Wilhelm Sander-Stiftung

Learning from Partners
Report 2018

LEARNING
FROM
PARTNERS

Wilhelm Sander-Stiftung

LEARNING FROM PARTNERS

REPORT 2018. WILHELM SANDER-STIFTUNG

Heidelberg, Januar 2019

HERAUSGEBER

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

PARTNER

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

TEXT, REDAKTION UND LAYOUT

Martin Hölz, Christoph Schätzer

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

INHALT

A. VORWORT DER AUTOREN **7**

B. EXECUTIVE SUMMARY **8**

C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT **10**

D. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG **13**

E. ORGANISATIONSPORTRÄT DER WILHELM SANDER-STIFTUNG **15**

F. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN **16**

I. STRUKTURDATEN DER PARTNER DER WILHELM SANDER-STIFTUNG 16

II. ZUR ZUFRIEDENHEIT DER PARTNER 18

III. BEWERTUNG DER ADMINISTRATIVEN PROZESSE 22

IV. BEITRÄGE ZUM CAPACITY BUILDING 27

V. ZUR WAHRNEHMUNG DER WILHELM SANDER STIFTUNG 33

VI. ZUR TRANSPARENZ DER STIFTUNG 40

VII. FEEDBACK DER ABGELEHNTEN ANTRAGSTELLER 43

VIII. THEMENSCHWERPUNKT DIGITALISIERUNG 46

G. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER LEARNING FROM PARTNERS STUDIE FÜR DIE WILHELM SANDER-STIFTUNG **47**

H. LITERATURVERZEICHNIS **49**

A. VORWORT DER AUTOREN

Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

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

Heidelberg, im Januar 2019

B. EXECUTIVE SUMMARY

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

Zur Zufriedenheit der Partner

Im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit der Wilhelm Sander-Stiftung zeigen sich die Befragten sehr zufrieden, die Partnerschaft wird von 63,2 % der Förderpartner mit sehr gut und 38,8 % mit gut bewertet. Sehr und eher zufrieden zeigen sich die Partner auch mit der Kommunikation zur Stiftung, hier wurde keine kritische Wertung vergeben. Zudem ist es der Stiftung gelungen, den Zufriedenheitsgrad unter den nicht bewilligten Antragstellern im zeitlichen Verlauf steigern.

Bewertung der administrativen Prozesse

Die formalen Anforderungen an einen Antrag werden von 83,3 % als eindeutig und von 16,7 % als eher eindeutig eingestuft, ein im Vergleich zum Durchschnitt herausragendes Ergebnis. Der administrative Aufwand im Rahmen einer Projektförderung wird durch die Partner zu 38,1 % als sehr gut und zu 47,6 % als gut eingeschätzt. Die Wilhelm Sander-Stiftung zeichnet sich hier durch eine sehr unbürokratische Arbeitsweise aus. Einzig mit Blick auf die Informationspolitik zur stiftungsinternen Bearbeitung eingereichter Anträge ergeben sich noch Optimierungsmöglichkeiten.

Beiträge zum Capacity Building

Auch wenn konkrete Unterstützungsangebote nicht zu den Schwerpunkten der Stiftungsarbeit zählen, wird eine Förderung durch die Wilhelm Sander-Stiftung von zahlreichen positiven Effekten begleitet. Nahezu zwei Drittel (61,2 %) der geförderten Partner berichten von verbesserten Karrierechancen, zudem wirkt sich die Förderung bei 47,6% der Partner positiv auf die Reputation aus. Auch in einer verbesserten Projektdurchführung liegt ein mittelbarer Effekt bei 47,6 % der Befragten.

Zur Wahrnehmung der Stiftung

Die Wilhelm Sander-Stiftung gilt in den Augen ihrer Partner als verlässliche Organisation, die klare Ziele verfolgt. Darüber hinaus werden ihr von 81,1 % ein hohes Renommee zugeschrieben. Im zeitlichen Vergleich konnte die Stiftung ihr Profil in nahezu allen Merkmalen schärfen. Einzig bei der Frage nach der Flexibilität ergab sich ein leichter Rückgang, der aber mit der zunehmend strategischen Ausrichtung der Stiftung korreliert. Eine Förderung durch die Stiftung gilt bei 59,5 % der Befragten als Qualiätsausweis.

Zur Transparenz der Stiftung

Die befragten Antragsteller und Partner bewerten die Transparenz der Stiftung vergleichsweise positiv, über die Hälfte (52,4 %) waren überwiegend über das Procedere bzgl. der Entscheidung informiert, was ein überdurchschnittliches Ergebnis darstellt. Auch im zeitlichen Verlauf konnte die Stiftung für eine größere Klarheit unter den Befragten sorgen. Die Transparenz der Entscheidungsprozesse wird von einem Drittel der Partner als sehr gut und von weiteren 28,6 % als gut bewertet.

Feedback der abgelehnten Antragsteller

Im Kontakt mit der Wilhelm Sander-Stiftung in der Phase der Antragstellung zeigten sich 42,9 % sehr und 47,6 % eher zufrieden. Diese Werte fallen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt 2018 überdurchschnittlich positiv aus. Mit 95,2 % gaben nahezu alle nicht bewilligten Antragsteller an, über die Gründe der Ablehnung informiert worden zu sein. Dieser Wert ist ebenfalls überdurchschnittlich und konnte von der Stiftung im Trendvergleich auf diesem hohen Niveau gehalten werden.

Die Ergebnisse aus dem Feedback ihrer Partner bedeuten für die Wilhelm Sander-Stiftung eine große Bestätigung ihrer Arbeit. Die Stiftung erzielt sehr hohe Zufriedenheitswerte unter ihren Antragstellern und Partner. Zudem ist es ihr im zeitlichen Verlauf gelungen, die Zufriedenheit auch und insbesondere unter den nicht bewilligten Antragstellern zu erhöhen. Dies spricht für eine professionelle und gelingende Kommunikation zwischen den Stiftungsmitarbeitern und den Partnern, die sich auch in wertschätzenden qualitativen Anmerkungen ausdrückt. Im administrativen Bereich ist die Stiftung gut aufgestellt, die formalen Anforderungen an einen Antrag werden von allen Befragten als eindeutig oder teilweise eindeutig wahrgenommen. Für die Förderpartner zeichnet sich die Stiftung durch einen sehr angemessenen Projektaufwand aus. Auch wenn konkrete Unterstützungsangebote nicht zu den Schwerpunkten der Stiftungsarbeit zählen, wird eine Förderung durch die Wilhelm Sander-Stiftung von zahlreichen positiven Effekten begleitet. Nahezu zwei Drittel der geförderten Partner haben von verbesserten Karrierechancen berichtet, zudem wirkt sich die Förderung positiv auf die Reputation der Partner aus. Auch in einer verbesserten Projektdurchführung liegt ein Effekt für die Befragten. Die Wilhelm Sander-Stiftung wird von den Antragstellern und Partnern als verlässliche Organisation eingeschätzt, die klare Ziele verfolgt. Sie zeichnet sich durch ein hohes Renommee, aber auch einen hohen Anspruch aus. Abgesehen vom Merkmal der Flexibilität konnte die Stiftung in den Augen der Befragten in Profil in den vergangenen Jahren schärfen. In Transparenzfragen erzielte die Stiftung überdurchschnittlich positive Ergebnisse und informierte nahezu alle nicht bewilligten Antragsteller über die Gründe der Ablehnung.

C. EINFÜHRUNG UND PROJEKTKONTEXT

Learning from Partners ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt, das als Trendstudie konzipiert bereits zum dritten Mal am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg durchgeführt wurde[1]. Das Vorhaben widmet sich der systematischen Evaluation des Kooperationsverhältnisses zwischen Stiftungen und ihren Partnern[2], wobei der Fokus auf der Performanz sowie der organisationalen Weiterentwicklung der Stiftung liegt. Im Mittelpunkt der Studie steht das Ziel, ein systematisches und umfassendes Feedback von Antragstellern, Fördermittelempfängern und Kooperationspartnern von Stiftungen zu erheben, das Aufschluss über die jeweilige Arbeitsweise, die organisationale Aufstellung, die stiftungsinternen Abläufe und die Umsetzung der Stiftungsstrategie geben soll. Mit den erzielten Ergebnissen trägt das Projekt einerseits auf Organisationsebene zur Optimierung und Professionalisierung des Stiftungshandelns bei und eröffnet andererseits die Möglichkeit, nachhaltige und zielgerichtete Veränderungen im Stiftungssektor anzustoßen. Im Folgenden sollen kurz die Kontextbedingungen für das Projekt vorgestellt und auf die jeweiligen Ebenen eingegangen werden.

Stiftungen gehören „zu den autonomsten Institutionen der modernen Gesellschaften“[3] und agieren in „relativer Unabhängigkeit von Marktmechanismen und Wahlzyklen“ (ebd.). Mit ihren vielfältigen Rollen, seien sie komplementär, substituierend, bewahrend oder innovativ-themenanwaltschaftlich angelegt, verfügen Stiftungen über komparative Vorteile und sind in der Lage, Risiken einzugehen, Problemfelder zu identifizieren oder Innovationen zu fördern. In den vergangenen Jahren stieg die Anzahl an Stiftungen kontinuierlich an, gegenwärtig verzeichnet der Bundesverband Deutscher Stiftungen eine Gesamtanzahl von 22.274 rechtsfähigen Stiftungen in Deutschland, von denen allein 549 im Jahr 2017 neu errichtet wurden[4]. Aufgrund dieser rasanten Zunahme hat sich sowohl die öffentliche als auch die wissenschaftliche Aufmerksamkeit verstärkt dem Stiftungswesen zugewandt, es wurden die Rollen und Funktionsweisen von Stiftungen[5], ihre Verortung in der Zivilgesellschaft sowie der spezifische Beitrag von Stiftungen zum Gemeinwohl eingehender untersucht, wobei Begriffe wie Accountability, Transparenz oder Impact in die Diskussion mit eingebracht wurden. Wesentliche Beiträge finden sich in den Publikationen von Power[6], Porter & Kramer[7], Anheier & Daly[8] sowie von Anheier, Förster, Mangold und Striebing[9]. Diese Transformationen auf gesellschaftlicher Makroebene greifen Stiftungen auf Organisationsebene auf ganz unterschiedliche Weise auf: verstärkt durch eine sektor-interne Dynamik, beschäftigten sich Stiftungen in zunehmendem Maße mit Fragen von Strategie, Qualität und Wirkung. Um der Gefahr einer „idealistischen Ineffizienz“[10] zu entgehen, reflektieren Stiftungen seit den vergangenen beiden Dekaden ihren Modus Operandi, entwickeln gemeinschaftliche Projekte und Vorhaben oder agieren verstärkt in der themenanwaltschaftlichen Politikberatung.

1 CSI 2015; CSI 2012
2 Die gewählte Form (Partner, Antragsteller, Mitarbeiter) bezieht sich immer zugleich auf weibliche und männliche Personen.
3 Anheier 2012: 23
4 vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2018
5 Anheier et al 2017
6 Power 1997
7 Porter & Kramer 1999
8 Anheier & Daly 2007
9 Anheier et al 2017
10 So Arend Oetker in Jacobi 2009: 145

Stiftungen verstehen sich zunehmend als lernende Organisationen[11], legen verstärkt Wert auf eine effektive und effiziente Durchführung und Erfüllung ihres Stiftungszweckes und kommen dabei gleichsam Anforderungen von Legitimität und Transparenz nach, da „neben inhaltlichen Qualitätsmaßstäben an die Arbeit Fachlichkeit auch auf der strategischen und operativen Ebene des Managements mittlerweile von vielen Partnern als selbstverständlich betrachtet wird“[12]. Learning from Partners als gemeinschaftliches Evaluationsprojekt stellt daher einen Baustein für eine umfassende Organisationsentwicklung von Stiftungen auf ihrem Professionalisierungsweg dar. Die Ergebnisse des Projektes geben exemplarisch Aufschluss über die Aktivitäten von Stiftungen, über ihr Wirken in der Gesellschaft und in den jeweiligen Themenfeldern. Sie tragen zur Legitimität von Stiftungen bei und erfüllen Anforderungen von Transparenz und Professionalisierung. Innerhalb des Stiftungssektors entsteht durch das Projektdesign eine Plattform zum Austausch zwischen den beteiligten Stiftungen, da spezifische Fragestellungen oder Probleme nicht notwendigerweise eine Stiftung allein betreffen. Durch eine Clusterzusammenstellung ähnlich aufgestellter und arbeitender Stiftungen lassen sich Verständigungswege generieren, die den wechselseitigen Austausch fördern. Auf organisationaler Ebene können die Ergebnisse schließlich als Entscheidungsgrundlage für die strategische und operative Steuerung der jeweiligen Stiftung dienen und ermöglichen einen Abgleich von Fremd- und Eigenbild. Der Ansatz von Learning from Partners geht hierbei über die Programmebene hinaus und fokussiert auf die Stiftung als Entität, in der die unterschiedlichen Organisationseinheiten, die für die Partner wesentlich sind, mit ihrer Performanz im Zentrum stehen.

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

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

11 Vgl. Argyris & Schön 1999
12 Posch 2015: 16

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

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

D. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG

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

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

Zur Grundgesamtheit der zu befragenden Partner zählen alle Personen und Organisationen, die zu einem gegebenen Zeitpunkt – in der jetzigen dritten Welle im Jahr 2017 – (1) einen Antrag an die Stiftung gestellt hatten, der bewilligt oder abgelehnt wurde, (2) eine laufende Projektförderung erhielten oder (3) Kooperationspartner der Stiftung waren oder sind. Mit der durchgeführten Erhebung lässt sich eine Darstellung der Situation dieser Partner in Hinblick auf den Kontakt und die Zusammenarbeit mit der Stiftung zu einem bestimmten Zeitpunkt erheben. Durch die wiederholten Erhebungen können im Rahmen des Projektdesigns als Trendstudie „Aussagen über Wandel und Stabilität auf Aggregatebene getätigt werden“[13], die sich aus den vergleichenden Auswertungen ergeben. Es wird eine organisationsspezifische Beobachtung der Stiftung im Zeitverlauf erzielt, entlang derer die Stiftung ihre Strategie justieren oder sich Feedback über bereits durchgeführte Veränderungen einholen kann. Ergänzend tragen die Resultate zu einem transparenten und interaktiven Verhältnis zwischen Stiftung, Partner und der Öffentlichkeit bei und dienen darüber hinaus der weiteren Forschung.

13 Stein 2014: 143

Die Durchführung der empirischen Umfragen erfolgte zwischen dem 18. Januar und 11. März 2018. Die zu befragenden Partner wurden per automatisch generierter E-Mail und individualisiertem Zugangsschlüssel zur Umfrage eingeladen. Die Online-Erhebung gewährleistete die Anonymität der Teilnehmer und schloss Fehler bei der Datenerfassung aus. Die Anonymität der Antwortenden wurde zusätzlich durch die Voreinstellung des Umfrageprogramms gewährleistet, in welcher der Zugangsschlüssel nicht mit den Antwortdatensätzen verknüpft gespeichert wurde. So wurde eine rekonstruierende Zuordnung der Antworten zu den Befragten ausgeschlossen. Im genannten Erhebungszeitraum wurden insgesamt 7.499 Partner eingeladen, von denen 1.989 ihren vollständig ausgefüllten Antwortdatensatz einreichten. Die entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 26,5 %.

E. ORGANISATIONSPORTRÄT DER WILHELM SANDER-STIFTUNG

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 acht 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 Wilhelm Sander-Stiftung ging aus dem Nachlass des Fabrikanten Wilhelm Sander hervor und wurde 1975 gegründet.

Die Stiftung fördert in den Ländern Deutschland und Schweiz ausschließlich Forschungsprojekte im Bereich der Humanmedizin mit dem Schwerpunkt auf klinischer und klinisch-experimenteller Krebsforschung. Außerhalb der Forschungsprojekte finanziert sie weder Studien- noch Graduiertenförderung in Form von Einzelstipendien noch Einzelpersonen.

Seit der Gründung der Stiftung wurde ein Fördervolumen von rund 225 Millionen € für ca. 2000 Forschungsprojekte ausgeschüttet. Das jährliche Fördervolumen liegt bei rund 9 Millionen €.

Die Anzahl der innerhalb der Stiftung beschäftigten Mitarbeiter beträgt 20, davon sind drei im Förderwesen im Münchner Büro der Stiftung tätig. Die anderen Mitarbeiter arbeiten in der Verwaltung des Immobilienbesitzes, aus dem der Großteil des Stiftungsvermögens besteht. Diese Büros befinden sich in Neustadt a. d. Donau sowie in Leverkusen.

Die Stiftung setzt sich aus dem Stiftungsrat, dem Wissenschaftlichen Beirat sowie dem Vorstand zusammen. Der Stiftungsrat ist das oberste Organ der Stiftung. Er bestellt sowohl den Vorstand als geschäftsführendes Organ als auch den Wissenschaftlichen Beirat als beratendes Gremium auf dem Gebiet des Förderzwecks, der klinischen und klinisch-experimentellen Krebsforschung.

