

Evaluations- und Empfehlungsbericht zur Vorbereitung von „Mercator 2025“

Kommission zur Evaluation der Stiftung Mercator
unterstützt durch technopolis [|group|](#)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Ziele und Ablauf des Evaluationsprozesses	2
2 Strategieperiode 2015-2020	4
2.1 Aufstellung der Stiftung Mercator im Evaluationszeitraum	4
2.2 Evaluation der inhaltlichen Arbeit der Stiftung	6
2.2.1 Die Arbeit in den Clustern	6
2.2.2 Die Arbeit im Querschnittsthema Ruhrgebiet	10
2.2.3 Die Arbeit in den Ressorts außerhalb der Cluster	11
2.3 Die Kommunikationsarbeit der Stiftung Mercator	12
2.4 Die Organisation und Governance der Stiftung	13
3 Empfehlungen für die Strategieperiode 2021-2025	15
3.1 Zum Selbstverständnis der Stiftung Mercator	16
3.2 Zur Strategieentwicklung und -umsetzung der Stiftung Mercator	17
3.3 Zur thematischen Ausrichtung der Stiftung Mercator	19
3.3.1 Aktuelle Clusterthemen und deren Weiterentwicklung	19
3.3.2 Zu den Aktivitäten der Stiftung im Ruhrgebiet	22
3.3.3 Thematische Weiterentwicklung der Stiftung	22
3.4 Implikationen für die Kommunikationsarbeit	24
3.5 Organisation und Governance	25

Vorwort

Stiftungen wie der Stiftung Mercator kommt als **zivilgesellschaftlichen Akteurinnen** eine wichtige **Funktion** zu:

- Sie können **auf gesellschaftliche Herausforderungen** rasch, pointiert und lösungsorientiert **aufmerksam machen** und damit Debatten anstoßen und unterstützen.
- Sie können **Impulsgeberinnen** für innovative Konzepte und Strukturen im sozialen, wissenschaftlichen oder kulturellen Bereich sein und dadurch Chancen aufzeigen und neue Handlungsansätze ermöglichen.
- Sie können gesellschaftliche **Akteure zusammenbringen** und so Wirkungen verstärken.
- Sie können **unabhängig** von kurzfristigen Erwägungen **handeln** und sich **langfristig** orientieren; sie können dabei Risiken eingehen, die die öffentliche Hand nicht eingehen kann und Unternehmen nicht eingehen wollen.

Die Kommission ist davon überzeugt, dass am Gemeinwohl orientierte Stiftungen angesichts dramatischer **Veränderungsprozesse** – wie etwa die Krise des gesellschaftlichen und europäischen Zusammenhalts – und **globaler Herausforderungen** – wie Migration und Klimawandel – wichtige Beiträge zu deren Bewältigung leisten können und in Zukunft an **Bedeutung gewinnen** werden.

Die **Stiftung Mercator** hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 1996 in verhältnismäßig kurzer Zeit zu einer fördernd und operativ tätigen Stiftung mit einem **hohen Renommee** entwickelt. Sie ist ein herausragendes Beispiel für den Einsatz erheblicher privater Mittel für gemeinnützige Zwecke; maßgeblich dafür ist das in der Satzung formulierte **Wertefundament** der Stifterfamilie.

Umfassende **Transparenz** soll, als ein wesentlicher Bestandteil des Stiftungshandelns, nachvollziehbar verdeutlichen, dass mit dem Engagement der Stifterfamilie keine Eigeninteressen verfolgt werden. Es gehört daher auch zum **Selbstverständnis** der Stiftung Mercator, dass sie ihre Arbeit im Rahmen von externen Evaluationen (selbst)kritisch überprüfen lässt. Fünf Jahre nach der Strategieüberprüfung im Jahr 2013/14 hat der Beirat der Stiftung erneut eine Evaluationskommission berufen. Diese wurde gebeten, die Arbeit der Stiftung Mercator in der Strategieperiode 2015-2020 zu beurteilen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung in den kommenden Jahren zu geben.

Mit diesem Bericht legt die Kommission dem Beirat die Ergebnisse ihrer Beratungen vor. Die Kommission dankt den zahlreichen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Stiftung Mercator, die ihre Perspektive und Expertise eingebracht und so maßgeblich zum Gelingen dieses Prozesses beigetragen haben.

1 Ziele und Ablauf des Evaluationsprozesses

Im Frühjahr 2018 initiierte der Beirat der Stiftung Mercator einen **Evaluations- und Strategieprozess** mit dem Ziel, die Planungen der Stiftung Mercator für die Strategieperiode 2021-2025 durch **Empfehlungen stiftungsexterner Expertinnen und Experten** zu unterstützen. Dabei sollten laut Beiratsbeschluss die folgenden vier Dimensionen in den Blick genommen werden:

- das Selbstverständnis der Stiftung als zivilgesellschaftlicher Akteur,
- die Erreichung übergeordneter inhaltlicher Ziele¹ in den Clustern, Ressorts und Handlungsfeldern der Stiftung,
- die Themenwahl der Stiftung ab 2020 sowie
- die Organisation, Budget und Governance der Stiftung.

Der Vorsitzende des Beirats der Stiftung Mercator berief hierfür eine Expertenkommission mit den folgenden Mitgliedern:

- Prof. Dr. Peter Fauser
- Prof. Dr. Otfried Jarren
- Prof. Dr. Wolfgang Marquardt
- Prof. Dr. Jürgen Rüttgers
- Dr. Michael Schlagheck
- Christiane Schlötzer
- Gabriele Stein
- Dr. Constanze Stelzenmüller
- Ina Wietheger

Der Stiftungsbeirat übertrug Prof. Wolfgang Marquardt den Vorsitz der Kommission und damit die Leitung des Gesamtprozesses. Die Evaluation wurde durch Technopolis Deutschland (Dr. Florian Berger und Nadia Galati) inhaltlich und organisatorisch begleitet.

Der Prozess umfasste folgende **Arbeitsschritte**:

- In der konstituierenden Sitzung der Evaluationskommission am 26.09.2018 wurden die Gesamtkonzeption und die Detailplanung des Evaluationsprozesses abgestimmt.
- Es folgten themenfokussierte Arbeiten in vier Unterkommissionen zur Evaluation der Cluster, die mit zwei bis drei Fachexpertinnen und -experten besetzt waren. Basierend auf Selbstberichten der Stiftung und auf Befragungen relevanter Stakeholder erarbeiteten diese fachliche Einschätzungen zu jeweils einem der vier Cluster der Stiftung Mercator. Je ein Mitglied der Evaluationskommission nahm an den Sitzungen der Unterkommissionen teil und berichtete an die Evaluationskommission.
- In der zweiten Sitzung der Evaluationskommission am 17./18.06.2019 wurden die Erkenntnisse aus den Unterkommissionen zusammengeführt, Befragungen durchgeführt sowie erste Empfehlungen entwickelt.

¹ Die Evaluation einzelner Projekte war nicht Bestandteil des Prozesses. Verschiedene vorliegende externe Projektevaluationen wurde von der Kommission im Rahmen der Gesamtbetrachtung jedoch berücksichtigt.

- In einer weiteren Sitzung am 24.06.2019 diskutierte eine Arbeitsgruppe der Evaluationskommission Aspekte der Organisation und der Governance der Stiftungsarbeit und konsultierte mehrere Expertinnen und Experten.
- In zwei weiteren Sitzungen am 8./9.10.2019 und am 3.12.2019 erarbeitete die Kommission die im vorliegenden Bericht zusammengefassten Beobachtungen und Empfehlungen.

Als Basis ihrer Bewertung lagen der Kommission schriftliche Selbstberichte der Stiftung Mercator zu den vier Clustern, dem Querschnittsthema Ruhrgebiet und den vier Ressorts vor, für die von der Kommission ein detaillierter Fragenkatalog vorgegeben war. Die Selbstberichte wurden durch weitere Informationsquellen, wie z.B. die Satzung und Geschäftsordnung der Stiftung, Dokumente zu den Tochtergesellschaften, interne Analysen und Fachliteratur ergänzt. In zahlreichen Anhörungen im Rahmen der Kommissionssitzungen wurden Beiratsmitglieder, Vertreter der Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung in verschiedenen Funktionen, Vertreterinnen und Vertreter der Partnergesellschaften sowie der geförderten Projekte, schließlich auch *Peers* aus dem Stiftungssektor sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Verwaltung befragt.

