



## Partnerbefragung der Schöpflin Stiftung

---

28.06.2019

Wider Sense GmbH

**Schöpflin Stiftung**  
Industriestraße 2  
D-79541 Lörrach

**Schöpflin** Stiftung:

# Executive Summary

---

Nach vier Jahren der Förderaktivität hat die Schöpflin Stiftung ihre Förderstrategie und -methodik überprüft; mithilfe einer Partnerbefragung hat sie die FörderpartnerInnen in den Prozess eingebunden



Es wurden insgesamt **82 Einrichtungen für die Befragung ausgewählt** – 44 aktuelle und ehemalige FörderpartnerInnen (geförderte Organisationen), 17 abgelehnte BewerberInnen und 21 Critical Friends (Stiftungen und BeraterInnen). Die Ergebnisse der Befragung sind insgesamt positiv ausgefallen. Die Rücklaufquote ist mit 80,5% überdurchschnittlich hoch. Ergänzend zur Online-Umfrage wurden vertiefende Telefoninterviews mit den Critical Friends geführt.



Die Partnerbefragung hatte die folgenden **Schwerpunkte**: Die Organisationen konnten ihre Einschätzung zu internen Prozessen und dem administrativen Aufwand während des Anbahnungs-, Förder- und Beendigungsprozesses einbringen. Darüber hinaus wurde ihre Perspektive auf die Zusammenarbeit mit ihren AnsprechpartnerInnen, weitere Unterstützungsangebote sowie zur Strategie und Wirkung der Schöpflin Stiftung erfragt.



Besonders positiv sind die Rückmeldungen zur **Art der Förderung** und der **direkten Zusammenarbeit mit den AnsprechpartnerInnen**. Hier gewährt die Schöpflin Stiftung großen Gestaltungsspielraum und agiert im Vergleich zu anderen Stiftungen besonders **engagiert und partnerschaftlich**.



Kritik wird vor allem im Zusammenhang mit der **Prozessgestaltung der Anbahnungsphase** einer potenziellen Förderung, der Sichtbarkeit von **weiteren Unterstützungsangeboten** der Schöpflin Stiftung und der **Transparenz der Entscheidungsfindung zwischen Programmleitungen und Vorstand** geäußert. Auch die Kommunikation nach außen und die Darstellung der gesamtstrategischen Ausrichtung betrachten sie als ausbaufähig.



Als besonders wirkungsvoll werden **die lokal verankerten Projekte** der Schöpflin Stiftung gesehen. Auch **Herr Schöpflin und seine Rolle als Stifter** wird mehrmals positiv hervorgehoben, obwohl die Befragten weder direkt noch indirekt hierzu befragt wurden<sup>1</sup>.

# Agenda

---

1

Einführung

*Seite 3-8*

- Ausgangslage & Zielsetzung
- Ziele einer Partnerbefragung
- Vorgehensweise
- Eckdaten dieser Partnerbefragung
- Aussagekraft einer Partnerbefragung

2

Analyse

*Seite 9-41*

- Assoziationen mit der Schöpflin Stiftung
- Förderanbahnung
- Förderphase
- Strategie, Wirkung & Kommunikation

3

Trends

*Seite 42-44*

- Trends im Stiftungssektor aus Sicht der Critical Friends

# Agenda

---

1

Einführung

*Seite 3-8*

- Ausgangslage & Zielsetzung
- Ziele einer Partnerbefragung
- Vorgehensweise
- Eckdaten dieser Partnerbefragung
- Aussagekraft einer Partnerbefragung

2

Analyse

*Seite 9-41*

- Assoziationen mit der Schöpflin Stiftung
- Förderanbahnung
- Förderphase
- Strategie, Wirkung & Kommunikation

3

Trends

*Seite 42-44*

- Trends im Stiftungssektor aus Sicht der Critical Friends

# Ausgangslage und Zielsetzung

Die Schöpflin Stiftung versteht sich als lernende Stiftung; eine Partnerbefragung hilft dabei, die Außenwahrnehmung der eigenen Förderpraxis besser zu verstehen

## Ausgangslage

- Nach circa vier Jahren der Förderaktivität, **möchte die Schöpflin Stiftung ihre Förderstrategie und -methodik überprüfen**
- Im Zuge dessen möchte die Stiftung ihr aktuelles Förderportfolio analysieren und **nächste Schritte** definieren
- Die aktuelle Strategieüberprüfung bietet eine günstige Gelegenheit, Förderorganisationen und ihr Feedback mittels einer **Partnerbefragung** in den Prozess einzubinden
- Auf Wunsch der Stiftung sollen zusätzlich **Critical Friends**, mit denen die Stiftung eng zusammenarbeitet (insbesondere andere Stiftungen und BeraterInnen – im Folgenden „Critical Friends“ genannt), befragt werden

## Auftragsziel

- Konzeption und Durchführung einer **Partnerbefragung** mit den folgenden drei Gruppen:
  - a. Aktuelle und ehemalige geförderte Organisationen
  - b. Abgelehnte Organisationen, die sich um eine Förderung beworben haben
  - c. Critical Friends
- Erstellung des finalen **Ergebnisberichts**, inkl. **Ableitung von Empfehlungen** für die strategische Weiterentwicklung der Schöpflin Stiftung

# Ziele einer Partnerbefragung

Die Partnerbefragung dient der Weiterentwicklung einer Stiftung und ihrer Strategie sowie dem Ausbau der vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit mit ihren FörderpartnerInnen

Wirkung dokumentieren



- Dokumentation der externen Wirkungen einer Organisation, eines Programms oder einer Intervention
- Grundlage für weitere Analyse und Adaption

Hypothesen testen



- Validierung von (Wirkungs-)Hypothesen und damit Entwicklung einer klaren Vorstellung für die Ausgestaltung der Förderpraxis (u.a. Fokussierung, Förderdauer, zusätzliche Unterstützungsangebote)

Schwachstellen identifizieren



- Identifikation von Schwachstellen in der Strategie wie auch in der Kommunikation von Strategien
- Erkennung von Fehlentwicklungen und angemessene Reaktion

Bedarfe verstehen



- Besseres Verständnis der Bedürfnisse und Herausforderungen der Geförderten
- Besseres Verständnis von Bedarfen, die noch nicht gedeckt werden

Partizipation leben



- Feedback der FörderpartnerInnen zu Bewerbungs-, Berichts- und Evaluationsprozessen
- Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation

Vertrauen stärken



- Potenzielle Stärkung des Vertrauens seitens der FörderpartnerInnen
- Ausbau der verantwortungsvollen Kooperation und des gegenseitigen konstruktiven Umgangs

# Aussagekraft einer Partnerbefragung

Die große Mehrheit der Critical Friends bewertet die Durchführung einer Partnerbefragung sehr positiv; eine Stimme glaubt, dass Befragte, die Positives berichten, gezielt ausgewählt werden

## Reaktionen der Critical Friends

*„Essenz sollte veröffentlicht werden, um zu zeigen, dass sie sowas machen.“*

*„Finde ich gut, dass auch Kooperationspartner befragt werden.  
Das erlebe ich in dieser Form das erste Mal.“*

*„Die eigenen Prozesse immer wieder kritisch zu hinterfragen,  
ist sicher sinnvoll, gar keine Frage.“*

*„Hervorragend und progressiv, eine 360-Grad-Befragung,  
deswegen lasse ich mich auch befragen.“*

*„Wir führen Grantee Perception Reports auf globaler Ebene durch.“*

*„Finde ich super; habe ich noch nie gemacht und freue mich auf die Ergebnisse.“*

*„Zeigt die Lernbereitschaft der Schöpflin Stiftung, selbst schon drüber nachgedacht.  
Anonymes Vorgehen vonnöten. Hilfreich und mutig.“*

*„Auf jeden Fall sinnvolles Mittel, souverän und professionell.“*

*„Wenn es nicht das Einzige ist, ist das ein gutes Instrument.“*

*„Ich weiß nicht, wie hilfreich das ist. Ich habe den Eindruck, dass die Stiftung meine  
Meinung wollte, weil ich positive Antworten geben würde. Ich habe die Erfahrung mit  
noch einer Stiftung und Befragung gemacht und die Stiftung hat sich nicht verbessert  
nach der Befragung.“*

## Einordnung

- Die Critical Friends der Schöpflin Stiftung bewerten die Durchführung einer Partnerbefragung sehr positiv. Um die Aussagekraft der Ergebnisse sicherzustellen, sind folgende Aspekte zu beachten:
- Anonymisierung der Daten ist unabdingbar, um TeilnehmerInnen einen vergleichsweise sicheren Raum für die Äußerung kritischer Aspekte der Zusammenarbeit zu geben.
- Der individuelle Zuschnitt auf die Stiftung, wie im Fall der vorliegenden Partnerbefragung, ermöglicht es einer Stiftung, sehr detaillierte Rückmeldungen einzuholen.
- Das Instrument der Partnerbefragung sollte jedoch nicht das einzige Format sein, um Feedback von FörderpartnerInnen einzuholen. Die Ergebnisse der Partnerbefragung können so mit dem internen Wissen um die Qualität der Zusammenarbeit besser beurteilt werden.

# Vorgehensweise

Das Projekt gliedert sich in fünf Phasen; die Phasen 1 bis 3 erfolgen in enger Abstimmung zwischen der Schöpflin Stiftung und Wider Sense



- Kick-off-Workshop mit der Schöpflin Stiftung zur Definition des Interessenschwerpunkts
- Gemeinsame Auswahl der zu befragenden AkteurInnen
- Entwicklung eines Fragenkatalogs für die Online-Umfrage in Absprache mit der Schöpflin Stiftung
- Entwicklung eines Interviewleitfadens für die Telefoninterviews mit der Gruppe der Critical Friends
- Online-Umfrage unter Anwendung der onlinebasierten Software *Survey Monkey*
- 18 leitfadenbasierte Telefoninterviews mit ausgewählten Critical Friends
- Excelbasierte Auswertung der quantitativen Online-Umfrage unter Wahrung der Anonymität
- Inhaltliche Auswertung der qualitativ erhobenen Daten
- Analyse und Zusammenfassung der Ergebnisse
- Strategische Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Schöpflin Stiftung
- Präsentation der Ergebnisse vor Ort



# Eckdaten zur Partnerbefragung der Schöpflin Stiftung

Mit einer Rücklaufquote von rund 80% war die Beteiligung an der Partnerbefragung der Schöpflin Stiftung sehr hoch

## Inhaltlicher Aufbau

- Die vorliegende Auswertung präsentiert die Ergebnisse der Partnerbefragung. Der inhaltliche Aufbau ist angelehnt an die Struktur der Online-Umfrage und wie folgt gegliedert:



- Grundlage der Auswertung bilden die Beantwortungen der Online-Umfrage sowie Telefoninterviews mit 18 Critical Friends.
- Punktuell wurden die Antworten der Befragten z.B. nach Programmbereich oder Art der Förderung gefiltert.

44 aktuelle und ehemalige FörderpartnerInnen  
(geförderte Organisationen)

17 abgelehnte BewerberInnen

21 Critical Friends

### Rücklaufquote

**Gesamt: 80,5%**

FörderpartnerInnen: 88,6 % 39/44 Beantwortungen

Abgelehnte BewerberInnen: 52,9% 9/17 Beantwortungen

Critical Friends: 85,7% 18/21 Beantwortungen

# Agenda

---

1

Einführung

*Seite 3-8*

- Ausgangslage & Zielsetzung
- Ziele einer Partnerbefragung
- Vorgehensweise
- Eckdaten dieser Partnerbefragung
- Aussagekraft einer Partnerbefragung

2

Analyse

*Seite 9-41*

- Assoziationen mit der Schöpflin Stiftung
- Förderanbahnung
- Förderphase
- Strategie, Wirkung & Kommunikation

3

Trends

*Seite 42-48*

- Trends im Stiftungssektor aus Sicht der Critical Friends

# Das verbinden die Einrichtungen mit der Stiftung

Wir haben die PartnerInnen der Schöpflin Stiftung gefragt, welche Begriffe sie mit der Stiftung verbinden und die Ergebnisse in einer Word Cloud zusammengefasst



#	Wort
11	innovativ
8	unternehmerisch
7	mutig
6	offen
5	flexibel
5	fordernd
5	sympathisch
5	strategisch
4	agil
4	politisch

# Was macht die Schöpflin Stiftung anders?

Die Mehrheit der Rückmeldungen beschreibt die Schöpflin Stiftung im Vergleich zu anderen als besonders engagiert, großen Gestaltungsspielraum gewährend und partnerschaftlich orientiert

## Engagiert

„Die wollen wirklich was!“

„genuines Interesse, gemeinsam Dinge zu bewegen“

„von kurzfristiger Förderung zu langfristiger Denke“

„bezieht politisch Position“

„Bereitschaft, Risiken einzugehen“

„Durch die Art und Weise, wie die Stiftung fördert, wird schon Wirkung erzeugt.“

„Anspruch, Organisationen prozessual weiter zu bringen“

## Gestaltungsspielraum

„Offenes Herangehen, auch mal unkonventionell.“

„Toll, dass es so eine Stiftung gibt: offen, wach, präsent, zugänglich, unangenehme Entscheidungen mittragend.“

„Offen für Förderformate, die es noch nicht gibt, neugierig, lösungsorientiert.“

„Haltung, dass Geförderte eine Förderung mitentwickeln sollten“

„Die Zusammenarbeit ist im Vergleich mit anderen Fördermittelgebern unkomplizierter. Die Erreichbarkeit ist besser. Die Schöpflin Stiftung agiert flexibler.“