Die Organisation und Verwaltung des Förderantragswesens fällt in den Aufgabenbereich des Vorstands im Münchner Stiftungsbüro. Die Antragstellung erfolgt über ein zweistufiges Verfahren; Begutachtung des Antrags und Entscheidung über die Förderung mithilfe von Peer Review.

F. ZUR AUSWERTUNG DER EINZELNEN DIMENSIONEN

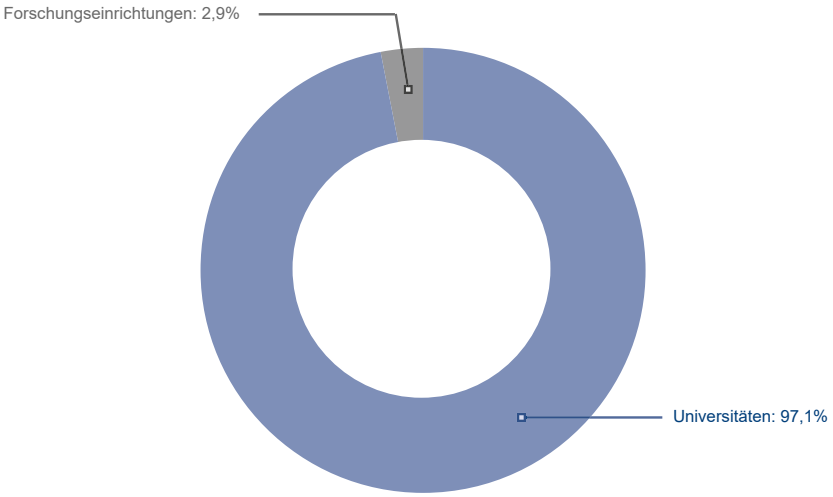
In den folgenden Kapiteln werden die erzielten Resultate aus der Umfrage für die Partner der Wilhelm Sander-Stiftung vergleichend zum durchschnittlichen Ergebnis aus allen acht Umfragen (Gesamtsample) sowie im Vergleich zu den Ergebnissen der Umfrage 2015 (Trendauswertung) vorgestellt. Die Gliederung orientiert sich an den im Erhebungsinstrument berücksichtigten Dimensionen. Abgesehen von den Angaben zu den Strukturdaten wurden bei der Auswertung die Daten gewichtet, so dass alle acht Stiftungen im Gesamtsample gleichermaßen repräsentiert sind. Die Auswertungen unter Kapitel VII basieren auf einem Subsample, das ausschließlich aus abgelehnten Antragstellern besteht.

I. Strukturdaten der Partner der Wilhelm Sander-Stiftung

Zu der dritten Erhebungswelle der Learning from Partners Umfrage wurden 179 stiftungsintern ausgewählte Partner der Wilhelm Sander-Stiftung eingeladen. Im Erhebungszeitraum vom 18. Januar bis 5. März 2018 füllten 42 Partner der Wilhelm Sander-Stiftung die Umfrage vollständig aus. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23,5%. Unter den 42 vollständig ausgefüllten Datensätzen befinden sich die Angaben von 21 bewilligten und 21 abgelehnten Antragsteller.

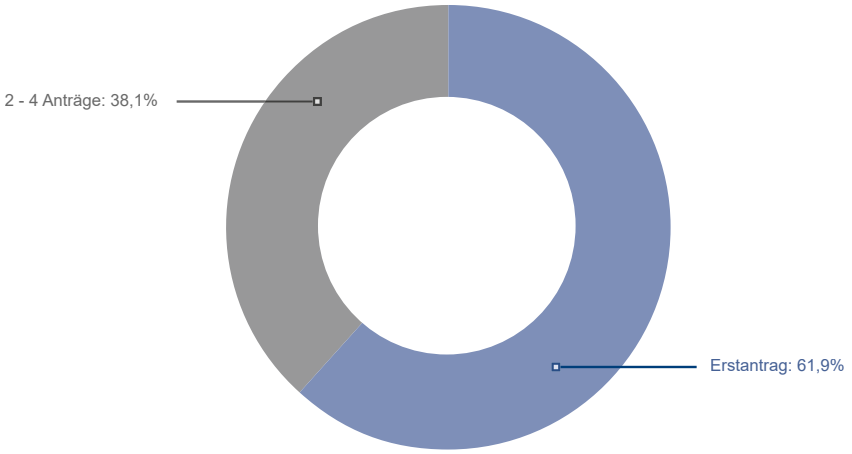
Die Wilhelm Sander-Stiftung führt in ihrer Satzung ausschließlich die Projektförderung im Bereich der medizinischen Forschung, der Krankheits- und vor allem der Krebsbekämpfung als Förderzweck auf. Deshalb stammen alle Partner aus dem Feld der Wissenschaft. Mit 97,1 % sind fast alle Befragte an Universitäten verortet, die verbleibenden 2,9 % in einer Forschungseinrichtung.

Abb. 2: Stiftungen erhalten Förderanträge von unterschiedlichen Personengruppen, Institutionen oder Organisationen. In welche der folgenden Kategorien können Sie sich als Antragssteller/-in einordnen?



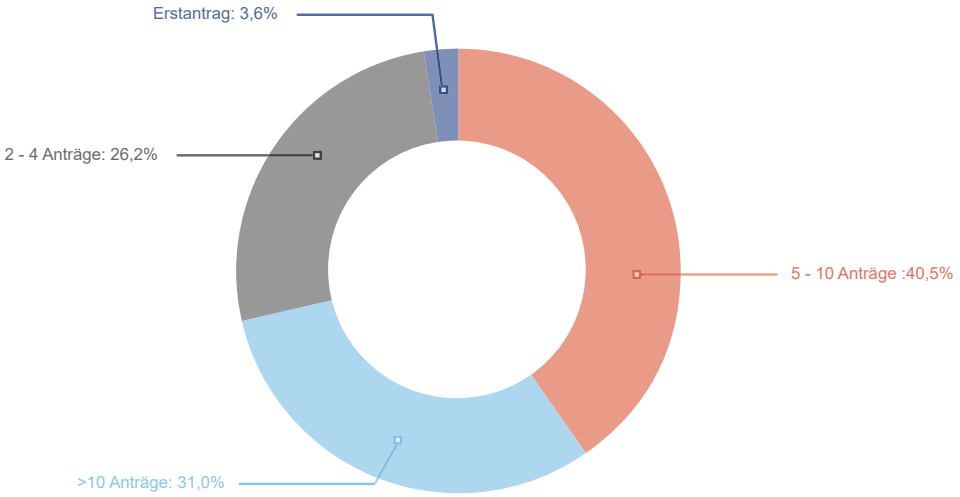
Bei der Frage nach der Häufigkeit der Antragstellung bei der Wilhelm Sander-Stiftung geben 38,1 % der Partner an, in den vergangenen fünf Jahren zwischen zwei und vier Anträge an die Stiftung gestellt zu haben. Bei 61,9 % handelte es sich um den ersten Antrag.

Abb. 3: Wie viele Anträge auf Förderung haben Sie in den vergangenen fünf Jahren bei der Stiftung gestellt?



In Bezug auf ihre allgemeine Antragserfahrung geben 26,2 % der Partner an, zwei bis vier Anträge in den vergangenen fünf Jahren gestellt zu haben. Die größte Gruppe (40,5 %) stellte im selben Zeitraum fünf bis zehn Anträge. Als sehr antragserfahren zeichnen sich 31 % aus, diese Gruppe hat angegeben, mehr als zehn Anträge während der vergangenen fünf Jahre gestellt zu haben. Lediglich 2,4 % der Partner äußerten, dass sie zum ersten Mal einen Antrag an eine Stiftung gestellt haben. Hierdurch wird deutlich, dass nahezu alle Partner bereits Erfahrung im Antragstellen gesammelt haben.

Abb. 4: Und wie viele Anträge auf Förderung haben Sie in den vergangenen fünf Jahren insgesamt gestellt?



II. Zur Zufriedenheit der Partner

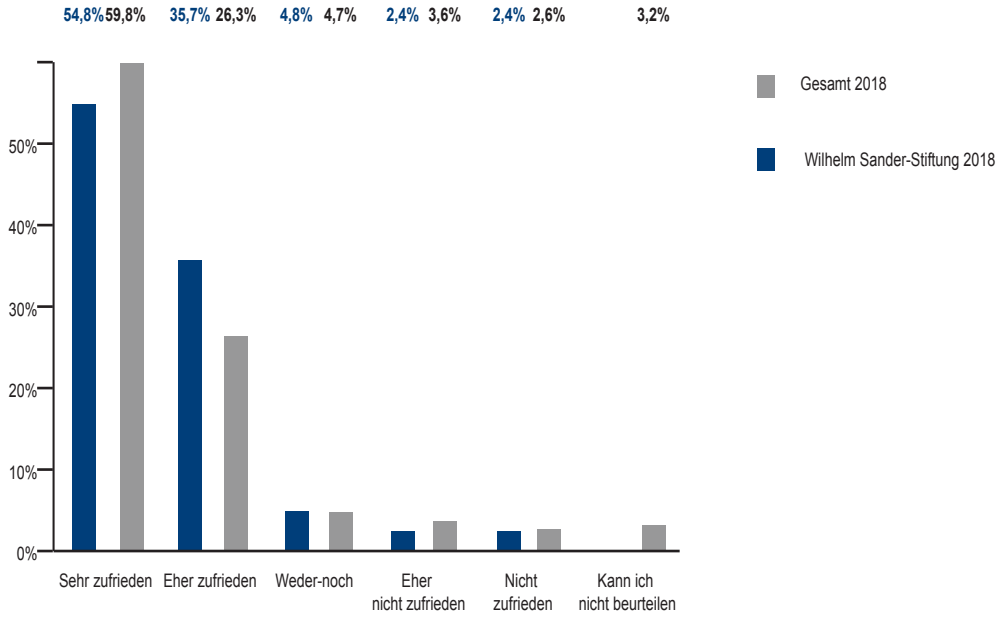
Das Herausarbeiten der Zufriedenheit der Partner bzw. Antragssteller mit der Stiftung in den unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit ist ein zentrales Erkenntnisinteresse der Studie. Damit dieses subjektive Kriterium möglichst detailliert und systematisch abgebildet werden kann, wurden entsprechende Fragen an unterschiedlichen Stellen des Erhebungsinstrumentes platziert.

Abbildung 5 zeigt die Zufriedenheitswerte aller Partner (bewilligte und abgelehnte Antragsteller) der Wilhelm Sander-Stiftung in der Phase der Antragstellung. Mit 54,8 % sind die meisten Befragten sehr zufrieden mit dem Kontakt zur Stiftung während dieser Phase, was leicht unter dem Durchschnitt des Gesamtsample liegt. Über ein Drittel (35,7 %) gab an, eher zufrieden zu sein. Damit fällt dieses Ergebnis überdurchschnittlich aus. Der Anteil der Befragten, der sich neutral positioniert, liegt bei 4,8 %. Am anderen Ende der Skala finden sich, wenn auch nur in geringem Maße, Angaben von Antragstellern, die sich kritisch äußern und weniger oder nicht zufrieden sind. Sowohl eher nicht zufrieden als auch nicht zufrieden sind jeweils 2,4 % der Befragten. Die qualitativen Antworten untermauern jedoch die Zufriedenheit während der Antragstellung:

„Das Management der Anträge und auch die Beratung durch das Stiftungsbüro ist sehr gut und wirklich sehr „nutzerfreundlich“. Das Team ist ausgesprochen freundlich und hilfreich. Es ist jederzeit ansprechbar und steht mit exzellentem Rat und Tat den Antragstellern zur Seite. Der „Web Auftritt“ ist gut verständlich und einfach handhabbar.“

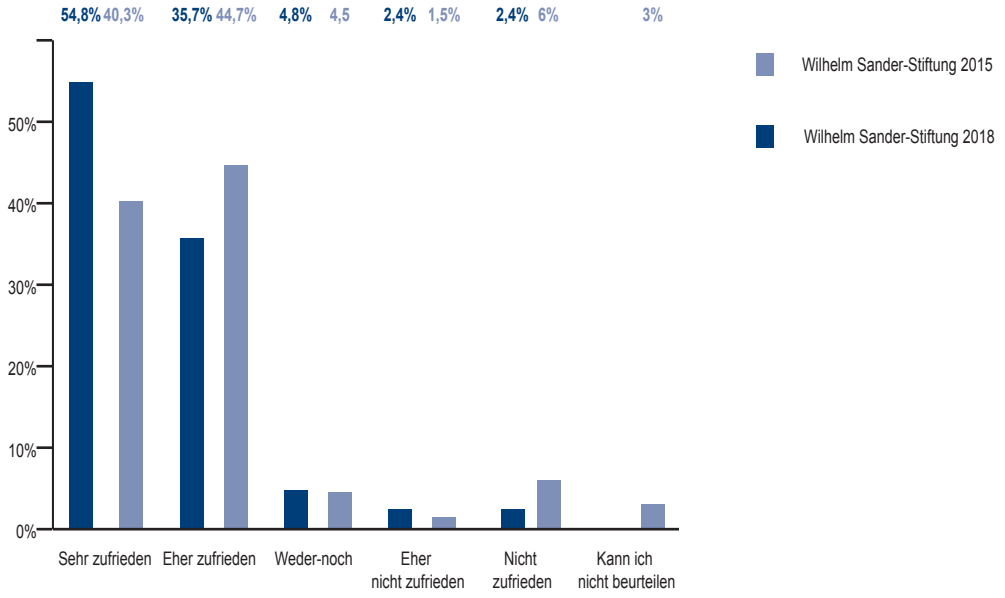
„Die Mitarbeiter sind außerordentlich freundlich und hilfsbereit.“

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



Im Trendvergleich zeigt sich bei den sehr zufriedenen Antragstellern eine deutliche Steigung von 14,5 %. Dafür sinkt die Anzahl der Befragten, die mit der Antragsstellung eher zufrieden sind um 9 %. In der Tendenz hat sich der Zufriedenheitsgrad unter den Antragstellern und Partnern generell verbessert.

Abb. 6: Wie zufrieden waren Sie während der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung? (Trendauswertung 2015-2018)



Die Frage nach der Bewertung der Partnerschaft konnte nur von den bewilligten Förderpartnern ausgefüllt werden. Das Ergebnis hierzu ist durchweg positiv (vgl. Abb. 7). 63,2 % der Befragten bewerten die Partnerschaft als sehr gut, im Gesamtsample liegt der Wert bei 66,1 %. Die restlichen 36,8 % empfanden die Partnerschaft als gut und liegen damit über den Durchschnitt. Bemerkenswert ist, dass es kein Partner eine schlechtere Wertung gewählt hatte.

Vergleicht man das Ergebnis mit der vorherigen Erhebungswelle, so fällt auf, dass sich auch hier das Resultat verbessert hat (vgl. Abb. 8). Zwar empfinden 11,1 % weniger Befragte die Partnerschaft als sehr gut, dahingegen steigt das Empfinden einer guten Partnerschaft um 19,6 % und eine befriedigende Bewertung wird nicht abgegeben.

Abb. 7: Wie bewerten Sie die Partnerschaft mit der Stiftung insgesamt?