2 Strategieperiode 2015-2020

2.1 Aufstellung der Stiftung Mercator im Evaluationszeitraum

Strategisch-thematische Aufstellung

Im Jahr 2014 gab sich die Stiftung Mercator ein **Leitbild**, in dem die für die strategischen Überlegungen der Stiftung grundlegenden **Werte** niedergelegt sind: Die Stiftung Mercator tritt ein für gleiche Rechte und Lebenschancen, für sozialen Zusammenhalt, Respekt, Toleranz, Weltoffenheit und den Schutz von Natur und Umwelt. Die Stiftung lässt sich in ihrer Praxis dabei von drei ineinandergreifenden **Prinzipien** leiten:

- Die Stiftung verfolgt den Ansatz eines „**ehrlichen Maklers**“ im Sinne des Politikwissenschaftlers Roger Pielke: Sie entwickelt gemeinsam mit ihren Projektpartnern Positionen zu selbstgewählten Sachverhalten. Sie leitet hieraus Optionen für politische Entscheidungsträger, für gesellschaftliche Akteure und für die öffentliche Debatte ab, um gesellschaftliche Transformationen unterstützen zu können.
- Die Stiftung strebt eine umfassende **wissenschaftliche Fundierung** ihrer Arbeit an, um über die Evidenzbasierung des Stiftungshandelns ein möglichst hohes Maß an Objektivität zu erreichen. Dazu werden vorhandene Wissensbestände aggregiert, Studien in Auftrag gegeben sowie grundlegende Forschungsarbeiten gefördert.
- Das Stiftungshandeln soll **transparent** sein: Die Projekte der Stiftung werden nach außen kommuniziert, die Ergebnisse der Stiftungsarbeit werden veröffentlicht und externe Evaluationen werden in Auftrag gegeben.

Aus diesen Prinzipien leitet die Stiftung ihre **Handlungsmaximen** ab. Diese umfassen (i) den Grundsatz des systemischen Handelns auf der Basis eigener Kompetenz, (ii) das Ziel einer langfristigen Wirkung, (iii) die Kooperation mit nationalen und internationalen Partnern, (iv) ein hohes Maß an Flexibilität des Stiftungshandelns, (v) eine stringente kommunikative Begleitung der Projekte sowie (vi) Wirkungsnachweise durch Evaluation.

Thematisch konzentriert sich die Stiftung derzeit auf die Bereiche Integration, Klimawandel, Europa und Kulturelle Bildung, die im Rahmen von sogenannten **Clustern** bearbeitet werden:

- Ziel des Clusters **Integration** ist die Förderung einer gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe aller in Deutschland lebenden Menschen.
- Das Cluster **Klimawandel** soll zu einem ambitionierten Klimaschutz in Deutschland und Europa beitragen.
- Im Cluster **Europa** sollen der europäische Zusammenhalt gestärkt und die Handlungsfähigkeit Europas unterstützt werden.
- Ziel des Clusters **Kulturelle Bildung** ist es schließlich, die Selbstentfaltung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen im kulturellen Bereich zu stärken.

Wissenschaft, Bildung und internationale Verständigung durchdringen als übergreifende Themen in sogenannten **Ressorts** das gesamte Stiftungshandeln.

Die Stiftung engagiert sich sowohl regional, national als auch international. Dem Ruhrgebiet, der Heimat der Stifterfamilie, fühlt sie sich dabei besonders verbunden und verpflichtet. Sie versteht das

Ruhrgebiet als den bevorzugten Anwendungsraum ihres Wirkens. International liegt ihr Schwerpunkt auf Projekten in **Europa**, in der **Türkei** und in **China**.

Governance der Stiftung

Die **Stiftung Meridian** ist alleinige **Gesellschafterin** der Stiftung Mercator. Sie führt die Aufsicht über die Tätigkeit der Geschäftsführung. Insbesondere überwacht sie die Verwirklichung des Stiftungszwecks und die Verwendung der bereitgestellten Mittel. Sie bestellt die Mitglieder des Beirats sowie der Geschäftsführung.

Der **Beirat** der Stiftung Mercator berät die Stiftung in strategischen Fragen. Er entscheidet auf der Grundlage von Empfehlungen der Geschäftsführung über die Bewilligung von Förderanträgen ab einem bestimmten Finanzvolumen.

Die **Geschäftsführung** leitet die Stiftung und vertritt sie nach außen. Sie entwickelt die Strategie und das Maßnahmenportfolio der Stiftungsarbeit. Sie entscheidet bis zu einem gegebenen Fördervolumen eigenständig über Förderanträge. Die vier Geschäftsführer sind für je eines der vier Ressorts Bildung, Wissenschaft, Internationale Verständigung und Kaufmännisches verantwortlich. Die Sprecherfunktion der Geschäftsführung wechselt jährlich zwischen den drei für die thematischen Ressorts verantwortlichen Geschäftsführern.

Organisation der Stiftung

Die **Binnenorganisation** der Stiftung weist zwei Strukturelemente auf: Die Aufbauorganisation wird zum einen durch drei thematische Ressorts (jeweils aufgeteilt in zwei Bereiche²) sowie ein kaufmännisches Ressort gebildet. Die vier ressortübergreifend angelegten Cluster implementieren auf eine begrenzte Laufzeit angelegte Leitthemen. Außerdem werden der Bereich Kommunikation und das Geschäftsführungsbüro als Stabsfunktionen geführt.

Ein wichtiges strategisches und organisatorisches Instrument der Stiftung sind ihre **Partnergemeinschaften**. Als solche bezeichnet die Stiftung Einrichtungen mit einer eigenen Rechtsform, an denen sie – allein oder mit anderen Partnern – institutionell beteiligt ist. In den letzten Jahren gründete die Stiftung, teilweise in Kooperation mit anderen Organisationen, 13 Partnergesellschaften. Die Stiftung ist mit ihnen in unterschiedlicher Funktion verbunden, sei es als Mitglied oder Vorstand im Falle von Vereinen (wie z.B. dem Rat für Kulturelle Bildung), als Vorsitzende von Gesellschafterversammlung, Kuratorium oder Beirat (wie z.B. beim Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change (MCC)) oder als Hauptgesellschafter bzw. als alleiniger Gesellschafter einer GmbH (wie z.B. bei RuhrFutur).

Die Stiftung Mercator unterhält neben ihrem Hauptsitz in Essen eine Zweigstelle in Berlin und Außenbüros in Peking und Istanbul. Über ihre Partnergesellschaften ist sie an weiteren Standorten vertreten, ohne dabei immer unter ihrem eigenen Namen sichtbar zu sein.

In der Stiftung Mercator (ohne Partnergesellschaften) sind zurzeit ca. 120 Personen tätig.

² Bereiche Wissenschaft und Klimawandel im Ressort Wissenschaft; Bereiche Bildung und Integration im Ressort Bildung; Bereiche Internationale Verständigung und Internationale Programme im Ressort Internationale Verständigung.

Budgetäre Rahmenbedingungen des Förderhandelns

Die Stiftung Mercator konnte in der vergangenen Strategieperiode ihre fördernde und operative Arbeit mit einem **Budget** von etwa 76 M€ p.a. umsetzen, wovon etwa 12 M€ p.a. auf Verwaltungsaufwendungen entfallen. Das Budget der Stiftung wird für eine Fünfjahresperiode von ihrer Gesellschafterin beschlossen.

Besondere Aufmerksamkeit erfährt die Förderung des **Ruhrgebiets**. Zwischen 2008 und 2018 hat die Stiftung Mercator ca. 30% ihrer Mittel für mehr als 300 Projekte im Ruhrgebiet eingesetzt. Zwei der nach Fördervolumen größten Partnergesellschaften der Stiftung (RuhrFutur, Mercator Research Center Ruhr (MERCUR)) haben im Ruhrgebiet ihren Sitz.