„Vertrauensvolles Miteinander, man spricht sich gemeinsam ab, wie man gegenüber dem Förderpartner auftritt.“

„Projektebene: Offenes Herangehen, viele Fragen an mögliche Förderpartner“

„Sie haben den Mut, sich nicht hinter irgendwelchen Standards zurückzuziehen.“

„Stiftung, die Dinge bewegen will und mal mit bestimmten Konventionen bricht.“

## Partnerschaftlich

„Sie begegnen Dir auf Augenhöhe.“

„Beansprucht nicht die Definitionshoheit, sondern ermöglicht es den Geförderten, die Zusammenarbeit mit zu formen.“

„Schöpflin Stiftung kreiert einen Bond.“

„wenig top-down“

„unbürokratisch“

„Gegenseitiges Interesse für die Arbeit haben, gemeinsam Dinge weiterentwickeln“

„nicht definierend oder Druck aufbauend“

„eine unbürokratische, fokussierte und unternehmerische Förderung“

„kooperativ, partnerschaftlich“

„gegenseitig wertschätzend, ernst nehmend“

# Die Stifterperson Hans Schöpflin

Die Critical Friends haben die Stifterperson Hans Schöpflin mehrmals positiv hervorgehoben, obwohl sie weder direkt noch indirekt zu Herrn Schöpflin während des Telefoninterviews befragt wurden

## Sicht der Critical Friends

*„Herr Schöpflin, der unternehmerisch denkt, ist sehr hilfreich.“*

*„Viel Positives geht von der Gründerpersönlichkeit aus.“*

*„Stiftung hat einen sehr authentischen Stifter.“*

*„Herr Schöpflin ist persönlich vorbeigekommen, das wurde sehr positiv (betriebswirtschaftlich & psychologisch) aufgenommen.“*

*„Hans Schöpflin steht für die interessante Schnittstelle Wirtschaft und Not-For-Profit.“*

*„Persönliche Kommunikation des Herrn Schöpflin vielleicht wichtiger: Inspirationswirkung wäre hier wohl größer als die der Stiftung. Schöpflin könnte seine ‚Marke‘ mehr nutzen - er kann ein wichtiges Vorbild (und Botschafter für Deutschland) sein.“*

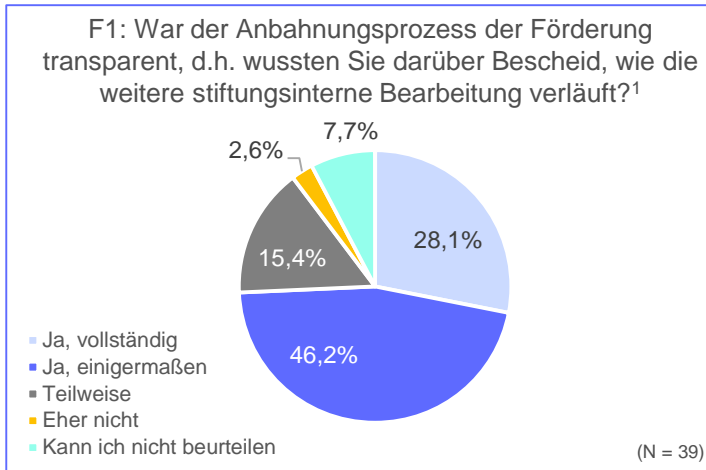
*„... auch schwierig, wenn in der Vorstandsrunde nochmals große Fragen aufgeworfen werden, die den abgesprochenen Stand infrage stellen - schafft Verwirrung und Verunsicherung beim Förderpartner und ist in gewisser Weise eigentlich ein Vertrauensbruch.“*

- Herr Schöpflin, „die Figur des lebenden Stifters“, prägt die Wahrnehmung der Schöpflin Stiftung mit. Die Critical Friends nehmen Herrn Schöpflin als „authentischen und politischen Stifter“ wahr, der seine Arbeitsweise als Investor in die Stiftung einbringt und mit seinem unternehmerischen Denken und Handeln die Stiftung bereichert.
- Herr Schöpflin könnte aus Sicht der Critical Friends seine Erfahrungen als Stifter stärker nach außen kommunizieren.
- Entscheidungsprozesse auf Vorstandsebene sind aus Sicht der Critical Friends nicht immer transparent nachvollziehbar.

FÖRDERANBAHNUNG

# Förderanbahnung (1/2)

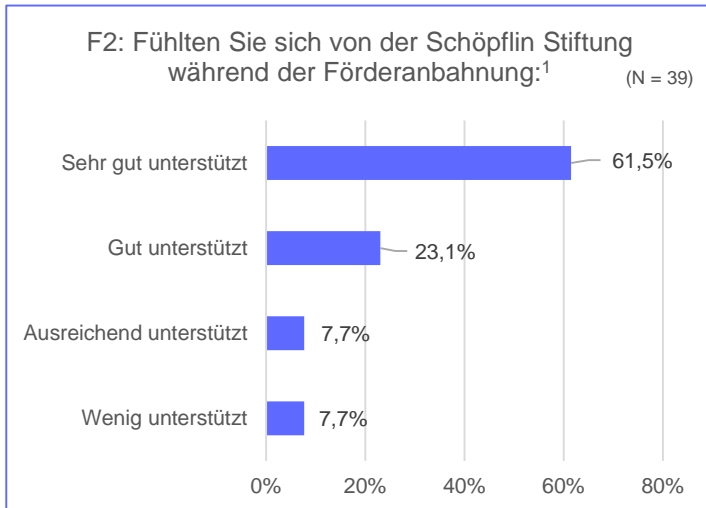
Insgesamt ergibt sich ein positives Bild mit nur punktuellen Nachbesserungsbedarf; TeilnehmerInnen mit erfolgreicher Antragstellung erteilten bessere Bewertungen als abgelehnte KandidatInnen



„Ich fühlte mich von Anfang an gut begleitet und unterstützt.“  
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- Bei der Phase „Förderanbahnung“ ist das Feedback der FörderpartnerInnen allgemein gut. Die überwiegende Mehrheit der geförderten TeilnehmerInnen wusste, wie die stiftungsinterne Bearbeitung läuft.
- Bei den TeilnehmerInnen mit erfolgloser Antragstellung sieht dieses Bild anders aus. Etwa 62% gaben an, nicht (37%) oder nur teilweise (25%) Klarheit über den Antragstellungsprozess zu haben.



„Prozess hat sich sehr lange hingezogen und war unklar in Hinblick auf Meilensteine und Deliverables.“  
Zitat einer geförderten Organisation

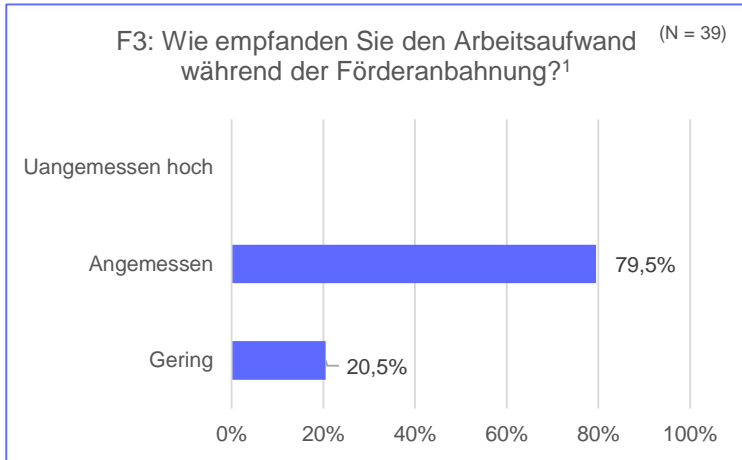
„Wir hätten uns mehr Unterstützung bei der gemeinsamen Formulierung der Fördervereinbarung gewünscht (statt diese einfach von der Stiftung vorgegeben zu bekommen).“  
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- Die Unterstützungsleistung der Stiftung bei der Förderanbahnung wird von den FörderpartnerInnen durchgehend als sehr gut bewertet.
- Bei den Abgelehnten fühlte sich die Hälfte seitens der Stiftung gut unterstützt. Immerhin 25% fühlten sich nicht unterstützt.
- Beide Gruppen bemängelten die teilweise langen Entscheidungsprozesse.

# Förderanbahnung (2/2)

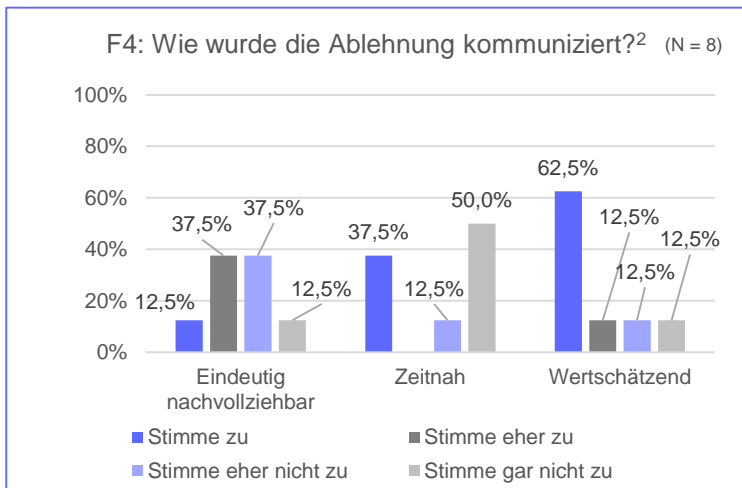
Bei der Einschätzung des Arbeitsaufwandes für eine Antragstellung erhält die Stiftung eine Spitzenbewertung; Optimierungsbedarf besteht hingegen beim zeitlichen Absagemanagement



„Absolut professionelle und kooperative Zusammenarbeit, die man nicht verbessern kann.“  
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- Der administrative Arbeitsaufwand wurde sowohl von geförderten (80%) als auch abgelehnten BewerberInnen (88%) als angemessen empfunden. Dies kann an der Höhe der Fördersumme liegen – je höher die Fördersumme, desto angemessener wurde der Arbeitsaufwand bewertet.
- Dieses eindeutig positive Feedback ist bemerkenswert und ungewöhnlich für den Sektor. Gängig sind hingegen Klagen über relativ hohe administrative Anforderungen, die die inhaltliche Arbeit der AntragstellerInnen behindern.



„Man sollte zumindest wissen, dass man sich in einem ‚Anbahnungsprozess‘ befindet bzw. abgelehnt werden könnte.“  
Zitat einer abgelehnten Organisation

## Bewertung:

- Das Absagemanagement der Stiftung erhielt neutrales bis positives Feedback. Über 60% gaben an, dass die Absage wertschätzend war.
- Größter Nachbesserungsbedarf zeichnet sich beim Zeitmanagement ab: 50% der TeilnehmerInnen gaben an, nicht zeitnah über ihre Ablehnung informiert worden zu sein.



# Ergänzungen aus Telefoninterviews der Critical Friends

Die Aussagen der Befragten decken sich mehrheitlich mit den positiven Ergebnissen der Online-Umfrage; gleichzeitig weisen sie auf Verbesserungsbedarf im operativen Management hin

## Professionalität und operatives Management

- **Erwartungsmanagement:** Die Schöpflin Stiftung wurde während der Anbahnungsphase als sehr konstruktiv wahrgenommen. Das freundliche und motivierende Auftreten war einerseits förderlich und andererseits aber auch irreführend. AntragstellerInnen wähten sich teilweise auf Erfolgskurs und waren über eine Absage verwundert.
- **Verbindliche Absprachen:** Aus Sicht der geförderten Organisationen und Critical Friends wurden Entscheidungsprozesse als teilweise unberechenbar oder langwierig empfunden. Dies lag unter anderem daran, dass die ProgrammleiterInnen nicht in jeder Situation entscheidungsfähig waren. Das führte zu Unsicherheit und Irritation. In einigen Fällen seien z.B. Fristen von der Schöpflin Stiftung gesetzt und später dann wieder verschoben worden. In einem anderen Fall seien Absprachen ex-post von der Stiftung wieder in Frage gestellt worden.
- **(Un-)bürokratische Praxis:** Aus Sicht der Critical Friends sind die Strukturen der Schöpflin Stiftung deutlich bürokratischer geworden. Einerseits wird dies als positive Entwicklung bewertet, weil Prozesses klarer werden, andererseits wird es von manchen auch negativ bewertet, da potenzielle FörderpartnerInnen mehr Aufwand betreiben müssen, um eine Finanzierung zu erhalten.