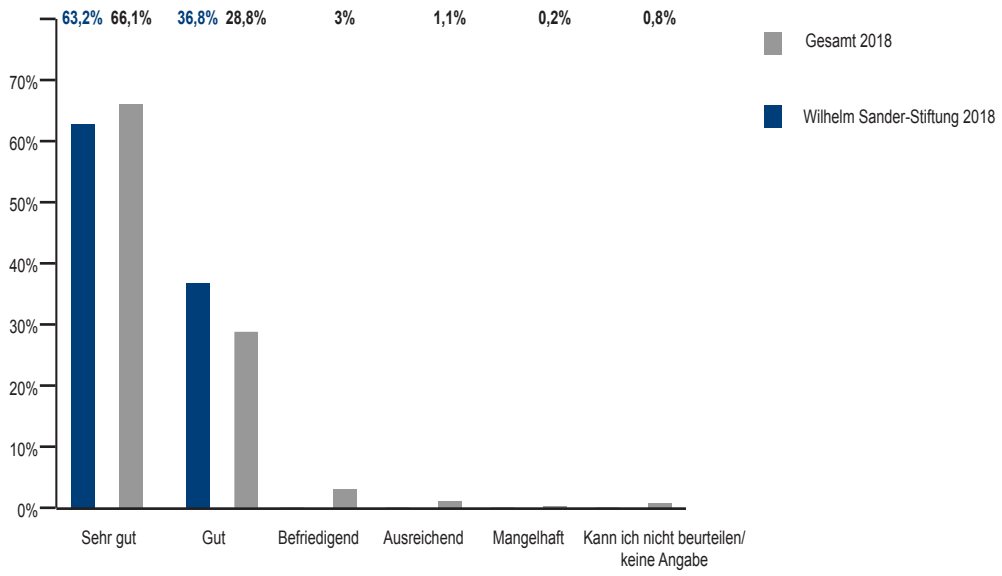
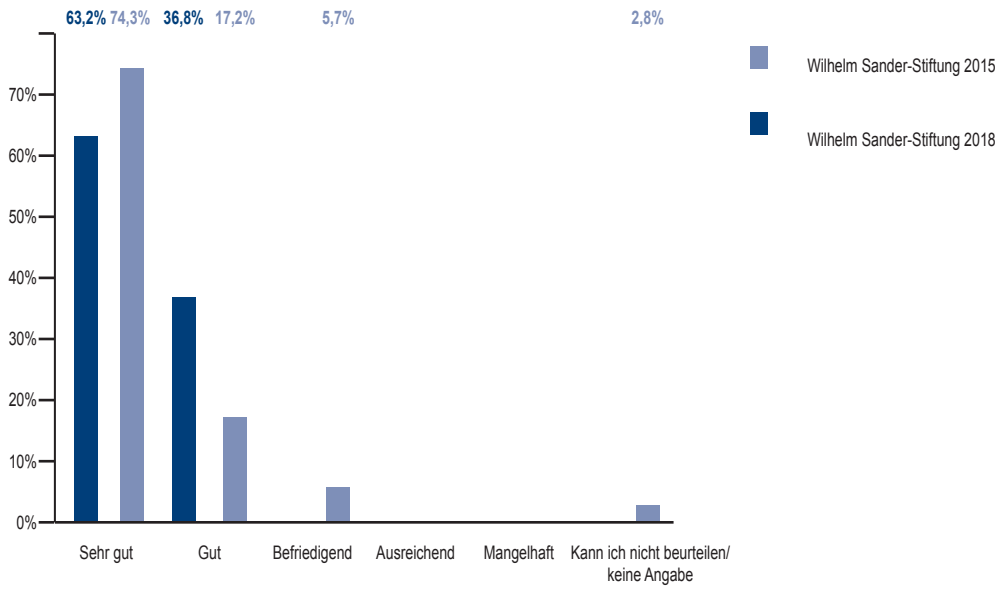


Abb. 8: Wie bewerten Sie die Partnerschaft mit der Stiftung insgesamt? (Trendauswertung 2015-2018)



Die dritte Frage zur Zufriedenheit bezieht sich auf die Kommunikation mit der Ansprechperson innerhalb der Stiftung. Die vergleichende Auswertung zeigt, dass der Anteil an sehr zufriedenen Partnern der Wilhelm Sander-Stiftung mit 63,2 % nur leicht unterdurchschnittlich ausfällt, hingegen gibt es mehr Partner (31,6 %), die sich eher zufrieden äußern. Das Resultat weist auf eine gelingende und zufriedenstellende Kommunikation hin, da keiner der Förderpartner eine negative Bewertung abgegeben hat. Auch der Trendvergleich bestätigt die hohen Zufriedenheitswerte sehr eindrücklich.

Abb. 9: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kommunikation zu Ihren Ansprechpersonen während der Förderung?

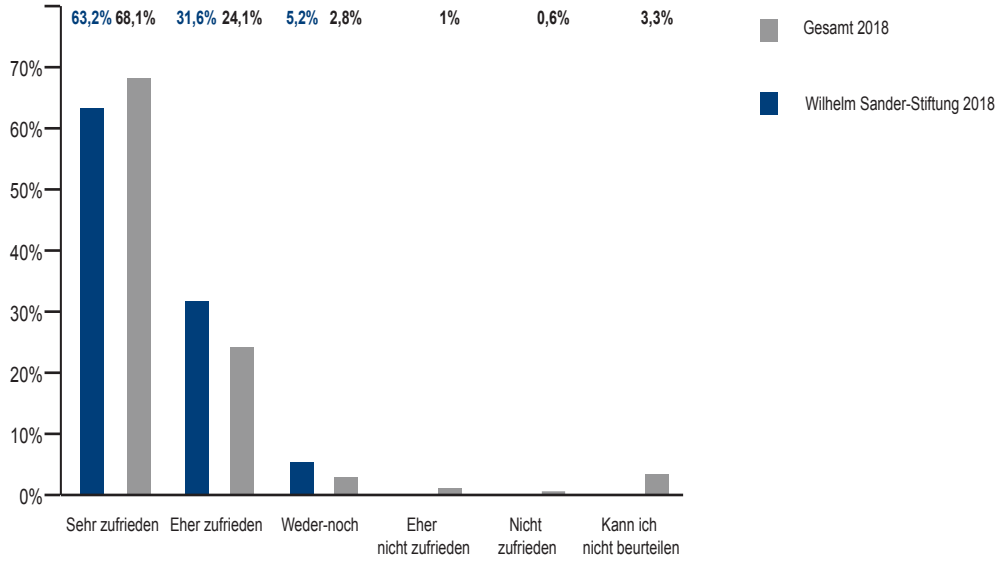
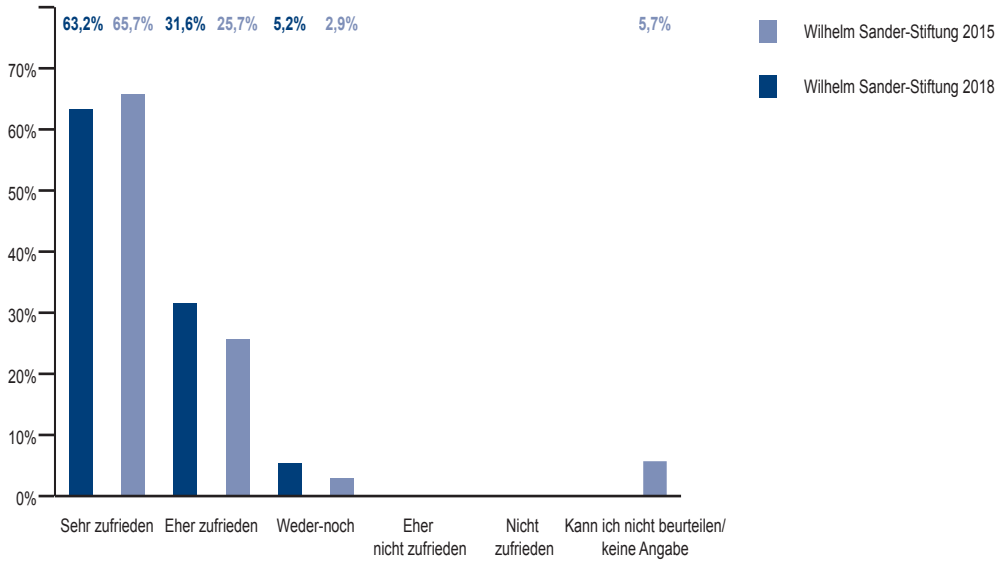


Abb. 10: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kommunikation zu Ihren Ansprechpersonen während der Förderung? (Trendauswertung 2015-2018)

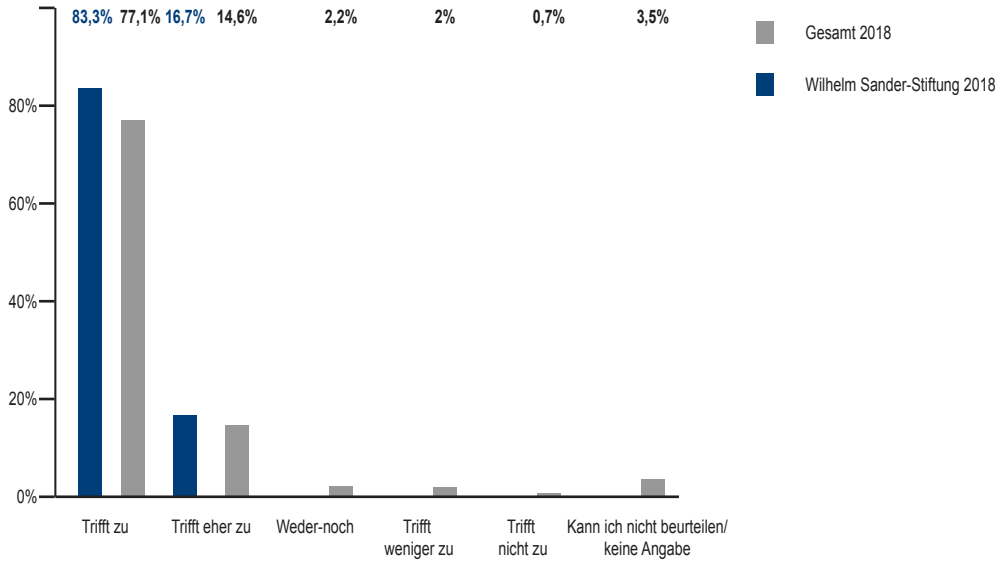


III. Bewertung der administrativen Prozesse

Zahlreiche administrative Prozesse, die von der Stiftung vorgegeben werden, strukturieren und prägen das Verhältnis zwischen Stiftung und ihren Partnern. Learning from Partners ist als Ansatz der Organisationsevaluation angelegt, weshalb die Bewertung der administrativen Elemente einen wesentlichen Bereich darstellt, um Auskunft über die Organisationsstruktur und die Performanz geben zu können. Zur Bewertung der administrativen Seite der Partnerschaft gingen mehrere Einzelfragen in das Erhebungsinstrument ein, wobei der Schwerpunkt auf der Phase der Antragstellung lag. Hier finden die ersten und weitreichenden Begegnungen mit der Organisationsstruktur der Stiftung statt.

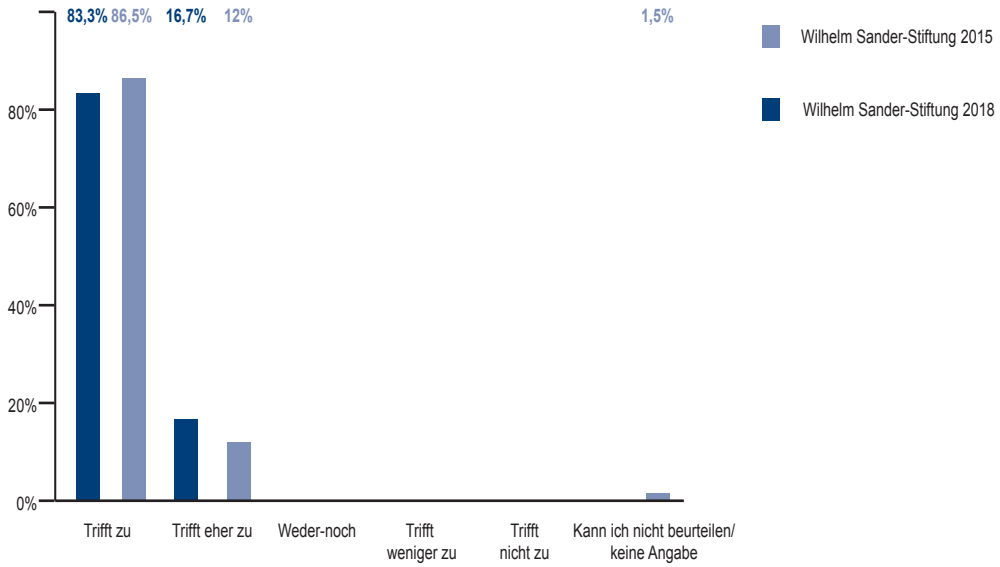
Die erste Frage widmet sich der Klarheit der formalen Anforderungen an einen Antrag. Sowohl die abgelehnten als auch die bewilligten Befragten wurden um ihre Einschätzung gebeten. Für die Phase der Antragstellung ist dies ein zentraler Punkt, da die Formulierung eindeutiger formalen Anforderungen beiden Seiten nützt: der Stiftung, indem sie Anträge erhält, die ihren Ansprüchen gerecht werden und den Antragstellern, die entlang der Vorgaben ihren Antrag erstellen können. Die Ergebnisse der Wilhelm Sander-Stiftung liegen über dem Durchschnitt des Gesamtsamples. Für 83,3 % der Befragten sind die formalen Anforderungen eindeutig formuliert. Die übrigen 16,7 % können der Aussage teilweise zustimmen. Die Ergebnisse liegen vollständig im positiven Bereich, wodurch auf eine stabile und klare Organisationsstruktur der Stiftung in Hinblick auf die Darstellung ihrer Förderangebote geschlossen werden kann, sprich die Stiftung überaus eindeutig ihre Angebote und Anforderungen kommuniziert.

Abb. 11: Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig.



Das durchweg positive Ergebnis findet man auch in der vorherigen Welle wieder. Auch wenn die eindeutige Zustimmung 2018 leicht abnimmt, findet sich keine kritische Einschätzung unter den Angaben der Befragten.

Abb. 12: Die formalen Anforderungen an einen Antrag sind eindeutig. (Trendauswertung 2015-2018)



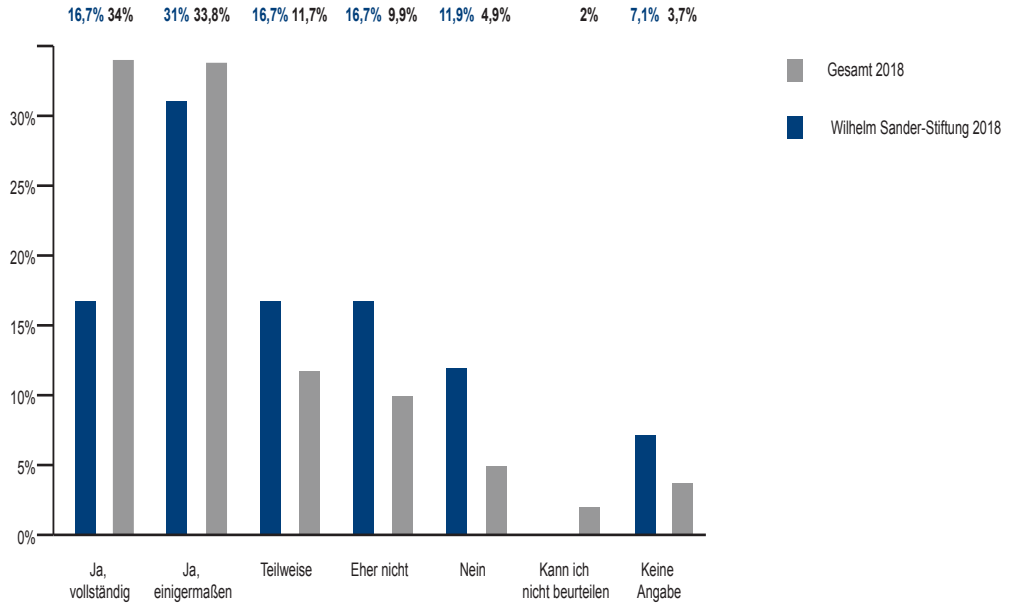
Wie gut informiert die Befragten über den weiteren, stiftungsinternen Ablauf nach der Einrichtung ihres Antrags waren, war Gegenstand einer weiteren Frage aus dem Bereich der Administration (vgl. Abb 13). 16,7 % der Partner waren vollständig informiert, was vergleichend zu dem Gesamtsample (34 %) etwa halb so viele Partner angaben. Die Befragten, die sich einigermaßen informiert sahen, liegen mit 31 % auch leicht unter dem Durchschnitt. Im Vergleich zum Gesamtsample wird erkennbar, dass die kritischen Rückmeldungen, also der Anteil der Partner, die sich negativ äußerten, höher ist als im Gesamtdurchschnitt. Teilweise informiert wie ebenso eher nicht informiert sahen sich 16,7 % der Befragten. 11,9 % der Befragten wussten nicht, wie die stiftungsinterne Bearbeitung nach dem Einreichen des Antrages von statten ging.

In den qualitativen Angaben gehen die Befragten vor allem auf die Informationspolitik ein.

„Ich glaube, das darf jede Stiftung halten wie sie will, und muss nicht unbedingt vollkommen transparent sein: wichtig ist a) deadlines zu haben, b) klare formale angaben und c) klare information wann eine entscheidung gefällt wird.“

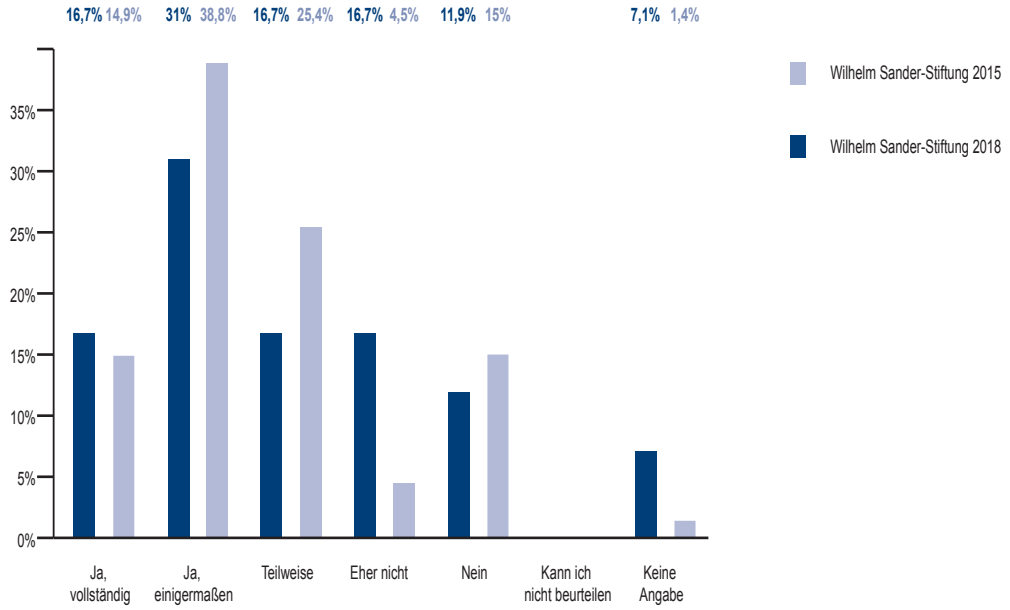
„Hier wäre ggf. eine Information des Antragsteller über den jeweiligen Stand der Antragstellung sinnvoll und würde evtl. Nachfragen vermindern.“

Abb. 13: Wussten Sie darüber Bescheid, wie die weitere stiftungsinterne Bearbeitung (z.B. Fristen, Termine) abläuft, nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht hatten?



