

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Beteiligungen:

Stiftungen engagieren sich politisch

Rote Seiten: Stiftungen wirken durch Haltung und Vertrauen

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Prozess einer Gesamtevaluation

VolkswagenStiftung: Phasen der Evaluation von der Zielformulierung bis zur Ergebnisnutzung

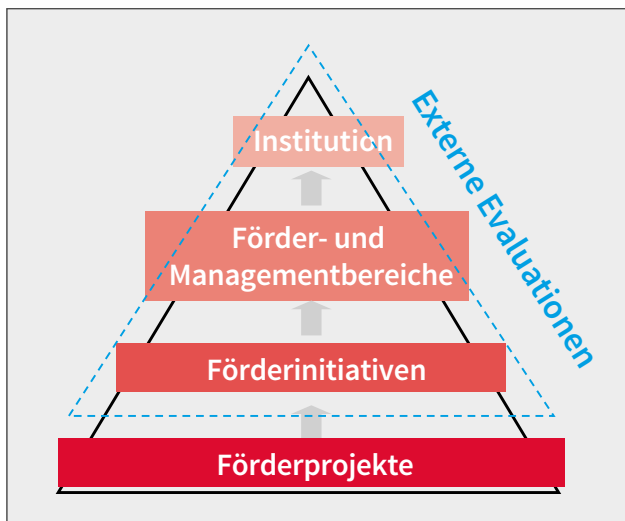
von Uta Saß (Hannover)

Die VolkswagenStiftung führte 2019/2020 ihre zweite Gesamtevaluation durch. Neben der Bewertung ihres strategischen Handelns in den vergangenen Jahren ging es ihr dabei um Empfehlungen für ihre zukunftsorientierte Ausrichtung als private forschungsfördernde Stiftung.

Ab Mai 2019 nahm eine europäisch besetzte Evaluationskommission die VolkswagenStiftung vor dem Hintergrund ihrer gültigen Stiftungsstrategie, der dynamischen Entwicklungen in Wissenschaft und Gesellschaft sowie dem damals anstehenden Wechsel des Generalsekretärs in den Blick. Im Juni 2020 legte die Kommission dem Kuratorium und der Geschäftsstelle der Stiftung ihren Ergebnisbericht vor. Darin lieferte sie auf der einen Seite ein fundiertes Expert/-innenurteil zum Stiftungs- und Förderhandeln sowie zu Organisation und Governance der letzten knapp zehn Jahre. Auf der anderen Seite gab sie Hinweise und Empfehlungen zur künftigen strategischen und operativen Weiterentwicklung. Seit Januar 2021 sind die Kernempfehlungen der Gesamtevaluation, die bislang aus ihnen abgeleiteten Maßnahmen sowie Informationen zum Evaluationsprozess zusammenfassend auf der Homepage der Stiftung veröffentlicht.

Im vorliegenden Beitrag wird der Prozess der Gesamtevaluation von der Vorbereitung bis zur Ergebnisnutzung vorgestellt. Damit sollen – im Sinne institutioneller Transparenz – die wichtigsten Arbeitsschritte und Herausforderungen eines solchen Vorhabens aufgezeigt werden (*Anm. der Redaktion: auf eine genderspezifische Sprache wird zugunsten der Lesbarkeit verzichtet*).

Abb. 1: Ebenen der Evaluation der VolkswagenStiftung



Die Stiftung als lernende Organisation

Als private Wissenschaftsförderin mit eigenem Kapital agiert die VolkswagenStiftung unabhängig und autonom – auch in ihrem Evaluationshandeln. Das Aufsichts- und Entscheidungsgremium der Stiftung ist ihr 14-köpfiges Kuratorium. Gemeinsam mit ihm beschloss der Generalsekretär und die Geschäftsstelle bereits im Jahr 2016 die Durchführung der zweiten Gesamtevaluation.

Seit 2006 sind Evaluationen auf den Ebenen von Förderinitiativen, Förder- und Managementbereichen sowie der Gesamtinstitution ein Instrument der internen Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle der Stiftung (vgl. Abb. 1). Für ihre organisatorische und methodische Durchführung hat sich die Stiftung eigene interne Regeln gegeben und diese mit den Erfahrungen durchgeführter Evaluationen weiterentwickelt. Die Stiftung nutzt Evaluationen nach innen, um ihr operatives und strategisches Handeln oberhalb der Einzelprojektebene mit Hilfe externer Experten kritisch zu reflektieren sowie Verbesserungsbedarfe und Optionen zur Weiterentwicklung zu erkennen und umzusetzen. Nach außen lösen Evaluationen zum einen die Anforderungen bestehender Good-Governance-Grundsätze des deutschen und europäischen Stiftungssektors ein, wie sie in den „Grundsätzen guter Stiftungspraxis“, den „20 Prinzipien guter Stiftungspraxis“ und den „EFC Principles of Good Practice – A Self-Regulatory Tool for Foundations“ beschrieben sind. Zum anderen entsprechen sie dem zivilgesellschaftlichen Legitimationsbedarf von Wissenschaft und (privater) Wissenschaftsförderung.

