstützungsangebote ihrer jeweiligen Stiftung während der Projektphase zu bewerten. Ein relativ großer Anteil der Förderpartner hatte die Antwortoption „kann ich nicht beurteilen“ gewählt; in absoluten Zahlen gesprochen zwischen 28,1% und 40,9%. Fokussiert man sich auf die Summe an sehr guten und guten Bewertungen, dann liegt die Unterstützung zur Sichtbarkeit des Projekts mit 44,8% an erster Stelle. An zweiter Stelle steht die Unterstützung beim Projektmanagement, mit 40,9% an sehr guter und guter Bewertung. Die nächste Position nimmt die Bereitstellung von Netzwerken ein – 37,7% der bewilligten Partner bewerten diese positiv. Die Bereitstellung von Fachkenntnissen und die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit belegen die hinteren Plätze. Aufschlussreich ist außerdem, dass bei jeder der aufgeführten Unterstützungsform zwischen 7% und 11% angeben, dass diese nicht vorhanden gewesen sei. Generell ist zu erwähnen, dass nicht alle Unterstützungsformen von allen Stiftungen angeboten werden und dies auch nicht immer der Fall sein muss bzw. einzelne Unterstützungsformen abhängig von den Belangen der Partner evtl. auch nicht unbedingt zielführend sein müssen. Ein Partner äußerte sich in den offenen Fragen dementsprechend:

*„In unserem Antrag haben wir keine weiteren Formen der Unterstützung benötigt.“*

Viele Befragte betonen, dass sie die Möglichkeit zu persönlichen Rückfragen zu jeder Phase des Projekts sehr schätzen:

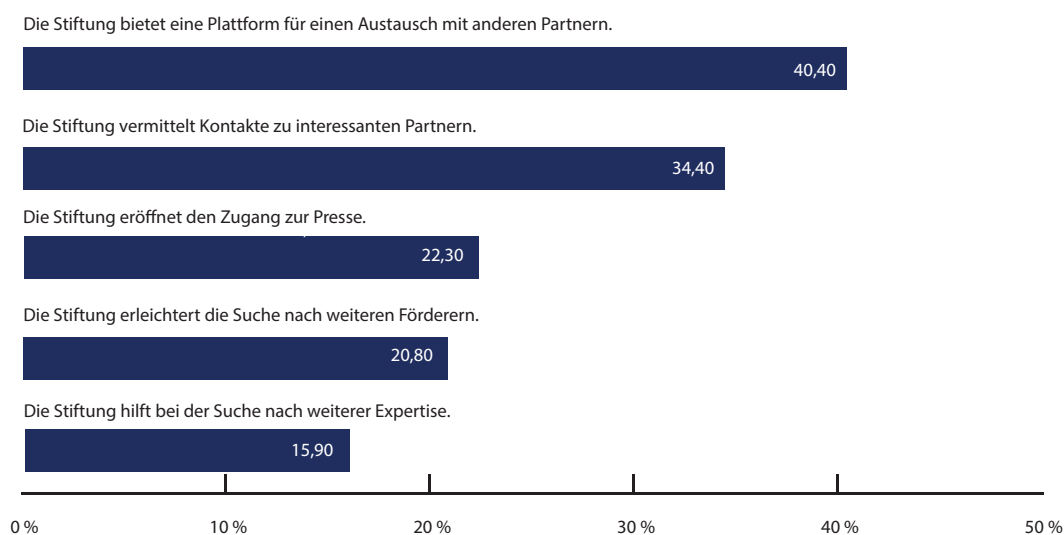
*„Telefonische Rückfragen sind offenbar durchaus auch zu Detailfragen möglich, waren in meinem Fall aber nicht nötig.“*

**Abb. 15: Wie bewerten Sie die folgenden Unterstützungsangebote der Stiftung?**



Eine weitere Frage aus dem Bereich des Capacity Building versuchte, weitere mögliche Formen der Unterstützung während der Projektphase in Erfahrung zu bringen. Bei dieser Frage konnten keine Bewertungen vorgenommen werden, stattdessen hatten die Partner die Möglichkeit, aus einer Liste eine Mehrfachauswahl zu treffen, weswegen die addierten Prozentangaben über 100% hinausgehen. Mit 40,4% wurde am häufigsten genannt, dass die Stiftung eine Plattform zum Austausch mit anderen biete. Von einem guten Drittel (34,4%) wird die Vermittlung von Kontakten zu interessanten Personen an die zweite Stelle gesetzt. Weitere 22,3% berichten, die Stiftung hätte ihnen den Zugang zur Presse eröffnet, und 20,8% dokumentieren, dass die Stiftung die Suche nach weiteren Förderern erleichtere. An letzter Stelle steht die Hilfe bei der Suche nach weiterer Expertise, dies wurde von 15,9% der befragten Partner genannt.

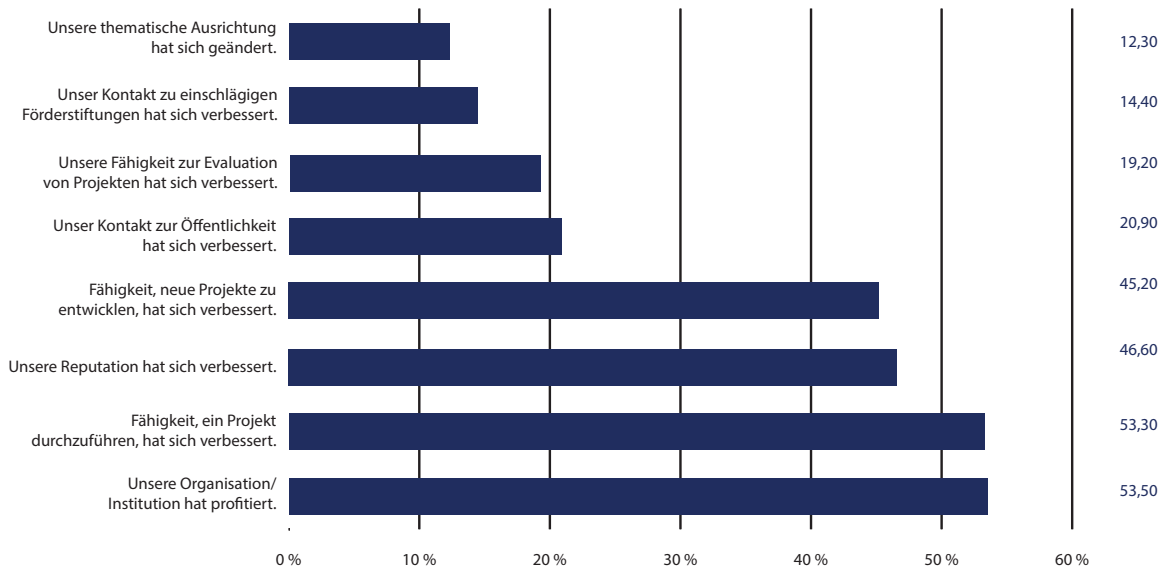
**Abb. 16: Welche weiterführenden Formen der Unterstützung wurden Ihnen durch die Stiftung ermöglicht?**



Neben den aktiven Formen der Unterstützung durch die Stiftung wurden im Rahmen der Learning from Partners-Umfrage auch diejenigen Elemente des Capacity Building erhoben, die die Effekte der Förderung auf die Partner im Blick hatten (Abb. 17). Erneut war die Frage so aufgebaut, dass die Möglichkeit der Mehrfachauswahl für die Partner gegeben war.

Durch eine Förderung der jeweiligen Stiftung profitiere – so die Befragten – im Durchschnitt vor allem die Herkunftsorganisation der Partner (53,5%). Von verbesserten Fähigkeiten beim Projektmanagement berichten 53,3% der Partner, gefolgt von einer Verbesserung ihrer Reputation (46,6%). Die Verbesserung der Fähigkeit zur Entwicklung neuer Projekte steht mit 45,2% an vierter Stelle. Mit sehr viel geringerer Zustimmung als bei den vorangegangenen Aspekten wird noch genannt, dass sich der Kontakt zur Öffentlichkeit (20,9%), die Fähigkeit zur Evaluation von Projekten (19,2%) und der Kontakt zu einschlägigen Förderstiftungen (14,4%) verbessert habe. Am seltensten kam es durch die Förderung zu einer Änderung der thematischen Ausrichtung der Partner (12,3%).