*„Mir war nicht bewusst, dass ich in einem Anbahnungsprozess bin!“*

*Zitat einer abgelehnten Organisation*

*„... auch schwierig, wenn in der Vorstandsrunde nochmals große Fragen aufgeworfen werden, die den abgesprochenen Stand infrage stellen.“*

*Zitat eines Critical Friends*

*„Schneller konkrete Aussagen zur möglichen Fördersumme.“*

*Zitat einer geförderten Organisation*

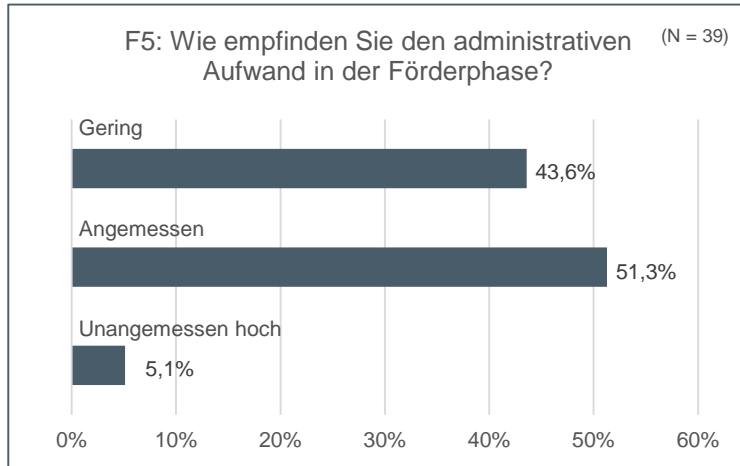
*„In der zweiten Förderungsperiode waren die Termine nicht klar, wann Entscheidungen getroffen werden - da würden wir uns mehr Klarheit wünschen.“*

*Zitat einer geförderten Organisation*

FÖRDERPHASE

# Wahrnehmung des administrativen Aufwandes (1/2)

Die befragten geförderten Organisationen beurteilen den administrativen Aufwand während der Förderung als angemessen; es wird mehrheitlich nicht mehr Unterstützung durch die Stiftung gefordert

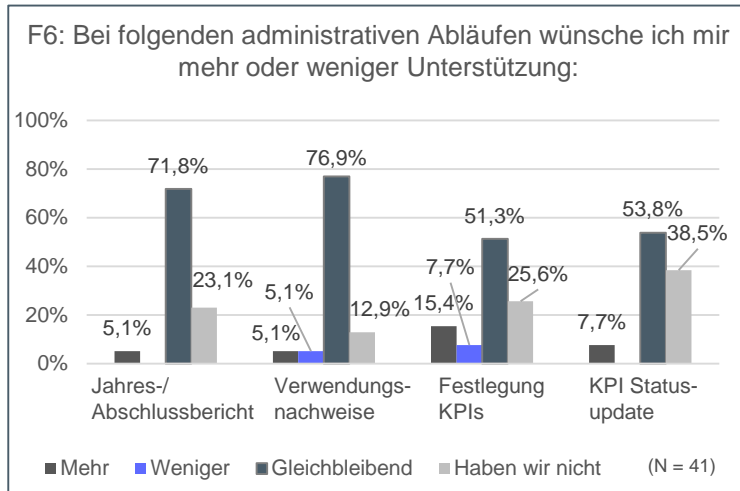


*„Der Aufwand war hoch – teils zu Recht – teilweise hatte der Programmleiter aber auch zu wenig Bewusstsein für die zusätzliche Arbeit, die er erzeugt.“*

*Zitat einer geförderten Organisation*

## Bewertung:

- Die große Mehrheit der FörderpartnerInnen empfindet den administrativen Aufwand in der Förderphase als „gering“ bis „angemessen“.
- Nur 5% der Befragten bezeichnen den Aufwand als hoch.
- Ein Blick auf F6 zeigt, dass nicht alle FörderpartnerInnen den gleichen administrativen Aufwand haben. Es kann sein, dass FörderpartnerInnen, die mehrere Unterlagen abgeben müssen, den administrativen Aufwand höher einstufen.



*„Unterstützung ist nicht immer gut. Wichtig wäre z.B. bei KPIs: mehr Kontinuität!“*

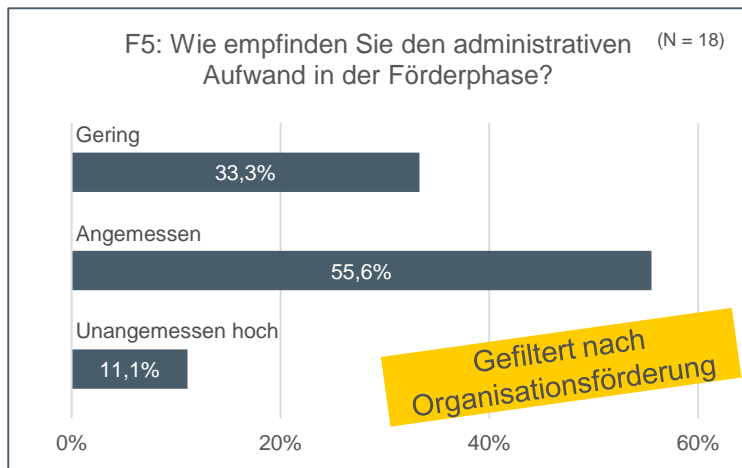
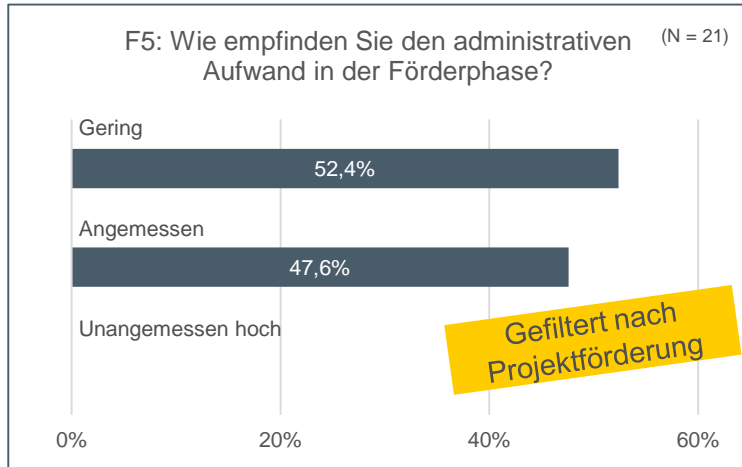
*Zitat einer geförderten Organisation*

## Bewertung:

- Die geförderten Organisationen weisen bei allen abgefragten administrativen Elementen mehrheitlich eine Zufriedenheit mit dem derzeitigen Maß an Unterstützung durch die Stiftung auf.
- Ein Mehr an Unterstützung wünschen sie sich vor allem beim KPI<sup>1</sup> Statusupdate (8%) und der Festlegung von KPIs (15%)
- Aus den offenen Antworten wird teilweise deutlich, dass die Qualität der Unterstützung schwankt.

# Wahrnehmung des administrativen Aufwandes (2/2)

FörderpartnerInnen, die von der Schöpflin Stiftung eine Organisationsförderung erhalten, schätzen den administrativen Aufwand insgesamt etwas höher ein als PartnerInnen mit Projektförderung



*„In der zweiten Förderperiode waren die Termine nicht klar, wann Entscheidungen getroffen werden - da würden wir uns mehr Klarheit wünschen.“*

*Zitat einer geförderten Organisation*

*„Viel zusätzliche Arbeit, die sonst nicht angefallen wäre.“*

*Zitat einer geförderten Organisation*

## Bewertung:

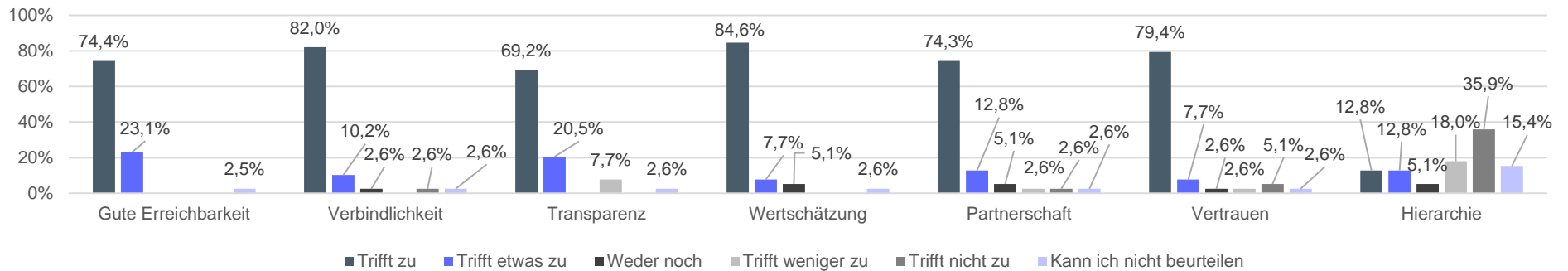
- Ein Blick auf die gefilterte Einschätzung von Projektförderungen und Organisationsförderungen zum administrativen Aufwand in der Förderphase zeigt ein etwas differenziertes Bild.
- Während projektgeförderte Organisationen den Aufwand als „gering“ oder „angemessen“ empfinden, sagen 11% der Organisationen, die eine Organisationsförderung erhalten, dass der Arbeitsaufwand unangemessen hoch ist.
- Im Großen und Ganzen kann der Arbeitsaufwand für die FörderpartnerInnen als angemessen bezeichnet werden.

# Zusammenarbeit

Geförderte Organisationen bewerten die Zusammenarbeit mit der Schöpflin Stiftung positiv; sie wird mehrheitlich als wertschätzend, verbindlich und vertrauensvoll empfunden

F8: Die Zusammenarbeit mit dem/der direkten AnsprechpartnerIn bei der Schöpflin Stiftung ist gekennzeichnet durch:

N = 39



„Hohes Interesse;  
reziproker Austausch;  
wiederholt auch gemeinsam  
über Projektfragen  
nachgedacht und beraten;  
sehr konstruktive  
gemeinsame Gespräche.“

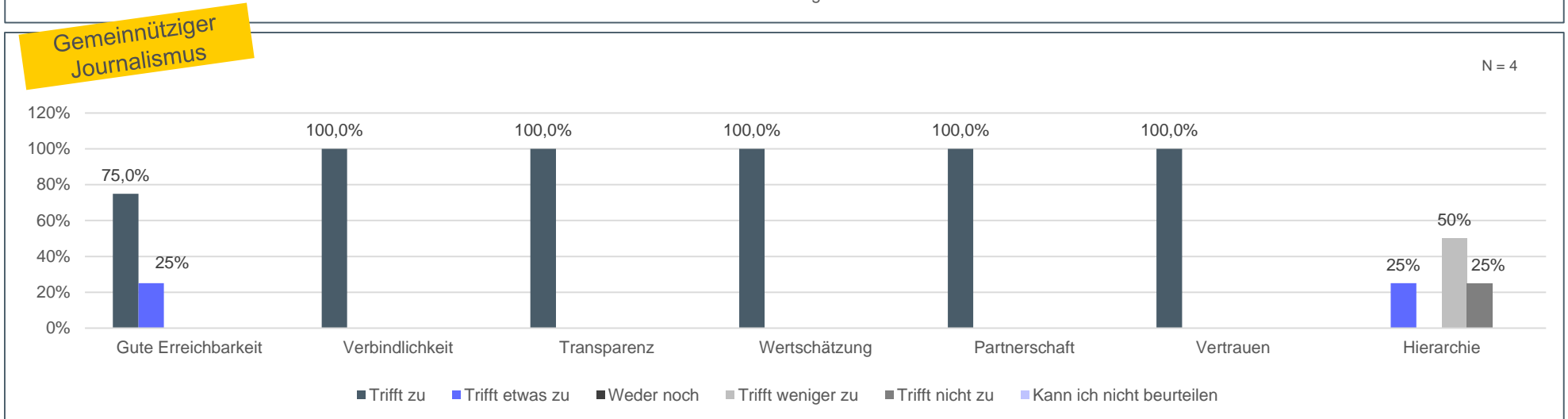
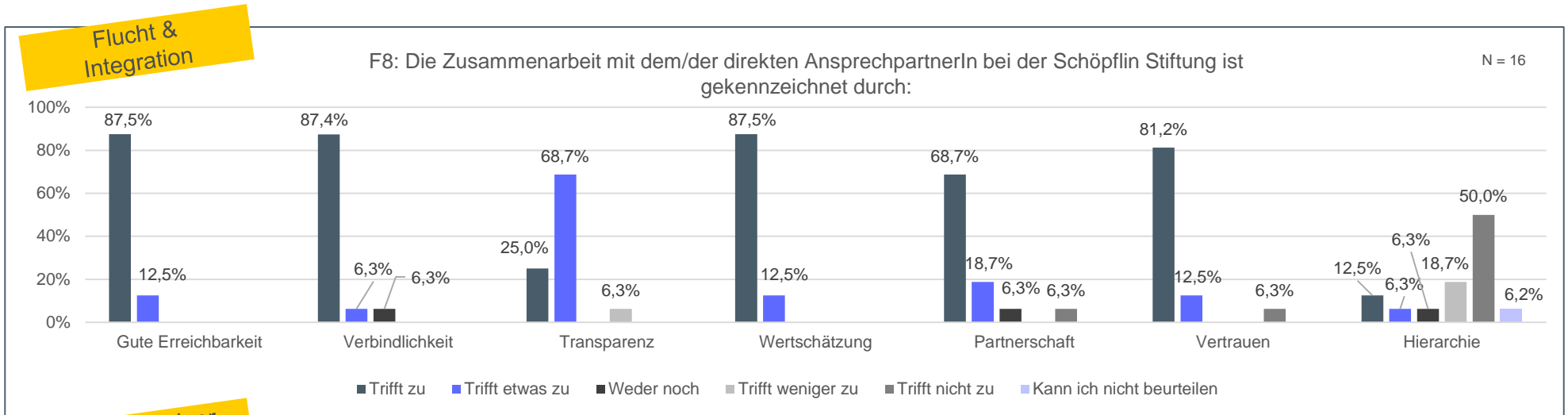
Zitat einer geförderten  
Organisation

## Bewertung:

- Die Begriffe „Wertschätzung“, „Verbindlichkeit“, „Vertrauen“, „gute Erreichbarkeit“ und „Partnerschaft“ werden von 74% bis 85% der Befragten als zutreffende Beschreibung der Förderbeziehung eingestuft.
- Der Aspekt „Transparenz“ wird etwas zurückhaltender bewertet. Dieses Merkmal bezeichnen 69% der Organisationen als zutreffend.
- Bei dem Merkmal „Hierarchie“ fällt das Ergebnis gemischter aus. 36% der Befragten sagen aus, dass die Beziehung nicht hierarchisch ist. Insgesamt 26% geben hingegen an, dass die Beziehung hierarchisch ist (13% sagen „Trifft zu“, 13% sagen „Trifft etwas zu“).