Insgesamt umfasste das **Projektportfolio** der Jahre 2016-2018 441 Projekte. Diese weisen sehr unterschiedliche Projektvolumina auf: 202 Projekte (ca. 46 %) haben ein Projektvolumen von weniger als 50 T€. Dagegen sind 40 Projekte (ca. 9 %) mit einem Budget von über 1 M€ dotiert. Auf diese Projekte entfallen knapp 70% der gesamten Fördermittel im betrachteten Zeitraum.

2.2 Evaluation der inhaltlichen Arbeit der Stiftung

Der Auftrag des Beirates an die Evaluationskommission umfasste eine **Überprüfung der übergreifenden Zielerreichung** der Stiftung in der laufenden Strategieperiode in den Clustern, im Querschnittsthema Ruhrgebiet und in den Ressorts. Die Kommission geht hierauf in den folgenden Kapiteln ein. Hierfür nutzt sie die Bewertungen der Cluster durch die Unterkommissionen³.

Insgesamt stellt die Kommission fest, dass die formulierten **Ziele** der Cluster eher den Charakter von **Missionen** aufweisen und umfassende gesellschaftliche Aufgaben adressieren. Die Ziele sind meist so weit gefasst, dass sie durch einen einzelnen Akteur wie die Stiftung Mercator nicht erreicht werden können.⁴ Fundierte und konkrete Aussagen zur Zielerreichung konnten nicht gemacht werden, weil die einzelnen Handlungsfelder nicht durch spezifische Ziele hinterlegt sind.

2.2.1 Die Arbeit in den Clustern

Cluster Klimawandel

Die Arbeiten im Cluster Klimawandel sollen einen Beitrag zu einem „ambitionierten Klimaschutz“ leisten. Das Cluster übernimmt die deutschen Klimaschutzziele als konkretes **Ziel**: Die deutschen Treibhausgas-Emissionen sollen im Vergleich zu 1990 um 40% bis 2020, um 55% bis 2030 und um mindestens 80% bis 2050 reduziert werden. Diese Art der Zielsetzung wird zumindest vor dem Hintergrund der Bewertbarkeit des Stiftungshandelns kritisch gesehen, weil die Stiftung nur mittelbar und in einem beschränkten Umfang zu deren Erreichung beitragen kann.

Das Cluster arbeitet in vier **Handlungsfeldern**. Diese betreffen (i) ein dekarbonisiertes, erneuerbare Energien-basiertes Stromsystem, (ii) ein emissionsarmes, Zugang und Wohlstand sicherndes Verkehrssystem, (iii) wettbewerbsfähige Low Carbon-Industriestrukturen und -regionen sowie (iv) die Verbesserung der internationalen Zusammenarbeit im Klimaschutz. Dabei sollen wissenschaftliche Grundlagen erarbeitet sowie der Wissens- und Kompetenzaufbau von Stakeholdern aus Politik, Industrie, Wissenschaft und Zivilgesellschaft gefördert werden. Zudem sollen der Aufbau neuer Allianzen und die öffentliche Meinungsbildung unterstützt werden.

³ Detailbetrachtungen können den jeweiligen Berichten der Unterkommissionen entnommen werden.

⁴ Siehe beispielsweise die Zielformulierung des Clusters Klimawandel im Folgekapitel.

Die zentralen Aktivitäten des Clusters erfolgen überwiegend in zum Teil bereits in der vorherigen Strategiephase gegründeten **Partnergemeinschaften**, wie in der Agora Energiewende, der Agora Verkehrswende und im Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change (MCC).

Die Kommission kommt zu folgenden Einschätzungen zur **Zielerreichung** des Clusters:

Dem Cluster kann grundsätzlich eine **erfolgreiche Arbeit** bescheinigt werden, auch wenn das gewählte Clusterziel, die für 2020 angestrebte Reduktion der Treibhausgas-Emissionen um 40 %, wohl nicht erreicht werden wird. Große Erfolge sieht die Kommission bei der wissenschaftsbasierten Politikberatung und bei der Schaffung konstruktiver Dialogformate im Kontext der Klimaschutzdebatte, die u.a. in herausragender Weise durch das **MCC** erbracht wurden.

Obwohl die Stärkung der wissenschaftlichen Exzellenz in der Klimaforschung nicht als primäres strategisches Ziel der Stiftung in dieser Strategieperiode ausgewiesen wurde, hat die Stiftung neben der gerade auch über die Förderung der herausragenden wissenschaftlichen Arbeiten des MCC einen bedeutenden Beitrag geleistet, um den bleibend großen Bedarf an Evidenzbasierung in der Gestaltung von Klimapolitik wie auch im dazu geführten gesellschaftlichen Dialog zu adressieren. Die Arbeit des MCC ist außerdem ein prominentes Beispiel dafür, wie die Qualität der Stiftungsarbeit durch eine wissenschaftliche Fundierung geprägt wird.

Die sichtbaren Erfolge der **Agora Energiewende** und der **Agora Verkehrswende** haben dazu geführt, dass das Agora-Konzept auch von zivilgesellschaftlichen Akteuren in anderen Ländern (z.B. in Polen, in der Türkei und in Brasilien) übernommen und umgesetzt wurde. Dies ist ein weiterer Ausweis der Leistungsfähigkeit und der strukturbildenden Wirkungen der Stiftungsarbeit, die über ihre Partnergemeinschaften realisiert werdenw.

Zusammenfassend sieht die Kommission die Clusterarbeit **sehr positiv**. Die Stiftung hat erfolgreich Agenda Setting betrieben, die Klimaschutzdebatte frühzeitig mitgestaltet und mit wesentlichen Beiträgen bereichert.

Cluster Integration

Das Cluster Integration setzt sich das **Ziel**, den Bildungserfolg von Kindern und Jugendlichen mit sozialer Benachteiligung und/oder Migrationshintergrund zu verbessern. Die Bildungsungleichheit zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund soll bei Schul- und Hochschulabschlüssen in der Altersgruppe von 15-30 Jahren im Vergleich der Jahre 2005 und 2025 um 70 % reduziert werden. Für die gesamte Gruppe der Migrantinnen und Migranten wurde der Zielwert auf 40 % gesetzt. Als Zwischenziele für 2015 wurden 30 % bzw. 20 % festgelegt. Auch hier ist diese Art der Zielformulierung kritisch zu sehen, weil der genaue Zielerreichungsbeitrag der Stiftung kaum zu ermitteln ist.

Den Clusteraktivitäten werden sechs **Handlungsfeldern** zugeordnet, (i) der durchgängigen Sprachbildung, (ii) der Gestaltung von Bildungsübergängen, (iii) der Qualität im Ganztage, (iv) dem erfolgreichen Studieren, (v) dem Umgang mit sozialer, kultureller und religiöser Diversität und (vi) der positiven Entwicklung des Integrationsklimas. In diesen Handlungsfeldern werden Praxisakteure unterstützt (z.B. durch Qualifizierung von Lehrkräften) sowie Beiträge zum gesellschaftlichen Diskurs erbracht und ermöglicht (z.B. durch wissenschaftliche Analysen und Empfehlungen oder die Unterstützung einer faktenbasierten Berichterstattung über den Mediendienst Integration.)

Die Kommission kommt zu folgenden Einschätzungen zur **Zielerreichung** des Clusters:

Auch wenn die gesetzten Ziele nur teilweise erreicht wurden, lassen sich doch Fortschritte bei der Reduktion der Bildungsungleichheit erkennen. So zeigt sich in der Gesamtbevölkerung beispielsweise

beim Erreichen des Hauptschulabschlusses eine Angleichung zwischen den Personengruppen mit und ohne Migrationshintergrund. Hier konnte der Gruppenunterschied bis 2015 auf die Hälfte verringert werden. Nach wie vor sind jedoch Personen mit Migrationshintergrund häufiger ohne Schulabschluss als Personen ohne Migrationshintergrund, wie aus der geringen Veränderung des Gruppenunterschieds zwischen 2005 und 2015 ersichtlich ist.⁵ Es bleibt unklar, in welchem Ausmaß die Stiftungsarbeit ursächlich zu diesen Verbesserungen beigetragen hat.