**Abb. 17: Welche Effekte haben sich durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung über die Förderung hinaus ergeben?**

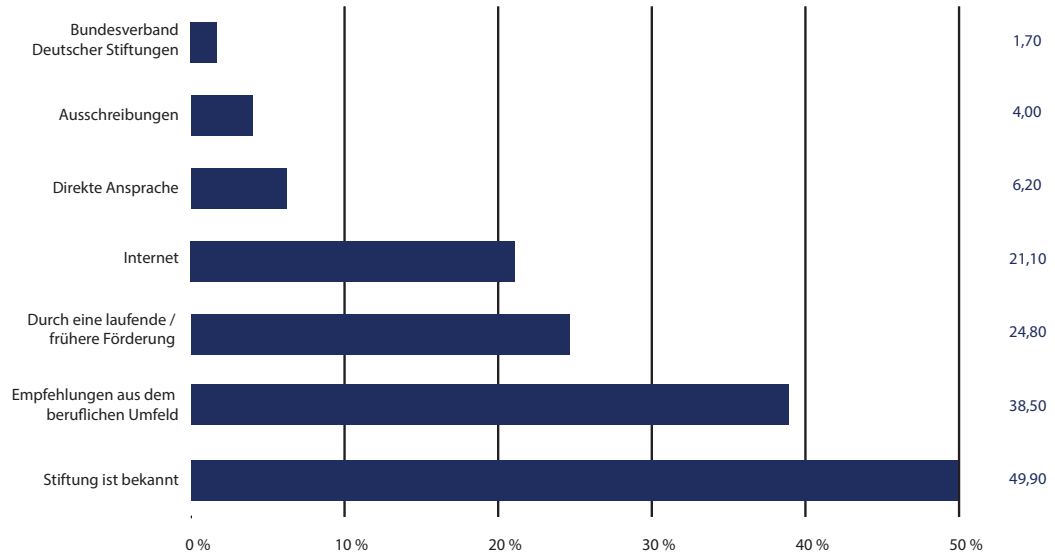


## V. Zur Wahrnehmung der Stiftungen

Die Erhebung der Wahrnehmung der Stiftung durch die Partner war eine zentrale Fragestellung der Studie, die Ergebnisse ermöglichen den Stiftungen einen wertvollen Blick von außen und geben Auskunft über die Position und den Stellenwert der Stiftung im Sektor und in der breiteren Öffentlichkeit.

Die Frage, wie die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden sind, eröffnete die Umfrage und vermittelt einen ersten Eindruck über den Bekanntheitsgrad. Mit 49,9% gab die größte Gruppe aller Befragter an, dass ihnen die Stiftung bereits zuvor als Förderer bekannt gewesen sei. 38,5% berichten, dass sie über Empfehlungen aus dem beruflichen Umfeld auf die Fördermöglichkeiten aufmerksam geworden zu sein. An dritter Stelle steht mit 24,8% die Aufmerksamkeitsgenerierung durch eine frühere oder laufende Förderung. Über das Internet wurden 21,1% der Befragten auf die jeweilige Stiftung aufmerksam. Hingegen wurde der Weg über die direkte Ansprache (6,2%), über Ausschreibungen (4%) sowie über das Verzeichnis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (1,7%) sehr selten besprochen und spielen damit eine vergleichsweise geringe Rolle.

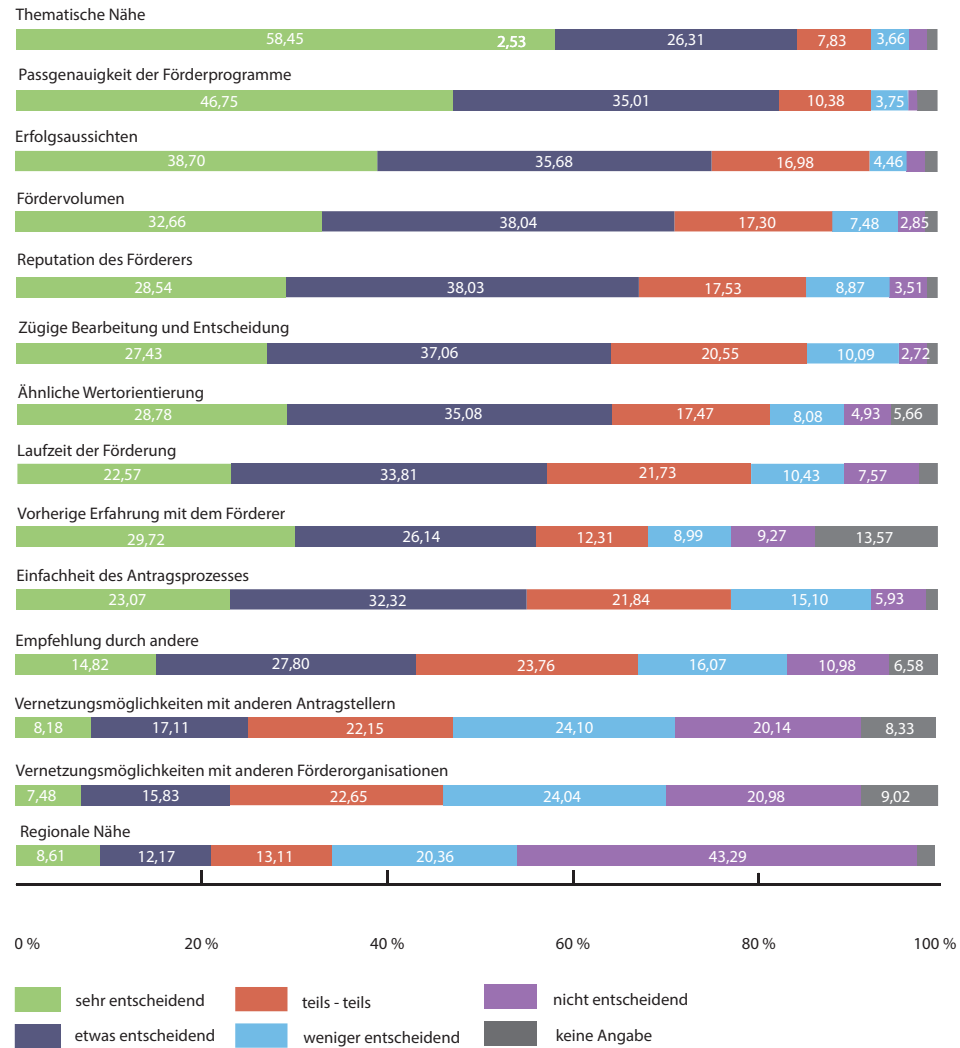
**Abb. 18: Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden?**



Im weiteren Verlauf der Umfrage wurden alle Partner gefragt, welche Faktoren ihnen bei der Auswahl eines Förderers am wichtigsten sind (Abb. 19a). Aus den 14 vorgegebenen Items kristallisierten sich die thematische Nähe, die Passgenauigkeit der Förderprogramme, die Erfolgsaussichten sowie die Höhe des Fördervolumens als bedeutende Faktoren mit über 70% Zustimmung (sehr entscheidend und etwas entscheidend) heraus. Die Reputation des Förderers ist für kumuliert 66,6% ein entscheidender Faktor, der eher im Mittelfeld rangiert. Mit 64,5% folgt die zügige Bearbeitung und Entscheidung auf den weiteren Plätzen. Entprechendes gilt für die ähnliche Wertorientierung, die für 63,9% aller Befragten wichtig, aber nicht primär ausschlaggebend ist. Zu dieser Gruppe an Faktoren zählt auch die vorherige Erfahrung mit dem Förderer. Die Einfachheit des Antragsprozesses und die Laufzeit der Förderung erzielen in ihrer Priorität unter den Partnern kumulierte Prozentwerte zwischen 55% und 60%. Von vergleichsweise geringer Bedeutung sind die Faktoren der Empfehlung durch andere sowie die Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Antragstellern und anderen Förderorganisationen. An letzter Stelle positioniert sich die regionale Nähe, diese ist lediglich für 8,6% aller Befragten sehr entscheidend, weitere 12,2% bewerten sie als etwas entscheidend. Generell lässt sich die Auswahlpraxis der Partner als zweckorientiert charakterisieren, die thematische Nähe und Passgenauigkeit der Förderprogramme stellen kumuliert die zentralen Auswahlfaktoren dar.



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



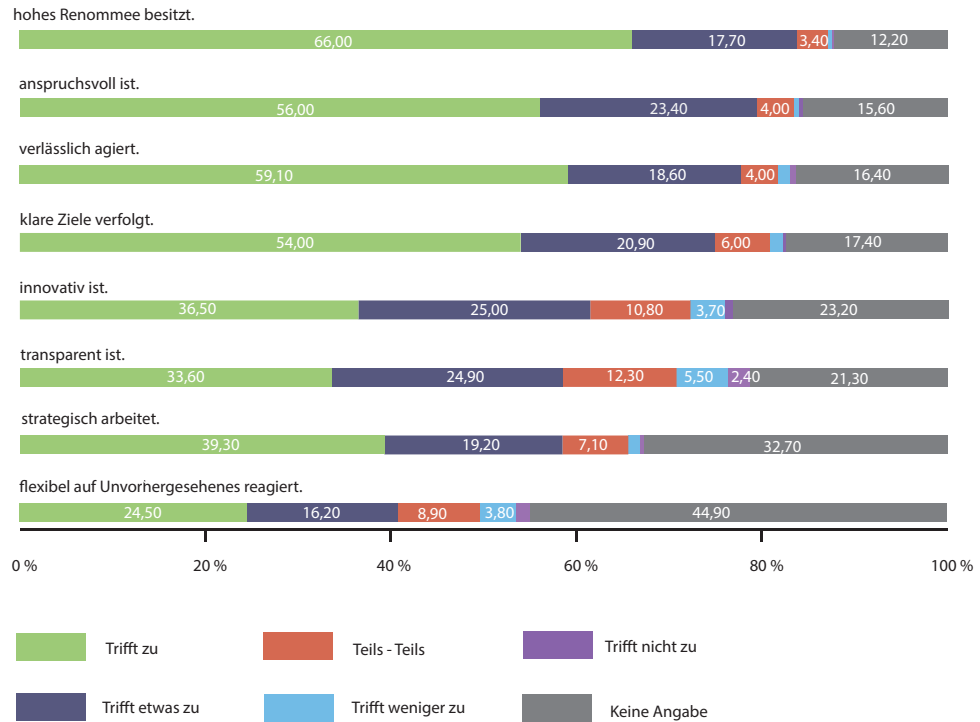
Betrachtet man die Unterschiede des Ergebnisses des Auswahlfaktors „ähnliche Wertorientierung“ unterteilt nach Antragstellern aus der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft (Abb. 19b), lässt sich erkennen, dass bei Partnern von zivilgesellschaftsfördernden Stiftungen eine ähnliche Werteorientierung in der Auswahl des Förderers eine entscheidendere Rolle spielt (73,9% sehr entscheidend und entscheidend) als bei Stiftungen, die sich primär der Wissenschaftsförderung verschrieben haben (62,1%). Gleichwohl sind ähnliche Werte durchaus auch bei Letztgenannten nicht ohne Bedeutung.