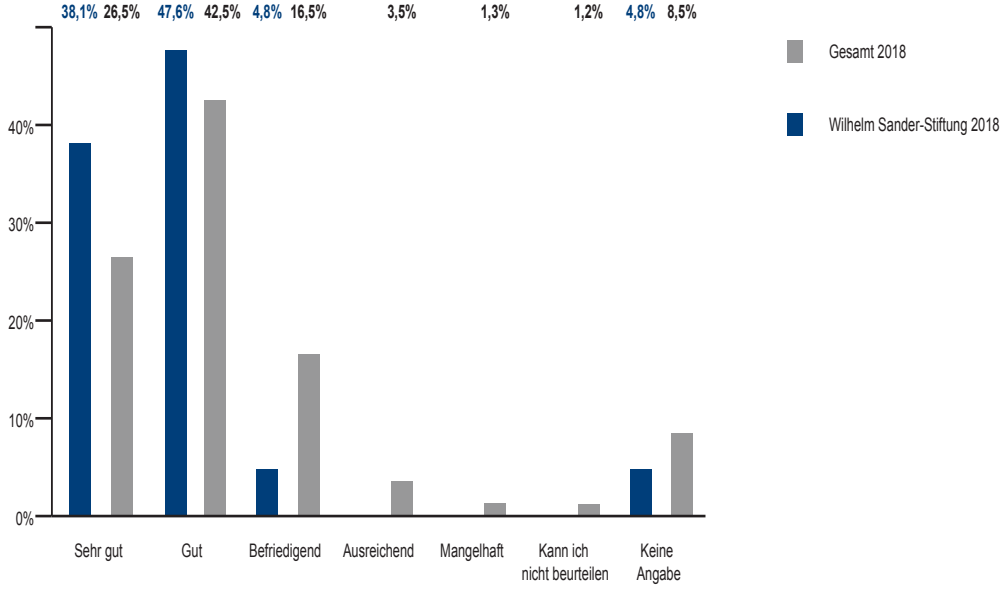
Im Vergleich mit dem Ergebnis aus 2015 verschlechtert sich das Gesamtergebnis leicht. Zwar nimmt die Anzahl der Partner, die sich vollständig informiert fühlen, um 1,8 % zu, jedoch sinkt die Anzahl derjenigen, die sich einigermaßen informiert fühlen, von 38,8 % auf 31 %. Bei den teilweise informierten Partnern ergibt sich wiederrum eine Steigung von 8,7 %. Der größte Abstand mit 12,2 % findet sich bei den Befragten, die sich eher nicht informiert sehen. Die Anzahl der nicht informierten Partner sinkt um 3%.

Abb. 14: Wussten Sie darüber Bescheid, wie die weitere stiftungsinterne Bearbeitung (z.B. Fristen, Termine) abläuft, nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht hatten? (Trend-auswertung 2015-2018)



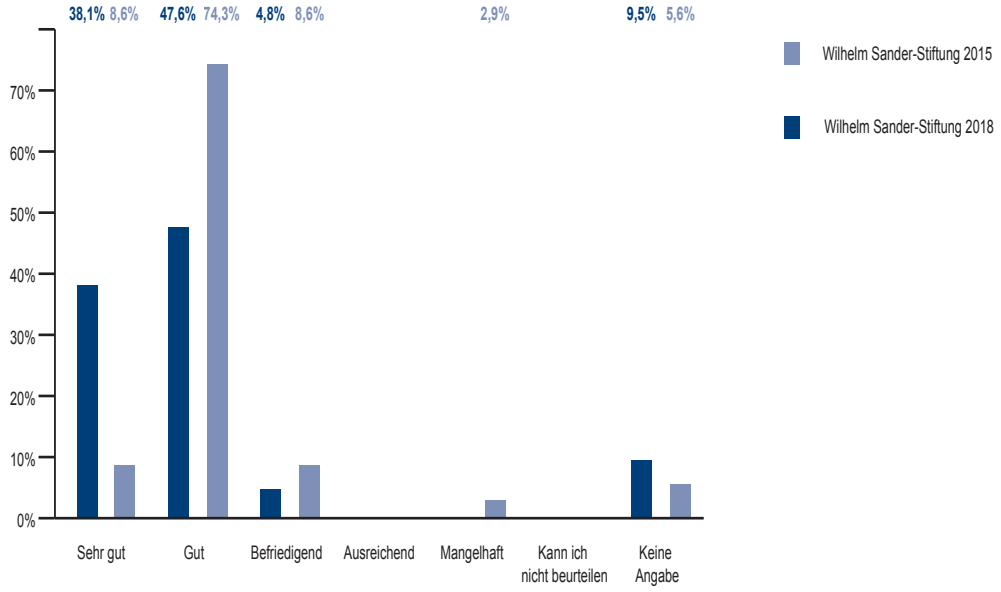
Die bewilligten Partner konnten im weiteren Verlauf der Umfrage den administrativen Aufwand, welchen sie im Rahmen durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung zu erledigen hatten und haben, bewerten. Mit 47,6 % bewertet der Großteil der Partner den Aufwand als gut, damit liegt das Ergebnis über dem Durchschnitt.
Auffällig ist mit 38,1 % die überdurchschnittlich häufig gewählte sehr gute Bewertung. Nur 4,8 % der Partner empfand den administrativen Aufwand als „befriedigend“. In Kombination mit dem Resultat, dass es keine negativen Bewertungen gab, lässt sich daraus das Ergebnis ableiten, dass die Wilhelm Sander Stiftung den administrativen Aufwand für ihre Förderpartner in einem sehr angemessenen und für die Partner geschätzten Rahmen hält.

Abb. 15: Wie bewerten Sie Ihren administrativen Aufwand für das Projekt?



Im Vergleich zur Erhebung 2015 stieg die Anzahl der Befragten, die den Aufwand als sehr gut bewerten von 8,6 % auf 38,1 % steil an. Die guten Wertungen sanken von 74,3 % auf 47,6 %, die kritischen Rückmeldungen aus der letzten Welle konnten komplett behoben werden.

Abb. 16: Wie bewerten Sie Ihren administrativen Aufwand für das Projekt? (Trendauswertung 2015-2018)



IV. Beiträge zum Capacity Building

Die Unterstützung einer Stiftung kann über die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen hinausgehen. Durch die Hilfe der Stiftung beim Realisieren von Projekten erlangen die Partner zugleich Kompetenzen, wie etwa beim Projektmanagement oder in der Öffentlichkeitarbeit. Diese Veränderungen und Verbesserungen auf individueller sowie organisationaler Ebene wurden lange Zeit als Nebeneffekt betrachtet. Doch in den vergangenen Jahren haben Stiftungen verstärkt ihr Augenmerk auf diesen Bereich gelegt und gezielt Angebote entwickelt, um ihre Partner zusätzlich beim Aufbau von Kompetenzen zu unterstützen. Der Bereich des Capacity Building wird in der Studie von Learning from Partners mitevaluiert: die Befragten wurden in allen Phasen der Partnerschaft nach Unterstützungsangeboten und -leistungen, welche ihnen durch die Stiftung ermöglicht wurden, gefragt. Capacity Building-Elemente können je nach Ausrichtung und Strategie der Stiftung zu den wichtigsten Effekten im Rahmen einer Stiftungsförderung angesehen werden.

Die Partner konnten alle Angebote der Unterstützung, die ihnen seitens der Stiftung bereitgestellt wurden, bewerten. Bei einem ersten Blick auf die vergleichenden Ergebnisse ist auffällig, dass – in der Tendenz analog zum Gesamtsample – ein relativ großer Anteil der Förderpartner die Antwortoptionen „kann ich nicht beurteilen / nicht vorhanden“ oder „keine Angabe“ gewählt hatten. Ausgehend von den sehr guten und guten Wertungen steht die Verbesserung der Sichtbarkeit des eigenen Projekts an erster Stelle. Zudem ist hier die Anzahl der Befragten, die diese Bewertung nicht vornehmen wollten oder konnten geringer als im Gesamtsample. So bewerten 14,3 % die Verbesserung der Sichtbarkeit des Projekts als sehr gut. Die gute Bewertung liegt mit 23,8 % leicht unter dem Durchschnitt (27,5 %), die befriedigenden und ausreichenden negativen Bewertungen fallen leicht höher aus.

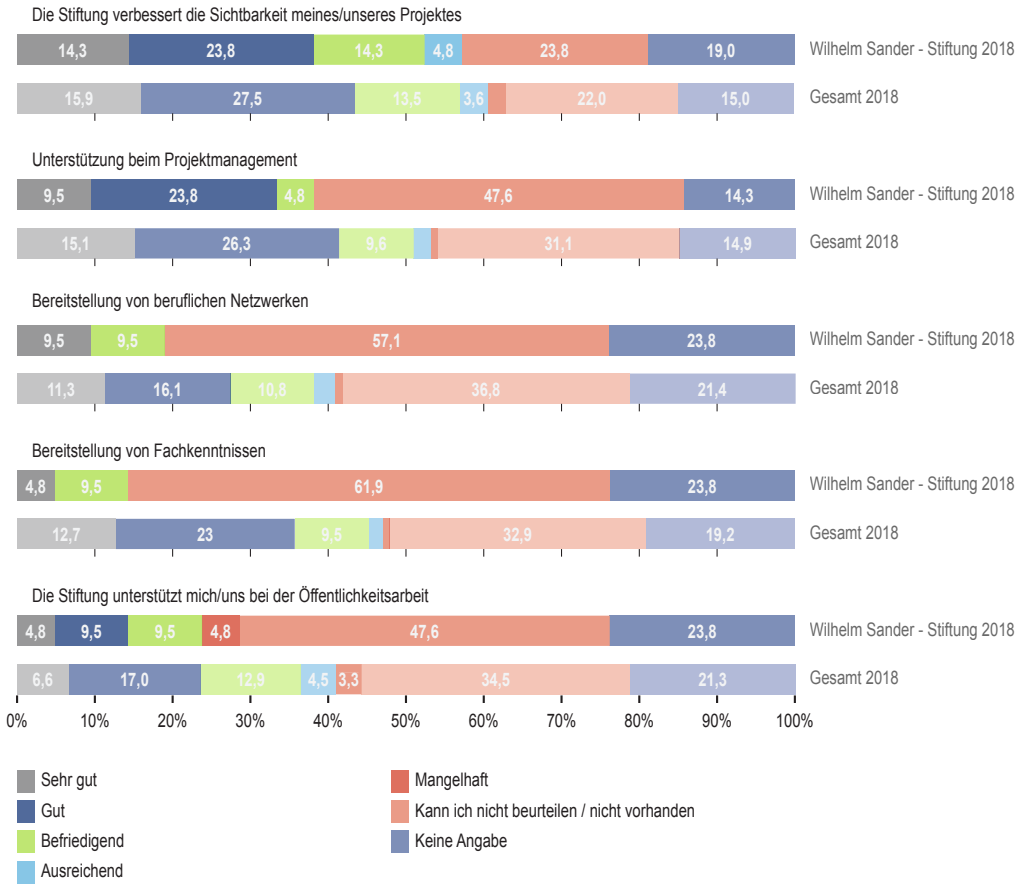
Die Unterstützung beim Projektmanagement steht an zweiter Stelle und wurde von 9,5 % der Partner als sehr gut eingestuft, weitere 23,8 % gaben eine gute Wertung ab, was 2,5 % unter dem Durchschnitt liegt. Befriedigend empfanden 4,8 % der Befragten die Projektmanagementunterstützung.

An dritter Stelle gelangt die Bereitstellung von beruflichen Netzwerken. Hier fällt vor allem auf, dass über die Hälfte der Befragten angaben, dies nicht beurteilen zu können oder die Bereitstellung nicht vorhanden sei und 23,8 % keine Angabe machten. Der Punkt wird von 9,5 % der Förderpartner als sehr gut, von weiteren 9,5 % als gut bewertet.

Die Bereitstellung von Fachkenntnissen empfanden 4,8 % der Förderpartner als sehr gut, 9,5 % als gut. Angesichts der Förderschwerpunkte der Stiftung und den hoch spezialisierten Partnern ist dies aber mehr als nachvollziehbar. Mit 61,9 % findet sich hier die größte Gruppe, die dies nicht beurteilen konnten oder als nicht vorhanden einstuften

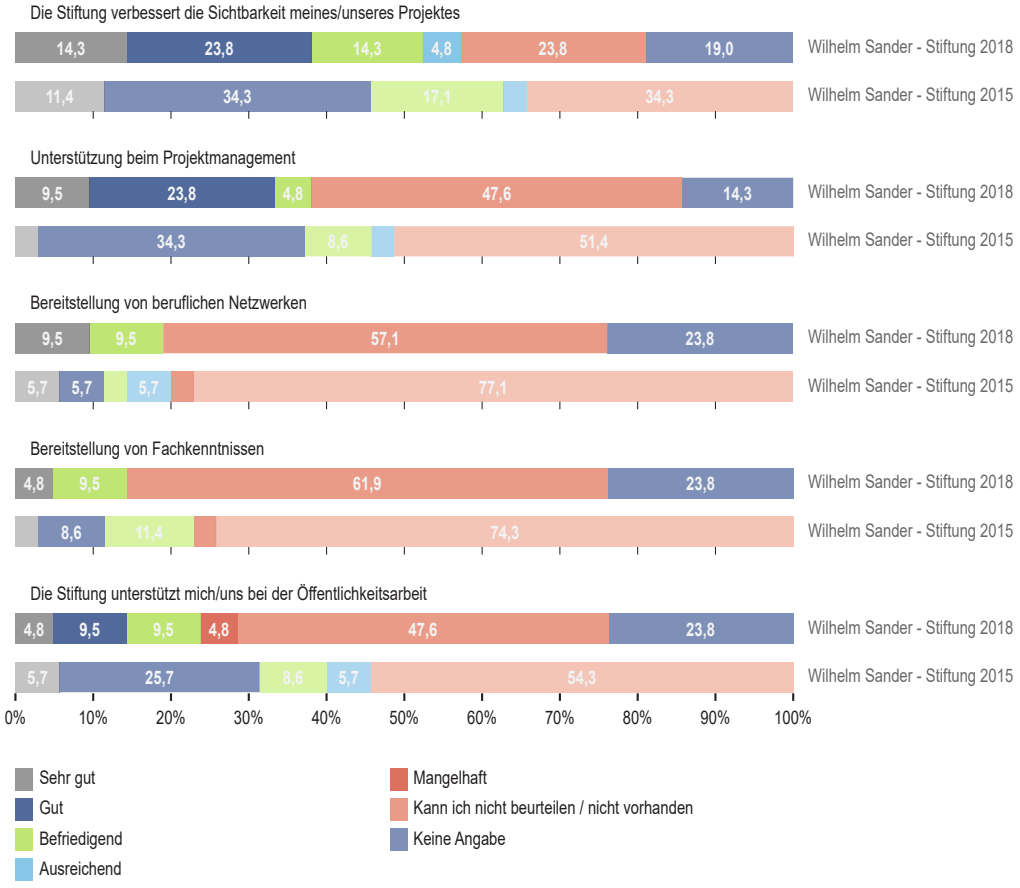
Zusammen mit der Bereitstellung von Fachkenntnissen steht die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit am Ende der Auswertung. 4,8 % der Befragten empfinden diese als sehr gut und 9,5 % als gut. Weitere 9,5 % empfinden die Hilfe als befriedigend.

Abb. 17: Wie bewerten Sie folgende Unterstützungsangebote der Stiftung?



Im Vergleich zur vorherigen Welle ändert sich die Reihenfolge der Bewertung zu den Unterstützungsangeboten kaum (vgl. Abb. 18). Die Verbesserung der Sichtbarkeit des Projekts bleibt an erster Stelle, etwa eingebüßt, insbesondere bei den guten Bewertungen haben die Unterstützungsangebote beim Projektmanagement und bei der Öffentlichkeitsarbeit. Ansonsten lassen sich kaum Veränderungen aufzeigen. Diese Auswertung verdeutlicht, dass Capacity Building Angebote nicht notwendigerweise zu den zentralen Aufgaben von wissenschaftsfördernden Stiftungen zählen. Die vergleichsweise niedrigen Prozentwerte sind im Kontext des Stiftungszweckes zu verstehen und zu interpretieren, aus ihnen lassen sich keine notwendigen, zu ergreifenden Maßnahmen ableiten.