Die Kommission sieht die folgenden strukturellen und institutionellen **Wirkungen** des Stiftungshandelns:

Durch die Förderung der Stiftung wurden in den Kommunen **Kooperationsstrukturen** geschaffen und **Kooperationskulturen** etabliert. Insbesondere im Ruhrgebiet wurden dabei vor allem über die Partnergesellschaft RuhrFutur Impulse für das Zusammenwirken verschiedener Akteure des Bildungssystems gesetzt, um Bildungsübergänge gezielt zu erleichtern. Die Kommission würdigt hierbei die Ausrichtung der Stiftung auf ein kooperatives Erproben neuer Ansätze.

Ähnliches gilt für die Projekte im Bereich der **durchgängigen Sprachbildung**. Die Stiftung hat die Sprachbildung mit bemerkenswerter Beharrlichkeit über viele Jahre mit verschiedenen Instrumenten konsequent bearbeitet und im Ergebnis nachhaltig etabliert.

Als besonders bedeutsam sieht die Kommission die Aktivitäten beim **Umgang mit sozialer, kultureller und religiöser Diversität**. Beispiele sind das Graduiertenkolleg Islamische Theologie oder die Akademie für Islam in Wissenschaft und Gesellschaft, auch das Begabtenförderungswerk Avicenna leistet einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung von Bildungskarrieren junger Menschen mit muslimischem Hintergrund. Die Stiftung Mercator ist eine der aktivsten und profiliertesten Stiftungen in diesem Feld in Deutschland.

Impulse zum politischen Diskurs zur **Entwicklung des Integrationsklimas** konnten über den Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) gegeben werden, wo die Stiftung Mercator als Gesellschafterin eine herausragende Rolle im Konsortium der sieben fördernden Stiftungen innehat.

Insgesamt hat die Stiftung Mercator **inhaltliche und strukturelle Impulse mit Breitenwirkung** im Cluster Integration gesetzt. Sie orientiert sich dabei richtigerweise an den Bedürfnissen vor Ort und lässt den Projektbeteiligten trotz einer dichten und qualitätskritischen Begleitung die notwendigen Gestaltungsspielräume.

Cluster Kulturelle Bildung

Mit dem Cluster Kulturelle Bildung will die Stiftung Mercator umfassende **Bildung und Chancengleichheit** ermöglichen und die **Selbstentfaltung** von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch die Betonung der kulturellen Bildung in der Schule stärken. Das Cluster setzte sich konkret zum **Ziel**, dass Aspekte der kulturellen Bildung in die Rahmenvorgaben zur Unterrichts- und Schulentwicklung der Schulministerien der Länder, der sog. schulische Qualitätsrahmen, bis 2015 in mindestens vier Bundesländern und bis 2025 in allen Bundesländern aufgenommen sind.

Das Cluster definiert fünf **Handlungsfelder**. Sie adressieren (i) die systemische Verankerung der kulturellen Bildung im schulischen Qualitätsrahmen, (ii) die Umsetzung konkreter Projekte in der

⁵ Siehe Clusterberichte unter Rückgriff auf Daten des Mikrozensus.

Praxis, (iii) die wissenschaftliche Beratung, (iv) das Ruhrgebiet sowie (v) internationale Aspekte der Kulturellen Bildung und Exploration.

Die Kommission kommt zu folgenden Einschätzungen zur **Zielerreichung** des Clusters:

Die konkrete **Zielformulierung** des Clusters ist ein überzeugender Ansatz, um auf eine systemische Berücksichtigung der kulturellen Bildung im Schulsystem hinzuwirken. Kulturelle Bildung im schulischen Qualitätsrahmen bis 2015 in vier Bundesländern verankert zu haben und die berechtigte Erwartung, eine solche Verankerung bis 2022 auch in allen weiteren Ländern zu erreichen, ist ein **großer Erfolg**. Damit ist eine wesentliche rechtlich-administrative Voraussetzung für eine breite und dauerhafte Etablierung der kulturellen Bildung in der pädagogischen Arbeit geschaffen.

Die Kommission sieht darüber hinaus eine Vielzahl von Aktivitäten mit **positiven Wirkungen**. So wurden z.B. im Programm Kulturagenten für kreative Schulen vielerorts selbsttragende Entwicklungsprozesse angestoßen. Die dabei erreichte Aktivierung der Akteure in der Zielgruppe selbst hat maßgeblich zum Erfolg der Stiftungsarbeit beigetragen.

Die Arbeiten der **Partnergemeinschaften** werden ebenso **positiv** bewertet. Der Rat für Kulturelle Bildung trägt als Think Tank zur wissenschaftsbasierten Meinungsbildung und zur Förderung der gesellschaftlichen Debatte maßgeblich bei. Die Förderung des Rates durch mehrere Stiftungen stärkt dessen breite fachliche Akzeptanz und gesellschaftliche Legitimation. Auch MUTIK als Projektträger des Programms Kulturagenten erfüllt eine wichtige unterstützende Rolle für den Transfer in die Praxis.

Auch wenn einzelne Projekte, wie beispielsweise die Zukunftsakademie NRW, hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind, zieht die Kommission insgesamt ein **positives Fazit der Clusterarbeit**: Neben der erfolgreichen Projektarbeit im Feld konnten erhebliche Wirkungen auf verschiedenen Stakeholder-Ebenen erzielt werden, etwa bei Lehrkräften, Schulleitungen oder auch bei den Verantwortlichen in den Landesministerien.

Cluster Europa

Die Arbeit des Clusters Europa zielt auf die **Stärkung eines vereinten Europas** ab. Dabei werden zwei grundlegende Ziele verfolgt: die Stärkung des europäischen **Zusammenhalts** und die Verbesserung der **Handlungsfähigkeit** Europas. Zusammenhalt wird als die Bereitschaft europäischer Akteure zur intensiven Zusammenarbeit definiert und an der strukturellen Verknüpfung zwischen EU-Mitgliedstaaten und deren Gesellschaften gemessen. Handlungsfähigkeit wird dagegen als die Interaktionsdichte zwischen den EU-Mitgliedstaaten bei der Entwicklung gemeinsamer Ansätze zur Bearbeitung europäischer Herausforderungen verstanden. Um Entwicklungen aufzeigen zu können, fördert die Stiftung quantitativ angelegte Erhebungen des European Council on Foreign Relations mit zwei Instrumenten, dem *Cohesion Monitor* und dem *Coalition Explorer*. In beiden Zielgrößen – Zusammenhalt und Handlungsfähigkeit – sollen nicht weiter spezifizierte Verbesserungen erzielt werden. Auch hier ist die Zielüberprüfung nur schwer möglich, weil kausale Zusammenhänge zwischen der Arbeit der Stiftung und diesen Zielgrößen nicht ermittelt werden können.

Die Arbeit des Clusters adressiert fünf **Handlungsfelder**. Diese sind (i) Europa in der Welt, (ii) europäische Klimapolitik, (iii) kultureller und öffentlicher Raum, (iv) Wirtschaft und Arbeit und (v) europäische Migrationspolitik. Die Stiftung setzt dabei auf Analyse, Kommunikation und Austausch.

Die Kommission kommt zu folgenden Einschätzungen zur **Zielerreichung** des Clusters:

Ungeachtet der Probleme, die Entwicklungen in den Zielgrößen Zusammenhalt und Handlungsfähigkeit der Stiftungsarbeit direkt zuordnen zu können, hat sich die Zielgröße Zusammenhalt laut dem *Cohesion*

Monitor zwischen 2007 und 2017 leicht positiv entwickelt, während bei der Zielgröße Handlungsfähigkeit kein eindeutiger Trend zu erkennen ist. Es gibt zwar starke Verbindungen in zahlreichen Politikfeldern zwischen einigen Ländern der EU, wie z.B. zwischen Deutschland und Frankreich oder auch zwischen den Visegrad-Ländern. Allerdings fördern diese Entwicklungen zugleich auch die Fragmentierung der EU und vermindern somit deren Handlungsfähigkeit.