**Abb. 19 b. Streuung des Auswahlfaktors – ähnliche Wertorientierung**



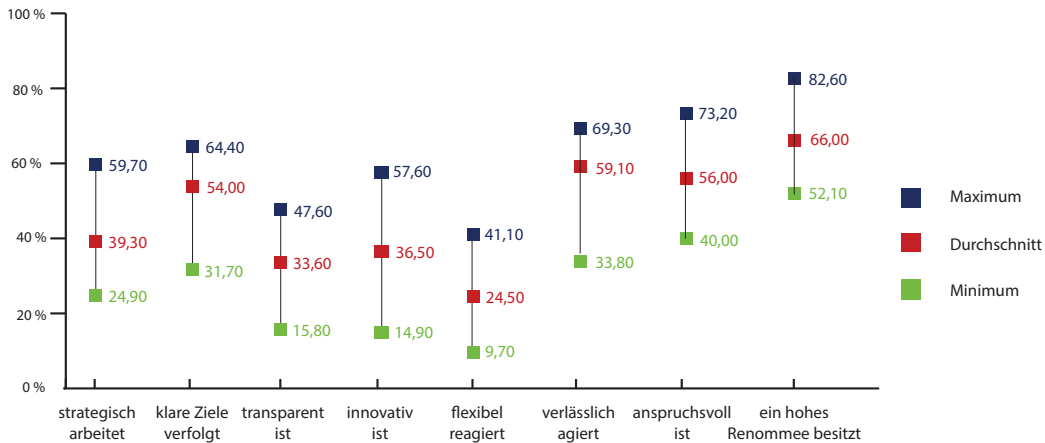
In der anschließenden Frage zur Wahrnehmung der Stiftungen wurden die Partner gefragt, welche der aufgeführten Aspekte sie mit dem Ruf der Stiftung assoziieren (Abb. 20a). Die nachfolgenden Werte beziehen sich auf die vollständige oder teilweise Zustimmung. 83,7% der Partner attestieren „ihrer“ Stiftung ein hohes Renommee. 79,4% nehmen die entsprechende Stiftung als anspruchsvollen Akteur wahr. Als verlässlicher Akteur werden die Stiftungen von 77,7% der Befragten eingeschätzt. Eine klare Zielsetzung wird von 74,9% mit ihrer jeweiligen Stiftung assoziiert. In Hinblick auf die Innovativität bestätigen 61,5% der Partner diese Rolle von Stiftungen. Das Merkmal einer strategischen Arbeitsweise der Stiftung ist für 58,5% der Partner zutreffend. Auf identisch hohem Niveau beläuft sich die Zustimmung der Partner zum Ruf der Stiftungen als transparente Organisationen. Auf dem letzten Rang positioniert sich das Merkmal Flexibilität. An dieser Stelle ist jedoch auf den recht hohen Prozentsatz bei der Antwortoption „kann ich nicht beurteilen/keine Angabe“ zu verweisen. Generell schwanken diese bei dieser Frage zwischen 12,2% und 44,9%.

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



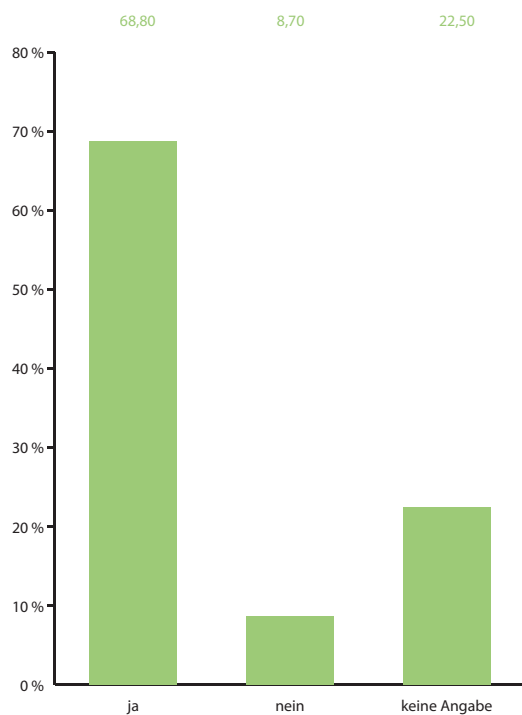
Analysiert man die Streuung der Ergebnisse unter den einzelnen Stiftungen in Hinblick auf die eindeutige Zustimmung, so ergeben sich detailliertere Resultate (Abb. 20b). Die Differenz zwischen dem höchsten und niedrigsten Wert kann bis zu 30% betragen. Diesen Punkt gilt es bei der Betrachtung der vorgestellten Durchschnittsergebnisse stets zu berücksichtigen. Die Werte eröffnen einen zusammenfassenden Einblick, der auf den Resultaten aller elf Umfragen beruht; spezifische Besonderheiten und Qualitäten der einzelnen Organisationen stehen in einer solchen Darstellung zurück. Und auch diese einzelnen Streuungsergebnisse bedeuten nicht zwangsläufig ein negatives Feedback für eine Stiftung, die für einen Minimalwert steht. Die Resultate sind stets stiftungsindividuell zu betrachten und zu interpretieren.

**Abb. 20b: Die Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die...[Streuung der Antworten bei der Option „trifft zu“]**



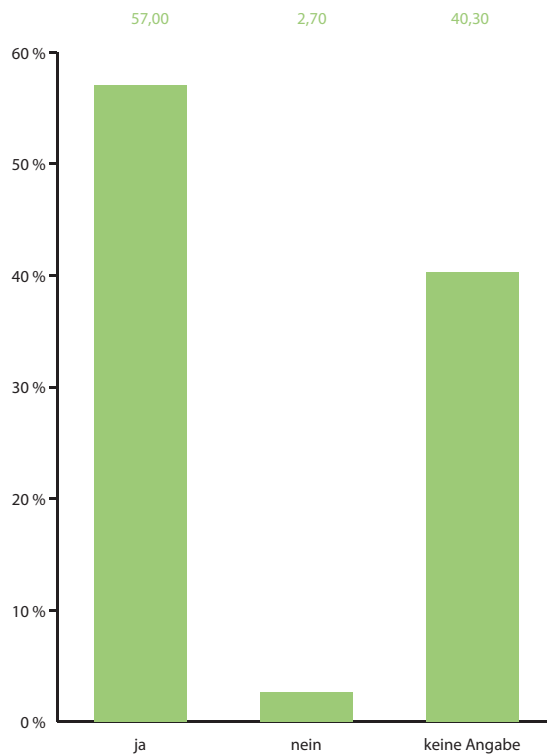
Mit der Anschlussfrage, ob eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb des Tätigkeitsfeldes bzw. der Fachcommunity gilt, soll ein weiterer Aspekt der externen Wahrnehmung abgebildet werden. 68,8% aller Befragten bejahen diese Frage, ein gutes Fünftel (22,5%) kann oder möchte keine Beurteilung vornehmen, die verbleibenden 8,7% verneinen die Frage.

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



Die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung der Stiftung wurde neu in die Erhebung aufgenommen, auch aus dem Grund, weil das Thema Wirkungsmessung seit geraumer Zeit im Sektor ausführlich debattiert wird. Auch wenn Learning from Partners kein Instrument der Wirkungsmessung darstellt, sondern eine Methode der Organisationsevaluation, wurde die Frage unter heuristischen Gesichtspunkten mit aufgenommen, um erste mögliche Anhaltspunkte für weitere potentielle Studien zu erhalten. Über die Hälfte der Teilnehmenden bejaht diese Frage (57%), 40,3% kann oder möchte keine Beurteilung vornehmen, während 2,7% verneinen.

