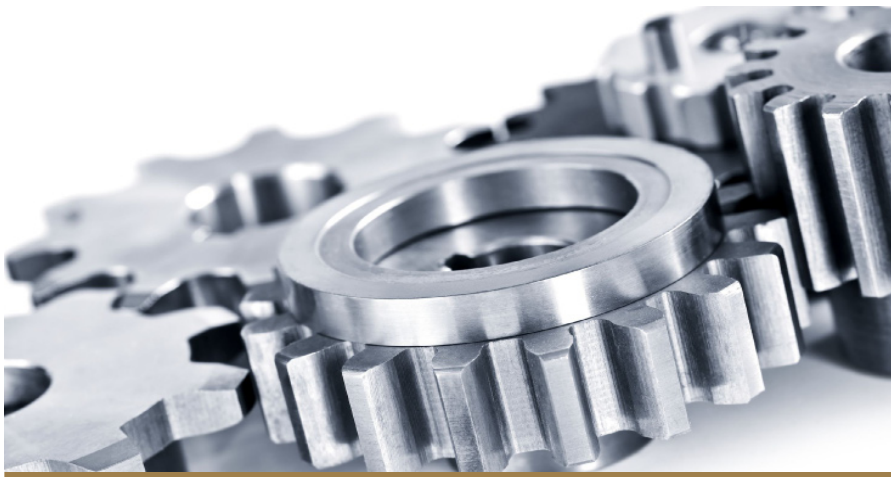


## Zusammenarbeit groß geschrieben CSI-Studie zur Zufriedenheit von Stiftungspartnern



In einer Online-Umfrage des CSI wurden rund 6500 Partner von fünf namhaften deutschen Stiftungen sowie des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft zu ihrer Zufriedenheit mit dem Kontakt und der Zusammenarbeit, zu den administrativen Prozessen und zu ihrer Wahrnehmung der Stiftungen befragt.

Durch den zunehmenden Wettbewerb um Drittmittel und Fördergelder rückt die Arbeit von Stiftungen immer stärker in den Fokus der Diskussion. Es stellen sich insbesondere Fragen zu Transparenz und Legitimität der Mittelvergabe; doch auch die administrativen Seiten des Antragsprozesses, der organisatorische Aufwand während der Projektdurchführung sowie die Außenwahrnehmung von Stiftungen wurden bislang kaum thematisiert.

Um hierzu Antworten zu erhalten, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Learning from Partners“ erstmalig ein systematisiertes Feedback von den Personen und Organisationen erhoben, die unmittelbar mit den Stiftungen in Verbindung stehen: den Partnern. Initiiert und gefördert wurde die Befragung von der Stiftung Mercator, der Fritz Thyssen Stiftung und der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der VolkswagenStiftung. Zudem schlossen sich der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sowie die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius dem Konsortium an.

Die Ergebnisse der Umfragen zeichnen ein insgesamt sehr positives Bild der Stiftungen aus der Sicht ihrer Partner und zeugen an vielen Stellen von einer großen Zufriedenheit. So haben über 94% aller Befragten die Partnerschaft mit 'ihrer' Stiftung mit sehr gut bzw. gut bewertet. Der direkte Kontakt zu den Mitarbeitern und Ansprechpartnern innerhalb der Stiftungen wird von 87,5% der Befragten ebenfalls als sehr positiv wahrgenommen.

Über die unmittelbare finanzielle Förderung hinaus lassen sich weitere positive Wirkungen und Effekte der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und ihren Partnern feststellen: so profitieren viele Partner von den Netzwerken der entsprechenden Stiftung und nutzen diese als hervorragende Plattform für einen weitergehenden Austausch. Viele Befragte berichteten zudem von konkreten Unterstützungsleistungen und -angeboten, die ihnen durch die Partnerschaft ermöglicht wurden und die sie in ihren Fähigkeiten, ihr Projekt durchzuführen oder neue Vorhaben zu entwickeln, gestärkt hatten. Die sechs Stiftungen zeichnen sich in der Wahrnehmung der Befragten als sehr renommierte und verlässlich agierende,

Lesen Sie weiter auf Seite 2.