Von diesen quantitativen Zielgrößen abgesehen ist es dem Cluster in den letzten Jahren gelungen, allein oder mit Partnern **Kooperationen** anzustoßen, die vielfältige Projekte ermöglichen – von Workshops am European Policy Center bis zu einem Netzwerk von Nachwuchsführungskräften in Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Kultur und Journalismus aus Deutschland und aus der Türkei. Die Evaluationen der Projekte zeigen, dass diese Aktivitäten gut angenommen wurden und die internationale Verständigung gefördert haben.

Vor allem das **Engagement der Stiftung in der Türkei** mit einer Vor-Ort-Präsenz hebt die Kommission sehr positiv hervor. Die Stiftung leistet einen wichtigen Beitrag in politisch schwierigen Zeiten, der gerade deshalb an Bedeutung gewonnen hat, weil sich andere Stiftungen aus der Türkei zurückgezogen haben.

Trotz einiger Erfolge sieht die Kommission insgesamt eine nur **begrenzte Wirkung** der Aktivitäten des Clusters Europa und damit eine nur **schwache Wahrnehmung** der Stiftung Mercator im Kernbereich der Europapolitik, gerade in den wissenschaftsnahen Communities. Die erfolgreichen Türkei- und China-Aktivitäten bieten gute Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung und Schärfung des Profils der Stiftung im Themenfeld Europa, das von vielen Akteuren bearbeitet wird.

2.2.2 Die Arbeit im Querschnittsthema Ruhrgebiet

Übergreifendes **Ziel** der Stiftung ist es, einen kooperativen und leistungsfähigen Bildungs- und Wissenschaftsraum im Ruhrgebiet mit gleichen Chancen für alle aktiv mitzugestalten. Die Projekte der Stiftung sollen Akteure und Institutionen miteinander vernetzen und systemische Veränderungen anstoßen. Dabei ist das Ruhrgebiet ein „privilegierter Anwendungsraum für die Clusterthemen der Stiftung“ (Strategie Mercator 2020). Die Stiftungsarbeit ist im Querschnittsthema Ruhrgebiet über die Clusterthemen hinaus mit allen anderen Themenbereichen der Stiftung verbunden. Die Stiftung betont, dass ihr Engagement für das Ruhrgebiet langfristig angelegt ist und bewusst nicht mit messbaren Kriterien unterlegt wird.

Die Kommission schätzt vor allem die Partnergesellschaften **MERCUR** und **RuhrFutur** als **wirkmächtig** ein. Beide tragen der Zielsetzung entsprechend erfolgreich dazu bei, eine leistungsfähige Bildungs- und Wissenschaftslandschaft im Ruhrgebiet zu schaffen. So hat MERCUR mit einem hohen Mitteleinsatz zahlreiche Forschungsk Kooperationen der Ruhruniversitäten finanziert und damit die Kooperation in der Universitätsallianz Ruhr engagiert unterstützt. Ein besonderes Zeichen der Nachhaltigkeit des Stiftungshandelns ist die zugesagte schrittweise Übernahme der Aktivitäten von MERCUR durch die Ruhruniversitäten selbst bis 2024. Mit der Ruhr Master School konnte die Stiftung auch zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für erfolgreiches Studieren im Ruhrgebiet an den Fachhochschulen beitragen. Auch hier konnten nachhaltige Veränderungen im Hochschulverbund wie auch in den beteiligten Hochschulen und deren Fachbereichen erzielt und die Nachwuchsförderung gestärkt werden. Schließlich konnten mit RuhrFutur tragfähige regionale Kooperationsstrukturen etabliert werden, die der Vernetzung von Bildungsinstitutionen zuträglich sind.

Die Kommission zieht insgesamt ein **positives Fazit** zur Wirkung der Stiftungsarbeit im Ruhrgebiet. Sie hätte sich aber wie in allen anderen gleichermaßen langfristig angelegten Aktivitäten klar definierte Ziele und Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung gewünscht.

2.2.3 Die Arbeit in den Ressorts außerhalb der Cluster

Die Ressorts haben sich zum Teil über die Cluster hinaus eigene Ziele gesetzt.

Im Folgenden wird auf die **ressort-spezifischen Ziele und deren Erreichung** eingegangen. Welcher Logik die jeweiligen Zielzuschreibungen der Ressorts und Cluster folgen, ist der Kommission allerdings nicht abschließend deutlich geworden.

Ressort Wissenschaft

Das Ressort Wissenschaft gliedert sich in die Bereiche Klimawandel und Wissenschaft. Die Aktivitäten des Bereichs Klimawandel sind mit denen des gleichnamigen Clusters identisch. Der Bereich Wissenschaft soll zum einen „die Clusterthemen mit wissenschaftsbezogenen Projekten bearbeiten“, zum anderen soll er „auf strukturelle und institutionelle Zusammenhänge in der Wissenschaft“ einwirken. Konkretes Ziel ist es, die **Rahmenbedingungen für erfolgreiches Studieren** zu verbessern, die regionale Kooperation von Hochschulen im Ruhrgebiet zu fördern, die Wechselwirkungen zwischen Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu analysieren sowie Vorschläge für Kooperationen zwischen diesen Akteuren zu entwickeln.

Die Projekte des Ressorts Wissenschaft haben über die definierten Felder, aber auch außerhalb der Clusterlogik Wirkung erreicht, insbesondere im Rahmen der wissenschaftsbezogenen Aktivitäten mit Ruhrgebietsbezug. Neben den in 2.2.2 beschriebenen Aktivitäten gehören hierzu verbesserte Orientierungsangebote am Übergang Schule-Hochschule oder der Wissenstransfer zwischen Führungskräften aus dem öffentlichen Sektor, der Wissenschaft, der Zivilgesellschaft und der Medien über das Mercator Science Policy Fellowship-Programm.

Ressort Bildung

Das Ressort Bildung beschränkt sich auf die in 2.2.1 bereits bewerteten Ziele der Cluster Kulturelle Bildung und Integration. Darüber hinaus werden **keine weiteren Ressortziele** formuliert, mit denen die Aktivitäten in den beiden Clustern hätten systemisch verbunden werden können.

Die Kommission begrüßt allerdings, dass das Ressort unter Nutzung externer Expertise wie auch der Empfehlungen der Evaluation aus dem Jahr 2014 sein Verständnis über die Wirkzusammenhänge im Bildungssystem geschärft und die Wirkungslogiken des Stiftungshandelns entsprechend überarbeitet hat. Überdies wurden aufgrund der zunehmenden Migration nach Deutschland hierfür relevante Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgebaut, um diese (neuen) Themenfelder kompetent bearbeiten zu können.

Ressort Internationale Verständigung

Das Ziel des Ressorts Internationale Verständigung wird mit „Voneinander lernen, einander verstehen, gemeinsam Herausforderungen meistern“ beschrieben. Konkret sollen internationale Kooperationen gestärkt, über Kommunikation, Begegnung und Zusammenarbeit bestehende Vorurteile abgebaut und gegenseitiges Verständnis als Voraussetzung für gemeinsames Handeln geschaffen werden.

Insbesondere sollen die **Beziehungen Deutschlands zur Türkei und zu China** gefördert werden. Während die Türkei dem Cluster Europa zugeordnet ist, wird der Regionalschwerpunkt China als ein wichtiges Handlungsfeld des Ressorts außerhalb der Clusterlogik geführt. Dieses herausgehobene

Engagement wird damit begründet, dass die Auseinandersetzung mit China als aufstrebender Weltmacht und die Etablierung wirksamer Kooperationen mit chinesischen gesellschaftlichen Akteuren zum gegenseitigen Nutzen sowohl Europas als auch Chinas unerlässlich ist.

Bei aller Schwierigkeit, die Erreichung der oben aufgeführten Ziele und deren Wirkung zu bewerten, hebt die Kommission die nachfolgend beschriebenen erfolgreichen Aktivitäten des Ressorts hervor.