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



Die gesellschaftliche Wirkung wurde in den offenen Fragen wie folgt benannt:

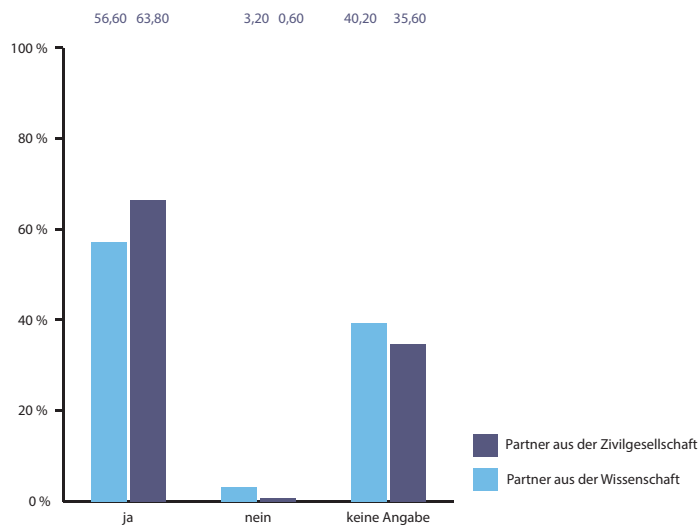
*„[Name der Stiftung] ermöglicht Forschungsprojekte auf hohem Niveau, die sonst nicht entstehen könnten und stärkt damit einen hohen wissenschaftlichen Standard.“*

*„Durch Identifizierung und Förderung perspektivisch wertvoller Ideen ergibt sich ein gesellschaftlicher Mehrwert – neben dem Anstoßen von Debatten.“*

*“It clearly promotes ideas that are aligned with current social needs, and it is opened to topics and projects going beyond Germany.”*

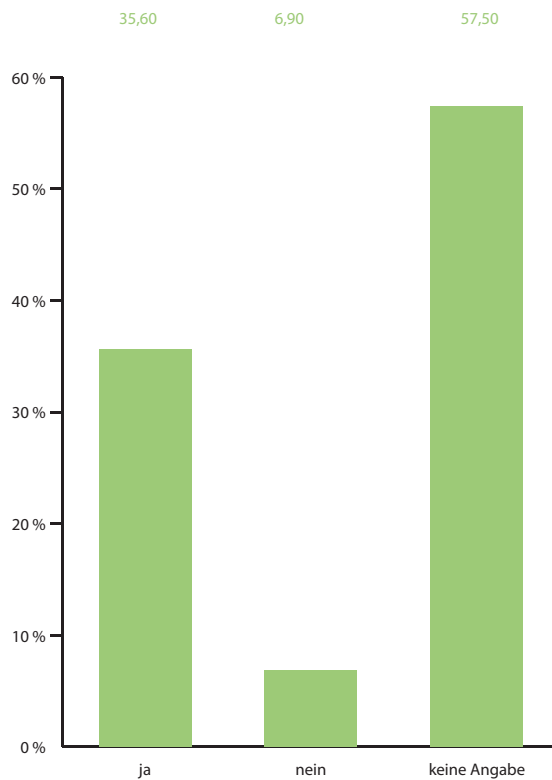
Betrachtet man die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung erneut unterteilt nach den Antworten von Partnern aus der Wissenschafts- und Zivilgesellschaftsförderung, so fällt auf, dass Wissenschaftsförderung weniger mit gesellschaftlicher Wirkung assoziiert wird bzw. die Partner aus der Wissenschaft eher ausweichend antworten.

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



Die daran anschließende Frage zielt darauf ab, herauszufinden ob die jeweilige Stiftung relevante gesellschaftliche Themen früher als andere Organisationen aufzugreifen vermag. Analog dem Antwortmuster der vorangehenden Antwort können dies 57,5% der Befragten nicht beurteilen. 35,6% bejahen diese Frage wohingegen 6,9% verneinen.

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

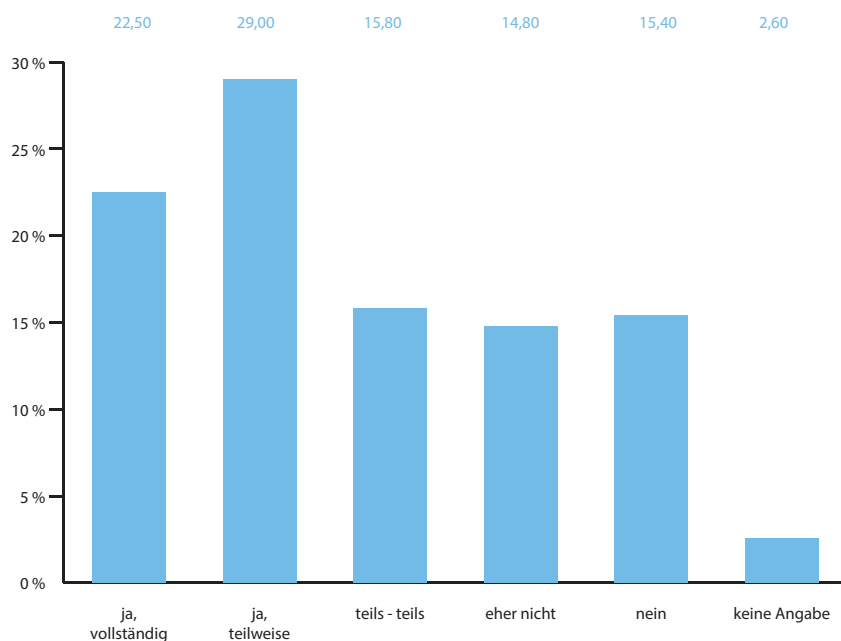


## VI. Zur Transparenz der Stiftungen

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

Befragt man die Partner, ob sie über den Verlauf des Begutachtungsprozesses informiert waren, so gibt über die Hälfte an, vollständig (22,5%) oder teilweise (29%) über die Entscheidungsfindung informiert gewesen zu sein. 15,4% geben an, überhaupt nicht und 14,8% eher nicht informiert gewesen zu sein. Es wird demnach deutlich, dass Stiftungen im Allgemeinen detaillierter und umfangreicher den Ablauf des Entscheidungsprozesses offen legen könnten, da hier von Seiten der Partner Kritik erkennbar ist.

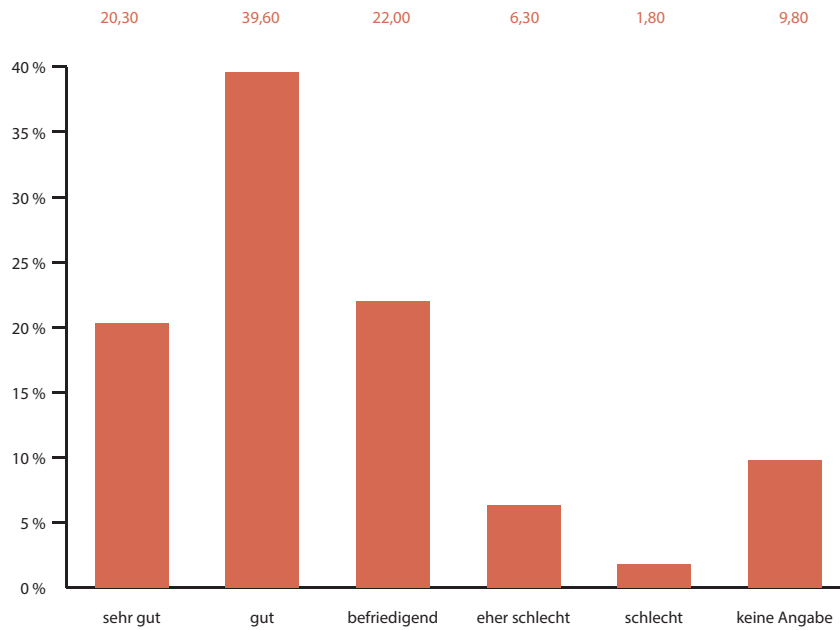
**Abb. 25: Waren Sie darüber informiert, wie die Entscheidung über Ihren Antrag zustande kam?**





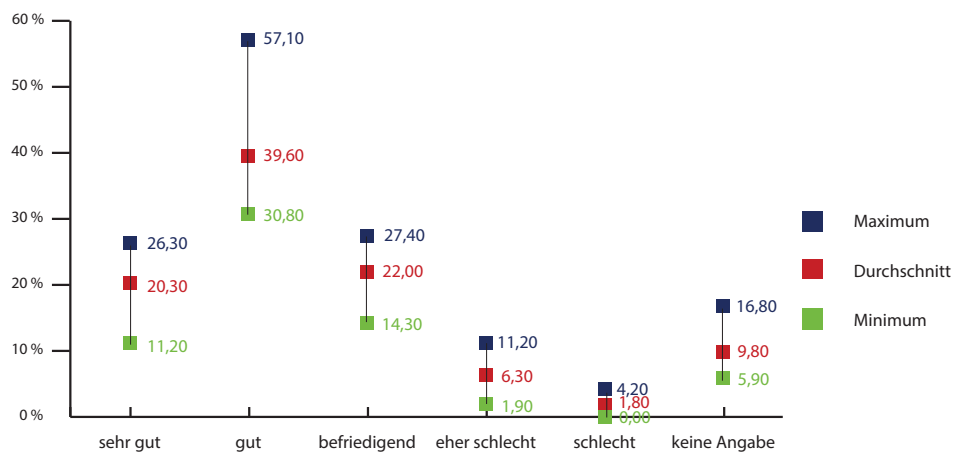
Zur Informationspolitik bezüglich der Entscheidungsprozesse gaben 59,9% der bewilligten Partner an, diese in ihrer Transparenz als sehr gut oder gut zu bewerten. Schlecht und eher schlecht schätzten zusammengenommen 8,1% der Partner die Transparenz ein. Weitere 9,8% machten keine Angabe.