### Aus dem Inhalt:

- Neue Studie: Anlageverhalten der TOP 200 deutschen Stiftungen. Seite 3
- CSI gewinnt neuen Förderer. Seite 4

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

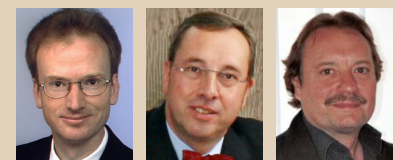
Zusammenarbeit ist das Leitmotiv dieser Ausgabe des CSI Reports.

In der Forschung haben wir im Laufe der letzten Zeit Projektergebnisse zur Arbeit von Stiftungen veröffentlichen können, die sich auf dieses Thema konzentrieren: Sowohl in unserem Projekt „Learning from Partners“ als auch bei der Untersuchung des Anlageverhaltens der 200 größten deutschen Stiftungen im Umgang mit ihrem Stiftungskapital steht Kooperation im Mittelpunkt – einmal bei der Erreichung der Satzungsziele mit Hilfe vieler Förder- und Kooperationspartner, das andere Mal bei der Sicherung und Mehrung des Stiftungskapitals, die die meisten Stiftungen nur mit Hilfe externer Berater und Dienstleistungen steuern können.

Auch in unserer Sozialunternehmerforschung deuten die Ergebnisse auf bessere gesellschaftliche Problemlösung durch Kooperation zwischen jung und alt, neu gegründet und etabliert, innovativ und gewachsen als Großorganisation. Schließlich verwirklichen wir selbst das Thema Kooperation in einer neuen Fördervereinbarung mit der ABN Amro Bank aus den Niederlanden als Ergebnis eines europaweiten Wettbewerbs für die Forschung zu innovativen bzw. wirkungsvollen Modellen sozialer Investitionen. Ein Auftrag zur Wissensvermittlung an Mitarbeiter und Kunden der Bank ergänzt die Forschungszusammenarbeit.

Eine anregend Lektüre, eine gesegnete Adventszeit und frohe Festtage wünschen Ihnen,

Stefan J. Geibel  
Volker Then  
Helmut K. Anheier





## Kamingespräch: Die Deutsche Umweltstiftung

Im Oktober bereicherte eine weiterer „Kaminabend“ mit dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Umweltstiftung, Jörg Sommer, den Studiengang des CSI.

Der Autor der preisgekrönten Jugendbuchreihe „Ein Fall für die Greenteams“ berichtete ebenso über sein als Schüler entdecktes Interesse zur Journalistik wie über spätere Ausflüge in die PR. Storytelling als wesentliche Kommunikationskompetenz einer Führungskraft im Dritten Sektor wurde dadurch direkt erlebbar. Ebenso wie das Interesse an der Publizistik blieb auch



Lebhafte Diskussion mit Studierenden

sein ehrenamtliches Engagement seit seiner Jugend bestehen; in zahlreichen Beiräten und Gremien der Nachhaltigkeit füllt Herr Sommer heute diverse Ämter aus.

Seine Ausführungen über die Deutsche Umweltstiftung, die eine der größten und ältesten Bürgerstiftungen Deutschlands ist, waren besonders spannend. Ihr Motto „Hoffnung durch Handeln“ setzt die Stiftung – mit einem sehr individuellen Aufbau und Selbstverständnis – durch Umwelterziehung und Aufklärung sowie

durch Verbraucherschutz um. Zudem werden etliche Aktivitäten im Natur- und Umweltschutz gefördert. Deutlich wurde, dass ein Ziel der Deutschen Umweltstiftung auch im Dialog zwischen Wissenschaftlern und jenen Personen liegt, die sich um vorsorgende Umweltforschung und die Verbreitung ganzheitlichen Denkens bemühen. Die Hauptwirkung beruht ebenso auf einem tragfähigen Netzwerk sowie auf Schnelligkeit in der Umsetzung von Ideen bei gleichzeitig konsensbasierter Entscheidungsbasis mit inzwischen 1601 Stiftern.