Seit 2010 wurden mehr als 4.200 Schülerinnen und Schüler, Jugendliche sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Deutschland, China und der Türkei u.a. über **Begegnungsformate** gefördert. Diese Zahl ist nach Ansicht der Kommission bereits für sich ein Ausweis für die Reichweite der Stiftungsarbeit.

Mit dem **Mercator Institute for China Studies (MERICS)** wurde ein relevanter und geschätzter Akteur als Partnergesellschaft etabliert, der nicht nur eine Lücke in der China-Forschung und in der einschlägigen wissenschaftsbasierten Politikberatung in Deutschland schließt, sondern auch in der breiteren deutschen Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Zunehmend werden **Kooperationsprojekte vor Ort** auch mit Organisationen angestoßen, die in den Partnerländern Türkei und China angesiedelt sind, um den direkten Kontakt der Stiftung zu Akteuren in den Zielregionen zu stärken.

Die internationalen **Projekte mit China-** oder **Türkei-Bezug** werden prominent wahrgenommen. Der Stiftung Mercator ist es in diesen Themenfeldern gelungen, auch eine internationale Sichtbarkeit aufzubauen.

2.3 Die Kommunikationsarbeit der Stiftung Mercator

Die Stiftung Mercator hat sich verschiedene **Ziele** für die Kommunikation gesetzt, insbesondere eine Schärfung ihres Profils in der Öffentlichkeit, eine bessere Wahrnehmung bei Meinungsbildnern in Politik, Wissenschaft und Medien, sowie die Präzisierung der Rolle der Stiftung und ihrer Partnergesellschaften im Hinblick auf deren Außenwahrnehmung.

Um die Ziele zu erreichen, wurden verschiedene **Maßnahmen** eingeleitet, so eine Reorganisation des Kommunikationsteams, die Definition von jährlichen Kommunikationsschwerpunkten, der verstärkte Einsatz Sozialer Medien sowie die Nutzung des Projektzentrums Berlin als Standort für prominente Kommunikationsaktivitäten und Veranstaltungen zu den Stiftungsthemen.

Die Kommission stellt fest, dass die Stiftung derzeit bewusst vor allem den Experten der Partnergesellschaften eine **kommunikative Plattform** bietet und selbst im Hintergrund bleibt. Damit kann sie die von ihr selbst präferierte Rolle des „ehrlichen Maklers“ und damit eines neutralen Akteurs in gesellschaftlichen Kontroversen besser bewahren. Auch fachlich mag dies geboten sein, führt aber letztlich zu einer geringeren Erkennbarkeit der Stiftung selbst. Aus Sicht der Kommission ist die derzeitige Arbeitsteilung hinsichtlich der Kommunikationsarbeit zwischen Stiftung und Partnergesellschaften den eingangs formulierten Zielen – der Profilschärfung und der Erhöhung der Sichtbarkeit der Stiftung – nicht zuträglich. So zeigen verschiedene, von der Stiftung selbst durchgeführte Kommunikationsanalysen, dass die Außenkommunikation als zu wenig pointiert und konkret wahrgenommen wird.

Medienresonanzanalysen belegen, dass die Stiftung vor allem im Zusammenhang mit dem Thema Integration und Bildung genannt wird. Auch in den Themenfeldern Klimawandel, China und Türkei erreicht die Stiftung Mercator eine gewisse **Sichtbarkeit**, allerdings vor allem über die Partner-

gesellschaften. Auffällig ist zudem, dass die Stiftung Mercator im Gegensatz zu vielen anderen Stiftungen nur in wenigen Regionen Deutschlands (Nordrhein-Westfalen, Bayern, Berlin) ein Suchinteresse im Internet generiert. Die Kommission ist der Auffassung, dass die Stiftung ihr Potential in der deutschen allgemeinen Öffentlichkeit sichtbar zu sein, bei weitem noch nicht ausgeschöpft hat und damit in ihrer Reichweite unnötig begrenzt ist.

2.4 Die Organisation und Governance der Stiftung

Zur Aufbau- und Ablauforganisation der Stiftung Mercator

Die Kommission erachtet die aktuelle **Aufbauorganisation** der Stiftung als unübersichtlich und wenig transparent. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass in der aktuellen Matrixstruktur die Themenorganisation über die Cluster und die organisatorische Struktur aus Ressorts und Bereichen nicht kongruent sind. Dies verursacht Abstimmungs- und Koordinationsaufwand. Zudem erschwert es die Kommunikation in der Außendarstellung. Beispielsweise ist nicht nachvollziehbar, warum das Thema Klimawandel gleichermaßen in einem Cluster wie auch in einem Bereich des Ressorts Wissenschaft verortet ist. Die Kommission ist davon überzeugt, dass eine funktionale Anpassung der Aufbauorganisation zu größerer Klarheit nach innen und außen und einer erhöhten organisatorischen Stringenz führen würde. Die Geschäftsführung ist sich dessen bewusst und arbeitet bereits an einer organisatorischen Weiterentwicklung.

Wenn auch aus der Entwicklung der Stiftung heraus verständlich, ist die derzeitige Form einer vierköpfigen **Geschäftsführung** für eine Stiftung dieser Größe ungewöhnlich. Die hervorragenden, komplementären fachlichen Kompetenzen ihrer Mitglieder, deren hohe Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, verbunden mit einer gut justierten Balance von Einzel- und Gruppenentscheidungen macht die Geschäftsführung in ihrer jetzigen Konstellation gleichwohl führungsstark und effektiv. Die ausgewogene Außenwirkung der Stiftung ist nicht zuletzt auch auf die unter den Mitgliedern der Geschäftsführung gut abgestimmte und damit hochgradig reflektierte kommunikative Positionierung zurückzuführen.

Zur organisatorischen **Komplexität** der Stiftung tragen die zahlreichen Tochtergesellschaften maßgeblich bei. Zweifellos sind sie ein wirksames Instrument der Stiftungsarbeit. Allerdings ist mit ihnen ein hoher Aufwand für die Steuerung, die strategische Abstimmung untereinander und die Administration verbunden.

Zum Personalmanagement

Die vergleichsweise geringe Fluktuationsquote und die Äußerungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftung in den Anhörungen lassen auf ein **gutes Arbeitsklima** schließen. Eine weitere Verbesserung der Zufriedenheit kann durch eine höhere Flexibilisierung der Tätigkeiten erreicht werden – nicht nur bezüglich Arbeitszeiten und Einsatzorten, sondern auch im Hinblick auf die Art der ausgeführten Tätigkeiten, die neben den eigenen Kernaufgaben auch fachlich reizvolle bereichs- und funktionsübergreifende Elemente umfassen und von einer stärkeren Entlastung von administrativ-organisatorischen Aufgaben begleitet werden könnte.

Ein wesentlicher Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit sind die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Naturgemäß sind die Optionen für die **Personalentwicklung** innerhalb einer Organisation von der Größe der Stiftung Mercator beschränkt. Dies könnte die Personalgewinnung und die langfristige Bindung von Leistungsträgern an die Stiftung erschweren. Umso positiver zu werten sind die jährlich durchgeführten Gespräche zu Entwicklungsperspektiven mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei werden nicht nur Möglichkeiten

innerhalb der Stiftung erörtert, sondern auch Maßnahmen diskutiert, über die eine Weiterqualifikation für eine Position außerhalb der Stiftung erreicht werden kann. Die Kommission sieht in der Tatsache, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Stiftung heraus häufig in Führungspositionen öffentlicher Institutionen, Ministerien, anderer Stiftungen oder der Partnergesellschaften der Stiftung wechseln, einen Indikator für eine verantwortungsvolle Personalentwicklung, über die zugleich das Netzwerk der Stiftung systematisch erweitert wird.