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



Jedoch wird auch unter Einbeziehung der Streuung dieser Antwort ersichtlich, dass Unterschiede zwischen den Stiftungen hinsichtlich der Bewertung der Transparenz der Entscheidungsprozesse vorliegen.

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

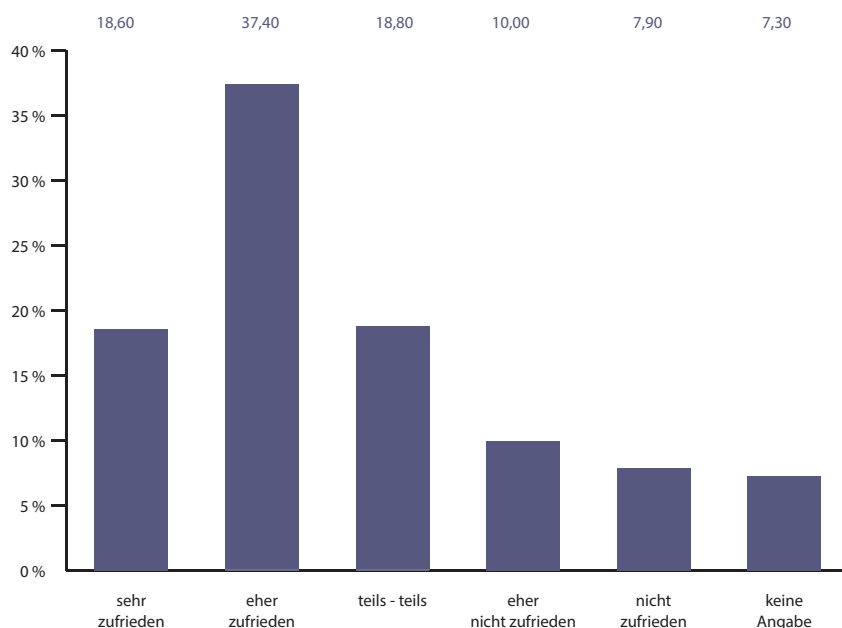


### VII. Feedback der abgelehnten Antragsteller

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 aus Antragstellern, deren Antrag nicht bewilligt wurde. Aus diesem Grund unterscheiden sich auch die Prozentwerte des Gesamtdurchschnitts.

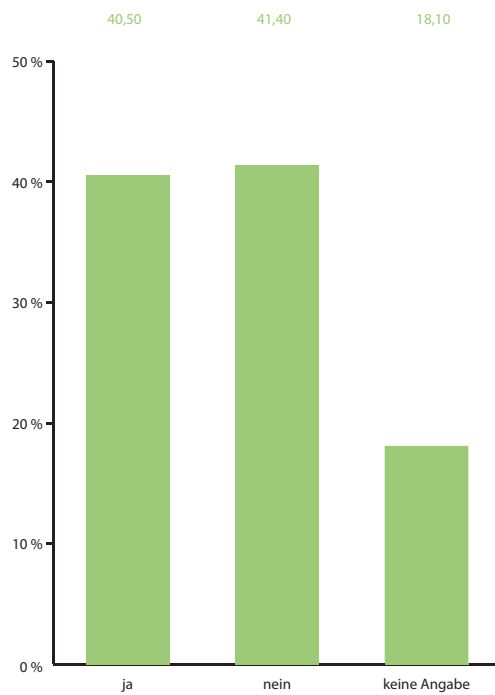
Als erstes Item in diesem Kapitel stehen die Zufriedenheitswerte dieser Gruppe mit dem Kontakt zur Stiftung in der Phase der Antragstellung. Die größte Gruppe der Befragten (37,4%) äußert sich eher zufrieden, 18,8% sind teilweise zufrieden, und 18,6% sind sehr zufrieden. Nicht zufrieden und eher nicht zufrieden sind zusammengenommen 17,9%.

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



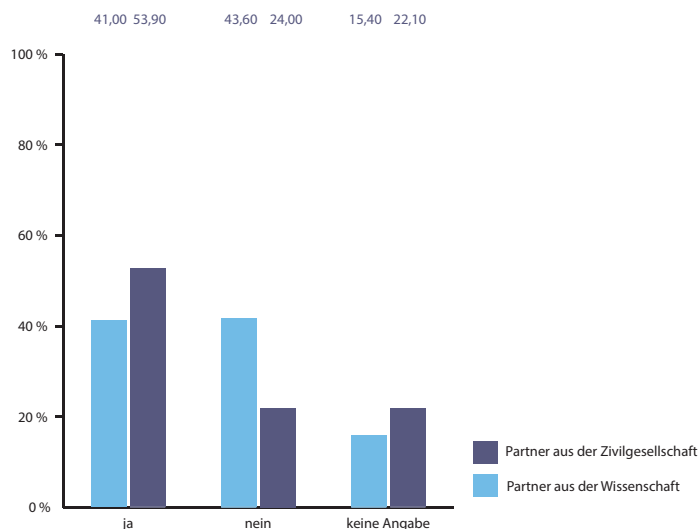
Befragt man die abgelehnten Antragsteller eingehender, ob ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt wurden, so verneinen dies 41,4%. 40,5% gaben an, dass ihnen die Gründe mitgeteilt wurden. Lediglich 18,1% konnten oder wollten keine Angabe vornehmen.

**Abb. 28a: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt?**



Bei genauerer Analyse der Frage, ob die Gründe, die zur Ablehnung eines Antrages geführt hatten, mitgeteilt wurden, wird erkennbar, dass dies unter Wissenschaftsförderern seltener der Fall gewesen zu sein scheint als unter Zivilgesellschaftsförderern.

**Abb. 28b: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt?**



Ein weiterer, für abgelehnte Antragsteller bedeutender Aspekt sind mögliche Verbesserungsvorschläge seitens der Stiftung in Bezug auf den abgelehnten Antrag. Viele Befragte betonten in ihren offenen Angaben die Optimierungsmöglichkeiten, die ihnen in diesem Fall möglich wären. Jedoch verneint eine deutliche Mehrheit (70,4%) der abgelehnten Antragsteller, Verbesserungshinweise erhalten zu haben. Etwas mehr als ein Zehntel hat Hinweise erhalten (12,5%), weitere 17,1% wollten oder konnten sich hierzu nicht äußern (Abb. 29).

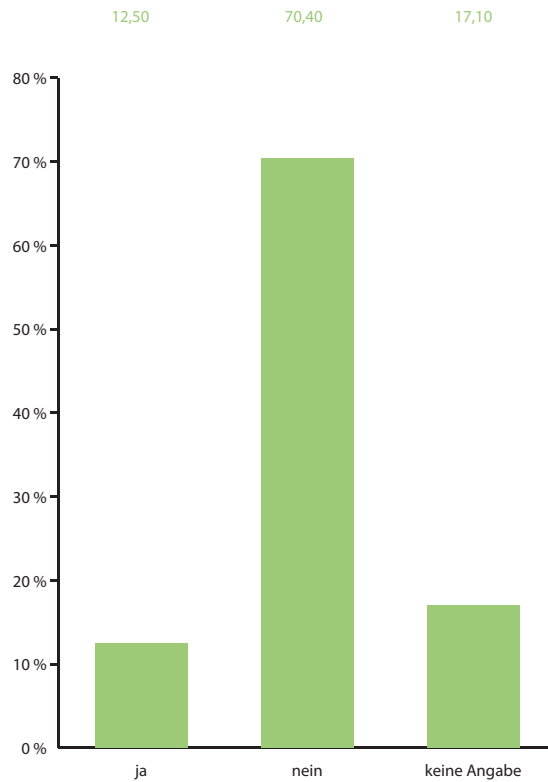
Die abschließende Rückfrage, ob die abgelehnten Antragsteller mit ihren Antrag bei einer anderen Förderorganisation erfolgreich waren, wurde von 49,1% der Befragten nicht beantwortet. 28,2% der abgelehnten Antragsteller waren auch bei keinem anderen Förderer erfolgreich, lediglich 22,7% gaben an, erfolgreich gewesen zu sein (Abb. 30).