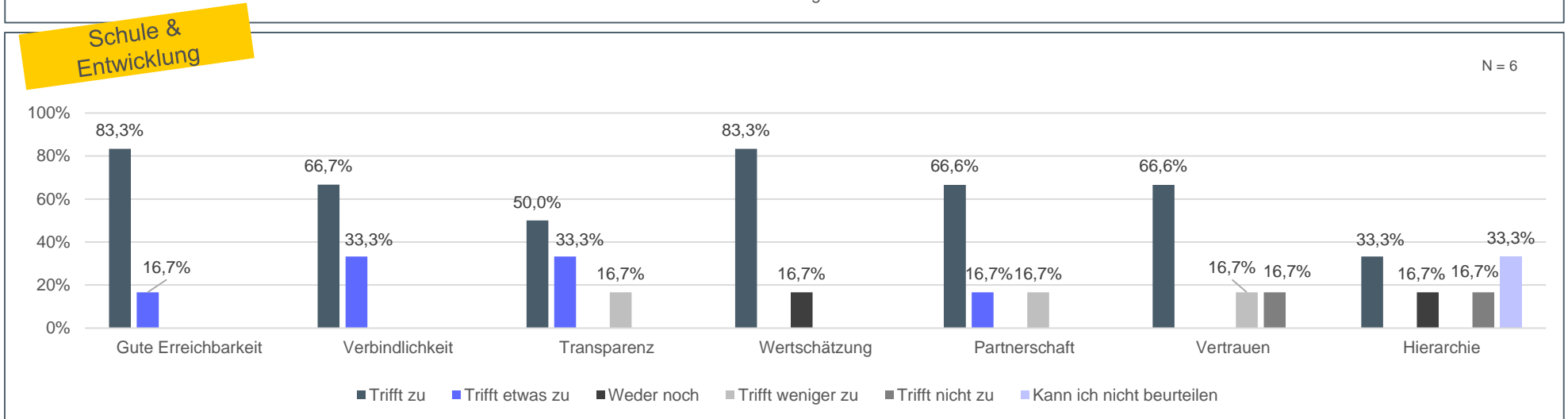
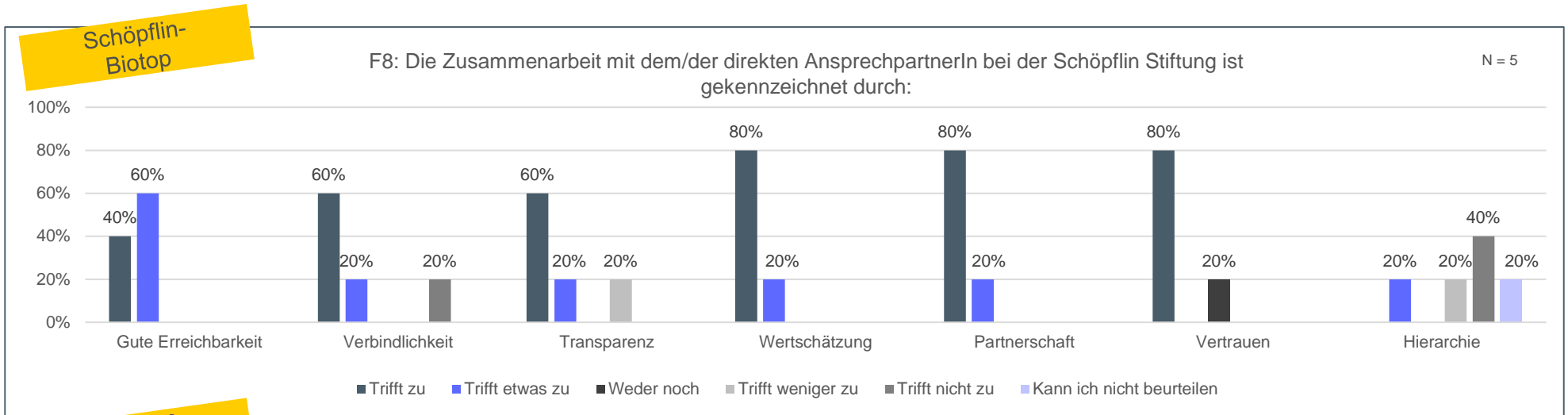
# Zusammenarbeit nach Programmbereich (1/3)

Im Programmbereich „Flucht & Integration“ wird Transparenz in der Zusammenarbeit weniger stark eingestuft als in anderen Bereichen; „Gemeinnütziger Journalismus“ zeigt durchweg positive Bewertungen



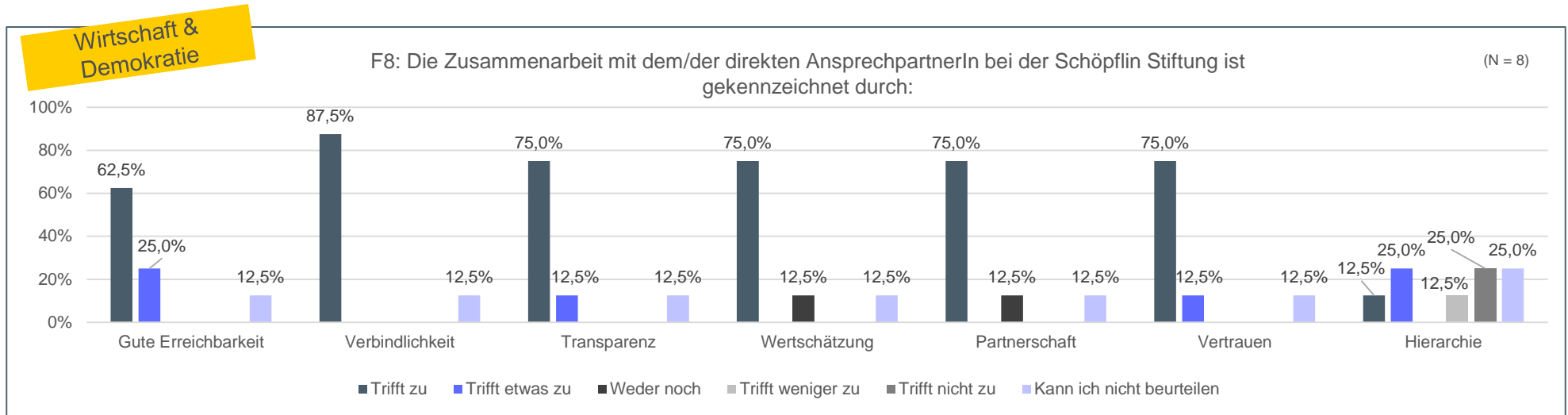
# Zusammenarbeit nach Programmbereich (2/3)

Im Bereich „Schöpflin-Biotop“ wird die Erreichbarkeit weniger stark eingestuft als in anderen Bereichen; in „Schule & Entwicklung“ wird Hierarchie in der Zusammenarbeit vergleichsweise stark wahrgenommen



# Zusammenarbeit nach Programmbereich (3/3)

38% der Befragten im Programmbereich „Wirtschaft & Demokratie“ nehmen die Zusammenarbeit als hierarchisch wahr; die Verbindlichkeit wird in diesem Bereich vergleichsweise hoch bewertet



„Mehr Nachfrage und Gestaltungsoption durch den Partner, weniger Pflichtentwicklung nach Maßgabe der Stiftung und als Bedingung für Förderung.“

Zitat einer geförderten Organisation

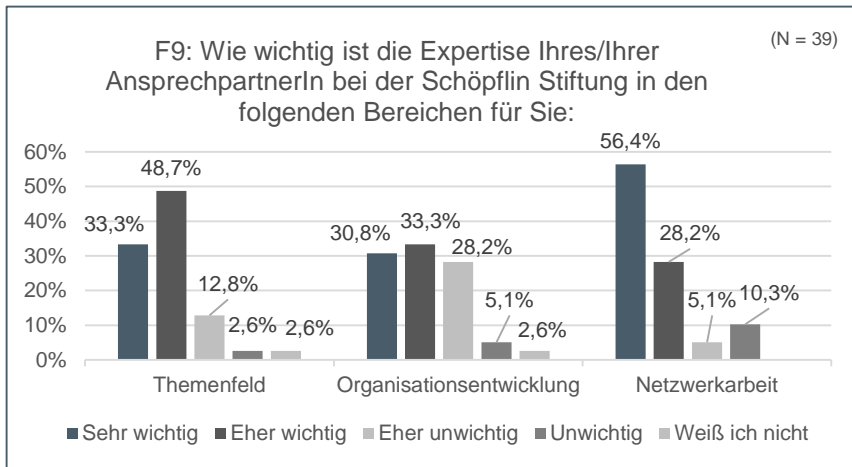
## Bewertung:

- Auch bei der Einzelbetrachtung der AnsprechpartnerInnen pro Programmbereich ergibt sich insgesamt ein positives Bild. So beschreibt die Mehrheit der Befragten, die Zusammenarbeit mit ihrem Programmleiter bzw. ihrer Programmleiterin als besonders wertschätzend. Darüber hinaus wird die Erreichbarkeit der AnsprechpartnerInnen als durchweg positiv beschrieben.
- Ein gemischtes Bild ergibt sich auch hier wieder bei der Beurteilung der Hierarchie in der Zusammenarbeit.
- Gleiches gilt für die Aspekte „Transparenz“, „Partnerschaft“, „Verbindlichkeit“ sowie „Vertrauen“. Dennoch fällt das Ergebnis in diesen Bereichen recht positiv aus.



# Zusammenarbeit (1/3)

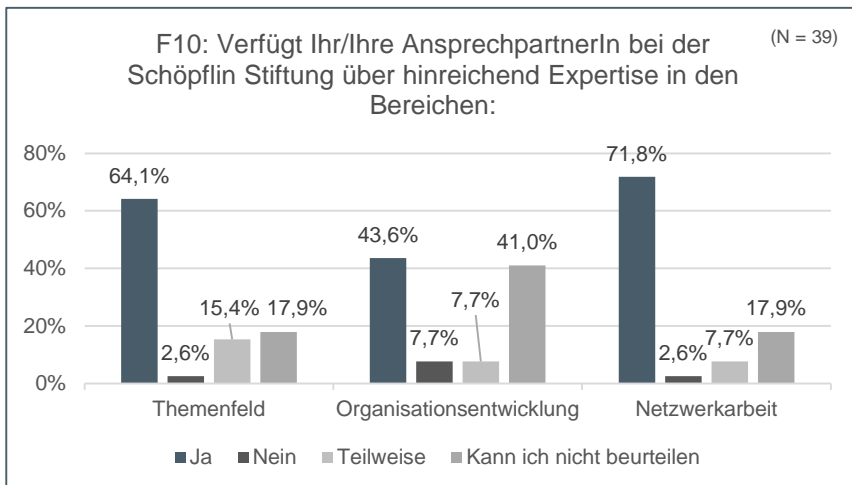
Beim Aufbau und der Pflege des eigenen Netzwerks ist die Expertise der Schöpflin Stiftung für FörderpartnerInnen sehr wichtig



„Größere Entscheidungsspielräume auf Seiten der fachlichen AnsprechpartnerInnen bei Schöpflin (freie Budgets) während einer laufenden Förderung.“  
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- FörderpartnerInnen bewerten die Expertise ihrer jeweiligen AnsprechpartnerInnen, insbesondere bei der Netzwerkarbeit, als „sehr wichtig“.
- In den Bereichen des eigenen Themenfelds und der Organisationsentwicklung ist die Expertise des/der AnsprechpartnerIn „eher wichtig“.
- Bei den offenen Antworten wird auch hier wieder der Wunsch geäußert, dass die AnsprechpartnerInnen größere Entscheidungsspielräume haben sollten.



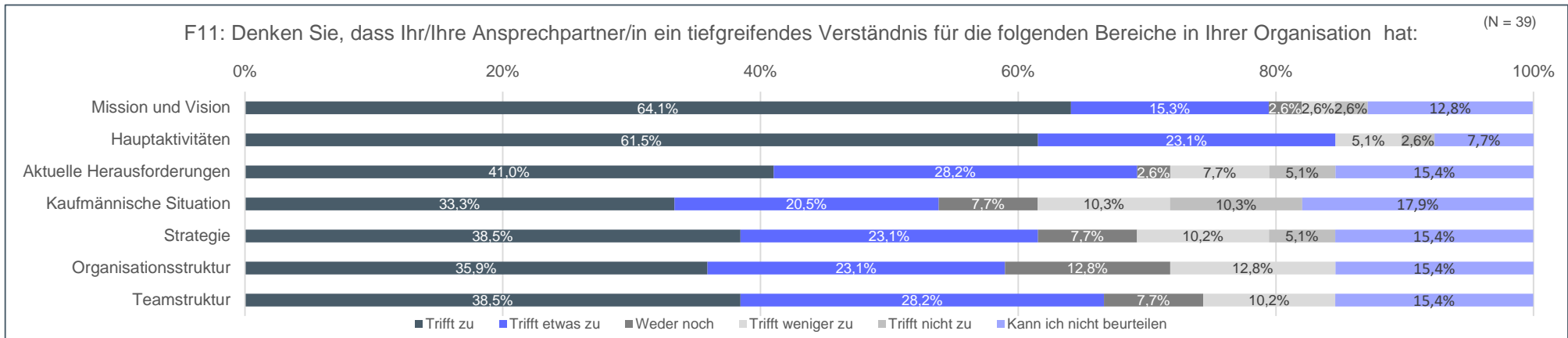
„Unabhängig davon, ob eine Expertise im Themenfeld vorhanden ist, sollte auf Seiten der Stiftung das Vertrauen in den Förderpartner herrschen, dass er/sie weiß, was sie/er tut.“  
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- Die Expertise der entsprechenden Kontaktpersonen der Schöpflin Stiftung wird von geförderten Organisationen insgesamt positiv bewertet. Knapp 70% der Befragten verorten Expertise in der Netzwerkarbeit bei ihren AnsprechpartnerInnen.
- Der Bereich Organisationsentwicklung erhält von 44% der geförderten Organisationen Zustimmung.