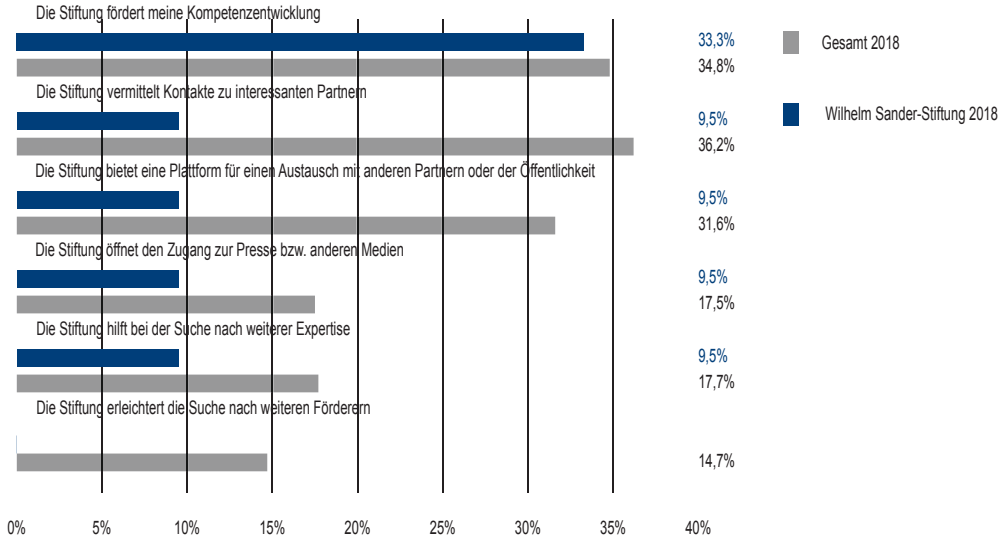
Abb. 18: Wie bewerten Sie folgende Unterstützungsangebote der Stiftung? (Trendauswertung 2015-2018)



Die Anschlussfrage aus dem Themenkomplex Capacity Building versuchte, weitere mögliche Formen der Unterstützung in Erfahrung zu bringen. Die Partner konnten bei dieser Frage keine Bewertung vornehmen, sondern hatten die Möglichkeit, aus einer Liste an Antwortoptionen eine Mehrfachauswahl zu treffen, weswegen die die addierten Prozentwerte über 100% hinausgehen können.

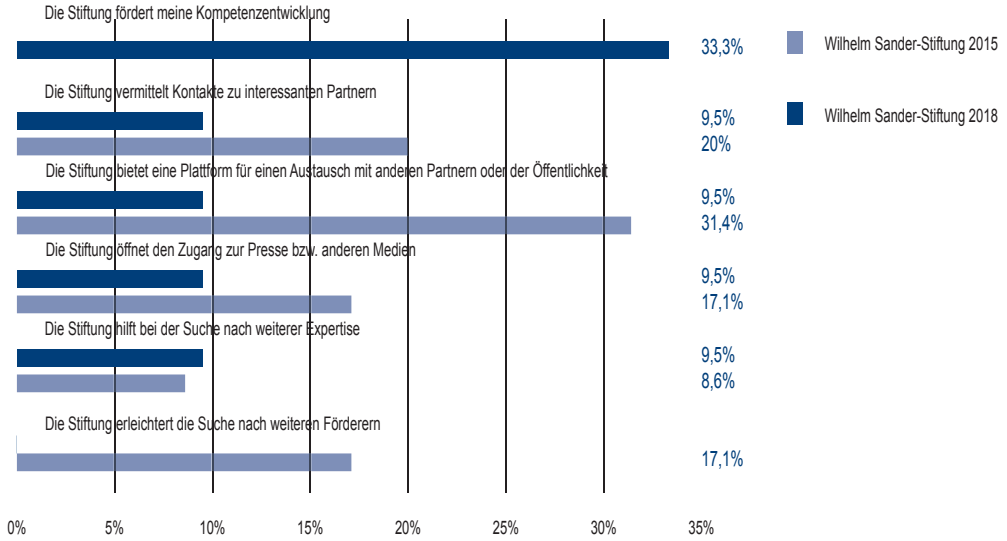
In der vergleichenden Auswertung wird die Kompetenzentwicklung mit Abstand am häufigsten als weiterführende Form der Unterstützung angegeben, der erzielte Wert von 33,3 % liegt 1,5 % unter dem Durchschnitt des Gesamtsamples. Bei den weiteren sechs Optionen fiel die Zustimmung unter den Befragten der Wilhelm Sander-Stiftung sichtbar niedriger als der Durchschnitt aus. 9,5 % der Förderpartner gaben an, dass die Stiftung ihnen Kontakte zu interessanten Partner vermittelten. Für weitere 9,5 % der Befragten bietet die Wilhelm Sander-Stiftung eine gute Plattform für den Austausch mit anderen. Ebenso empfanden 9,5 % der Partner, dass die Stiftung den Zugang zur Presse eröffnet. Genauso stimmten 9,5 % der Befragten der Aussage zu, dass die Stiftung bei der Suche nach weiterer Expertise hilft. Die Antwortoptionen, dass die Stiftung die Suche nach weiteren Förderern erleichtert und dass die persönliche Weiterentwicklung gefördert wird, wurde von keinem der Befragten angegeben.

Abb. 19: Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Stiftung ermöglicht?



Im Trendvergleich wird deutlich, dass die weiterführenden Formen der Unterstützung seit der letzten Auswertung abgenommen haben. Im Vergleich erzielen alle Items eine geringere Zustimmung. Jedoch erlangt die Kompetenzentwicklung, welche in die Befragung neu hinzugefügt wurde, knapp 2 % mehr Zustimmung als die Angabe, dass die Wilhelm Sander-Stiftung eine gute Plattform für den Austausch mit anderen bietet, welches in der Vorwelle den höchsten Zuspruch erreichte. Dennoch sind diese Zahlen kein Grund zur Sorge, die oben genannten Unterstützungsangebote durch die Wilhelm Sander-Stiftung zählen nicht zu deren strategischen Kernaufgaben, die sich die Stiftung gestellt hat. Auch hier sind diese Ergebnisse stets im Kontext der stiftungsspezifischen Ausrichtung zu betrachten und zu interpretieren und stellen keine notwendigen Optimierungsmöglichkeiten dar.

Abb. 20: Welche weiterführenden Formen der Unterstützung werden Ihnen durch die Stiftung ermöglicht? (Trendauswertung 2015-2018)



Neben den aktiven Möglichkeiten der Unterstützung durch die Stiftung wurden im Rahmen der Learning from Partners-Umfrage auch die Effekte der Förderung auf die Partner als Element des Capacity Building erhoben. Erneut war der Aufbau der Frage so gestellt, dass die Befragten nach einer Mehrfachauswahl antworten konnten (vgl. Abb. 21).

Den größten Effekt sehen die Förderpartner der Wilhelm Sander-Stiftung bei der Verbesserung ihrer Karrierechancen, dieser liegt mit 61,9 % deutlich über den Durchschnitt des Gesamtsamples (29,7 %). Darauf folgen zum einen die Verbesserung der Fähigkeit der Partner ein Projekt durchzuführen und zum anderen die Verbesserung der Reputation mit jeweils 47,6 %. Diese zwei Effekte liegen im Vergleich zum Gesamtsample leicht überdurchschnittlich. Fast jeder Fünfte (19 %) gibt an, dass sich seine Fähigkeit zur Evaluation von Projekten verbessert hat, im Gesamtsample liegt der Referenzwert etwas darüber. Ebenso empfanden 19 %, dass die eigene Organisation bzw. Institution durch die Förderung profitiert hat, was 26,6 % unter dem Gesamtdurchschnittswert liegt. An fünfter Stelle steht ein verbesserter Kontakt zu einschlägigen Förderstiftungen. Mit 14,3 % liegt dieser Wert etwas unter dem Gesamtsample. Jedoch ist das Ergebnis besser als erwartet, wenn man beachtet, dass bei den Fragen nach der weiteren Unterstützung keiner der Befragten angegeben hatte, dass die Suche nach weiteren Förderern durch die Stiftung erleichtert wurde. 9,5 % der Befragten stimmten zu, dass ihr Kontakt zur Öffentlichkeit sich verbessert hatte. Weitere 9,5 % berichten, dass sich ihre thematische Ausrichtung durch die Förderung verändert hat. Unterdurchschnittlich häufig wird die Angabe vorgenommen, dass sich ihr Kontaktnetzwerk vergrößert hat. Diese Option wählten 4,8 % der Befragten. Sie liegt 34,1 % unter dem Durchschnittswert. Somit wirkt sich eine Förderung durch die Wilhelm Sander-Stiftung insbesondere auf individueller Ebene der Partner aus und wirkt reputations- und kompetenzfördernd auf die Befragten. Für eine wissenschaftsfördernde Stiftung sind dies die Ziele, die es mit der Förderung zu erreichen gilt.

In den quantitativen Angaben schreibt ein Partner wie folgt:

„Chancen auf die Einwerbung von DFG Mittel haben sich verbessert“

Vergleicht man die Effekte mit der vorherigen Welle. so fällt auf, dass sich die Wichtigkeit der einzelnen Items leicht geändert hat und die meisten Einzelitems weniger Zuspruch erlangen (vgl. Abb. 22). Vor allem die Verbesserung in der Projektdurchführung, welche in der letzten Auswertung am häufigsten gewählt wurde, erzielte 2018 29,5 % weniger Zustimmung. Auch die Aussage, dass die Organisation von der Förderung profitiert hat, nimmt deutlich ab (39,6 % weniger als in der vorherigen Welle). Die Änderung der thematischen Ausrichtung nimmt wiederum um knapp 1 % zu. Mit einer Zunahme von 8,6 % hat sich der Kontakt zu einschlägigen Förderstiftungen am meisten verbessert.

Abb. 21: Welche Effekte haben sich bei Ihnen durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung über die Förderung hinaus ergeben?

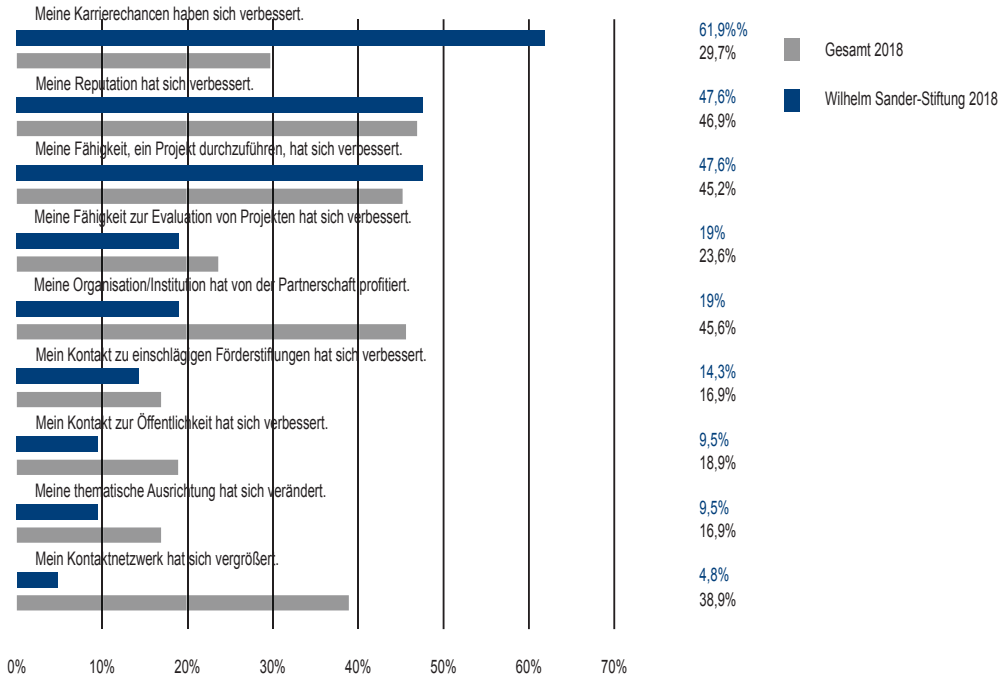
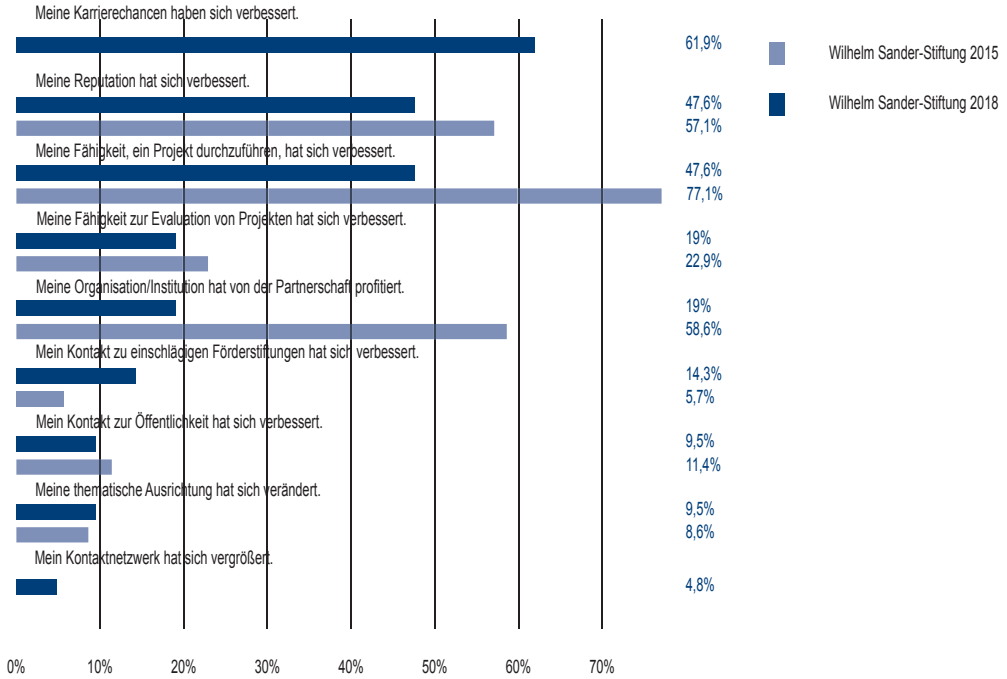


Abb. 22: Welche Effekte haben sich bei Ihnen durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung über die Förderung hinaus ergeben? (Trendauswertung 2015-2018)

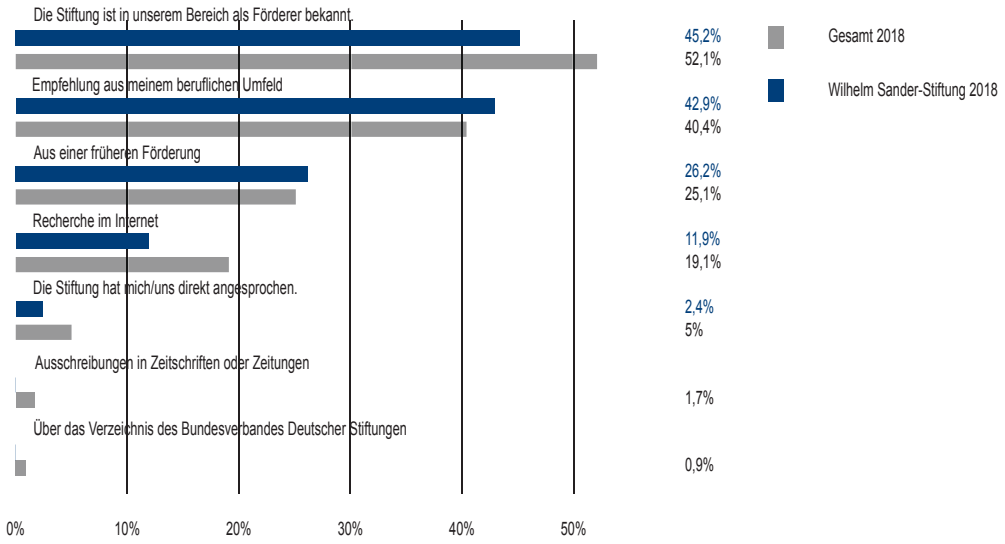


V. Zur Wahrnehmung der Wilhelm Sander Stiftung

Eine zentrale Fragestellung der Studie war die Wahrnehmung der Stiftung durch die Partner. Dieses Thema wird aufgrund seiner Komplexität anhand mehrerer Fragen im Survey beleuchtet. Durch die Ergebnisse kann ein wertvoller Blick von außen auf die Organisation ermöglicht werden und geben daraus Auskunft über die Position und den Stellenwert der Stiftung im Feld und in der breiten Öffentlichkeit.