In den offenen Angaben äußerten sich die abgelehnten Antragsteller und legten dar, welche Konsequenzen für sie die angemerkten Kritikpunkte haben:

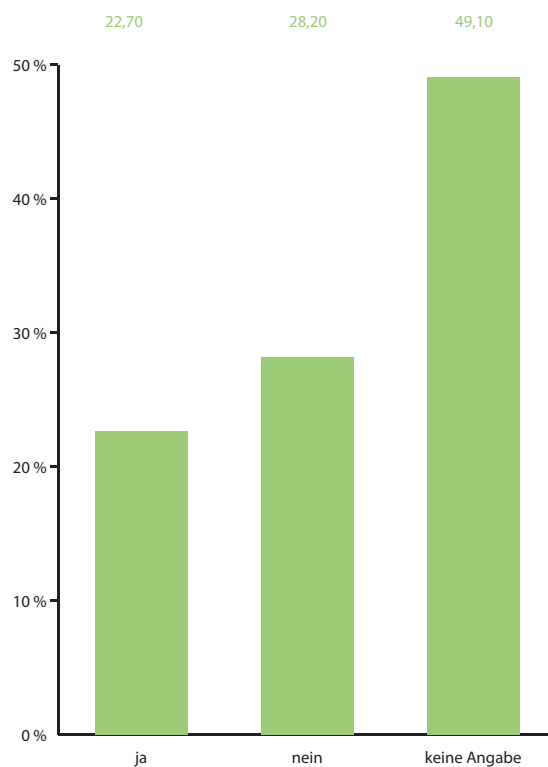
*„Ich hätte es gut gefunden, wenn die Ablehnungsgründe genannt worden wären – dann kann man daraus lernen und besser werden.“*

*„Es erfolgte eine recht negative Rückmeldung (...). Danach erst wurde klar, welchen Fokus die Ausschreibung eigentlich hatte. Wäre dies von Anfang an klar gewesen, hätten wir auf eine Einreichung verzichtet.“*

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



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

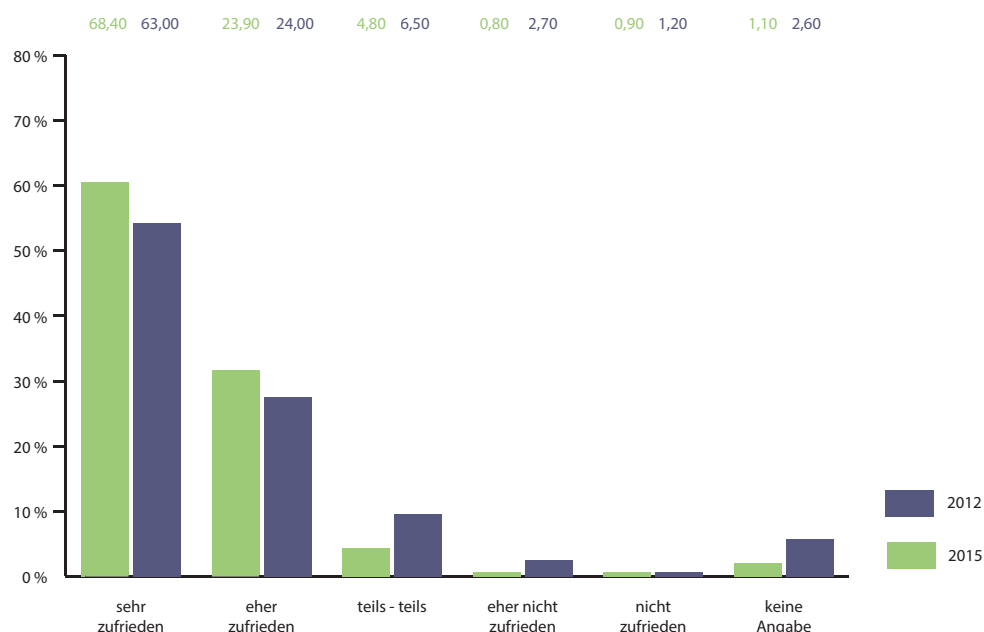


## F. TRENDSTUDIENERGEBNISSE 2012 – 2015

Neben den bisher vorgestellten Querschnittsdaten aus der Erhebung 2015, die bereits einen guten Einblick in den Stiftungssektor aus Sicht der Partner ermöglichen, bietet das Vergleichsdesign der Learning from Partners-Studie zudem die Chance, Veränderungen bei den evaluierten Stiftungen nachzuzeichnen. Fünf der an der Pilotstudie 2012 beteiligten Stiftungen haben auch an dieser zweiten Erhebungswelle teilgenommen, es sind dies die Fritz Thyssen Stiftung, die Robert Bosch Stiftung, der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Stiftung Mercator sowie die VolkswagenStiftung. Im Folgenden werden einige Ergebnisse vorgestellt, die auf der Auswertung eines Subsamples, bestehend aus den Partnern der fünf genannten Stiftungen, beruhen. Sie zeigen Veränderungen oder Kontinuitäten, die sich zwischen 2012 und 2015 auf organisationaler Ebene ergeben haben und bieten stellvertretend einen exemplarischen Einblick in Veränderungsprozesse des Stiftungssektors. Methodologisch basiert die Auswertung hierbei 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“<sup>14</sup>. Es lassen sich durch das Design keine Aussagen über die individuellen Ausprägungen auf der Ebene der Partner treffen, jedoch können Veränderungen auf Aggregatebene bei den Stiftungen als Organisationen abgeleitet werden.

In Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Kommunikation zur Ansprechperson lässt sich für die fünf Stiftungen eine positive Veränderung konstatieren. Ausgehend von bereits sehr hohen Zufriedenheitswerten in 2012 konnte der Anteil der sehr zufriedenen Partner von 63% auf 68,4% nochmals gesteigert werden. Gleichermäßen sind insbesondere die kritischen Anmerkungen rückläufig.

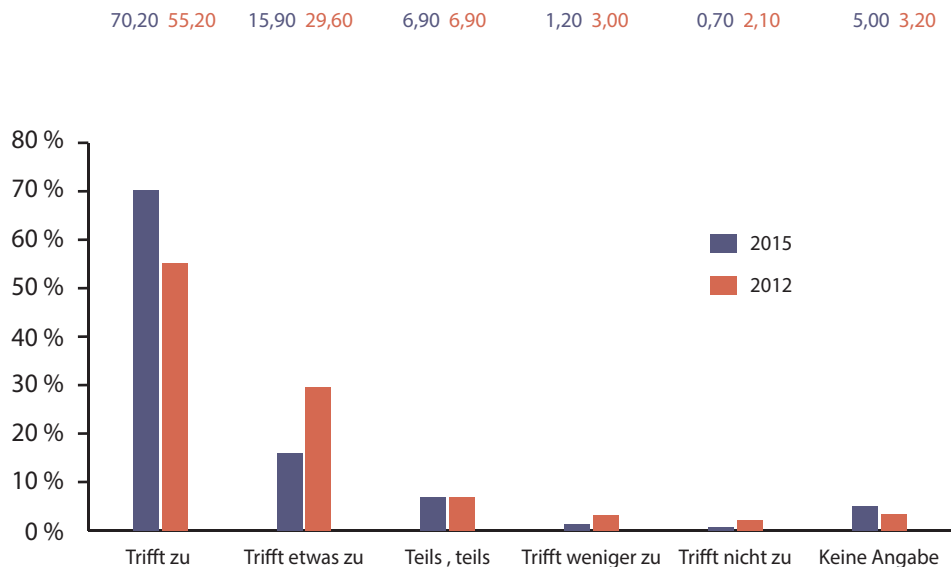
**Abb. 31: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kommunikation mit Ihrer Ansprechperson innerhalb der Stiftung?**



14 Mochmann (2014): 234

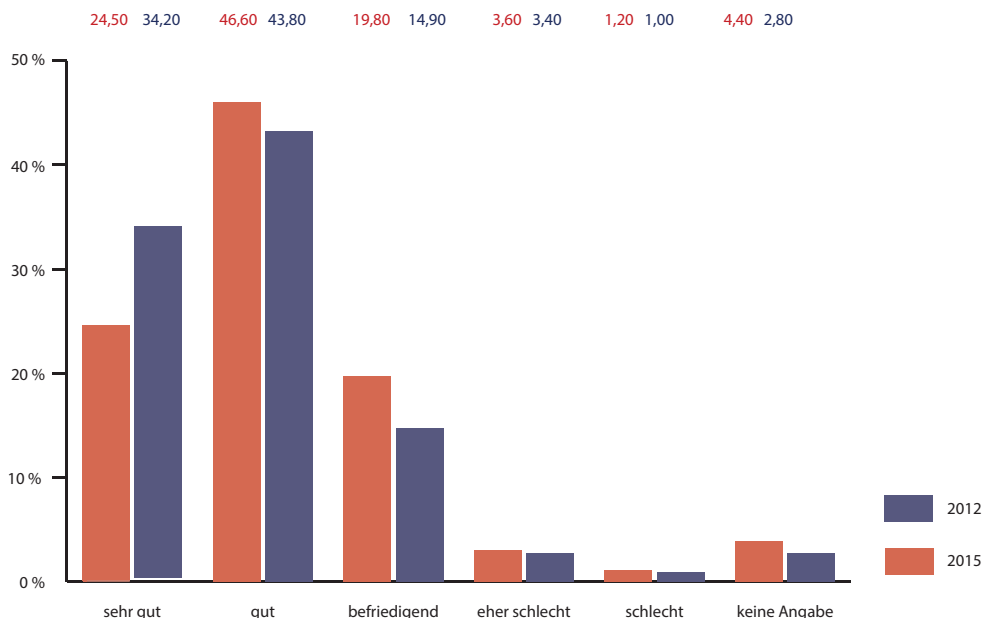
Bei der Ergebnisdarstellung im Gesamtreport 2012 wurden mögliche Verbesserungsoptionen für die Phase der Antragstellung identifiziert, als nach den formalen Anforderungen an einen Antrag gefragt wurde. Diese wurden damals mit über 50% zwar als recht eindeutig bewertet, dennoch würden, so die damalige Empfehlung, „klare formale Anforderungen [...] weniger Aufwand für die Antragsteller, aber auch für Stiftungen, die so Anträge erhalten, die den Erwartungen und Anforderungen entsprechen [bedeuten]“<sup>15</sup>. Das Ergebnis 2015 zeigt nun für die fünf Organisationen eine bemerkenswerte Verbesserung: die deutliche Zustimmung zu dieser Frage ist von 55,2% auf 70,2% gestiegen; gleichzeitig hat sich die verhaltene Zustimmung reduziert. In geringerem Umfang haben sich auch die kritischen Rückmeldungen vermindert. Während 2012 noch 5,1% die formalen Anforderungen als weniger oder nicht eindeutig bewerteten, beträgt der Prozentsatz der Befragten im Jahr 2015 nur 1,9%.