# Zusammenarbeit (2/3)

Den AnsprechpartnerInnen wird allgemein ein tiefgreifendes Verständnis für ihre FörderpartnerInnen attestiert; ausbaufähig ist vor allem das Wissen über die kaufmännische Situation



„Fragezeichen, ob das Erfahrungsspektrum der Programmleiter breit genug ist, um inhaltliche Unterstützung in allen Bereichen bereit zu stellen.“

Zitat eines Critical Friends

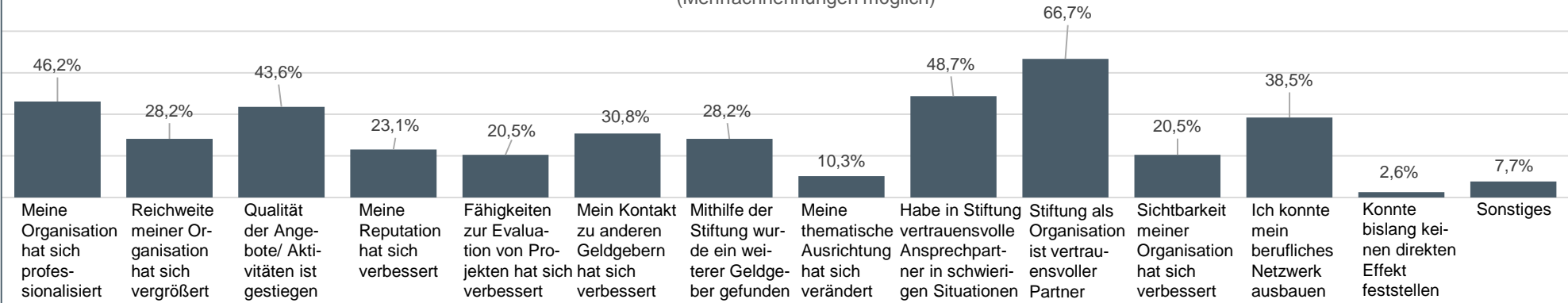
## Bewertung:

- Die jeweiligen AnsprechpartnerInnen haben einen sehr guten allgemeinen Überblick über „Hauptaktivitäten“, die „Mission und Vision“.
- Auch bei „aktuellen Herausforderungen“, „Strategie und Teamstruktur“ attestieren zwischen 60% und 70% der Befragten ihren jeweiligen AnsprechpartnerInnen ein tiefgreifendes Verständnis.
- Bei dem Wissen über die „kaufmännische Situation“ ergibt sich ein gemischtes Bild – 20% beurteilen das Wissen als wenig oder gar nicht vorhanden, 18% können dies nicht einschätzen. Dies deutet darauf hin, dass in direkten Gesprächen mit FörderpartnerInnen seltener über die kaufmännische Situation gesprochen wird. Die Gründe hierfür können unterschiedlich sein; z.B. wenn die Ansprechperson nicht ausreichend kaufmännisches Wissen hat, um danach zu fragen, der/die FörderpartnerIn sich nicht traut, offen über die kaufmännische Situation zu sprechen oder die soziale Wirkung für beide Seiten im Vordergrund steht etc.

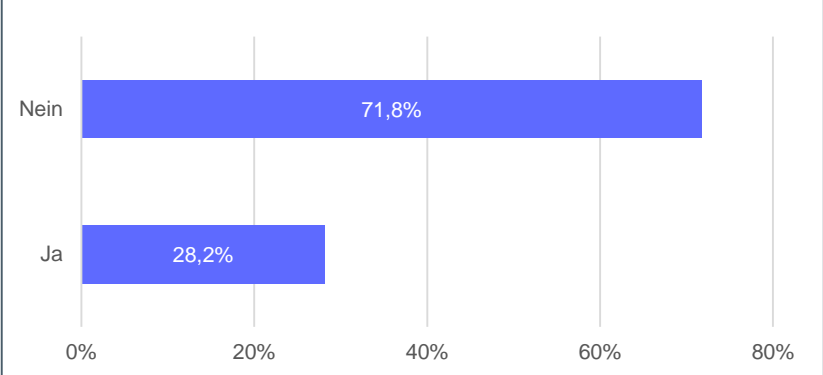
# Zusammenarbeit (3/3)

Deutliche Effekte über die Förderung hinaus sind in der Professionalisierung und Qualitätssteigerung zu sehen; weniger spürbar sind Effekte bei der Sichtbarkeit und dem Zugang zu GeldgeberInnen

F18: Welche Effekte haben sich durch die Zusammenarbeit mit der Schöpflin Stiftung über die Förderung hinaus ergeben? (N = 39)  
(Mehrfachnennungen möglich)



F17: Haben Sie schon einmal etwas getan, nur weil Sie den Eindruck hatten, dass die Schöpflin Stiftung dies erwartet? (N = 39)



## Bewertung:

- 97% der Befragten merken einen direkten Effekt durch die Zusammenarbeit mit der Stiftung.
- Fast die Hälfte der FörderpartnerInnen sagt, ihre Organisation habe sich professionalisiert und die Qualität ihrer Angebote habe sich verbessert.
- Sehr positiv ist auch zu bewerten, dass nur 10% der Befragten sagen, dass sich die thematische Ausrichtung geändert hat.
- Einen deutlich geringeren Effekt hat die Zusammenarbeit auf die Reputation und die Sichtbarkeit, was mit der bisher eher zurückhaltenden externen Kommunikation der Stiftung zu tun haben könnte.

# Ergänzungen aus Telefoninterviews der Critical Friends

Das Partnerschaftsverständnis der Schöpflin Stiftung wird von den Critical Friends durchaus positiv wahrgenommen; sie mahnen jedoch zu mehr Transparenz und frühzeitiger Entscheidungsklarheit

## Offenheit und Experimentierfreude

- **Zusammenarbeit zwischen FörderpartnerInnen und Schöpflin Stiftung:** Critical Friends betonen die wertschätzende und offene Haltung der Schöpflin Stiftung gegenüber ihren geförderten Organisationen. Sie erkennen an, dass die Stiftung versucht, eine Partnerschaft auf Augenhöhe zu gestalten – trotz des inhärenten Machtgefälles der Förderbeziehung. Vereinzelt kritische Stimmen äußern, dass die Begleitung der FörderpartnerInnen teilweise in „Mikro-Management“ mündet. Dies führe zu einer höheren Belastung auf Seiten der FörderpartnerInnen und begrenze deren Entscheidungsfreiheit.
- **Dreiecksbeziehung:** Aufwand und Ergebnisse der besonderen Dreiecksbeziehung zwischen BeraterInnen, der Schöpflin Stiftung und ihren FörderpartnerInnen stehen, laut Aussagen der Critical Friends, in einem guten Verhältnis. Viele betonen, dass Transparenz die Voraussetzung für das Funktionieren dieser Beziehung sei.
- **Zusammenarbeit mit Critical Friends:** Critical Friends bewerten die Zusammenarbeit mit der Schöpflin Stiftung im Allgemeinen sehr positiv. Sie stellen die offene, konstruktive, professionelle und innovationsfreudige Haltung der Schöpflin Stiftung heraus. Man schätzt den regelmäßigen persönlichen Austausch im Rahmen bestehender Kooperationen oder auf informeller Ebene. Viele der Befragten können sich eine weitere, vertiefte Zusammenarbeit zu gemeinsamen Themen vorstellen – auch mit der Annahme, dass man gemeinsam mehr Wirkung erzielen und eine Vorreiterrolle einnehmen kann. Kritische Anmerkungen werden im Kontext laufender Kooperationen genannt. Manche Befragte wünschen sich schon frühzeitig eine klare Entscheidung über die Weiterführung von Projekten.

*„Eine frühzeitige und klare Entscheidung über die Weiterführung eines gemeinsam finanzierten Projektes seitens der Schöpflin Stiftung wäre für die eigene Planung und interne Kommunikation mit dem Vorstand hilfreich.“*

*Zitat eines Critical Friends*

*„Die Schöpflin Stiftung scheint sich teils nicht richtig um Berater zu kümmern, weil die Kapazitäten nicht da sind: So haben sie das Wissen der Berater nicht ausreichend für andere Projekte mitnehmen können.“*

*Zitat eines Critical Friends*

# Verbesserungsvorschläge

Aus Sicht der FörderpartnerInnen und Critical Friends könnte die Schöpflin Stiftung in der Zusammenarbeit Folgendes verbessern:

*„Die AnsprechpartnerInnen sollten idealerweise eigene Gründungserfahrung im gemeinnützigen Bereich haben.“*

*Zitat eines Förderpartners*

*„Die AnsprechpartnerInnen sollten eine coachende und nicht eine ‚übergreifige‘ Beraterhaltung einnehmen.“*

*Zitat eines Förderpartners*

*„Klarer kommunizieren, was die Stiftung in den einzelnen Programmbereichen macht, damit wir wissen, wo wir ggf. kooperieren können.“*

*Zitat eines Critical Friends*

*„Offene Antragsrunden – Mitsprache der Projekte an Strategie und Zielsetzung der Stiftung.“*

*Zitat eines Critical Friends*

*„Größere Entscheidungsspielräume auf Seiten der fachlichen AnsprechpartnerInnen bei Schöpflin (freie Budgets) während einer laufenden Förderung.“*

*Zitat eines Förderpartners*

*„Ausreichend Vorlauf bei wichtigen Fristen und Terminen.“*

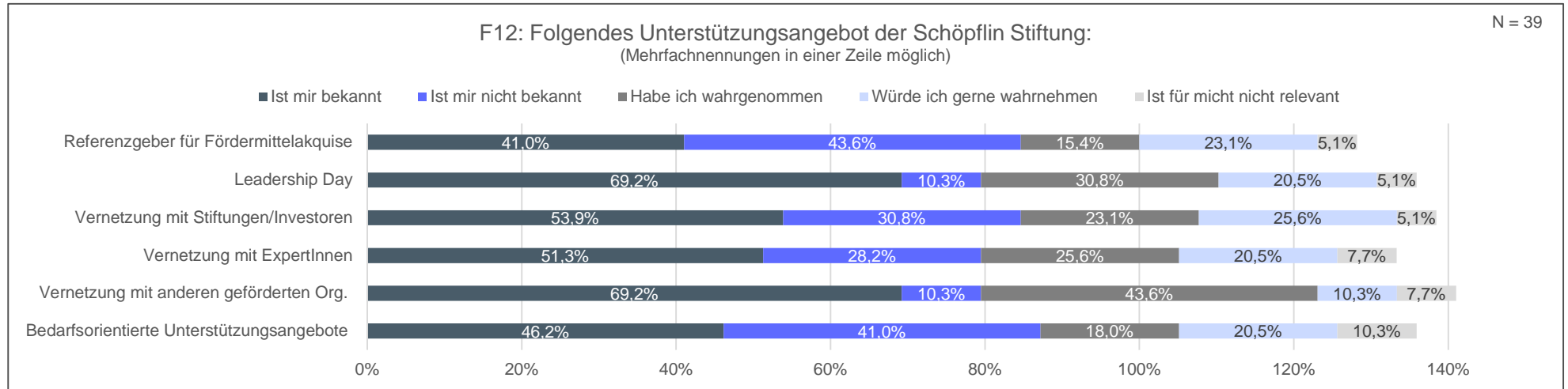
*Zitat eines Förderpartners*

*„Kenntnisse im Gemeinnützigkeitsrecht sind für uns besonders wichtig.“*

*Zitat eines Förderpartners*

# Capacity Building (1/3)

Rund 40% der FörderpartnerInnen sind nicht über bedarfsorientierte Unterstützungsangebote durch die Schöpflin Stiftung informiert



*„Die Schöpflin Stiftung sollte proaktiv jedem Geförderten bekannt machen, dass es diese Angebote gibt, sozusagen als Katalog.“*