Im Ergebnis der ersten Gesamtevaluation 2010/2011 entwickelte die Stiftung ihre Stiftungsstrategie „Perspektiven 2022“, deren Umsetzung im Rahmen der zweiten Gesamtevaluation auf dem Prüfstein stand. Gesamtevaluationen sind in der VolkswagenStiftung alle acht bis zehn Jahre vorgesehen.

Vorbereitung der Gesamtevaluation

In Vorbereitung der Gesamtevaluation galt es, mit der gegebenen thematischen Breite dieser institutionellen Bewertung und der nötigen Detailtiefe aller Themenbereiche bewusst umzugehen. So wurden ab 2016 vier vertiefende spezifische Teilevaluationen in den Bereichen „Wissenschaftsvermittlung“, „Förderhandeln“, „Vermögensanlage“ und „Finanzen und Verwaltung“ durch jeweils spezialisierte externe Expertenteams durchgeführt. Die Ergebnisse und Empfehlungen dieser Teilevaluationen waren ein wesentlicher und komplexitätsreduzierender Input für die Gesamtevaluation.

■ Organisation & Kommunikation

Die Voraussetzung dafür, dass (Gesamt-)Evaluationen als Möglichkeiten der Reflexion und des Lernens wahrgenommen werden, ist ein positives „Mindset“ innerhalb der Institution. Den Führungskräften kommt dabei eine wichtige Funktion zu. Von ihrer Seite gilt es, den Mitarbeiter/-innen die Ziele der Evaluation zu verdeutlichen, Ressourcen für die Vorbereitung und Durchführung bereitzustellen sowie gemeinsames Lerninteresse und eine positive Fehlerkultur zu vermitteln.

Die direkten Vorbereitungen der zweiten Gesamtevaluation starteten in der Geschäftsstelle der Volkswagen-Stiftung in regelmäßiger Abstimmung mit dem Kuratorium ab Sommer 2018. Die Terms of Reference, der Selbstbericht und diverse Materialien wurden erstellt sowie eine Evaluationskommission berufen. Die Vorgehensweise zusammengefasst:

-
- (1) Die Terms of Reference (ToR) – also die Fragen, die im Rahmen der Evaluation beantwortet werden sollen – sind die Basis aller Überlegungen. Wichtig bei ihrer Formulierung ist, dass sie den strategischen Zielen der Evaluation entsprechen, im Rahmen des zeitlich begrenzten Evaluationsprozesses beantwortbar sind und in Breite und Tiefe von echtem Erkenntnisinteresse getragen werden. Im Idealfall werden die ToR – im Sinne eines kollektiven Mindsets – gemeinsam in der Institution entwickelt. In der Stiftung erfolgte das in mehreren Diskussionsrunden mit Mitarbeitern und/oder Führungskräften.
 - (2) Ausgehend von den ToR erstellt die Stiftung für jede Evaluation einen fokussierten Selbstbericht. Der Prozess seiner Erstellung, in den alle inhaltlich involvierten Arbeitsbereiche und das Kuratorium einbezogen werden, ist selbst schon ein Teil der Erkenntnisgewinnung und des Lernens. Mit dem Selbstbericht beantwortet die Stiftung die ToR aus eigener Perspektive, nimmt damit selbst eine Bewertung vor und stellt eigene Zukunftsvisionen dar. Ergänzend werden intern Dokumente, Statistiken, Datenübersichten, Fallbeispiele, Studien etc., die die Stiftungsarbeit beschreiben und belegen, erstellt bzw. zusammengeführt.
 - (3) Analog zum Vorgehen der Stiftung bei der Bewertung und Auswahl von Forschungsvorhaben wird auch bei Evaluationen das Peer-Review-Verfahren angewendet. Für die Gesamtevaluation identifizierte die Stiftung sieben Expert/-innen des deutschen, dänischen, österreichischen und schweizerischen Wissenschafts- und Wissenschaftsmanagementsystems und bat sie um Mitarbeit in einer Evaluationskommission. Getragen war die Auswahl von der fachlichen Kompetenz dieser Personen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, im Stiftungs- und Steuerrecht, in der Wissenschaftskommunikation sowie hinsichtlich Strategie, Organisation und Führung in unterschiedlichen institutionellen Settings und Erfahrungen mit Evaluationsverfahren. Zwei Mitglieder waren durch ihr Mitwirken an den vorbereitenden Teilevaluationen bereits mit der Stiftungsarbeit vertraut.
-