Die anschließende Diskussion war jedoch nicht nur dem Einfluss in der Gesellschaft gewidmet; das Hauptthema, angestoßen von den Studierenden, drehte sich um Netzwerkbildung und die Frage, was man – vom Standpunkt eines Kenners aus – braucht, um eine Führungsposition im Nonprofit-Bereich zu erreichen. Netzwerke sind, laut Sommer, nicht nur auf dem Weg zu einer Führungsposition unabdingbar. Im Amt einer Führungskraft ist der Ausbau von Kontakten ebenso bedeutsam wie die Fähigkeit, verschiedene Stakeholder zu verstehen und diverse Interessenlagen koordinieren zu können. „Professionalität im Dritten Sektor“ bedeutet für Herrn Sommer, Netzwerker und Moderator bzw. Mediator zwischen verschiedensten Logiken, Denkweisen und Ansichten sein zu können und es gleichzeitig zu verstehen, strategisch denken und unternehmerisch handeln zu können. Während auf oberster Hierarchieebene praktische Erfahrungen im Dritten Sektor unentbehrlich sind, ist fachliche Sachverständigkeit nicht bis ins Detail erforderlich.

tine.hassert@csi.uni-heidelberg.de

## Neu in der Lehre

Seit dem Wintersemester gibt es im Masterstudiengang einige organisationale Neuerungen. Das E-Learning System ist vom Rechenzentrum auf den neusten Stand gebracht und die Fakultät, sowie der Senat haben die neue Prüfungsordnung genehmigt. Die Prüfungsordnung bietet auf organisationaler Seite nun die Chance, kleinere Leistungsüberprüfungen im Semesterverlauf abzufragen; dies ist nicht nur aus didaktischen Gründen sinnvoll, sondern kommt auch dem Zeitmanagement aller Beteiligten entgegen.

Das Trainingsangebot des CSI wird in der Zukunft durch eine ganze Reihe kompakter Veranstaltungen, die sich an aufstrebende oder etablierte Führungskräfte im Nonprofit-Bereich richten, ergänzt werden. Die neuen Angebote zu verschiedenen Themen wie Sozialunternehmertum oder Wirkungsmessung stufen sich nach fachlichem Vorwissen, individuellen Zielsetzungen und Ansprüchen ab. Um der Nachfrage möglichst genau zu entsprechen, fand im Juli bereits ein erster Expertenworkshop zu der Organisation eines Lehrformats für Sozialunternehmer statt. In kleinem Kreis konnten sich namhafte Vertreter des Bereichs über punktgenaue Weiterbildung austauschen.

Nähere Informationen bietet unsere neue Internetseite: [www.csi.uni-heidelberg.de/lehre/start.htm](http://www.csi.uni-heidelberg.de/lehre/start.htm)

tobias.vahlpahl@csi.uni-heidelberg.de

## Zusammenarbeit groß geschrieben

Fortsetzung von Seite 1

zugleich auch anspruchsvolle Partner aus. Das hohe Renommee der Stiftungen lässt sich auch mit dem Ergebnis untermauern, dass über 52% der Befragten die Aussage bestätigten, ihre Reputation habe sich im Rahmen der Partnerschaft verbessert.

Neben diesen sehr positiven Ergebnissen deuteten sich in der Umfrage auch einige Punkte an, bei denen die Stiftungen einen Nachholbedarf haben. Dies betrifft u.a. die Flexibilität der Organisationen sowie die Transparenz der Entscheidungsprozesse. Insbesondere die Kommunikation der Ablehnung eines Förderantrages wurde von den betroffenen Partnern

als unzureichend moniert. Eine Empfehlung der Studie ist es, diese Prozesse zu optimieren, um die insgesamt sehr positiv bewertete Arbeit der Stiftungen weiter zu professionalisieren.

Die Ergebnisse der Studie, die auf dem Deutschen Stiftungstag 2012 erstmals vorgestellt wurden, liefern einen wertvollen Beitrag zur Erforschung des deutschen Stiftungssektors, sie verdeutlichen die prominente Stellung von Stiftungen im gesellschaftlichen Gefüge und verweisen zudem auf die Notwendigkeit und Wichtigkeit ihrer gemeinnützigen Arbeit.

Dabei beziehen sich die Erkenntnisse und Aussagen auf eine solide Datenbasis. Zu der

anonym angelegten Online-Umfrage wurden knapp 6500 Personen eingeladen. Beteiligt haben sich 1981 Personen (30,5%); darunter befanden sich 1458 Antworten von bewilligten Partnern sowie 523 Antworten von abgelehnten Antragstellern.