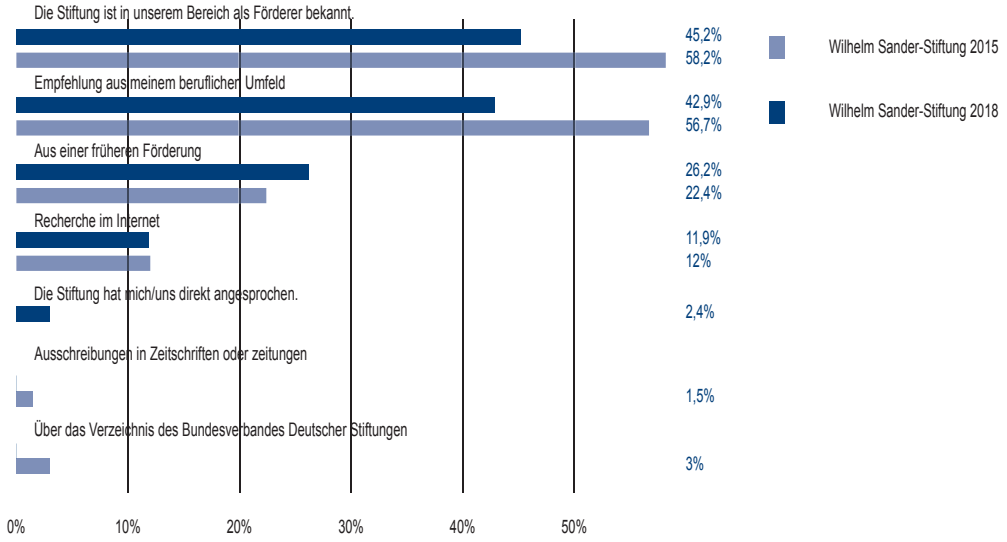
In der ersten Frage soll der Bekanntheitsgrad ermittelt, indem erfragt wird, wie die Partner auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden sind. Mit 45,2 % gab die größte Gruppe aller befragten Partner an, dass die Wilhelm Sander-Stiftung als Förderin im Feld bekannt gewesen sei. Knapp darauf folgt mit 42,9 % die Empfehlung aus dem beruflichen Umfeld. Durch eine frühere Förderung kannten 26,2 % der Partner die Stiftung. An vierter Stelle folgt mit 11,9 % die Recherche im Internet. Eine direkte Ansprache durch die Stiftung (2,4 %) spielte nur eine verschwindend geringe Rolle. Keiner der Partner gab an, über die Fördermöglichkeiten der Wilhelm Sander-Stiftung durch Ausschreibungen in Zeitschriften und Zeitungen oder durch das Verzeichnis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen erfahren zu haben. Im Gesamtsample ist die Reihenfolge der Faktoren nahezu identisch.

Abb. 23: Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden?



Im Vergleich zur vorherigen Welle bleibt die Reihenfolge der ersten vier Antwortoptionen zur Frage nach der Aufmerksamkeit identisch. Die Werte der zwei Items „Die Stiftung ist als Förderer bekannt“ und „Empfehlung aus dem Umfeld“ sinken in der aktuellen Auswertung zwar jeweils um etwa 13 %, hingegen stieg die Bekanntheit durch eine vorherige Förderung steigt 3,8 %. Die Recherche im Internet bleibt bei rund 12 % auf identischem Niveau bestehen. Die letzten drei Optionen spielen im allgemeinen keine große Rolle als Quelle der Aufmerksamkeit, weder in der jetzigen wie auch in der vorherigen Erhebungswelle. Das Stiftungsverzeichnis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen oder die Ausschreibungen in Zeitungen, welche 2015 immerhin noch für 3 % bzw. 1,5 % der Befragten als Informationsursprung dienten, wurden in dieser Auswertung von keinem Befragten ausgewählt. Die direkte Ansprache gewann wieder mit 2,4% geringfügig an Bedeutung.

Abb. 24: Wie sind Sie auf die Fördermöglichkeiten der Stiftung aufmerksam geworden? (Trendauswertung 2015-2018)



Neben der Bekanntheit ist auch der Ruf der Stiftung wichtig für deren Wahrnehmung. Hierdurch erhält man einen wertvollen Blick von außen auf die Wilhelm Sander-Stiftung und Auskunft über den Stellenwert der Organisation bei ihren Partnern. Deshalb wurde die Zustimmung aller Antragsteller und Partner zu acht zentralen Charakteristika von Stiftungen erhoben.

Gruppiert man die Reihenfolge der einzelnen Kriterien nach dem Umfang der vollständigen und teilweisen Zustimmung, so reiht sich die Wilhelm Sander-Stiftung in das generelle Bild ein, welches sich in dieser und den vergangenen Erhebungswellen bei Learning from Partners gefestigt hatte: Stiftungen gelten als renommierte, anspruchsvolle und zuverlässige Akteure. Die größte Zustimmung mit 81,1 % erhält die Wilhelm Sander-Stiftung für ihr hohes Renommee. Die Merkmale: Verfolgung klarer Ziele, Verlässlichkeit und hoher Anspruch erzielten jeweils eine Zustimmung von 78,4 %, womit sie an zweiter Stelle der Reihenfolge stehen. Mit 70,2 % folgt die Einschätzung, nach der die Stiftung einen Ruf als transparente Organisation genießt, dieser Wert liegt 6,3 % über dem Durchschnitt des Gesamtsamples. 62,1 % schätzen die Stiftung als innovativ ein. Knapp die Hälfte (48,6 %) der Befragten empfinden die Wilhelm Sander-Stiftung als eine strategisch arbeitende Organisation. An letzter Stelle steht das flexible Eingehen auf Unvorhergesehenes mit 16,2 %, wodurch dies 26,6 % unter dem Gesamtdurchschnitt liegt. Die niedrigere Zustimmung der Charakteristika strategisches Arbeiten und Flexibilität lässt sich zum Teil auch durch die hohe Anzahl an Befragten erklären, die dieses Item nicht beurteilen konnten oder wollten (40,5 % und 59,5 %). In der Summe betrachtet stellen die Ergebnisse zur Reputation der Wilhelm Sander-Stiftung ein positives Zeugnis dar, als renommierte und anspruchsvolle Organisation geschätzt zu werden, die auf eine verlässliche Art und Weise klare Ziele verfolgt.

Abb. 25: Die Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die

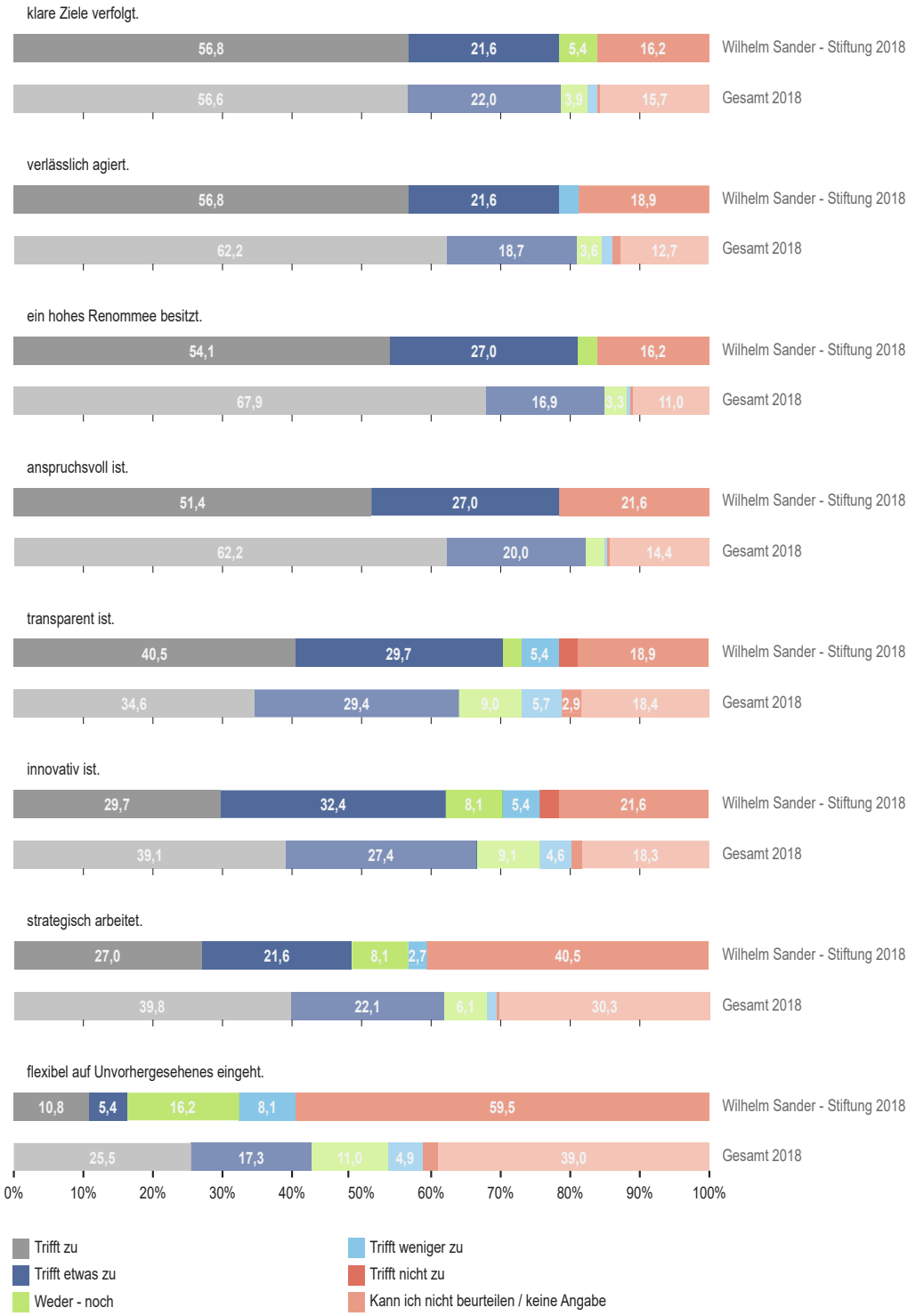
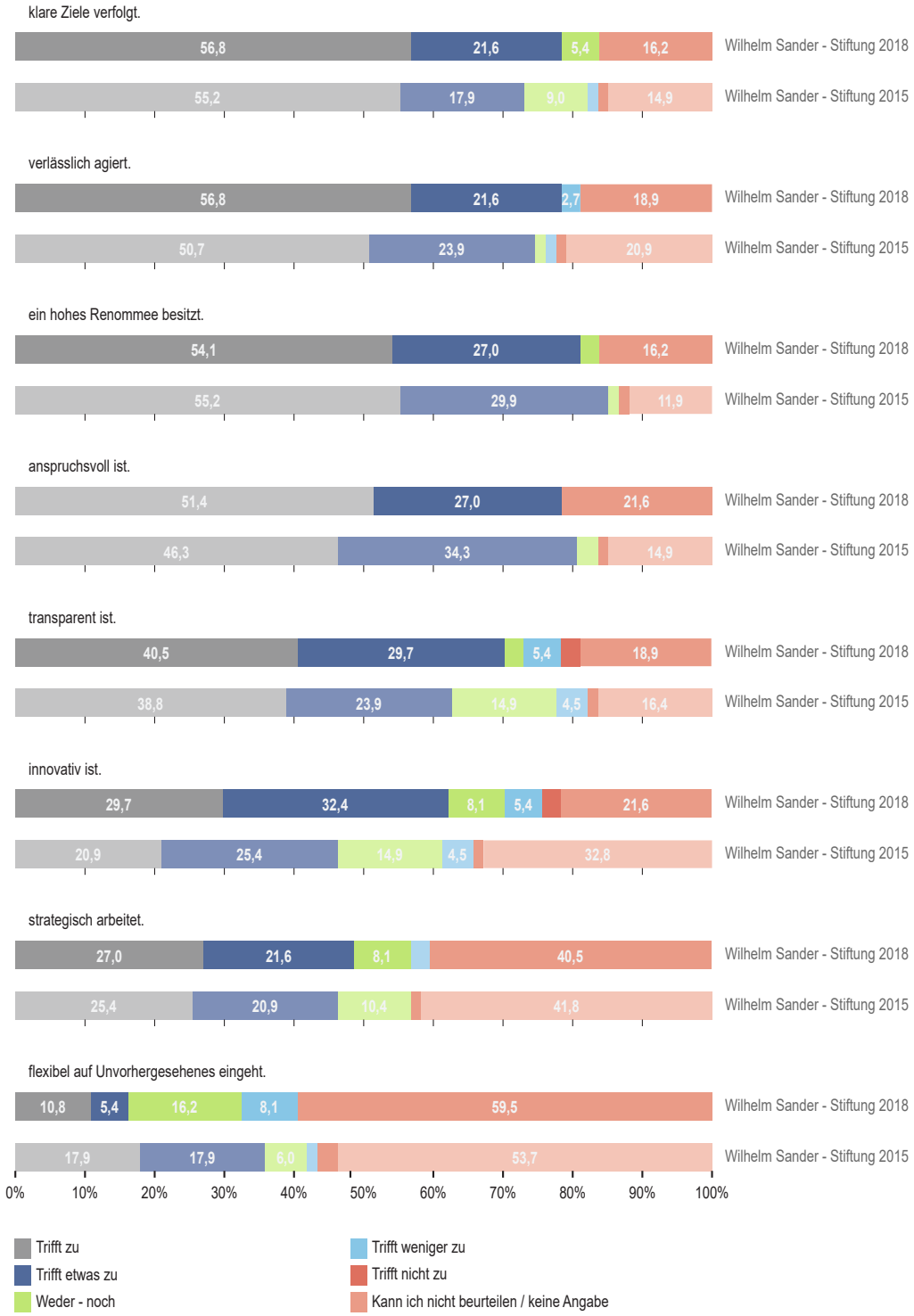


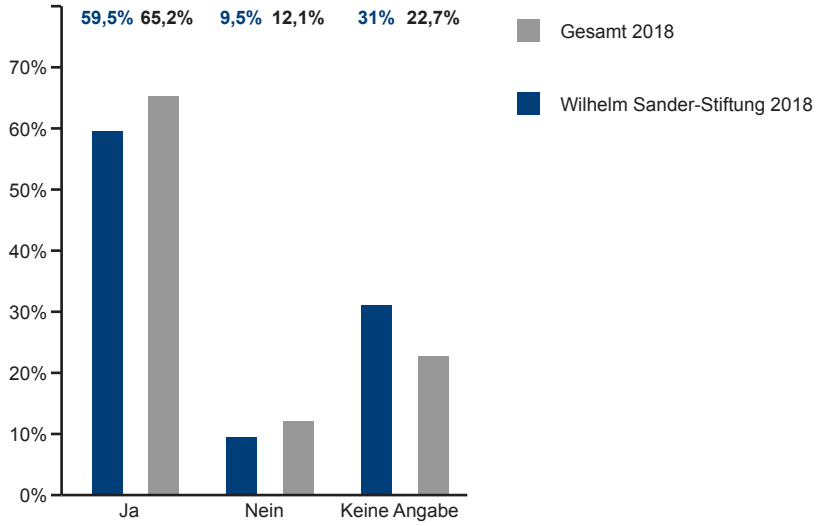
Abb. 26: Die Stiftung hat dern Ruf, eine Organisation zu sein, die (Trendauswertung 2015-2018)



Betrachtet man die Reihenfolge mit der Auswertung aus dem Jahr 2015 fällt auf, dass in der Summe der vollständigen und teilweisen Zustimmung die Reihenfolge nahezu identisch ist (vg. Abb. 26). Gleichwohl stieg in der aktuellen Auswertung die Zustimmung zum Merkmal Transparenz um 7,5 %, zum Merkmal Innovativität 15,8 %. Die Zustimmung zum Merkmal Flexibilität sank um 19,6 %. Die verbleibenden Items weichen nur bis zu 5 % zur vorherigen Welle ab.

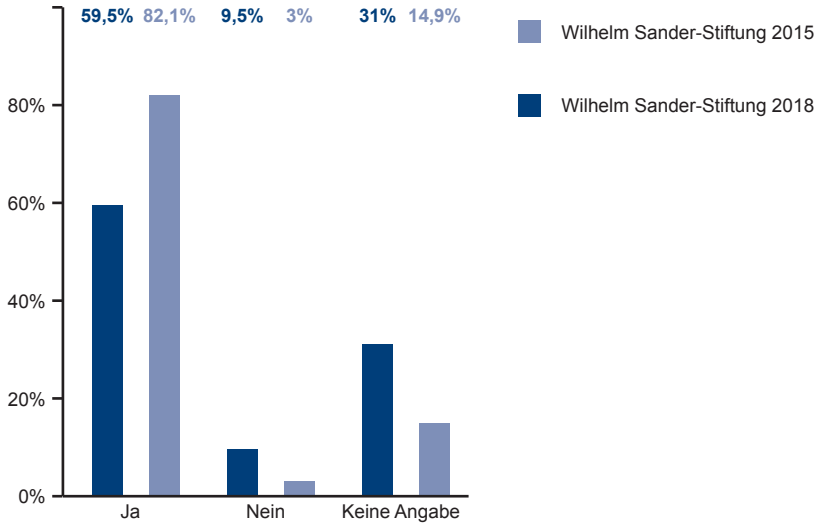
Die Frage, ob eine Förderung durch die Wilhelm Sander-Stiftung als Qualitätsausweis im Tätigkeitsfeld der Partner gelte, schließt an die Frage der Reputation der Stiftung an und konnte von allen Partnern beantwortet werden. Über die Hälfte der Befragten der Wilhelm Sander-Stiftung (59,5 %) , knapp 6 % weniger als im Gesamtsample, stimmen dieser Aussage zu. 31 % können oder wollen dazu keine Angabe machen. 9,5 % verneinten die Frage, was unter dem Durchschnitt des Gesamtsamples liegt (12,1 %).

