Lizenziert für Frau Eva-Maria Hertfelder.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

04.20

Stiftung & Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Vorangehen: Reformen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht

Rote Seiten: Aus der Krise lernen

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

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020 (http://www.susdigital.de) - 30.09.2020 09:15
69860

Lizenziert für Frau Eva-Maria Hertfelder.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Gesamtevaluation der Stiftung Mercator

Der Prozess, die Herausforderungen und das Gelernte

von Eva-Maria Hertfelder (Essen), Florian Berger, Nadia Galati (Frankfurt am Main)

Die Stiftung Mercator mit Sitz in Essen unterzieht sich im Fünf-Jahres-Turnus einer Gesamtevaluation als Basis für eine Strategierevision. Im Rahmen der letzten Evaluation wurde das Selbstverständnis der Stiftung, die Zielerreichung mit Blick auf die Cluster und Handlungsfelder, eine mögliche Neuausrichtung der Themen und Ziele sowie die Organisationsstruktur der Stiftung auf den Prüfstand gestellt.

Eine Evaluationskommission von acht Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kultur, Politik und Gesellschaft unter dem Vorsitz von Prof. Wolfgang Marquardt, Vorsitzender des Vorstands des Forschungszentrums Jülich, untersuchte anhand dieser Fragestellungen mit einer übergreifenden Perspektive die Arbeit der Stiftung Mercator. Als Endprodukt stand nach rund eineinhalb Jahren ein Evaluationsbericht mit retrospektiv-evaluativen Elementen sowie Empfehlungen für die strategische, thematische und operative Aufstellung der Stiftung in der Zukunft. Unterstützt wurde die Kommission von der Technopolis Group, einem europaweit tätigen Beratungsunternehmen für die öffentliche Hand sowie das Stiftungswesen und einem inhaltlichen Schwerpunkt auf Evaluationen und der darauf aufbauenden Strategieentwicklung u. a. in thematischen Bereichen wie der Bildungs- und Wissenschaftspolitik.

Der Bericht der Kommission wird nach Beschluss der neuen Strategie der Stiftung Mercator voraussichtlich im Herbst 2020 auch für Dritte frei zugänglich auf der Homepage der Stiftung Mercator geteilt. Der Prozess und die Herausforderungen der Gesamtevaluation werden in diesem Artikel vorgestellt.

Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit

Die Stiftung Mercator versteht sich als lernende Organisation. In diesem Sinne legt der Gesellschafter der Stiftung daher fest, dass alle fünf Jahre eine Gesamtevaluation durch eine Expertenkommission durchgeführt werden soll. Die Unabhängigkeit, Internationalität und Gleichberechtigung aller Kommissionsmitglieder, eine Geschlechterparität in der Besetzung der Kommission sowie Transparenz durch die Veröffentlichung des Empfehlungsberichts sind die Grundpfeiler dieses wiederkehrenden Prozesses.

Die in 2020 auslaufende Strategie „Mercator 2020 – Perspektiven öffnen, Chancen ermöglichen“ wurde ihrerseits basierend auf einer Evaluation erarbeitet. Diese Gesamtevaluation im Jahre 2013 war als „Strategieüberprüfung“ angelegt, d. h. sie zielte darauf ab, die Voraussetzungen und Grundannahmen zu überprüfen, die dem Handeln und den Wirkungsabsichten der Stiftung als zivilgesellschaftlicher Akteur zugrunde liegen.

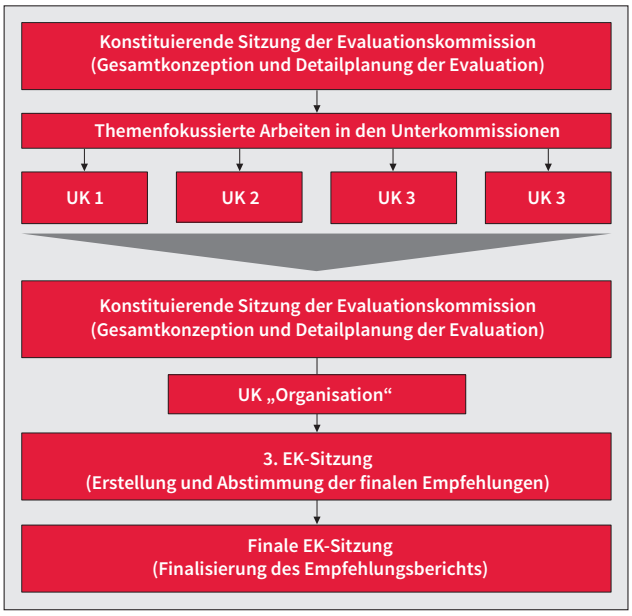
Der Anspruch der aktuellen Evaluation ging über die Ziele der letzten Evaluation hinaus und richtete sich auf vier Dimensionen: Das Selbstverständnis der Stiftung als zivilgesellschaftlicher Akteur, die inhaltliche Zielerreichung in den Clustern, Ressorts und Handlungsfeldern, neue Themen ab 2020 sowie die Themen Organisation, Budget und Governance. Die Evaluation von Einzelvorhaben der Stiftung sowie ihrer Partnergesellschaften war nicht Gegenstand der Evaluation.