Um Veränderungs- und Verbesserungsprozesse nachzeichnen zu können, ist beabsichtigt, die Umfrage in zwei bis drei Jahren erneut durchzuführen. Gleichzeitig besteht für weitere interessierte Stiftungen die Möglichkeit, in das Projekt einzusteigen.

martin.hoelz@csi.uni-heidelberg.de

## Anlageverhalten der TOP 200 deutschen Stiftungen

Am 15. Oktober stellten das CSI und der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Ergebnisse der Studie „Anlageverhalten der kapitalstärksten deutschen Stiftungen“ in Berlin vor. Im Rahmen der von der Banque de Luxembourg geförderten Studie wurden die 200 kapitalstärksten deutschen Stiftungen befragt. 44 von ihnen beteiligten sich an der Umfrage. Sie repräsentieren ein Vermögen von mehr als 13 Mrd. Euro.

Die zentralen Ergebnisse der Studie lauten: Die kapitalstärksten Stiftungen agieren professionell und verfügen über solide Mechanismen in der Vermögensanlage. Entscheidend für die Anlagestrategien sind die Zielsetzungen, Assetklassen und Risikoparameter. Dabei bevorzugen Stiftungen eher konservative Anlageformen. Mit Blick auf die Anlageentscheidungen ist der Vorstand das entscheidende Gremium. Wobei allerdings die Hälfte der befragten Stiftungen Fachkompetenz in Finanzfragen nicht als ausdrückliches Kriterium für die Besetzung von Gremien nennt. Zusätzliche Expertise in Anlagefragen erhalten Stiftungen meist über externe Berater, mit denen knapp drei Viertel zusammen arbeiten. Kriterien für deren Auswahl

sind vor allem Spezialkompetenz und positive Erfahrungen aus der Vergangenheit. Interessant



Diskussion mit Dieter Lehmann, Dr. Volker Then, Dr. Michael Hanssler im Rahmen der öffentlichen Präsentation

ist, dass die Anlageperformance nicht als besonders wichtiges Kriterium genannt wird. In Bezug auf interne Kontrollmechanismen für die Anlageentscheidungen der Stiftung gaben 41% der Stiftungen an, über keine gesonderten Aufsichtsorgane für Finanzanlagen zur verfügen. Ebenfalls 41% gaben an, die Jahresrechnung nicht regelmäßig zu veröffentlichen, wodurch sie sich einer öffentlichen Kontrolle ihrer Vermögensanlage durch Transparenz entziehen.

Mission Investing, d.h. eine Vermögensanlage im Sinne des Stiftungszwecks, ist offenbar für die großen deutschen Stiftungen noch ein relativ neues Konzept – es wird von 30% der Stiftungen praktiziert. Mit Blick auf die Zukunft steht ein Drittel dem Thema „leicht positiv“ gegenüber, ein weiteres Drittel „leicht negativ“ und 20% neutral. Sicher wollen den Ansatz 11% der Stiftungen aufgreifen. Auch geben die Stiftungen an, Investitionen in Schwellenländern zurückhaltend gegenüber zu stehen. Der Abschlussbericht der Studie „Anlageverhalten der kapitalstärksten deutschen Stiftungen“ kann online abgerufen werden unter [www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI-Studie\\_Anlageverhalten\\_Stiftungen.pdf](http://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/CSI-Studie_Anlageverhalten_Stiftungen.pdf)  
sebastian.wehresig@csi.uni-heidelberg.de

## Neues Projekt zur wissenschaftlichen Antragspraxis

Zum September 2012 hat am CSI das von der DFG für zwei Jahre geförderte Forschungsprojekt mit dem Titel „The way we ask for money...“ Eine qualitative Studie zum Wandel der wissenschaftlichen Antragspraxis“ begonnen. Unter der Leitung von Jun.-Prof. Dr. Kathia Serrano-Velarde widmet sich das Projekt der Frage, wie sich die Praxis bei der Erstellung von Anträgen auf Forschungsförderung zwischen den Jahren 1975 und 2005 verändert hat und welche Gründe hierfür auf organisationaler als auch auf gesellschaftlicher Ebene auszumachen sind. Zur Erfassung der unterschiedlichen Handlungs- und Legitimationsstrukturen, die exemplarisch in den beiden Fachbereichen Politikwissenschaft und Chemie identifiziert und analysiert werden, kommen unterschiedliche qualitative Methoden zum Einsatz. Ein erster Fokus liegt auf der Analyse der Richtlinien und Merkblätter verschiedener deutscher Forschungsförderungsorganisationen.