Durchführung eines agilen Prozesses

Im Mai 2019 startete die Gesamtevaluation mit einer anderthalbtägigen konstituierenden Sitzung der Kommission, die Gelegenheit zum Kennenlernen der Stiftung und untereinander bot. Dabei erläuterten Stiftungsvetreter der Kommission die Ziele der Evaluation, die ToR wurden diskutiert und Verständnisfragen zum Selbstbericht geklärt. Auf der Basis dieser Sitzung entwickelte die Kommission ihren Arbeitsplan und meldete zusätzliche Informations-, Statistik- und Analysebedarfe an.

Im Sinne eines agilen Prozesses gab die Stiftung – wie bei allen Evaluationen üblich – der Kommission größtmögliche Freiheit bezüglich Ablauf und Organisation, Methodeneinsatz und Auswahl von Gesprächspartner/-innen sowie Beauftragung und Nutzung von Daten, Materialien und Analysen.

Innerhalb der Kommission legten die Mitglieder thematische Zuständigkeiten entsprechend ihrer unterschiedlichen Expertisen fest. Dadurch wurde der Arbeits- und Lektüreaufwand – u. a. durch die Berichte der Teilevaluationen – für alle überschaubarer. Die finalen Bewertungen traf die Kommission allerdings immer gemeinsam auf der Basis der thematischen Inputs ihrer jeweils zuständigen Mitglieder.

Auch innerhalb der Stiftung gab es im Gesamtevaluationsprozess klare Zuständigkeiten: Mitglieder des Kuratoriums und der Generalsekretär vertraten die Institution insgesamt. Die Abteilungs- und Team/Bereichsleiter/-innen traten als Expert/-innen ihrer Arbeitsbereiche auf. Das Referat für Evaluation, Interne Revision und Verwendungsprüfung der Stiftung bildete – wie üblich – die zentrale Schnittstelle zur Evaluationskommission, koordinierte den gesamten Prozess und lieferte methodische Expertise und Materialien.

Insgesamt traf sich die Kommission zu drei Sitzungen, in denen sie Gespräche mit Mitarbeiter/-innen, Kurator/-innen und weiteren Gästen führte. Dabei wurden die ToR, zugelierte Materialien und das weitere methodische Vorgehen ausführlich diskutiert sowie Bewertungen und Empfehlungen entwickelt. In den Phasen zwischen den Sitzungen nahmen die Evaluatoren u. a. an verschiedenen Stiftungsveranstaltungen teil, sprachen persönlich mit relevanten deutschen Experten, gaben eine Befragung europäischer Stiftungs- und Wissenschaftsmanager zur Wahrnehmung der VolkswagenStiftung in Auftrag und tauschten sich in vielen Telefon- und Videokonferenzen aus (vgl. Abb. 2 auf S. 21).

Ergebnisnutzung

Bereits während des laufenden Evaluationsprozesses gab es einen intensiven Austausch zwischen den Kommissionsmitgliedern und der Geschäftsstelle, so dass die Befunde und Überlegungen des Panels fortlaufend in die Geschäftsstelle eingespeist wurden. Besonders wichtig war dies für die im Frühjahr 2020 stiftungsintern angestoßene Diskussion über eine Neuausrichtung der Förderstrategie.

Der Ergebnisbericht zur Gesamtevaluation wurde im Juni 2020 vom Vorsitzenden der Evaluationskommission in der Kuratoriumssitzung präsentiert und als wertvoller