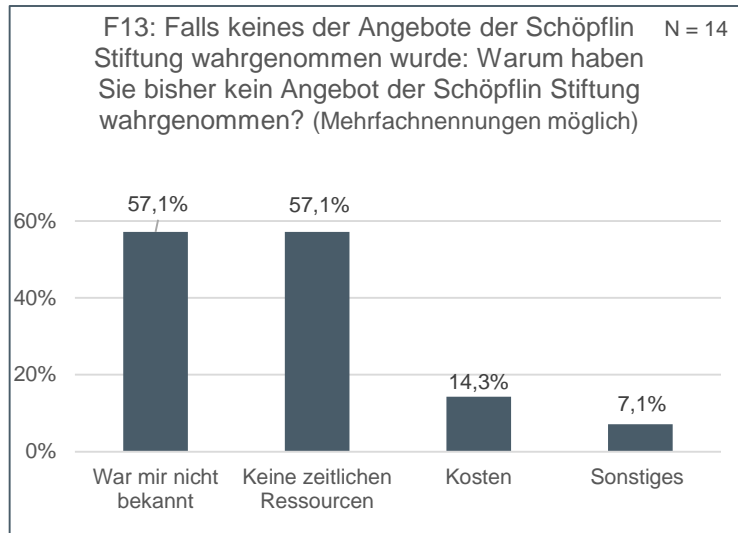
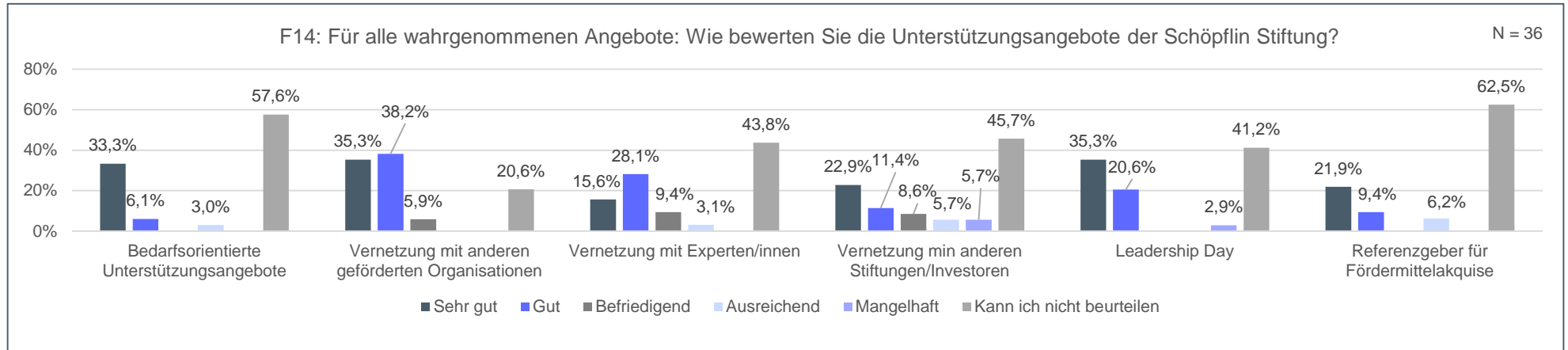
*Zitat einer geförderten Organisation*

## Bewertung:

- Rund 70% der befragten aktuellen und ehemaligen FörderpartnerInnen kennen den „Leadership Day“ der Schöpflin Stiftung und die Möglichkeiten zur Vernetzung mit anderen geförderten Organisationen durch die Stiftung. 31% bzw. 44% der Befragten haben diese Angebote bereits wahrgenommen.
- Ein unterschiedlicher Wissensstand offenbart sich beim Thema „bedarfsorientierte Unterstützungsangebote“. Während 46% der Befragten über diese Angebote informiert sind, kennen 41% der FörderpartnerInnen diese Möglichkeiten nicht. 21% der Befragten haben Interesse diese wahrzunehmen, während 10% diese Formen der Unterstützung als nicht relevant erachten. Dieses Ergebnis ist vermutlich mit der Art (Projekt- vs. Organisationsförderung) und Dauer der Förderbeziehung zu begründen.
- Die Schöpflin Stiftung tritt gegenüber ihren FörderpartnerInnen als „Referenzgeber für die Fördermittelakquise“ weniger in Erscheinung. 44% der geförderten Organisationen kennen diese Möglichkeit nicht.

# Capacity Building (2/3)

Hauptgründe für die Nichtteilnahme an Unterstützungsangeboten der Schöpflin Stiftung waren fehlende Informationen und begrenzte zeitliche Ressourcen



*„Bei Vernetzung mit anderen Stiftungen, Gespräche gemeinsam mit dem Förderpartner führen und nicht nur über ihn sprechen bzw. ihn außen vor halten.“*

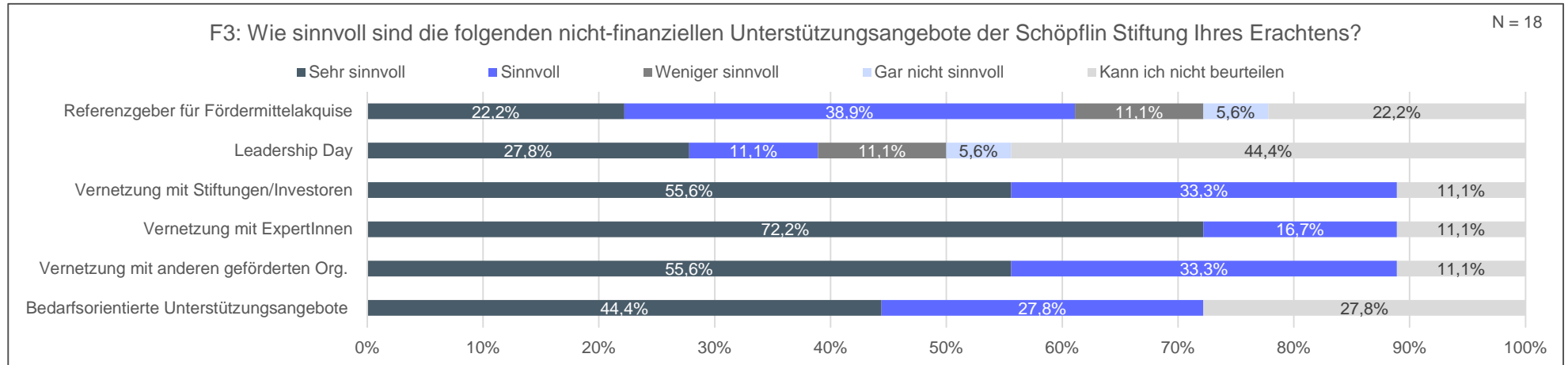
*Zitat eines Förderpartners*

## Bewertung:

- Fehlendes Wissen und begrenzte zeitliche Ressourcen hindern fast 60% der FörderpartnerInnen daran, Unterstützungsangebote der Schöpflin Stiftung in Anspruch zu nehmen. Dementsprechend kann die Mehrheit der Befragten die Qualität der Angebote nicht beurteilen.
- Allgemein werden die Unterstützungsangebote von den teilnehmenden Organisationen positiv bewertet.
- Ein geringer Prozentsatz der Befragten (3-6%) sieht deutliches Verbesserungspotenzial bei den verschiedenen Vernetzungsangeboten durch die Stiftung.

# Capacity Building (3/3)

Die befragten Critical Friends der Schöpflin Stiftung erachten die nicht-finanzielle Unterstützung mehrheitlich als „sehr sinnvoll“ bzw. als „sinnvoll“



„Ausbau des ExpertInnen-Netzwerks zu Fragen der Finanzierung und Organisationsberatung.“

Zitat eines Critical Friends

## Bewertung:

- Besonders die Vernetzung mit anderen Stiftungen/InvestorInnen, ExpertInnen sowie geförderten Organisationen halten fast 90% der befragten Critical Friends für „sehr sinnvoll“ bzw. „sinnvoll“.
- Auch als „sinnvoll“ beurteilt werden die bedarfsorientierten Unterstützungsangebote. Aus den ergänzenden Telefoninterviews wird allerdings deutlich, dass nicht alle Critical Friends der Meinung sind, dass die Schöpflin Stiftung ein standardisiertes Unterstützungsprogramm für ihre FörderpartnerInnen anbieten sollte, da der Unterstützungsbedarf pro Organisation sehr individuell sein kann. Hinzu kommt, dass einige Critical Friends andeuten, dass es bereits eine Vielzahl an Unterstützungsangeboten für gemeinnützige Organisationen, wie z.B. Accelerator-Programme etc. gibt.
- Andere Critical Friends wiederum könnten sich sehr gut vorstellen, ihren FörderpartnerInnen anzubieten, an den Capacity Building-Angeboten teilzunehmen.



# Ergänzungen aus Telefoninterviews der Critical Friends

Die Critical Friends sehen Unterstützungsbedarf bei den FörderpartnerInnen und begrüßen das Angebot der Stiftung; diese sollte dabei individuelle Bedürfnisse der FörderpartnerInnen stärker berücksichtigen

## Vertrauen und Realismus

- **Das Gespräch suchen:** Im Allgemeinen begrüßen die Critical Friends der Schöpflin Stiftung Maßnahmen des Capacity Buildings. In Gesprächen wird jedoch mehrfach betont, dass jede Organisation individuelle Unterstützungsbedürfnisse hat. Weiterführende Angebote zur Organisationsentwicklung sollten daher immer auf diese spezifischen Bedürfnisse eingehen. Somit sei das offene und vertrauensvolle Gespräch mit dem/der FörderpartnerIn entscheidend.
- **Gesunder Realismus:** Laut Aussagen von kooperierenden Stiftungen und BeraterInnen steht die Finanzierung der eigenen Aktivitäten für geförderte Organisationen immer an erster Stelle. Daher müsse man sich als Stiftung die kritische Frage stellen, ob weiterführende Unterstützungsangebote des/der FördergeberIn freiwillig von den Organisationen angenommen werden. Auch hier braucht es das offene und vertrauensvolle Gespräch auf Augenhöhe, in dem die FörderpartnerInnen ihre tatsächlichen Bedürfnisse ehrlich artikulieren. Dies ist nur möglich, wenn die ProgrammleiterInnen als Coach auftreten und nicht als BeraterIn. Letzteres kann bei FörderpartnerInnen als bevormundendes Auftreten aufgefasst werden.
- **Wirkungsvolle Umsetzung:** Critical Friends der Stiftungen sehen Unterstützungsbedarf auf Seiten der geförderten Organisationen in einem breiten thematischen Spektrum. Angebote könnten z.B. bei der Findung des passenden Personals, Fragen zum Generationenwechsel oder den Themen „Digitalisierung und demokratische Beteiligung“ ansetzen. Bei Netzwerkangeboten müsse der Begriff „Netzwerk“ direkt mit konkreten AnsprechpartnerInnen verknüpft werden, um einen Mehrwert für Organisationen zu bringen. Darüber hinaus wurde der Vorschlag geäußert, dass die Schöpflin Stiftung im Bereich des „Capacity Buildings“ mit externen Anbietern oder auch anderen Stiftungen kooperiert, um keine Parallelstrukturen zu bestehenden Angeboten aufzubauen.

*„Bereitschaft darüber zu reden ist gut, aber Bewertung ist schwierig, weil es sein kann, dass die nicht-finanzielle Förderung gar nicht an die wirklich relevanten Themen herankommt, weil Förderorganisationen entweder selbst nicht wissen und artikulieren können, was sie brauchen, und auch ein großes Vertrauensverhältnis zwischen Stiftung und Förderorganisation gegeben sein muss, damit letztere offen sagen kann, wo der Schuh wirklich drückt.“*

*Zitat eines Critical Friends*

# Verbesserungsvorschläge

Aus Sicht der FörderpartnerInnen und Critical Friends könnte die Schöpflin Stiftung im Bereich Capacity Building Folgendes verbessern:

*„Leadership Day an einem gut erreichbaren, zentralen Ort durchführen.“  
Zitat eines Förderpartners*

*„Capacity Building-Angebote proaktiv jedem Geförderten bekannt machen, sozusagen als Katalog.“  
Zitat eines Förderpartners*

*„Möglicherweise wäre es eine zusätzliche Unterstützung, wenn Schöpflin von sich aus Kontakte zu Unis sowie zu politischen Entscheidungsträgern aufnimmt, um von außen auf gut laufende Projekte aufmerksam zu machen und zu erfragen, wie die Nachhaltigkeit gewährleistet werden kann.“  
Zitat eines Förderpartners*

*„Hilfe bei der Suche nach Anschlussfinanzierung nach Projektende“  
Zitat eines Förderpartners*

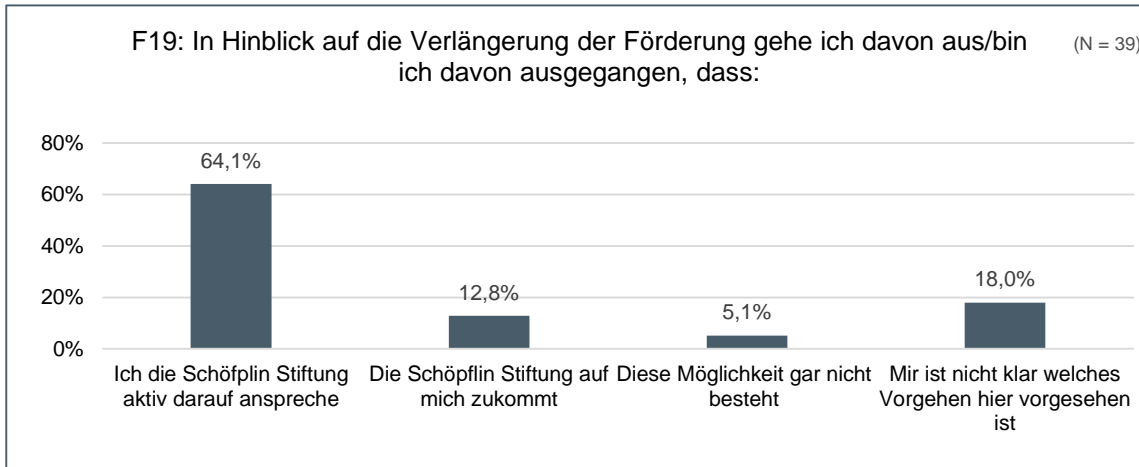
*„Keine weiteren zeitbindenden Angebote machen, denen man aus Verpflichtungsgefühl nachkommen muss.“  
Zitat eines Förderpartners*

*„Mehr Nachfrage und Gestaltungsoption durch den Partner, weniger Pflichtentwicklung nach Maßgabe der Stiftung und als Bedingung für Förderung.“  
Zitat eines Critical Friends*

*„Ausbau des ExpertInnen-Netzwerks zu Fragen der Finanzierung und Organisationsberatung“  
Zitat eines Critical Friends*

# Förderverlängerung & -beendigung

Die FörderpartnerInnen sehen sich als aktive Treibkraft im Hinblick auf die Förderverlängerung – bei Beendigung der Förderung wünschen sich viele eine frühzeitige Kommunikation und Offenheit



F20: Was wäre/war Ihnen im Falle einer Beendigung des Förderverhältnisses wichtig?