[martin.hoelz@csi.uni-heidelberg.de](mailto:martin.hoelz@csi.uni-heidelberg.de)

## Innovative Lösungen für soziale Probleme

Forschungsprojekt erfasst und analysiert soziale Dienstleistungen

Welche innovativen Projekte im Bereich der sozialen Dienstleistungen gibt es derzeit in Europa? In welchen Kontexten sind sie zu finden und was zeichnet diese Projekte aus? Welche Herausforderungen kommen auf uns zu und fordern von uns, kreative und neuartige Lösungen zu entwickeln?

Diese Fragen sind Gegenstand des von der EU geförderten Forschungsprojekts „Social Platform for Innovative Social Services“ (INNO-SERV). Dabei arbeitet das CSI mit neun europäischen Verbundpartnern aus Forschung und Praxis zusammen. Geleitet wird das 2-jährige Projekt vom Diakoniewissenschaftlichen Institut (DWI) der Universität Heidelberg. Zentrales Anliegen des Projekts ist es, aktuelle Trends in Wissenschaft, Praxis und Politik festzuhalten und zu diskutieren, Wissenslücken aufzuzeigen und eine Forschungsagenda zu

entwickeln. So werden Verbindungen zwischen Forschung und der praktischen Anwendung geschaffen. Wissenschaftler, Praktiker, politische Entscheidungsträger und auch die Nutzer sozialer Dienstleistungen sollen miteinander ins Gespräch gebracht werden, um den Bereich innovativer sozialer Dienstleistungen in Europa weiter voranzutreiben.

Das Projektteam untersucht zunächst, welche Schlüsselfaktoren gegenwärtig und zukünftig zentral für Innovationen im Bereich sozialer Dienstleistungen sein werden. Dann werden zwanzig besonders innovative europäische Projekte in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Soziale Dienste identifiziert. Diese Projekte und ihre Innovationen werden filmisch dargestellt und durch detaillierte Fallstudien begleitet. Weitere Informationen und aktuelle Diskussionen zu den Themen des Projekts: [www.inno-serv.eu/](http://www.inno-serv.eu/)

[gorgi.krlev@csi.uni-heidelberg.de](mailto:gorgi.krlev@csi.uni-heidelberg.de)



## Personalia

**Rüdiger Knust** verstärkt seit Juni 2012 die Abteilung Beratung des CSI. Er studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten „Internationales Management“ und „Organisation“ an der Universität Paderborn und arbeitete zunächst für die britische Invensys PLC in einem Financial Shared Service Center in Antwerpen. Anschließend war er als Managementassistent im Bereich Direktmarketing bei arvato services in Gütersloh tätig und als Berater im Bereich Customer Experience Management bei Ad Scopum in Paderborn. Sein Interesse am Dritten Sektor und den CSI-Themen entwickelte er in seiner mehrjährigen Mitarbeit in einer Wohlfahrtsorganisation: in einem Tagespflegehaus der Caritas. Seitdem verfolgt er das Thema Sozialunternehmertum und Social Business.



**Miriam Schwarz** ist seit September wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt zum Wandel der wissenschaftlichen Antragspraxis und Doktorandin an der HGGG. Sie studierte Politische Wissenschaft und Geschichte am Südasien-Institut der Universität Heidelberg. Neben Auslandsaufenthalten in Sri Lanka und Indien, absolvierte sie ein Auslandssemester an der Universität Oslo und nahm an der Essex Summer School teil, um ihrem Interesse an poststrukturalistischer Diskursanalyse nachzugehen. In ihrer Magisterarbeit stellte sie sich die Frage, durch welche Mittel das Rajapaksa-Regime in Sri Lanka seine Regierungspraxis nach der liberalen Kritik an Menschenrechtsverbrechen in der letzten Phase des Eelam-Krieges verteidigte.