Abb. 27: Gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes / Ihrer Fachcommunity?



Der Trendvergleich zeigt sinkende Zustimmungswerte unter den befragten Partnern und Antragstellern (vgl. Abb. 28). Bejahten 2015 noch 82,1 % die Frage, so sind es 2018 nur noch 59,5 %. Von 3 % auf 9,5 % gestiegen ist die Zahl der Verneinungen. Noch größer geworden ist die Gruppe der Personen, die sich der Angabe enthielten (von 14,9 % auf 31 %).

Abb. 28: Gilt eine Förderung durch die Stiftung als Qualitätsausweis innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes / Ihrer Fachcommunity? (Trendauswertung 2015-2018)

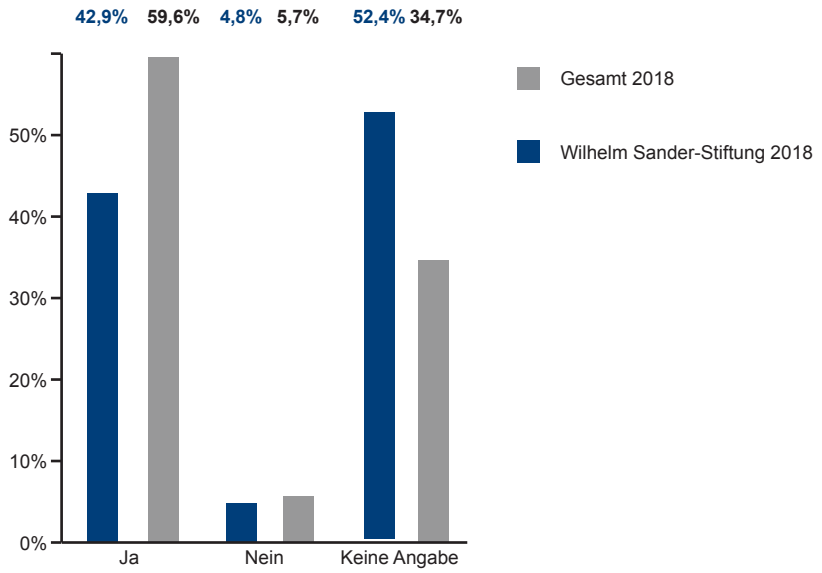


Die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung der Wilhelm Sander-Stiftung fiel im Vergleich zum Gesamtsample eher unterdurchschnittlich aus. Mit einer Zustimmung von 42,9 % fällt das Ergebnis mit knapp 17 % unter den Gesamtdurchschnitt (59,6%). Auffällig ist die hohe Anzahl an Personen, die keine Angaben machen konnten oder wollten, diese liegt mit 52,4 % deutlich über den Gesamtdurchschnitt (34,7 %). Die übrigen 4,8 % verneinten die Aussage. Das unterdurchschnittliche Ergebnis könnte dadurch erklärt werden, dass eine Verbindung zwischen den Errungenschaften der Wissenschaft weniger direkt mit gesellschaftlicher Wirkung in Verbindung gebracht wird als dies bei der Arbeit von zivilgesellschaftsfördernden Stiftungen der Fall ist. Gleichwohl finden sich anerkennende Bemerkungen in den qualitativen Antworten wieder:

„Wissenschaft erfüllt stets gesellschaftliche Wirkung! Krebsforschung und die Aussicht auf Linderung ist eine der größten gesellschaftlichen Fragen im Medizinbereich“

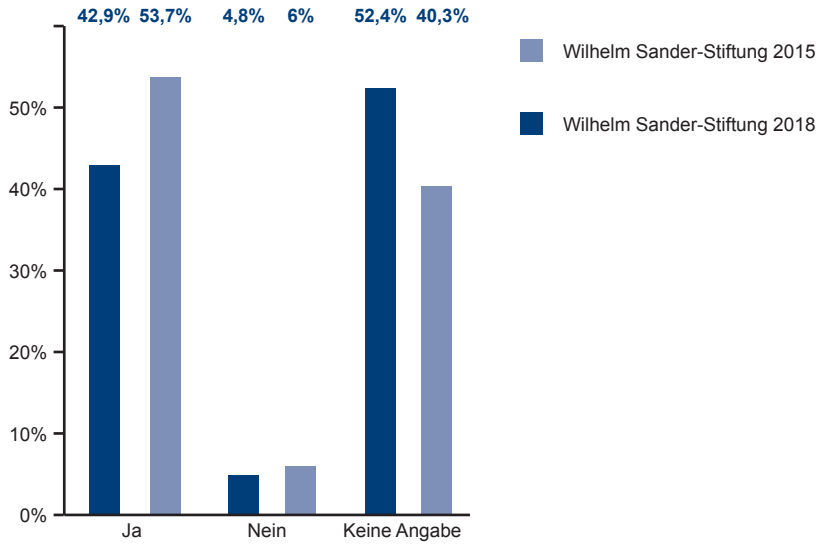
„Durch die Förderung der Forschungsprojekten wird eine wichtige Aufgabe bzgl. der Entwicklung und Fortschritt im medizinischen Bereich erfüllt.“

Abb. 29: Sehen Sie die Stiftung als einen Akteur, dessen Arbeit gesellschaftliche Wirkung erkennen lässt?



Auch hier zeigt der zeitliche Vergleich der Daten, dass die Zustimmung zu dieser Frage unter den Antragstellern und Partnern der Wilhelm Sander-Stiftung rückläufig ist (von 53,7 % auf 42,9 %). Doch auch die Prozentwerte der Ablehnung haben sich verringert. Der Anteil der Enthaltungen stieg von 40,3 % auf 52,4 %.

Abb. 30: Sehen Sie die Stiftung als einen Akteur, dessen Arbeit gesellschaftliche Wirkung erkennen lässt? (Trendauswertung 2015-2018)

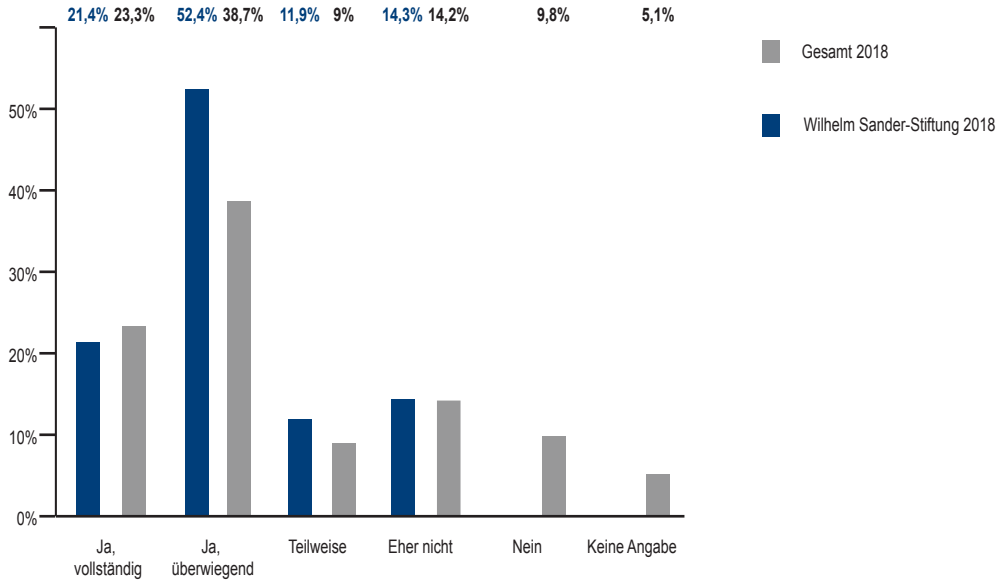


VI. Zur Transparenz der Stiftung

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

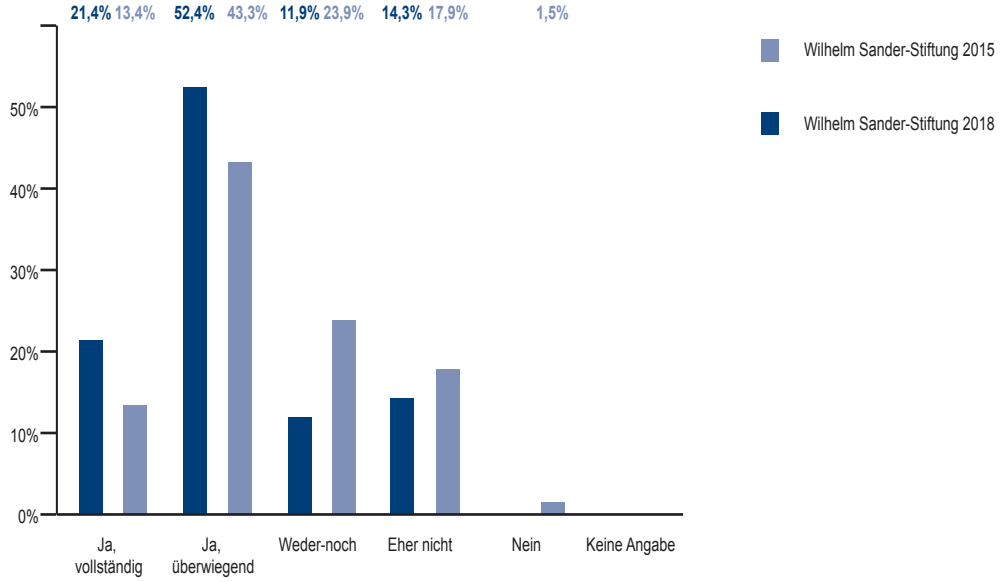
Für die Phase der Antragstelle wurden alle Partner befragt, ob sie darüber informiert waren, wie die Entscheidung über ihren Antrag zustande kam. 21,4 % gaben an, vollständig informiert gewesen zu sein (im Gesamtsample beträgt der Wert 23,3 %). 52,4 % gaben an, teilweise informiert gewesen zu sein. Dieser Wert liegt 13,7 % über dem des Gesamtdurchschnitts. Die Antwortmöglichkeit weder – noch wurde mit 11,9 % gewählt, hier liegt der Vergleichswert bei 9 %. Fast identisch mit dem Gesamtsample gaben 14,3 % an, sich eher nicht informiert gefühlt zu haben. Keiner der Befragten verneinte die Aussage, was für sich genommen eine positive Rückmeldung an die Stiftung darstellt.

Abb. 31: Waren Sie darüber informiert, wie die Entscheidung über Ihren Antrag zustande kam?



Insgesamt verbessert sich die Transparenz in der Phase der Antragstellung im Vergleich zur vorherigen Auswertung. 8 % mehr der Partner gaben an, vollständig informiert gewesen zu sein. Einigermaßen informiert waren 2018 9,1 % mehr der Befragten als noch 2015. Auf der negativen Seite der Skala sinken die Werte: 12 % weniger positionierten sich neutral, der Prozent Anteil der eher nicht informierten Befragten sank um 3,6 % und die 1,5 %, die sich noch in der Vorwelle nicht informiert fühlten, sind komplett verschwunden.

Abb. 32: Waren Sie darüber informiert, wie die Entscheidung über Ihren Antrag zustande kam? (Trendauswertung 2015-2018)



Die bewilligten Partner konnten nochmals über die Transparenz der Entscheidungsprozesse abstimmen (vgl. Abb. 33). Ein Drittel der Befragten und damit die meisten empfanden die Transparenz in den Entscheidungsprozessen als sehr gut. Vergleichend mit dem Gesamtsample liegt dieser Wert knapp 8% über dem Durchschnitt. 28,6 % vergaben eine gute Wertung, was hingegen unter dem Durchschnitt mit 33,8% liegt. Weitere 19 % gaben an, dass die Transparenz befriedigend war und 9,5 % beurteilten diese als ausreichend. Ebenso konnten oder wollten 9,5 % keine Angaben machen.

Im Vergleich zur letzten Auswertung hat sich die Meinung zur Transparenz der Entscheidungsprozesse leicht verschlechtert (vgl. Abb. 34). Zwar steigt die Anzahl der Partner an, die die Transparenz als sehr gut einstufen um 21,9 % auf 33,3 % an. Jedoch fällt umso mehr das Empfinden einer guten Transparenz um 28,6 % ab.

Abb. 33: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse?

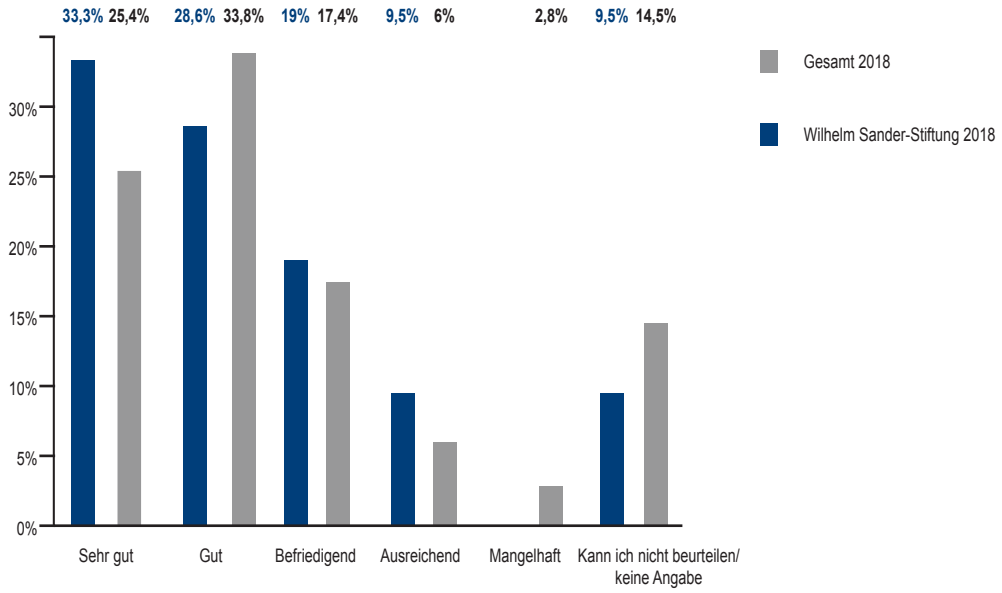
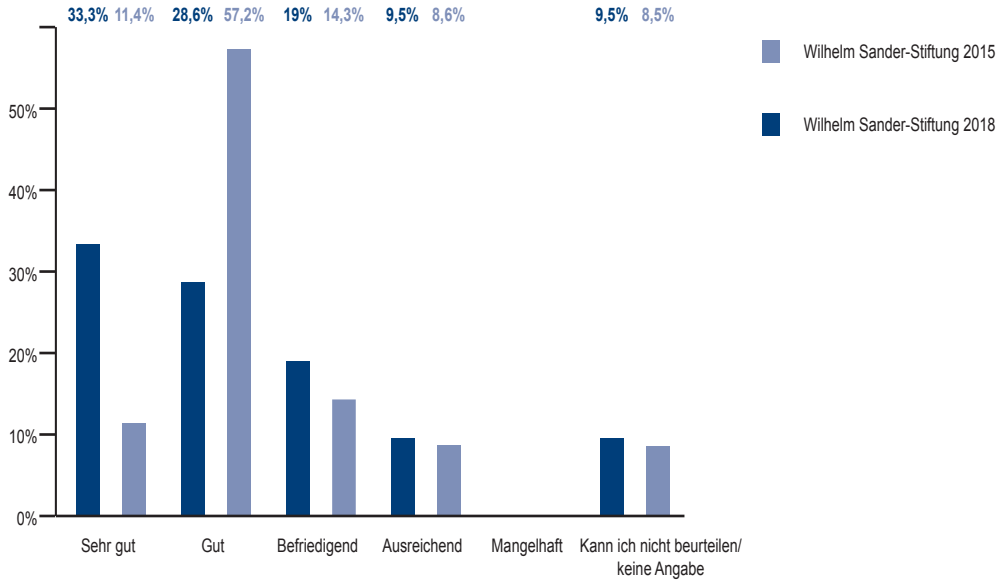


Abb. 34: Wie bewerten Sie die Transparenz der Entscheidungsprozesse? (Trendauswertung 2015-2018)



VII. Feedback der abgelehnten Antragsteller

Für ein umfassendes und systematisches Feedback für die Stiftung, 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.

Die abgelehnten Partner wurden nach ihren Zufriedenheitswerten mit dem Kontakt zur Stiftung in der Phase der Antragstellung gefragt. Sehr auffällig ist hier das insgesamt sehr überdurchschnittliche Ergebnis im Vergleich zum Gesamtsample. Mit 47,6 % waren die meisten der Befragten eher zufrieden mit dem Kontakt (Gesamt: 37,6 %). Direkt darauf folgen mit 42,9 % diejenigen, die angegeben haben sehr zufrieden gewesen zu sein, während dies im Gesamtsample nur 28,3 % äußerten. Die Antwortmöglichkeiten „weder – noch“ und „nicht zufrieden“ haben jeweils 4,8 % der abgelehnten Partnern angegeben. Das Ergebnis macht deutlich, dass es der Wilhelm Sander-Stiftung gelingt, selbst bei abgelehnten Antragsstellern in weiten Teilen eine gute Kommunikationsbasis herzustellen.