„Eine frühzeitige Kommunikation dazu. Wenn möglich und angemessen, eine Empfehlung an andere Förderer sowie das Verbleiben im Netzwerk der Stiftung.“

„ein Abschlussgespräch!“

„Das wäre unser Untergang!“

„nachvollziehbare Begründung; konstruktives Feedback zum Förderzeitraum (in Punkto Anträgen, Berichten, Verhältnis, Arbeit...) und Anregungen für Verbesserungen“

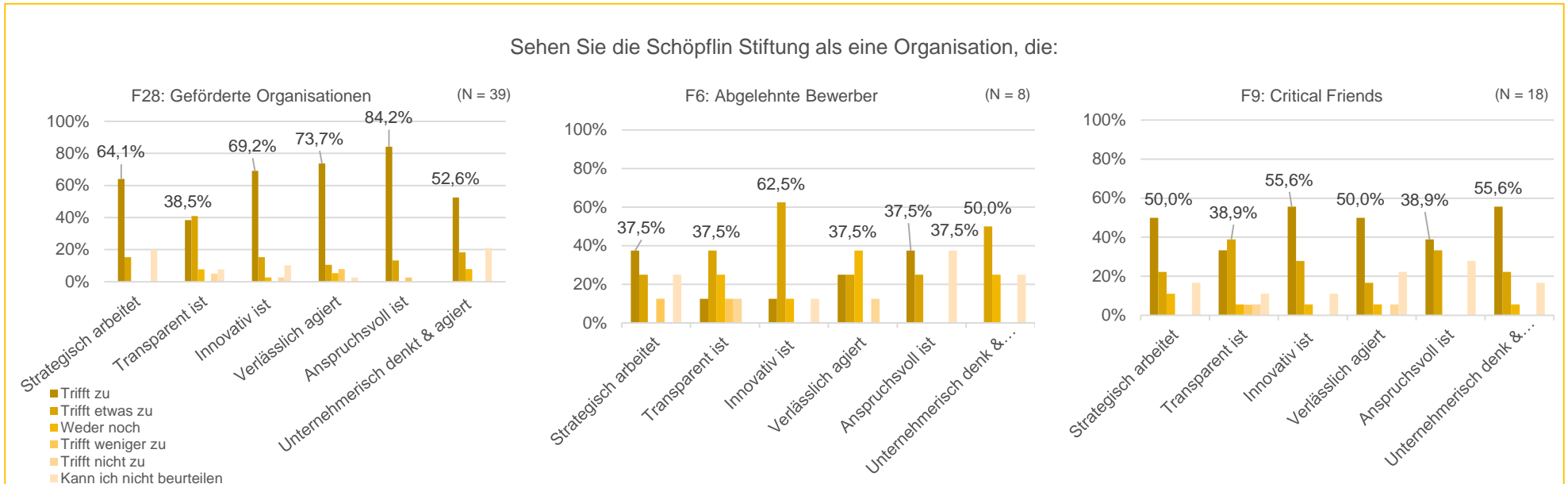
## Bewertung:

- 64% der aktuellen FörderpartnerInnen sehen sich selbst in der Verantwortung, Gespräche zur Verlängerung anzustoßen. Nur 13% sehen dies als Aufgabe der Schöpflin Stiftung. Auf den ersten Blick spricht daher vieles dafür, dass es sich bei den FörderpartnerInnen um sehr aktive PartnerInnen handelt.
- Allerdings ist fast 20% der FörderpartnerInnen nicht klar, welches Vorgehen hier notwendig ist.
- Sowohl bei der Förderverlängerung, aber vor allem auch bei der Förderbeendigung, wünschen sich die Befragten eine frühzeitige, offene und klare Kommunikation, Unterstützung beim Finden von Anschlussfinanzierung und ein strukturiertes Abschlussgespräch.

# STRATEGIE, WIRKUNG & KOMMUNIKATION

# Strategie & Wirkung (1/3)

Über alle drei befragten Gruppen hinweg wird die Schöpflin Stiftung als strategisch arbeitende Stiftung wahrgenommen; insbesondere von aktuellen und ehemaligen geförderten Organisationen



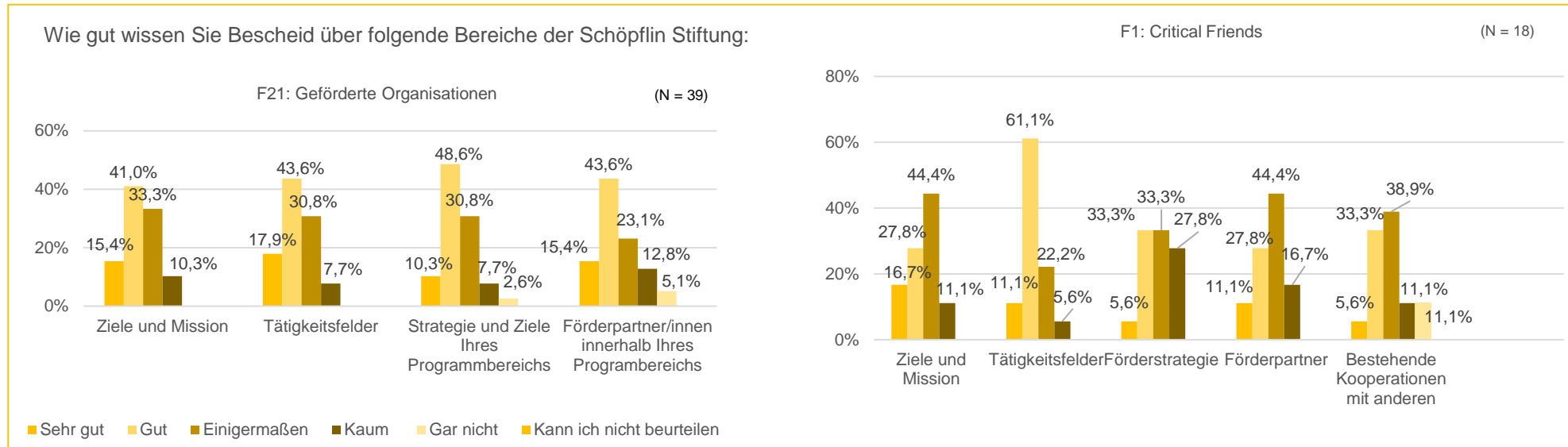
„Die Schöpflin Stiftung denkt unternehmerisch und sehr weit strategisch nach vorne. Das gefällt mir am besten.“  
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- Die Schöpflin Stiftung gilt in allen drei befragten Gruppen als strategisch arbeitende Stiftung. Mit 64% Zustimmung bewerten aktuelle und ehemalige geförderte Organisationen diese Dimension am höchsten.
- Die Mehrheit der geförderten Organisationen nimmt die Schöpflin Stiftung als anspruchsvolle Stiftung wahr (84% „Trifft zu“).
- Die Dimension Transparenz wird zurückhaltender bewertet („Trifft etwas zu“), bleibt jedoch insgesamt positiv mit ca. 40% Zustimmung über alle drei Gruppen hinweg.

# Strategie & Wirkung (2/3)

Bei den geförderten Organisationen und den Critical Friends besteht nicht das gleiche Wissen über die Schöpflin Stiftung; Critical Friends fehlt es vor allem an Wissen zur Förderstrategie der Stiftung



„Starker Wunsch nach Austausch – inhaltlich und organisatorisch. Streben danach, eine ‚lernende‘ Organisation zu sein.“

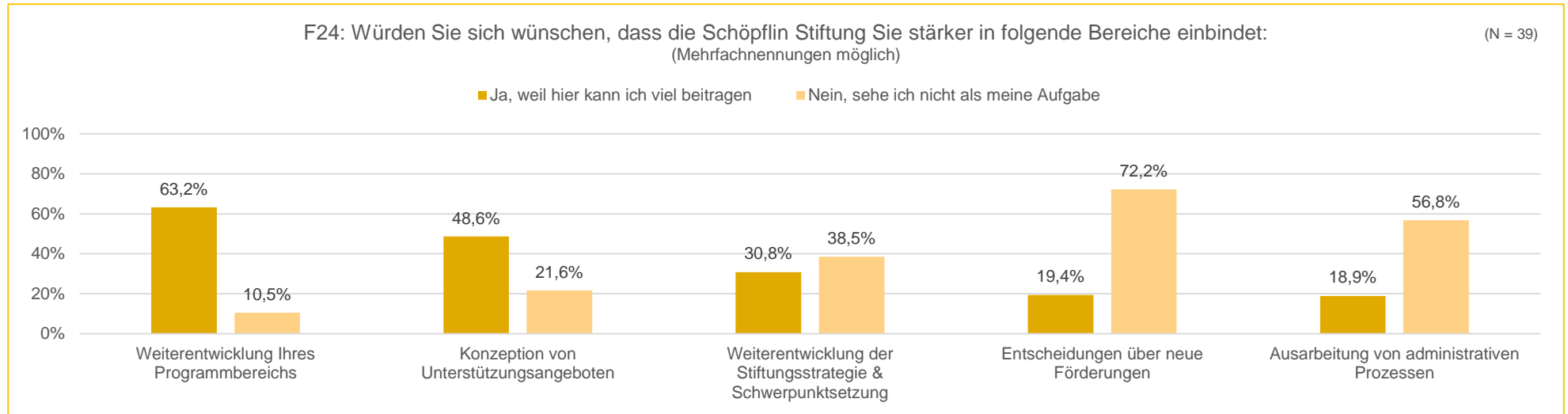
Zitat einer geförderten Organisation

## Bewertung:

- Geförderte Organisationen sind recht gut über „Ziele und Mission“, „Tätigkeitsfelder“, die „Strategie des zutreffenden Programmbereichs“ und „andere FörderpartnerInnen“ informiert. Bei den Critical Friends fehlt es an Wissen zur Förderstrategie der Stiftung; die Interviews zeigen jedoch, dass sie mit der Strategie des entsprechenden Programmbereichs vertraut sind.
- In den Freitextantworten äußern einige der geförderten Organisationen den Wunsch nach intensiverem Austausch mit der Stiftung und anderen FörderpartnerInnen über Ziele und Pläne des jeweiligen Programmbereichs sowie die Einbettung der Aktivitäten in die Gesamtstrategie der Stiftung.

# Strategie & Wirkung (3/3)

Im Bereich Strategie, Wirkung und Kommunikation haben die geförderten Organisationen eine klare Vorstellung davon, wo sie hilfreiche Unterstützung leisten können und wo nicht



„Die angegebenen Punkte sollten die zeitlichen Ressourcen des Förderpartners berücksichtigen.“

Zitat einer geförderten Organisation

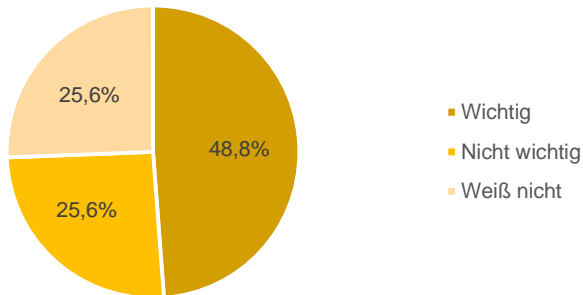
## Bewertung:

- Rund 63% der aktuellen und ehemaligen geförderten Organisationen äußern Interesse, sich in die Weiterentwicklung ihres spezifischen Programmbereichs innerhalb der Schöpflin Stiftung einzubringen.
- Demgegenüber besteht mehrheitlich kein Wunsch, in Entscheidungen über neue Förderungen eingebunden zu werden.
- In Bezug auf die Weiterentwicklung der Stiftungsstrategie und Schwerpunktsetzung zeigt sich ein ambivalentes Bild: Während 31% der aktuellen und ehemaligen geförderten Organisationen sich hier gerne einbringen würden, sehen sich 39% der Befragten in diesem Bereich nicht in der Verantwortung.