**Abb. 32: Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig.**



Bei der Bewertung des administrativen Aufwandes zeigt sich ein gegenläufiges Bild (Abb. 33). Unter den befragten Förderpartnern in 2015 vergaben nur noch 24,5% eine sehr gute Note für ihren administrativen Aufwand während der Förderphase, 2012 belief sich der Wert noch auf 34,2%. Hingegen haben die gute Bewertungen leicht und die befriedigenden Bewertungen merklicher zugenommen. Aus diesem Ergebnis lässt sich die Hypothese ableiten, dass mit steigender Professionalität im Stiftungshandeln ein Zuwachs an administrativen Aufgaben für die Partner verbunden sein mag. Auf die Balance zwischen klaren Anforderungen und administrativem Aufwand sollten Stiftungen ein Augenmerk lenken.

**Abb. 33: Wie bewerten Sie den administrativen Aufwand für das Projekt?**

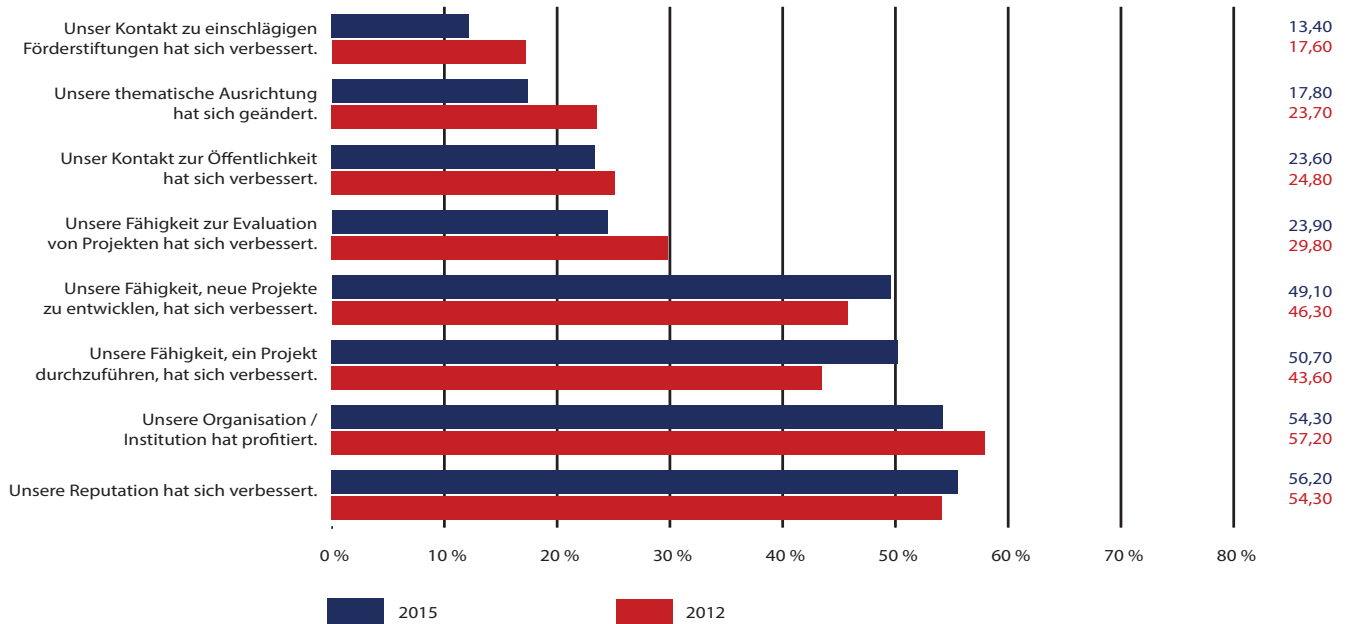


Mit Blick auf die Capacity Building-Effekte unter den Förderpartnern eröffnet der Trendstudienvergleich zwei Strömungen: die positiven Effekte, die eher auf individueller Ebene der Partner verortet werden können, haben zugenommen. So etwa bei den Kompetenzen im Projektmanagement, in der Entwicklung neuer Projekte sowie im Bereich der Reputation. Eher rückläufig sind die Capacity Building-Effekte, die das nähere Umfeld der Partner und ihr Netzwerk betreffen: im Kontakt zur Öffentlichkeit sowie zu weiteren Förderstiftungen gaben 2015 jeweils weniger Partner einen positiven Effekt an; auch eine Änderung der thematischen Ausrichtung hat sich unter den Partnern im Jahr 2015 seltener durch eine Stiftungsförderung eingestellt als dies in der Erhebung 2012 noch der Fall war. Auf gleichbleibend hohem Niveau, wenn auch mit leichten Einbußen, profitiert weiterhin die Herkunftsorganisation der Partner stark von einer Förderung (Abb. 34).

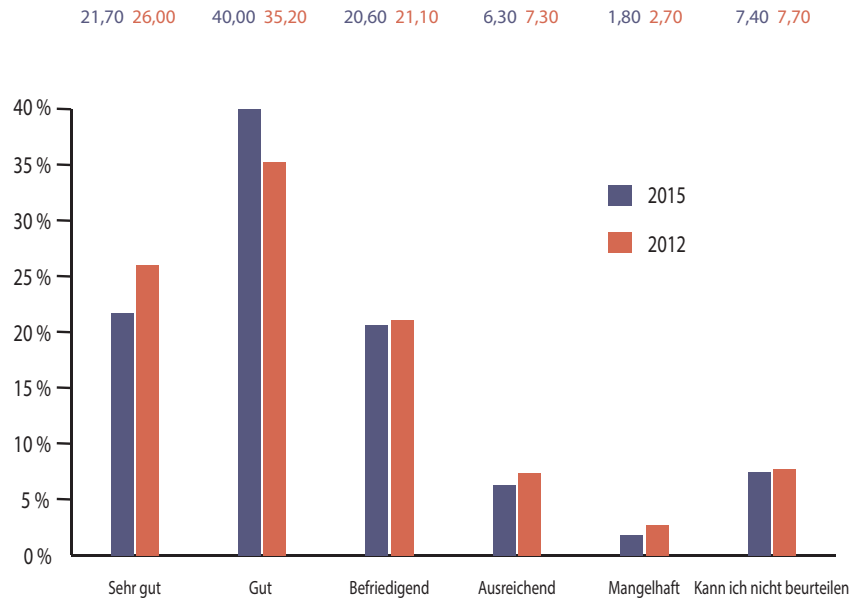
In der vergleichenden Analyse lassen sich zudem Punkte identifizieren, bei denen sich zwischen 2012 und 2015 keine Veränderungen oder gar Verbesserungen ergeben haben. Wie aus Abb. 20 ersichtlich wurde, genießen Stiftungen nur bedingt den Ruf, transparente Organisationen zu sein. Im Fragebogen wurden die Partner, deren Antrag bewilligt wurde, um ihre Bewertung bezüglich der Transparenz der Entscheidungsprozesse gebeten (Abb. 35). Es zeigt sich in der komparativen Darstellung eine Verschiebung dahingehend, dass die sehr guten Bewertungen leicht rückläufig sind, die Bewertung mit „gut“ hingegen um einen nahezu identischen Prozentsatz zugenommen hat. Bei den weiteren Antwortoptionen haben sich nur marginale Unterschiede ergeben, auch wenn die Reduktion von 2,7% auf 1,8% bei der Bewertung „mangelhaft“ als kleiner Erfolg angesehen werden kann. Abgeleitet aus diesen Ergebnissen ließe sich formulieren, dass die bereits 2012 identifizierten Verbesserungsoptionen weiterhin Bestand haben.