Abb. 35: Wie zufrieden waren Sie während der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung?

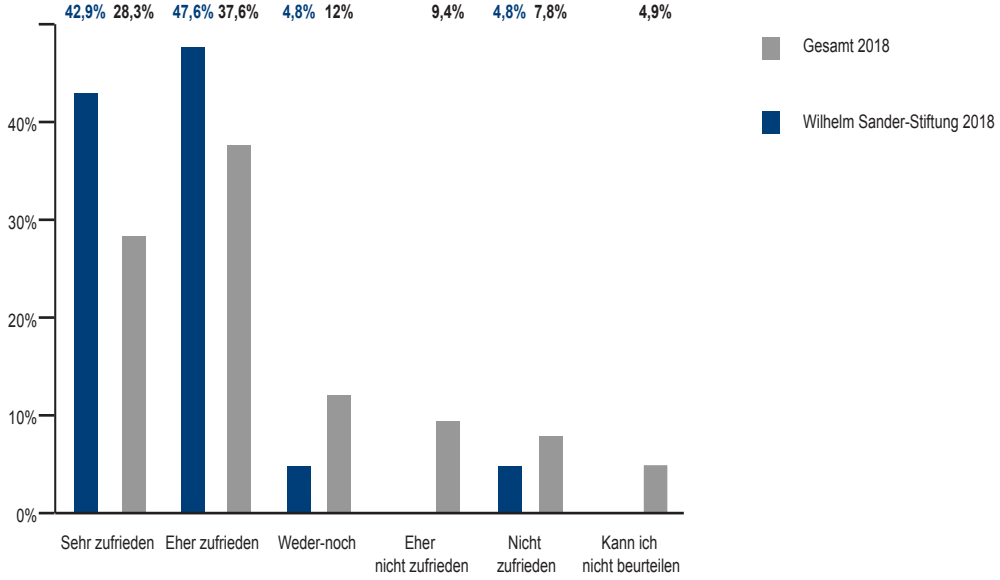
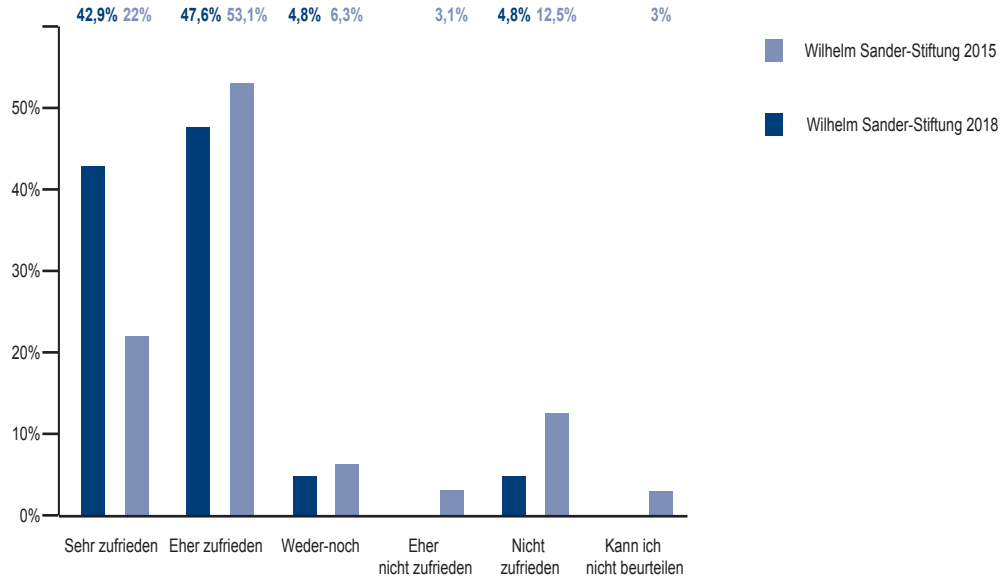


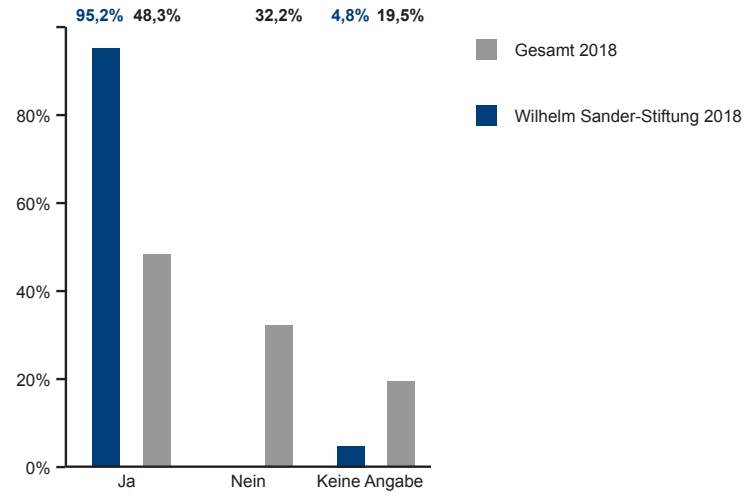
Abb. 36: Wie zufrieden waren Sie während der Phase der Antragstellung insgesamt mit dem Kontakt zur Stiftung? (Trendauswertung 2015-2018)



Die Wilhelm Sander-Stiftung konnte im Vergleich zur Vorwelle ihr schon gutes Ergebnis leicht verbessern. So steigt die Anzahl der abgelehnten Partner, die sehr zufrieden während der Antragstellung waren um 20,9 %. Dagegen liegen die eher zufriedenen Befragten leicht unter dem Durchschnitt der letzten Welle (um 5,5 %). Reduziert hat sich auch der Anteil unzufriedener Antragsteller (von 12,5 % auf 4,8 %).

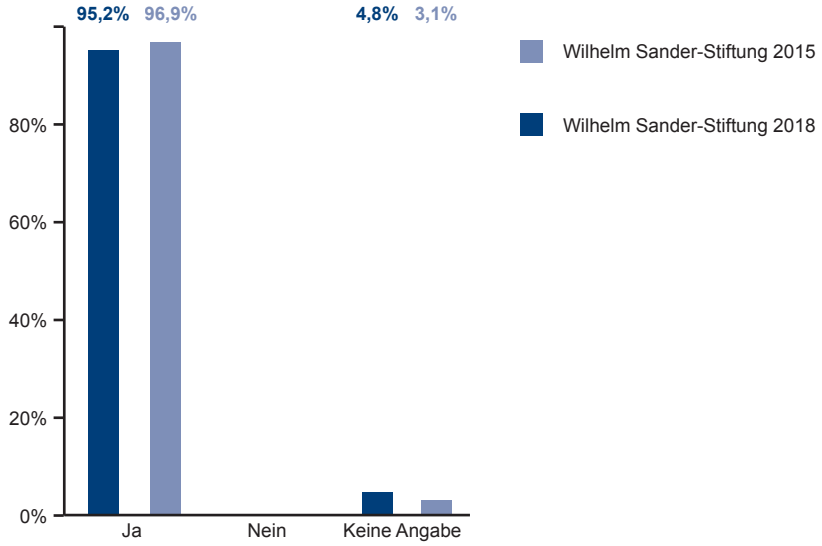
Die abgelehnten Antragsteller konnten sich zu der Frage, ob ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten mitgeteilt wurden, detaillierter über den Vorgang der Ablehnung äußern. Diese Frage erzielte ebenfalls ein sehr postives Ergebnis: 95,2 % der Befragten gaben an, dass ihnen die Gründe der Ablehnung mitgeteilt wurden (Gesamtsample: 48,3 %), die restlichen 4,8 % enthielten sich der Angabe.

Abb. 37: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt?



Bei der Mitteilung der Ablehnungsgründe konnte die Wilhelm Sander-Stiftung ihr sehr gutes Ergebnis der letzten Welle halten. Die Zustimmung bei dieser Frage sinkt nur um 1,7 % und auch keiner der Befragten, wie schon bei der letzten Welle, antwortete mit „Nein“.

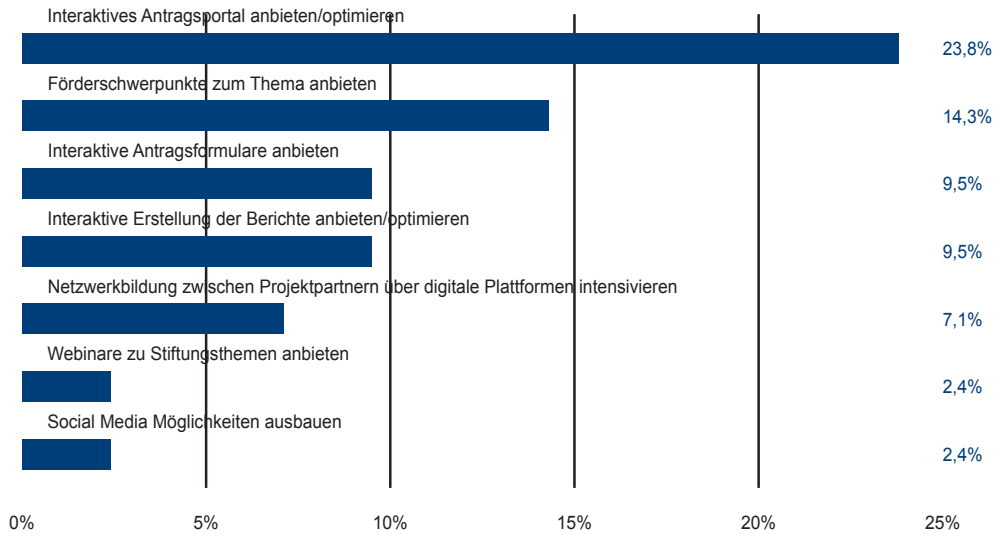
Abb. 38: Wurden Ihnen die Gründe, die zur Ablehnung des Antrags führten, mitgeteilt? (Trendauswertung 2015-2018)



VIII. Themenschwerpunkt Digitalisierung

Die Digitalisierung wird ein immer wichtigerer Faktor für Stiftungen, was auch das Schwerpunktthema „Update! – Stiftungen und Digitalisierung“ des deutschen Stiftungstags 2018 zeigte. Eine Professionalisierung in diesem Gebiet ist vor allem durch das Feedback der Stiftungspartner erreichbar. Um die Möglichkeiten in den einzelnen Bereichen aufzufassen, wurden alle Antragsteller und Partner der Wilhelm Sander-Stiftung gefragt, welche Schwerpunkte zum Thema Digitalisierung die Stiftung in den kommenden Jahren setzen könnte. Auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Prozentwerte zu den einzelnen Optionen vergleichsweise niedrig ausfallen, wie bei allen Erhebungen im Rahmen der Learning from Partners Studie 2018 antworten die befragten Antragsteller und Partner bezgl. der Frage der Digitalisierung sehr zurückhaltend. Die Auswertung für die Befragten der Wilhelm Sander-Stiftung zeigt, dass mit 23,8 % die größte Gruppe am Angebot bzw. der Optimierung eines interaktiven Antragsportals Interesse hat. 14,3 % befürworten ein Angebot von Förderschwerpunkten zum Thema Digitalisierung. Jeweils 9,5 % gaben an, die Stiftung könnte interaktive Antragsformulare bzw. eine interaktive Berichtserstellung anbieten. Für 7,1 % könnte die Netzwerkbildung zwischen Projektpartnern über digitale Plattformen intensiviert werden. An Webinare zu Stiftungsthemen oder dem Ausbau von Social Media sind lediglich 2,4 % interessiert.

Abb. 39: Das Thema Digitalisierung beschäftgt auch Stiftungen. Welchen Schwerpunkt könnte die Stiftung hierzu in den kommenden Jahren setzen?



G. FAZIT UND IMPLIKATIONEN DER LEARNING FROM PARTNERS STUDIE FÜR DIE WILHELM SANDER-STIFTUNG

Die Studie Learning from Partners hat sich in ihrer dritten Erhebungswelle erneut als produktiver Evaluationsansatz erwiesen, der es den Partnern der teilnehmenden Stiftungen ermöglichte, ihre Einschätzung und Wahrnehmung als systematisches Feedback zurückzumelden. Durch die wiederholte Teilnahme ist es für die Wilhelm Sander-Stiftung möglich, aus den Trenddaten Rückmeldungen auf ihre organisationale Entwicklung zu erhalten.

Die Ergebnisse aus dem Feedback ihrer Partner bedeuten für die Stiftung eine große Bestätigung ihrer Arbeit. Die Wilhelm Sander-Stiftung erzielt sehr hohe Zufriedenheitswerte unter ihren Antragstellern und Partner. Zudem ist es ihr im zeitlichen Verlauf gelungen, die Zufriedenheit auch und insbesondere unter den nicht bewilligten Antragstellern zu erhöhen. Dies spricht für eine professionelle und gelingende Kommunikation zwischen den Stiftungsmitarbeitern und den Partnern, die sich auch in wertschätzenden qualitativen Anmerkungen ausdrückt. Im administrativen Bereich ist die Stiftung gut aufgestellt, die formalen Anforderungen an einen Antrag werden von allen Befragten als eindeutig oder teilweise eindeutig wahrgenommen. Für die Förderpartner zeichnet sich die Stiftung durch einen sehr angemessenen Projektaufwand aus. Auch wenn konkrete Unterstützungsangebote nicht zu den Schwerpunkten der Stiftungsarbeit zählen, wird eine Förderung durch die Wilhelm Sander-Stiftung von zahlreichen positiven Effekten begleitet. Nahezu zwei Drittel der geförderten Partner haben von verbesserten Karrierechancen berichtet, zudem wirkt sich die Förderung positiv auf die Reputation der Partner aus. Auch in einer verbesserten Projektdurchführung liegt ein mittelbarer Effekt für die Befragten. Die Wilhelm Sander-Stiftung wird von den Antragstellern und Partnern als verlässliche Organisation eingeschätzt, die klare Ziele verfolgt. Sie zeichnet sich durch ein hohes Renommee, aber auch einen hohen Anspruch aus. Abgesehen vom Merkmal der Flexibilität konnte die Stiftung in den Augen der Befragten in Profil in den vergangenen Jahren schärfen. In Transparenzfragen erzielte die Stiftung überdurchschnittlich positive Ergebnisse und informierte nahezu alle nicht bewilligten Antragsteller über die Gründe der Ablehnung.

An wenigen Stellen lassen sich noch Optimierungsmöglichkeiten für die Wilhelm Sander-Stiftung ableiten und formulieren. Die Möglichkeiten setzen dort an, wo es Abweichungen zum Vergleichsdurchschnitt des Gesamtsamples sowie im Trendvergleich gibt. Die folgenden, auf Grundlage der Ergebnisse dargestellten Optionen sind als stiftungsinterne Grundlage zur Diskussion zu verstehen, eine abschließende Bewertung der Relevanz der Ergebnisse bleibt den Führungsgremien der Stiftung vorbehalten.

Ein erster Punkt betrifft die Informationspolitik in der Phase der Antragstellung. Aus den Rückmeldungen der befragten Antragsteller und Partnern ergab sich hier ein eher uneinheitliches Bild, was Ansporn für die Stiftung sein könnte, hier eine einheitliche Vorgehensweise zu überlegen.

Der zweite Punkt rekurriert auf eine übergreifende Erkenntnis aus den Learning from Partners Erhebungen, die sich auch bei der Wilhelm Sander-Stiftung zeigt. Bereits in den vergangenen Wellen wurde bei der Frage nach dem Ruf der Stiftung deutlich, dass die Charakterisitka „Flexibiltät“ und „klare Ziele“ sich wechselseitig eher ausschlossen. Aus der Perspektive der Partner ist es nachvollziehbar, dass je stärker eine Stiftung strategische Ziele verfolgt, desto weniger flexibel wird sie von den Partnern wahrgenommen, weil die strategischen Ziele der Stiftung nicht unbedingt in Übereinstimmung mit denen der Partner sein mögen und sie die Organisation daher als weniger flexibel wahrnehmen. Hier könnte es für die Stiftung eine Aufgabe darstellen, auf die Balance dieser beiden Punkte zu achten.

Letztlich bleibt die Frage nach dem Umgang der Stiftung mit den Themenschwerpunkt dieser Umfrage, der Digitalisierung. Hier kamen seitens der Partner unterschiedliche Positionen und Reaktionen, und es könnte für die Summe an befragten Antragstellern und Partnern von Interesse sein, wie sich die Stiftung zu diesem Thema verhält.

Eine weitere Teilnahme im Rahmen einer Erhebungswelle bei Learning from Partners könnte für die Wilhelm Sander-Stiftung interessant sein, um Veränderungen nachzuzeichnen oder Kontinuitäten dokumentieren zu können.

H. LITERATURVERZEICHNIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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