# Kommunikation (1/2)

Die Hälfte der befragten geförderten Organisationen fühlt sich verantwortlich, die Stiftung in ihre Außenkommunikation einzubinden und vollzieht dies mindestens einmal im Monat

F22: Wie wichtig ist der Schöpflin Stiftung, dass Sie diese in Ihrer Presse- & Öffentlichkeitsarbeit erwähnen? (N = 39)

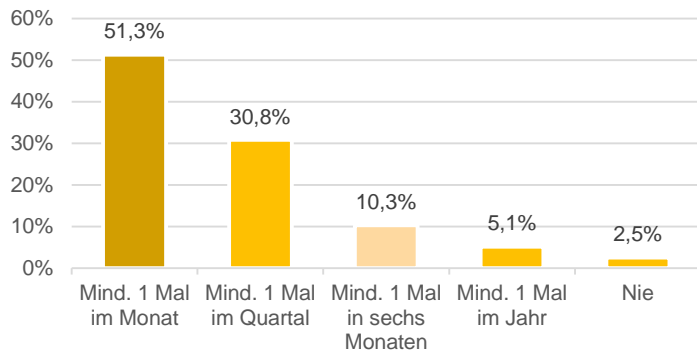


„Die Stiftung beansprucht eine vergleichsweise aktivere Rolle.“  
Zitat einer geförderten Organisation

#### Bewertung:

- 49% der aktuellen und ehemaligen geförderten Organisationen denken, dass es der Schöpflin Stiftung wichtig ist, in der Öffentlichkeitsarbeit der Organisation erwähnt zu werden.
- Diese Wahrnehmung deckt sich mit dem Eindruck der FörderpartnerInnen, dass die Schöpflin Stiftung eine aktive und anspruchsvolle Rolle in der Förderbeziehung einnimmt.

F23: Wie oft erwähnen Sie die Schöpflin Stiftung in Ihrer Kommunikation nach außen? (N = 39)



„Nicht so gut: Keine Präsenz in Social Media.“  
Zitat einer geförderten Organisation

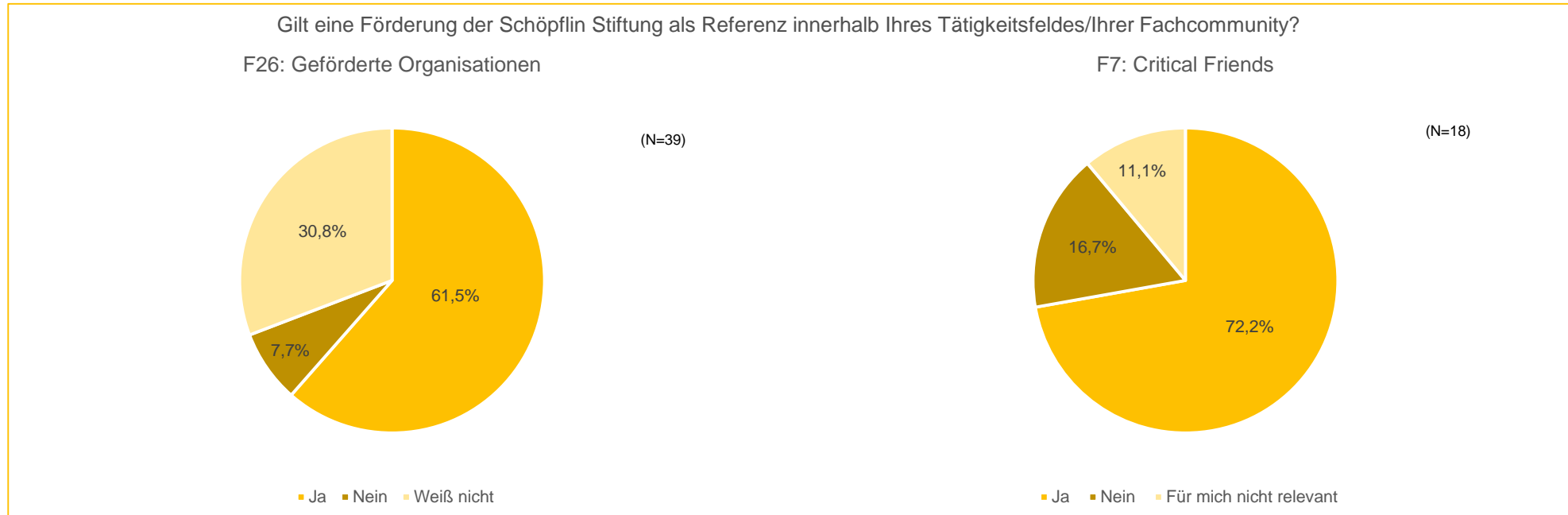
#### Bewertung:

- Die Hälfte der befragten FörderpartnerInnen erwähnt die Stiftung mindestens einmal im Monat in ihrer Kommunikation nach außen. Rund 31% tun dies mindestens einmal im Quartal.



# Kommunikation (2/2)

Aus Sicht der Mehrheit der befragten FörderpartnerInnen und knapp 75% der Critical Friends gilt eine Förderung durch die Schöpflin Stiftung als Referenz



„Aktivere Kommunikation der eigenen Tätigkeit und innovativer Förderansätze - im Stiftungsbereich und darüber hinaus.“  
Zitat eines Critical Friends

## Bewertung:

- 62% der befragten FörderpartnerInnen sehen in einer Förderung durch die Schöpflin Stiftung eine Referenz.
- In der Gruppe der Critical Friends fällt die Zustimmung noch höher aus: 72% der Befragten antworten mit „Ja“.
- Im Vergleich zu den FörderpartnerInnen ist zugleich die Ablehnung bei den Critical Friends größer: 17% verneinen die Frage, ob eine Förderung durch die Schöpflin Stiftung als Referenz in ihrer Fachcommunity gilt. Dies könnte auch damit begründet werden, dass die Schöpflin Stiftung ein vergleichsweise junger Akteur im Stiftungssektor ist.

# Ergänzungen aus Telefoninterviews der Critical Friends

Die Interviews mit Critical Friends der Schöpflin Stiftung verdeutlichen, dass sie ihre Wirkung vor allem über langfristige Förderungen von Organisationen entfaltet

## Wirkung durch ganzheitliche Förderung

- **Ganzheitlicher Ansatz:** Aus Sicht der Critical Friends erzielt die Schöpflin Stiftung Wirkung durch ihren ganzheitlichen Förderansatz. Dieser zeichnet sich durch langfristige Förderungen aus, die nicht nur Projekten, sondern – insbesondere – Organisationen als Ganzes zugute kommen. Dieses strategische Vorgehen kann sich auch auf die Initiativen selbst positiv auswirken, die stark tätigkeitsorientiert und weniger strategisch agieren. Das Selbstverständnis der Schöpflin Stiftung als lernende Stiftung hat darüber hinaus Wirkung auf den deutschen Stiftungssektor und die AkteurInnen, die sich im Umfeld der Stiftung bewegen.
- **Mehr Klarheit in strategischer Ausrichtung:** Einige der GesprächspartnerInnen sind über die Gesamtstrategie der Schöpflin Stiftung nicht informiert, kennen aber ihren Förderansatz. Sie äußern den Eindruck, dass die Stiftung in den letzten Jahren mehrfach Strategieprozesse durchlaufen hat. Mehr Klarheit über die aktuelle Strategie wäre für weitere Kooperationsmöglichkeiten hilfreich. Der Zusammenhang zwischen den Förderthemen könnte noch klarer sein. Auch die thematische Breite wird mehrfach mit dem Hinweis genannt, dass diese fokussierter/reduzierter sein könnte. Gleichzeitig bezeichnen einige diese Themenvielfalt als Alleinstellungsmerkmal der Stiftung.
- **Dezente externe Kommunikation:** Die externe Kommunikation der Schöpflin Stiftung wird von vielen kaum wahrgenommen. Das wird einerseits positiv bewertet. Andererseits sehen einige Befragte Verbesserungspotenzial auf Seiten der Schöpflin Stiftung.

*„Die Schöpflin Stiftung ist im positiven Sinne eine Wundertüte.“*

*Zitat eines Critical Friends*

*„angenehm zurückhaltend, nicht mit einem Eitelkeitsanspruch, dafür aber sehr klar“*

*Zitat eines Critical Friends*

*„Um Förderpartner besser zu unterstützen, sollte sich die Stiftung auf ihr Marketing fokussieren, denn sie ist schwer zu finden.“*

*Zitat eines Critical Friends*

# Agenda

---

1

Einführung

*Seite 3-8*

- Ausgangslage & Zielsetzung
- Ziele einer Partnerbefragung
- Vorgehensweise
- Eckdaten dieser Partnerbefragung
- Aussagekraft einer Partnerbefragung

2

Analyse

*Seite 9-41*

- Assoziationen mit der Schöpflin Stiftung
- Förderanbahnung
- Förderphase
- Strategie, Wirkung & Kommunikation

3

Trends

*Seite 42-44*

- Trends im Stiftungssektor aus Sicht der Critical Friends

# Trends aus Sicht der Critical Friends (1/2)

In den Telefoninterviews wurden Zukunftstrends im Stiftungssektor erfragt; die Antworten ergeben sechs Trends und zeigen, dass der Sektor nach Relevanz und Wirkung strebt

1

## Austausch und Netzwerke gewinnen an Bedeutung

- Der Stiftungssektor benötigt nicht noch weiteren Wettbewerb, sondern mehr strukturierte Zusammenarbeit und sektorübergreifende Partnerschaften.
- Zahl der Collective Impact-Projekte wird steigen, da die Konkurrenz um Fördermittel teilweise positive Effekte der finanziellen Förderung neutralisiert.
- Transsektorale Vernetzung und Austausch zwischen sehr unterschiedlichen AkteurInnen (z.B. Größe, Förderstrategie, Professionalität und finanzielle Potenz) im Stiftungssektor nimmt zu; führt zu einem Zusammenrücken der Stiftungslandschaft.

2

## Förderpraxis wird nachhaltiger

- Auch der Stiftungssektor wird nachhaltiger werden, indem die Förderpraxis langfristiger ausgerichtet wird.
- Kurze Förderperioden („Projektitis“) werden weniger und der Trend geht hin zu langfristiger, programmatischer, cross-sektoraler und prozessorientierter Förderung.
- Stiftungen agieren als sog. „Convener“/„Netzwerker“.
- Problemlösungsorientierung und stärkere Zielgruppeneinbindung lösen opportunitätengetriebenes Fördern ab.

3

## Impact Investing und Venture Philanthropy könnten stagnieren

- Impact Investing (II) und Venture Philanthropy (VP) werden Teil des üblichen Förderinstrumentariums, kommen allerdings über ein geringes Niveau nicht hinaus.
- II wird mehr Aufmerksamkeit erhalten als VP und hat daher mehr Potenzial sich weiterzuentwickeln.
- Stiftungen, die sozialunternehmerische Lösungen fördern, werden sich besser vernetzen und versuchen, Gleichgesinnte zu finden.
- II wird sich zu einer eigenständigen Finanzsäule entwickeln, mit ganz anderen GeldgeberInnen (institutionelle InvestorInnen) auf Dauer.

# Trends aus Sicht der Critical Friends (2/2)

Finanzieller Druck und die Digitalisierung werden dazu führen, dass sich die Rolle von Stiftungen in der Gesellschaft verändert; das Thema Wirkung und Transparenz wird dabei in den Fokus rücken

4

## Finanzielle Dimension verändert den Sektor

- Andere attestieren, dass II stärker werden wird, da bei Stiftungskapital nicht nur die Ertragsseite, sondern auch die Anlagenseite in den Fokus rücken wird (Stichwort: mission driven investment). Es wird einige wenige VorreiterInnen geben, die mediale Aufmerksamkeit dadurch erringen.
- Niedrigzinsphase wird andauern und Anlagemöglichkeiten limitieren. Dadurch werden Stiftungen andere Fördervehikel erfinden müssen. „Impact Investing“ oder „Mission Driven Investments“ können hierfür gute Instrumente sein.
- Sozialunternehmen könnten von diesen Entwicklungen profitieren.

5

## Digitalisierung verändert das Stiftungsgeschäft

- Die Digitalisierung wird den Stiftungssektor transparenter, effizienter und partizipatorischer machen.
- Das systematische Sammeln und Auswerten von Megadaten wird dazu führen, dass Stiftungen deutlich erkennen, ob sie eine gesellschaftliche Wirkung erzielt haben.
- Die Nutzung technischer Tools wird dazu führen, dass weniger personelle Ressourcen für Projektmanagement sowie -monitoring gebunden sind und dafür mehr Kapazitäten für wirkungsorientiertes Handeln frei werden.

6

## Rolle von Stiftungen wird neu überdacht

- Indem die Wirkung von Stiftungen durch die Digitalisierung zunehmend überprüfbar wird, werden sie sich auch stärker einer öffentlichen Debatte über ihre Rolle und vor allem ihrer Legitimation stellen müssen.
- Stärkere Reflexion zum Thema „Philanthropie vs. Wohlfahrt“ wird einsetzen.
- Stiftungen werden eine immer stärkere Sonder- oder auch Risikorolle in Abgrenzung zu privatwirtschaftlichen und öffentlichen Akteuren bekommen.



## Vielen Dank!

---

Michael Alberg-Seberich  
MANAGING DIRECTOR

[alberg-seberich@widersense.org](mailto:alberg-seberich@widersense.org)

Wider Sense GmbH  
Monbijouplatz 2  
D - 10178 Berlin

Anna Wolf  
SENIOR CONSULTANT

[wolf@widersense.org](mailto:wolf@widersense.org)

Wider Sense GmbH  
Monbijouplatz 2  
D - 10178 Berlin

Julia Oestreich  
CONSULTANT

[oestreich@widersense.org](mailto:oestreich@widersense.org)

Wider Sense GmbH  
Monbijouplatz 2  
D - 10178 Berlin

Eva Schneider  
ANALYST

[schneider@widersense.org](mailto:schneider@widersense.org)

Wider Sense GmbH  
Monbijouplatz 2  
D - 10178 Berlin