Der Evaluationsprozess

Der Evaluationsprozess begann mit der Ausschreibung des Projektmanagements. Aus fünf Angeboten heraus präsentierten sich drei bewerbende Dienstleister. Die Auswahl fiel auf die Technopolis Group (Frankfurt am Main/Berlin), die bereits die konstituierende Sitzung der Kommission organisierte und fortan direkt an den Vorsitzenden der Kommission berichtete. Die Begleitung durch einen externen Akteur hatte sich dabei – auch im Vergleich mit den Erfahrungen der vorherigen Evaluation – als sehr sinnvoll herausgestellt: Durch dessen Beiträge (Koordination mit dem Vorsitzenden und der Stiftung, inhaltliche und organisatorische Vor- und Nachbereitung der Kommissionssitzungen, Verfassen von Hintergrundanalysen sowie Berichtsentwürfen) konnte der Prozess effizient umgesetzt werden und die Unabhängigkeit der Kommissionsarbeit sichergestellt werden.

Es ergaben sich somit folgende Hauptakteure im Evaluationsprozess: Die Evaluationskommission, Technopolis für die Begleitung und Unterstützung des Prozesses, die Geschäftsführung der Stiftung sowie eine zentrale Kontaktperson innerhalb der Stiftung bei Bedarf als Anlauf-

Abb. 1: Der Evaluationsprozess



© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020 (http://www.susdigital.de) - 30.09.2020 09:15

Lizenziert für Frau Eva-Maria Hertfelder.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

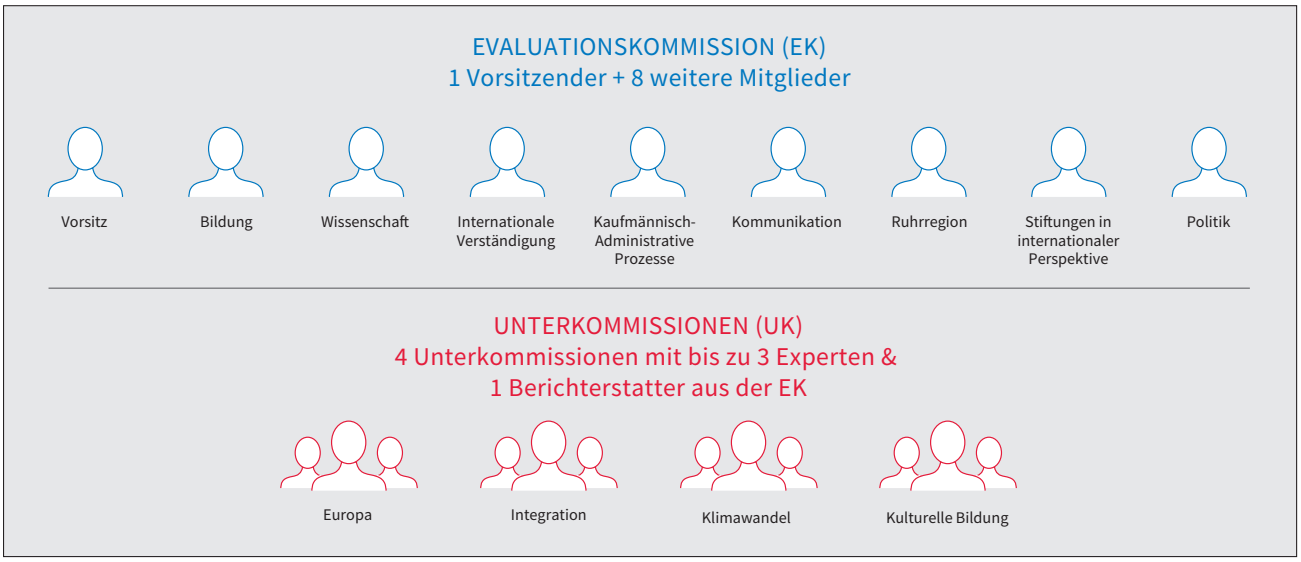


Abb. 2: Struktur der Kommissionen

stelle für die Belange der involvierten Stakeholder. Die Anlaufstelle in der Stiftung erwies sich als hilfreich für einen geradlinigen Prozess: Anfragen mit Evaluationsbezug in die Stiftung oder aus der Stiftung heraus konnten zentral gebündelt und beantwortet werden.