**Abb. 34: Welche Effekte haben sich bei Ihnen über die Förderung hinaus ergeben?**

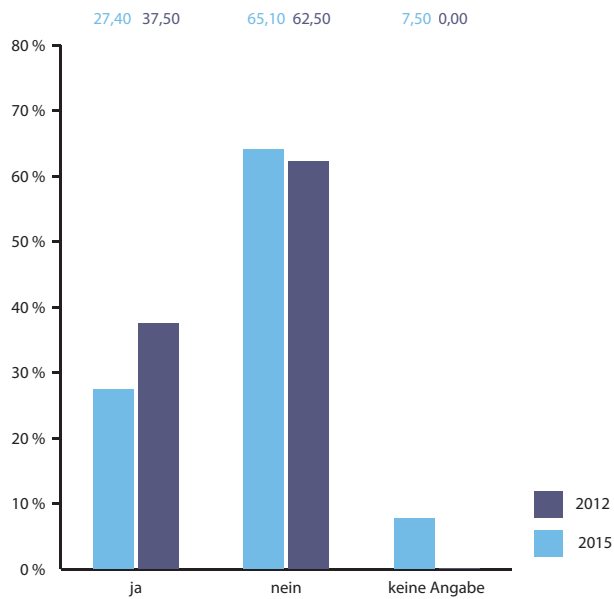


**Abb. 35: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?**



Bei der Frage, ob ihnen die Gründe für die Ablehnung seitens der Stiftung mitgeteilt wurden, ergaben sich ebenfalls keine Verbesserungen, hingegen hat der Anteil derjenigen, die über die Gründe informiert wurden, von 2012 (37,5%) zu 2015 (27,4%) nochmals abgenommen, die Stiftungen sind somit bei der Mitteilung der Gründe der Ablehnung weniger kommunikativ geworden.

**Abb. 36: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt?**



## G. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER STUDIE LEARNING FROM PARTNERS II

Das Learning from Partners-Projekt hat sich auch seiner zweiten Erhebungswelle als erfolgreicher Evaluationsansatz erwiesen, der es einer gestiegenen Anzahl an Partnern als wesentlichen Stakeholdern von Stiftungen ermöglichte, ihr Feedback an die Stiftung zurückzumelden. Allein die gestiegene Rücklaufquote bringt zum Ausdruck, dass es den Partnern ein Anliegen war, ihre Erfahrungen und Einschätzungen im Rahmen der Umfrage „ihrer“ Stiftung mitzuteilen.

Für die beteiligten Stiftungen bedeuten die Ergebnisse eine große Bestätigung ihrer bisherigen Arbeit und tragen zu ihrer Legitimation bei. In der Interaktion und Kommunikation generieren sie sehr hohe Zufriedenheitswerte unter ihren Partnern; die Trendauswertungen machen zudem deutlich, dass sich auch auf hohem Niveau nochmals Verbesserungen erreichen lassen: so stieg etwa die Zufriedenheit der Förderpartner mit der Kommunikation zur Ansprechperson von 63% auf 68,4%. Für die Mitarbeiter der Stiftungen stellt dies ein überaus positives Feedback und eine wertschätzende Anerkennung ihrer qualifizierten Arbeit dar. Ebenso positiv zu vermerken ist der hohe Identifikationsgrad der Förderpartner, da knapp 90% angaben, mit ihrem Projekt die Ziele der Stiftung zu befördern. Bei den Unterstützungsangeboten in der Phase der Antragsstellung werden vor allem die pragmatischen Formen gewürdigt, wie die Korrespondenz mit den Mitarbeitern, die abrufbaren Informationen auf der Homepage und die bereitgestellten Merkblätter. Außerdem werden als Unterstützungsform die Bereitstellung einer Plattform zum Austausch mit anderen bzw. die generelle Vermittlung zu weiteren Kontakten anerkannt und vermerkt, womit deutlich wird, dass generell der Austausch und die Vernetzung mit anderen als gewinnbringend eingestuft wird. In Hinblick auf ihre Organisationsstruktur erweisen sich Stiftungen als gut aufgestellt und kommunizieren in weiten Teilen sehr deutlich über ihre Ausschreibungen und Informationsmaterialien. In der zurückgemeldeten Wahrnehmung ihrer Partner gelten Stiftungen als sehr renommierte Organisationen, die verlässlich agieren, aber auch einen hohen Anspruch an ihre Partner stellen.

Die Learning from Partners-Befragung bietet in erster Linie sowohl den einzelnen Stiftungen als autonomen Organisationen die Möglichkeit, Aufschluss über ihre Arbeitsweise sowie die jeweilige strategische Ausrichtung einzuholen. Das stiftungsindividuelle Feedback der Partner wurde in Einzelberichten für die elf teilnehmenden Stiftungen aufbereitet, woraus sich unmittelbar potentielle Optimierungsmöglichkeiten ableiten lassen können. Aber auch für den Stiftungssektor als Ganzes lassen sich aus diesem Gesamtreport Erkenntnisse und Hypothesen schlussfolgern, die im Folgenden dargestellt werden.

1. Basierend auf den Querschnittsergebnissen der Umfrage 2015 können als erster Punkt kleine, aber merkbare Unterschiede unter den Partnern von wissenschaftsfördernden und zivilgesellschaftsfördernden Stiftungen ausgemacht werden. Ausgehend von den gegenübergestellten Ergebnissen (Abb. 19b, 22b) scheint eine ähnliche Wertorientierung bei der Auswahl eines Förderers für die Antragsteller und Partner aus der Zivilgesellschaft wichtiger zu sein als dies für die Kollegen der Wissenschaft gilt. Auch in der heuristischen Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung der Stiftungsarbeit ist der Prozentsatz der Partner aus der Wissenschaft, die keine Angabe zu dieser Frage machten, größer als der der Partner aus der Zivilgesellschaft. Nicht nur für die wissenschaftsfördernden Stiftungen könnte es ein zukünftiges Diskussionsthema sein, Werte und Wirkung im Stiftungshandeln verstärkt zu kommunizieren.

2. Ein weiteres, augenscheinliches Ergebnis aus den Umfragen bleibt der stets virulente Punkt der Transparenz. Angesichts der ansonsten überaus positiv ausfallenden Resultate, etwa zu den Punkten Zufriedenheit oder Renommee, sind die geringeren Prozentwerte zu den Fragen, die etwa die Information der Partner über die Genese der Entscheidung über ihren Antrag oder generell die Transparenz der Entscheidungsprozesse betreffen, auffallend. Auch wenn die Fragestellung an sich im Sektor hinreichend bekannt ist und keine „neue“ Erkenntnis des Learning from Partners-Projektes darstellt, sind zumindest die Rückmeldungen der befragten Antragsteller und Partner zu diesem Sachverhalt eindeutig. Der Wunsch der Partner nach einer besseren Nachvollziehbarkeit und Information in Bezug auf die Bewilligung oder Ablehnung ihres Antrages wurde nicht nur in den (geringer ausfallenden) quantitativen Ergebnissen, sondern auch in vielen offenen Angaben deutlich zum Ausdruck gebracht. Zudem lässt sich eine Korrelation zwischen Zufriedenheit und Transparenz, insbesondere unter den nicht bewilligten Antragstellern, feststellen. Dabei äußert sich diese Gruppe in den offenen Angaben sehr reflektiert und betont den möglichen Nutzen, der bei einer Mitteilung der Ablehnungsgründe gegeben wäre:

*„Es wäre sehr schön gewesen, die Gründe für die Ablehnung zu erfahren. Ohne eine Erläuterung war eine Verbesserung des Antrags im Sinne der Förderstiftung nicht möglich.“*

Es könnte ein zukünftige Aufgabe für die Stiftungen sein, sich dieses Themas anzunehmen. Betrachtet man die Trendergebnisse zu diesem Punkt (Abb. 35), so scheint sich bislang noch keine einheitliche Richtung abzuzeichnen.

3. Die Trendergebnisse deuten einen möglichen Zusammenhang an, der im Rahmen weiterer Forschung geprüft werden sollte. Während Abb. 32 auf eine merkliche Verbesserung der formalen Anforderungen an einen Antrag hinweist, zeigt sich bei der Bewertung des administrativen Aufwandes ein gegenläufiges Bild, unter den befragten Förderpartnern in 2015 vergaben nur noch 24,5% eine sehr gute Note, 2012 belief sich der Prozentsatz auf 34,2%. Stattdessen haben die guten und befriedigenden Ergebnisse prozentual zugelegt. Es ließe sich die Hypothese aufstellen, dass mit zunehmender Professionalität und Klarheit in den administrativen Prozessen einer Stiftung der administrative Aufwand für die Förderpartner steigt. Hier scheint es eine Korrelation bzw. Balance zwischen beiden Bereichen zu geben. Auf diesen Umstand können die Stiftungen in ihren Optimierungsbestrebungen ein Augenmerk legen und die Verknüpfungen zwischen administrativer Professionalität und dem resultierenden Aufwand für die Partner reflektieren.

Eine erneute Erhebung im Rahmen des Learning from Partners-Projektes könnte für diese Hypothese klärende Daten erheben. Für die weitere Entwicklung der Stiftungen könnte eine erneute Teilnahme an Learning from Partners die Chance bieten, sich auf ihrem Weg ein verlässliches Feedback ihrer Partner einzuholen.

## H. 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. Pp. 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. Pp. 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](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. Pp. 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. Pp. 661-673.

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