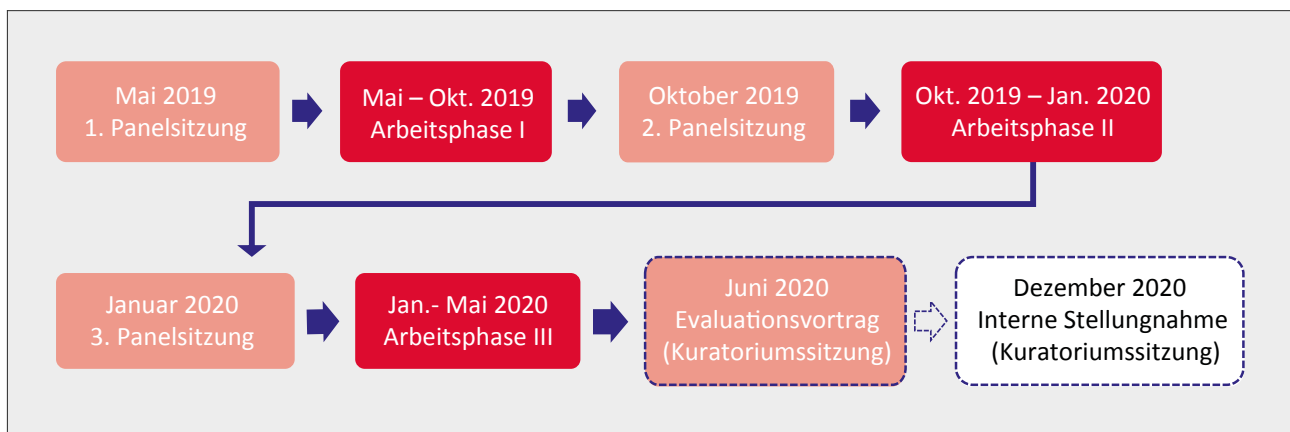


Abb. 2: Prozess der Gesamtevaluation

Input für die Weiterentwicklung der Stiftung diskutiert. Inhaltlich gibt der Bericht Hinweise und Empfehlungen für die Positionierung der Stiftung insgesamt, für das Förderhandeln, seine strategische Ausrichtung, Portfoliogestaltung und Wirkungskontrolle sowie für die Wissenschaftsvermittlung, das Veranstaltungsmanagement und für die interne Organisation und Governance der Geschäftsstelle.

Wie bei Evaluationen üblich erstellte die Geschäftsstelle für die darauffolgende Kuratoriumssitzung im Dezember 2020 eine schriftliche Stellungnahme. In ihr wurden die aus der Evaluation abgeleiteten konkreten Maßnahmen sowie ein Zeitplan ihrer kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzung dargestellt.

Die Umsetzung der Evaluationsempfehlungen ist eine Aufgabe für alle Arbeitsbereiche der Geschäftsstelle und das Kuratorium im Jahr 2021 und darüber hinaus.

Kurz & knapp

- Gesamtevaluationen sind komplexe Verfahren, deren Zeit- und Ressourcenaufwand für die Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisnutzung nicht zu unterschätzen ist. Voraussetzung für eine gewinnbringende Evaluation sind Offenheit für externe Urteile und Empfehlungen sowie ein individueller und organisationaler Lern- und Veränderungswille über alle Ebenen der Institution hinweg.
- Gesamtevaluationen dienen dem Erkenntnisgewinn auf der Ebene der Gesamtinstitution. Bei der Formulierung der Terms of Reference, des Selbstberichts und der Zusammenstellung der Materialien ist dieser institutionenübergreifende Blickwinkel zu beachten. Vorbereitende Teil-Evaluationen als komplexitätsreduzierender Input können hilfreich sein.

- Für eine detaillierte und tiefgründige Bewertung der eigenen Institution ist eine unabhängige externe Evaluationskommission mit vielfältiger fachlich-thematischer Expertise, mit heterogenen institutionellen und nationalen Hintergründen, Evaluationserfahrung und zeitlicher Einsatzbereitschaft eine wesentliche Voraussetzung.
- Für den Umgang mit den Ergebnissen einer Evaluation sind vorab Prozesse zu vereinbaren, die eine aktive gemeinsame Diskussion und Nutzung der Empfehlungen sichern. Die Umsetzung dieser Vereinbarung ist eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte. ■

Zum Thema

Homepage zur Gesamtevaluation der VolkswagenStiftung:
www.volkswagenstiftung.de/stiftung/qualitaetssicherung-und-wirkungsorientierung/externe-evaluationen/gesamtevaluation2019-2020

Saß, Uta: Externe Evaluationen brauchen internes Vertrauen, in: *duz* 6/2017, S. 61–63

Reinhardt, Anke / Saß, Uta / Heidler, Richard: Evaluation with sound judgement. Conference on „Evaluation of research funding: Review, insight, outlook“, in: *fteval- Journal for Research and Technology Policy Evaluation* 42/2016, S. 44–47

In Stiftung&Sponsoring

Herfelder, Eva-Maria / Berger, Florian / Galati, Nadia: Gesamtevaluation der Stiftung Mercator. Der Prozess, die Herausforderungen und das Gelernte, *S&S* 4/2020, S. 9–11



Dr. Uta Saß, Referatsleiterin Evaluation, Interne Revision, Verwendungsprüfung der VolkswagenStiftung.
sass@volkswagenstiftung.de
www.volkswagenstiftung.de