## CSI gewinnt neuen Förderer

**ABN AMRO Private Banking fördert die Forschungsaktivitäten des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg.**

Der Kontakt entstand durch den Absolventen des Masterstudiengangs, Jörg Ultsch, heute Leiter Stiftungen & Nonprofit Organisationen bei der Bethmann Bank, die in Deutschland das Private Banking von ABN AMRO repräsentiert. Das CSI gewann die Förderung durch ABN AMRO Private Banking in einem europaweiten Wettbewerb und erhält so die Möglichkeit, seine Forschungen für und über den „Dritten Sektor“ weiter auszubauen.

Mit der zukünftigen, langfristig angelegten Partnerschaft bauen ABN AMRO Private Banking und die Bethmann Bank ihr Angebot

für Stiftungen und Nonprofit-Organisationen weiter aus.

Durch die Förderung durch die Bank erhält das CSI die Möglichkeit, Forschung zur strategischen Ausrichtung und Wertschöpfung zivilgesellschaftlicher Organisationen im europäischen Kontext weiter voranzutreiben, insbesondere in den Bereichen Bildung, Gesundheit und anderer sozialer Aufgaben.

Das CSI wirkte bereits an Workshops des Kooperationspartners mit Multiplikatoren aus der Praxis mit. Volker Then und Robert Münscher sprachen im Hause der Bethmann Bank zu

Herausforderungen und aktuellen Trends im Non-Profit Sektor in Deutschland sowie zur Wirkungsmessung.

[carsten.eggsglueck@csi.uni-heidelberg.de](mailto:carsten.eggsglueck@csi.uni-heidelberg.de)



Auftaktveranstaltung in Heidelberg

## Sozialunternehmer – Chance für soziale Innovationen

**Politiker, Wissenschaftler und Praktiker diskutieren die Ergebnisse eines zweijährigen Forschungsprojekts zu Sozialunternehmertum.**

Am 13. September stellten Vertreter der sieben beteiligten Universitäten und der Stiftung Mercator die Erkenntnisse aus der zweijährigen Untersuchung des Mercator Forscherverbundes „Innovatives Soziales Handeln. Social Entrepreneurship“ im Rahmen eines Parlamentarischen Abends im ProjektZentrum Berlin vor. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Sozialunternehmen stoßen in Deutschland oft viel versprechende Innovationen an. Diese entstehen jedoch nicht nur in jungen Gründungsorganisationen, sondern auch in etablierten Trägerorganisationen. Dabei finanzieren sich die Organisationen meist aus einem Mix aus öffentlichen und privaten Mitteln. Rein markt-basierte Einkommen zu erwirtschaften,

gelingt eher selten. Um Sozialunternehmer wirksam zu fördern, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Sinnvoll ist bspw. eine Vernetzung von Sozialunternehmen mit verschiedenen Förderern wie Staat, Unternehmen, privaten Investoren und Wohlfahrtsverbänden. Transferagenturen können Sozialunternehmen dabei unterstützen, in unterschiedlichen Entwicklungsphasen Zugänge zu den passenden Fördermitteln zu finden. Zudem sollte die Politik Fördermaßnahmen flexibel gestalten und innovationsfördernde Anreize in den gesetzlich geregelten Quasimärkten wie Pflege, Gesundheit und Jugendhilfe schaffen. Denkbar wäre bspw. eine Innovationsklausel im Sozialgesetzbuch I. Darüber hinaus sollte die Wirkung sozialunternehmerischen Handelns stärker überprüft werden.

[www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/Policy%20Paper\\_Sozialunternehmertum\\_2012](http://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/Policy%20Paper_Sozialunternehmertum_2012)

[sebastian.wehrsig@csi.uni-heidelberg.de](mailto:sebastian.wehrsig@csi.uni-heidelberg.de)

## Impressum

CSI report ist der Newsletter des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg • Redaktion: Konstantin Kehl, Robert Münscher, Carsten Eggsglück • Autoren dieser Ausgabe: Martin Hölz, Tobias Vahlpahl, Tine Hassert, Sebastian Wehrsig • Bildnachweis: ClipDealer (1), CSI (2,3,4,5,6,7,8,9). • Druck: Baier Digitaldruck, Heidelberg • Kontakt: [report@csi.uni-heidelberg.de](mailto:report@csi.uni-heidelberg.de) • Internet: [www.csi.uni-heidelberg.de/report](http://www.csi.uni-heidelberg.de/report) • Telefon: +49 (0)6221-541195-0