Zur Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Die Kommission hat den Eindruck gewonnen, dass der Digitalisierung der Geschäftsprozesse in der Stiftung Mercator seitens der Geschäftsführung eine **angemessen hohe Priorität** eingeräumt wird. Dies betrifft verschiedenste Aspekte des Stiftungshandelns, wie etwa das Projektmanagement oder die Organisation der Gremienarbeiten (Sitzungsmanagement), aber auch Querschnittsaufgaben wie das Dokumenten-, Wissens- und Customer Relationship-Management. Die Geschäftsführung sieht darüber hinaus perspektivisch Bedarf für weiterführende Digitalisierungsansätze wie beispielsweise ein digital unterstütztes Monitoring der Wirkung der Stiftungsarbeit. Diese Arbeiten zu digital gestützten Geschäftsprozessen hängen in einem hohen Maße von der Mitwirkung der Nutzer bei Spezifikation und Einführung in den Arbeitsalltag ab.

3 Empfehlungen für die Strategieperiode 2021-2025

Die Stiftung Mercator hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 1996 einen **herausragenden Ruf** erarbeitet. Die Kommission würdigt ausdrücklich die reflektierte, wissenschaftsbasierte und kooperative Arbeitsweise der Stiftung. Sie hat Veränderungen auf lokaler, regionaler und bundesweiter Ebene angestoßen und den politischen und gesellschaftlichen Diskurs bereichert.

Die Stiftung Mercator hat an sich selbst den Anspruch einer **kontinuierlichen Weiterentwicklung** in strategischer, operativer und organisatorischer Hinsicht. Um dies zu gewährleisten, muss und will sie sich an veränderte gesellschaftliche und internationale Rahmenbedingungen und Handlungsnotwendigkeiten anpassen. Beispielhaft können die folgenden Entwicklungen seit Verabschiedung der letzten Strategie im Jahr 2014 genannt werden:

- Die **Herausforderungen des Klimawandels** sind deutlicher und dringlicher geworden. Sie werden zudem stärker gesellschaftlich debattiert.
- Der rasante **technische Wandel** und insbesondere die fortschreitende **Digitalisierung** bringen Entwicklungen mit transformativem Potential auf individueller wie gesellschaftlicher Ebene mit sich. Sie stellen die Autonomie einer jeden Bürgerin und eines jeden Bürgers, aber auch die Leistungsfähigkeit von Gesellschaften und Staaten vor gewaltige neue Herausforderungen.
- Die **sozio-ökonomische** wie auch die **sozio-kulturelle Situation** vieler Menschen ist zunehmend von Unsicherheiten geprägt, die u.a. durch zunehmende Migrationsbewegungen, die weitere Globalisierung oder das verlangsamte Wirtschaftswachstum in westlichen Volkswirtschaften entstehen. Das Modell einer freien und offenen Weltwirtschaftsordnung sieht sich zudem dem Vorwurf der Indifferenz wirtschaftlicher, sozialer, kultureller und ökologischer Nebenfolgen ausgesetzt. Aber auch Nationalisten und staatskapitalistische Autokratien stellen es radikal in Frage.
- Die **globale Ordnung** und der **Multilateralismus** sehen sich mit einem neuen Wettbewerb der Großmächte konfrontiert. Europa, das seit 1945 für die Überwindung von Krieg und Gewalt durch Recht und Diplomatie steht und sich nach dem friedlichen Ende des Kalten Krieges 1989 als Modell für den Rest der Welt empfahl, ist in diesem Wettbewerb Austragungsort und Objekt, hat aber Mühe, als handelndes Subjekt zu agieren. Das hat Folgen für die Glaubwürdigkeit und Legitimität der europäischen Ordnung, auf der Ebene der EU wie auf der Ebene der Nationalstaaten.
- In den Nationalstaaten und ihren Gesellschaften treten Überforderungs- und Lähmungserscheinungen zutage, verbunden mit Formen der **gesellschaftlichen Polarisierung** und des **Kulturpessimismus**. Populisten nutzen diese Verunsicherung, um die bestehende Form der repräsentativen Demokratie und einer offenen Gesellschaft für obsolet zu erklären. Undifferenzierte Fundamentalkritik an *den* Eliten oder am evidenzbasierten wissenschaftlichen Wissen nimmt zu. Zugleich nimmt die Bereitschaft ab, an politischen Aushandlungen mitzuwirken und Kompromisse mit zu tragen.

Vor diesem Hintergrund der Entwicklungen empfiehlt die Kommission der Stiftung Mercator, ihr **Leitbild** zu überprüfen. Die globalen, europäischen wie nationalen Herausforderungen sind groß: Zum einen gilt es, globale Phänomene gesellschaftlich in neuen Formen der Kooperation zu bewältigen. Zum anderen ist durch engagiertes Eintreten für offene, liberale Gesellschaften und für die Weiterentwicklung der Demokratie Sorge zu tragen. Im globalen Wettstreit geht es immer mehr darum, übergreifende Zielsetzungen wie die Achtung der Menschenrechte, aber auch europäische Werte und Prinzipien in die globalen Aushandlungsprozesse einzubringen und diese aktiv zu verteidigen. Das Leitbild der Stiftung wie die Stiftungsarbeit sollte die neuen Herausforderungen aufgreifen.

Darüber hinaus möchte die Kommission mit den folgenden Empfehlungen Impulse für die zukünftige Arbeit der Stiftung Mercator geben.

3.1 Zum Selbstverständnis der Stiftung Mercator

Für die Kommission sind im Laufe des Evaluationsprozesses eine Reihe von **Grundsätzen** sichtbar geworden, die implizit oder explizit leitend für das operative Stiftungshandeln sind. Diese sind:

- **Öffentliches Interesse:** Die Stiftung Mercator engagiert sich mit dem Einsatz privaten Vermögens ausschließlich für solche Aktivitäten, die nicht partikularen, sondern gesellschaftlichen Interessen dienen und uneigennützig einen Beitrag zum Gemeinwohl erwarten lassen.
- **Fachlichkeit:** Die Stiftung Mercator versichert sich bei ihren Planungen und Entscheidungen wie auch bei der Vorbereitung und Auswertung ihrer Maßnahmen der Mitwirkung ausgewiesener Fachleute aus Praxis und Wissenschaft. Eine solche ausgewogene Nutzung von Feldkompetenz und wissenschaftlicher Expertise stellt das Prinzip des evidenzbasierten Handelns auf eine breite Basis und bietet der Stiftung einen objektivierenden Kontext.
- **Selbstkritische Adaptivität:** Die Stiftung nimmt die Herausforderung an, ihre Programmentwicklung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen immer wieder neu zu justieren. Sie arbeitet daran, eine angemessene Balance zwischen Reaktionsfähigkeit und nachhaltiger, verlässlicher Förderung zu gewährleisten.
- **Transparenz:** Es entspricht dem Selbstverständnis der Stiftung, dass sie sich der Wahrnehmung und Kritik der fachlichen und allgemeinen Öffentlichkeit stellt und selbst proaktiv für Sichtbarkeit und Transparenz ihrer Arbeit Sorge trägt.

Die Kommission empfiehlt der Stiftung ausdrücklich, sich auch in Zukunft an diesen Grundsätzen zu orientieren und sich bewusst zu sein, dass ein Wirken auf Basis dieser Grundsätze eine wesentliche **Quelle der Legitimation** der Stiftungsarbeit ist.

Aus Sicht der Kommission darf und muss die Stiftung vor dem Hintergrund der angerissenen gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen in größerem Ausmaß als in der Vergangenheit **aktiv Position** in ihren Themenfeldern **beziehen**. Dazu gehört auch, dass die demonstrative Beschränkung auf die Rolle des „ehrlichen Maklers“, welche bisher leitend für die Arbeit der Stiftung war, nicht mehr ausreichend ist. Die Stiftung sollte nicht mehr aus einer neutralen Position heraus nur unterschiedliche Optionen aufzeigen, welche in die politische und öffentliche Debatte eingespeist werden. Vielmehr ist es aktuell wichtiger denn je, dass die Stiftung ihre Rolle als wirkmächtige gesellschaftliche Akteurin bewusst zur Geltung bringt und ihre Position öffentlich artikuliert. Die Kommission ist sich bewusst, dass eine solche stärkere öffentliche Positionierung auch neue Herausforderungen mit sich bringt. Umso wichtiger wird es künftig sein, dass die Stiftung, auch im Interesse ihrer Legitimation, ihre **Verpflichtung auf das Gemeinwohl** und ihre **Orientierung an** aktuell gültiger, in wissenschaftlichen wie auch in nicht-wissenschaftlichen Erkenntnisprozessen generierter **Evidenz** deutlich macht.