Vorarbeiten in thematisch fokussierten Unterkommissionen

Der gesamte Evaluationsprozess erstreckte sich über einen Zeitraum von rund eineinhalb Jahren. Nach einer konstituierenden Sitzung der Kommission fanden zunächst Sitzungen von vier Unterkommissionen statt. Diese befassten sich mit den vier Cluster-Themen der Stiftung Mercator und konnten ihre Arbeit auf Selbstberichte der Cluster stützen. Diese wurden nach einheitlichen Vorgaben der Kommission im November und Dezember 2018 von den Stiftungsmitarbeitenden erarbeitet. Teilnehmer an den Sitzungen der Unterkommissionen waren ein Berichterstatter aus der Evaluationskommission und drei bis vier Experten und Expertinnen aus den genannten Cluster-Themen, die weder in der Vergangenheit noch aktuell Geförderte der Stiftung Mercator waren. Die Zuordnung der Berichterstatter zu den Unterkommissionen war bewusst fachneutral gehalten, so dass der Berichterstatter möglichst unabhängig die Erkenntnisse der jeweiligen Unterkommission in der Evaluationskommission wiedergeben konnte. Ergebnis der Sitzungen der Unterkommissionen war jeweils ein Bericht, welcher der Kommission durch den Rapporteur inklusive persönlicher Stellungnahme vorgelegt wurde. Die Trennung der inhaltlichen Bewertung in den Unterkommissionen von der Beratung der Evaluationskommission verfolgte das Ziel, dass diese bei ihrer Gesamtbewertung von möglichen thematischen Pfadabhängigkeiten frei bleibt.

Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse

Die Unterkommissionsberichte flossen im weiteren Verlauf direkt in die Beratungen in der zweiten Sitzung der Evaluationskommission ein. Weitere Grundlage der Beratungen waren Selbstberichte aller Ressorts der Stiftung Mercator, zum Querschnittsthema Ruhrgebiet und seitens der Geschäftsführung. Die zweite Sitzung lief über zwei Tage und hatte eine dichte Agenda mit Anhörungen verschiedener für die Arbeit der Stiftung Mercator relevanter Stakeholder. Es war für die Experten – in der Gesamtkommission, aber auch in den Unterkommissionen – grundsätzlich herausfordernd, sich ein fundiertes Bild über die Arbeit und Wirkung der Stiftung zu machen, ohne sich in Details von Projekten und Einzelevaluation zu verlieren. Die vorherige Evaluationskommission hatte vermehrt auf Evaluationsberichte und Studien gesetzt, um die Arbeit der Stiftung zu bewerten. Die Lehre aus der ersten Kommission war allerdings, dass diese Herangehensweise einen hohen Vorbereitungs- und Lektüreaufwand für die Kommissionsmitglieder mit sich brachte und zudem einen zu statischen Charakter hatte. Somit setzte die aktuelle Kommission auf mündliche Anhörungen, über die ein direkterer Informationsfluss (sowohl hin zur Kommission als auch zu den Gesprächspartnern) erreicht werden konnte. Um möglichst effizient zu arbeiten, erhielten alle Anzuhörenden vorab Leitfragen und einen klaren Zeitrahmen für das Gespräch. Anhörungen des Beirats, der Geschäftsführung, Mitarbeitender auf allen Hierarchieebenen, von Geschäftsführungen der Partnergesellschaften, weiterer Geförderter sowie Experten anderer Stiftungen waren essenzieller Teil der zweiten Sitzung der Kommission.

Kurz nach der Sitzung tagte eine Unterkommission Organisation, die die administrativen und unterstützenden Funktionen und Prozesse sowie die organisatorischen Strukturen der Stiftung adressierte. Mitglieder der Unterkommission waren Vertreter aus den Reihen der Kommission. Die Einrichtung der Unterkommission Organisation wurde dabei im laufenden Prozess beschlossen: Im Rahmen der konstituierenden Sitzung kamen die Kommissionsmitglieder zu dem Schluss, dass Fragen zu Organisation und Governance separat betrachtet werden müssten. Die Möglichkeit für die Kommissionsmitglieder, den Evaluationsablauf flexibel an ihre (Beratungs-) Bedarfe anzupassen, kann dabei als eine Stärke des Vorhabens im Sinne eines agilen Prozesses gesehen werden.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020 (http://www.susdigital.de) - 30.09.2020 09:15

Lizenziert für Frau Eva-Maria Hertfelder.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Technopolis entwickelte in den folgenden Wochen und Monaten in enger Zusammenarbeit mit dem Kommissionsvorsitzenden und im digitalen Umlaufverfahren mit den Kommissionsmitgliedern verschiedene Entwürfe und Überarbeitungen des Kommissionsberichts. Durch die Diskussionsfreude und das hohe Engagement der Kommissionsmitglieder, aber auch die Komplexität der Gesamtevaluation einer der größten deutschen Stiftungen mit einem breiten thematischen Spektrum, ergab sich der Bedarf zweier weiterer abschließender Sitzungen, um einen für alle Kommissionsmitglieder zufriedenstellenden Bericht aufzusetzen. Nach Abgabe des Berichts bot die Kommission der Geschäftsführung und dem Beirat der Stiftung Mercator die Möglichkeit eines Abschlussgesprächs, um Gelegenheit zur Klärung offener Fragen und Erläuterungen zu geben. Diesen Termin nahmen fast alle Beiratsmitglieder und die vierköpfige Geschäftsführung der Stiftung Mercator gerne wahr.

Der Empfehlungsbericht der Evaluationskommission fließt derzeit maßgeblich in die Strategierevision der Stiftung Mercator ein. Die Verabschiedung der neuen Strategie wird im Herbst 2020 erwartet.

Kurz & knapp

- Evaluationen können komplexe und zeitintensive Vorhaben sein – insbesondere in der hier vorgestellten Ausgestaltung als Gesamtevaluation und bei Stiftungen mit einem breiten Themenspektrum wie der Stiftung Mercator. Zudem ist der diskursive Aufwand nicht zu unterschätzen.
- Gleichzeitig fördern vor allem formative (d. h. auf die Weiterentwicklung einer Organisation oder eines Programms ausgerichtete) Evaluationen die systematische strategische Weiterentwicklung von Stiftungen jeder Art und Größe – durch eine strukturierte Selbstreflexion, aber auch die Einbeziehung der Perspektive von externen Akteuren als „critical friends“.
- Erfolgsfaktoren für Evaluationen sind eine transparente und inklusive Herangehensweise, aber auch eine hohe Flexibilität im laufenden Prozess.
- Die Unabhängigkeit von Kommission und Unterkommissionen sowie die Darstellung der komplexen Stakeholder-Struktur der Stiftung Mercator durch eine entsprechende Besetzung beider Gruppen waren im Prozess essentiell.
- Die Einbindung aller Hierarchiegruppen unter den Mitarbeitenden der Stiftung erhöhte die Akzeptanz im Haus sehr.
- Auf eine Re-Evaluation von Projektbegutachtungen im Rahmen einer Gesamtevaluation sollte im Sinne einer guten Kapazitätennutzung verzichtet werden.
- Evaluationsprozesse profitieren oft von einer professionellen Unterstützung von Experten mit Fachkenntnissen zu Methoden und Prozessen der Evaluation.
- Die Stiftung Mercator hat den Evaluationsprozess weit vor der Strategierevision begonnen. Diese Herangehensweise hat sich bewährt.
- Am Anfang einer Evaluation sollte entschieden werden, ob das Endprodukt der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird oder nicht. Die Stiftung Mercator hat sich von Anfang an für die Veröffentlichung entschieden.

Zum Thema

in Stiftung&Sponsoring:

Wieser, Andreas/**Rufin**, Regula/**Ettlin**, Ricarda: Evaluation: Vertrauen ist gut, Wirkung zeigen ist besser S&S 1/2018, S.14–16, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2018.01.08

Wolf, Anna/**Alberg-Seberich**, Michael: Evaluation: In Evaluation investieren S&S 1/2018, S.10–11, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2018.01.06

Eva-Maria Hertfelder, Teamleiterin Geschäftsführungsbüro der Stiftung Mercator,
evamaria.hertfelder@stiftung-mercator.de,
www.stiftung-mercator.de

Dr. Florian Berger, Partner Technopolis Group,
florian.berger@technopolis-group.com,
www.technopolis-group.com

Nadia Galati, Consultant Technpolis Group,
nadia.galati@technopolis-group.com

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020 (http://www.susdigital.de) - 30.09.2020 09:15