3.2 Zur Strategieentwicklung und -umsetzung der Stiftung Mercator

Grundlegende Überlegungen zu einem Narrativ der Stiftung Mercator

Die **Vielfalt der Themen** der Stiftung Mercator stellt strategisch, operativ wie auch für die Profilierung, Positionierung und Kommunikation der Stiftung eine Herausforderung dar. Allerdings kann sie auch als Chance genutzt werden, wenn die verschiedenen Themen im Stiftungshandeln durch eine übergreifende Vision oder ein **übergreifendes Narrativ** zusammengehalten werden. Eine große Stiftung wie Mercator sollte auf der Grundlage ihrer vielfältigen Kompetenzen über eine verschränkte Bearbeitung von Themen hoher Komplexität **systemische Fragestellungen** adressieren. Sie kann dabei frei von politisch-administrativen Zuständigkeiten oder Ressortverantwortlichkeiten handeln. Beispielsweise könnten die Themenschwerpunkte Klimawandel und Europa intensiver verknüpft werden, um die europäische Klimapolitik voranzubringen. Es könnten weiterhin etablierte Instrumente der (kulturellen) Bildung genutzt werden, um Verständnis für die Folgen des Klimawandels zu schaffen und für eine Veränderung im Individualverhalten zu werben. Ein großes Potential hat auch ein Zusammenspiel des Themenschwerpunktes Europa mit den Bereichen Integration, Teilhabe und Chancengerechtigkeit. Solche systemischen Verknüpfungen müssen unter realistischen Bedingungen studiert, die gewählten abgestimmten Maßnahmen im Hinblick auf ihr Transformationspotential erprobt werden. Die Erfahrungen im Ruhrgebiet bilden schließlich eine ausgezeichnete Grundlage, um ein Reallabor für gesellschaftliche Transformation zu entwickeln.

Diese ersten Überlegungen sind als ein Anstoß zu verstehen, um ein übergreifendes Narrativ für die Arbeit der Stiftung zu entwickeln, das für die Strategien in den einzelnen Themenfeldern einen verbindenden und begründenden Rahmen bietet.

Zur Entwicklung und Operationalisierung der Strategie

Mit Blick auf die Entwicklung und Ausarbeitung der **Stiftungsstrategie** hat die Kommission den Eindruck gewonnen, dass diese – übergreifend, aber auch in den einzelnen inhaltlichen Feldern – **stringenter und konkreter** benannt und operationalisiert werden sollte.

Die Kommission empfiehlt der Stiftung, ausgehend von einem übergreifenden Narrativ eine intern wie extern gut kommunizierbare **Vision und Mission** zu erarbeiten. Die daraus abgeleiteten Handlungsfelder sollten weiterhin mit ambitionierten, aber auch für die Stiftung tatsächlich **erreichbaren Zielen** unterlegt werden. Die stringente Umsetzung einer dergestalt formulierten Strategie erfordert in einem nächsten Schritt die Formulierung geeigneter **Maßnahmen zur Zielerreichung** und **Kriterien zu deren Überprüfung** für jedes der identifizierten Handlungsfelder.

Die aktuell formulierten Ziele richten sich häufig auf übergeordnete gesellschaftliche Aufgaben und sind damit häufig zu breit oder zu vage. Die Kommission empfiehlt der Stiftung nachdrücklich, auch weiterhin bedeutende gesellschaftliche Fragestellungen aufzugreifen, sie aber im Wirkungsradius der Stiftung zu wählen, sie **klar** und **möglichst konkret** zu **formulieren** und sie mit Kriterien zu hinterlegen, sodass eine Beurteilung der Zielerreichung möglich ist. Dabei ist sich die Kommission dessen bewusst, dass sich die gesellschaftlichen Wirkungen eines einzelnen Akteurs angesichts der Komplexität der Ursache-Wirkung-Beziehungen sozialer und kultureller Prozesse nur in beschränktem Maß erfassen lassen. Dennoch muss sich die Stiftung dieser Aufgabe stellen, um die Wirksamkeit ihres Handelns überzeugend darlegen zu können.

Zur Umsetzung im Förderportfolio und -handeln

Die Kommission empfiehlt, das aktuelle Portfolio der Stiftung aus eigener operativer Arbeit, der Förderung externer Projekte sowie der institutionellen Förderung von Partnergesellschaften im Grundsatz beizubehalten. Dabei sollten die folgenden Aspekte verstärkt berücksichtigt werden.

Gegenwärtig umfasst das **Förderportfolio** viele kleine Projekte. Diese können wichtig sein, etwa um explorativ Neues ausprobieren zu können, sie sollten aber grundsätzlich der Strategie der Stiftung zuträglich sein. Die Kommission regt an, auch bei der Entscheidung über die Förderung kleinerer Projekte zu prüfen, ob deren Ergebnisse die strategischen Ziele wirksam unterstützen.

Die Kommission sieht die Bedeutung der **Partnergesellschaften** für die fachlich konzentrierte und wirkungsorientierte Bearbeitung der Themen und für die Vernetzung der Stiftung. Allerdings ergibt sich aus dem Wechselspiel der Stiftung als Mutter mit zurzeit 13 Tochtergesellschaften eine komplexe Organisationsstruktur mit hohen Anforderungen an die Steuerung. Die Kommission empfiehlt, an der adäquaten Steuerung der Töchter durch die Stiftung Mercator weiter zu arbeiten, insbesondere um die strategische Passung der Aktivitäten der Partnergesellschaften mit der übergeordneten Strategie der Mutter sicherzustellen. Die hierfür notwendigen Managementkapazitäten müssen vorgehalten werden.

Prinzipiell sollte die **Gründung einer Partnergesellschaft** aus Sicht der Kommission auch aus Gründen der komplexen Steuerung stets als nur **ein Instrument von vielen** angesehen werden. Diesbezügliche Entscheidungen sollten sich streng an klaren, unabhängig vom Einzelfall explizit formulierten Kriterien orientieren, etwa an der strategischen Bedeutung des Themenfelds, der mit der Gründung erwarteten besonders hohen Schlagkraft zur Erreichung der Projektziele oder der Verfügbarkeit von Kompetenzen in der Stiftung selbst oder bei anderen einschlägigen Akteuren.

Zur Nachhaltigkeit des Stiftungshandels

Die **Nachhaltigkeit** der Stiftungsarbeit – im Sinne einer langfristigen Wirkung auch über das Förderende einer Maßnahme hinaus – ist der Kommission ein besonderes Anliegen. Die Sicherung der Nachhaltigkeit ist bei einem Rückzug der Stiftung aus einer Partnergesellschaft aufgrund der potentiell bedeutenden Implikationen für das betroffene Feld von besonders hoher Relevanz. Die Kommission empfiehlt, noch stärker als bisher, regelhaft und frühzeitig **systematische Ansätze** zu entwickeln, die eine nachhaltige Wirksamkeit der erfolgten Förderung auch nach dem Ausstieg der Stiftung ermöglichen. Im Falle von Partnergesellschaften muss die Stiftung sicherstellen, dass bereits in einer frühen Förderphase ein Konzept für die Zeit nach Beendigung der Förderung erstellt wird.

Eine zentrale Voraussetzung für ein nachhaltiges Agieren von Förderorganisationen ist der effektive **Wissens- und Kompetenztransfer**. Erfahrungen aus zahlreichen Förderprogrammen staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure zeigen, dass Transfer nicht sequentiell-linear funktioniert. Der Wissenstransfer in die Praxis erfordert vielmehr die Bereithaltung eines geeigneten Werkzeugkastens verschiedener Methoden eines lateralen Kompetenztransfers, wie beispielsweise teilnehmende Beobachtungen und Hospitationsaufenthalte. Bei allen größeren Förderprojekten sollte die Entwicklung von Transferaktivitäten von Anfang an eingefordert werden. Insbesondere muss dabei die Mitwirkung und Begleitung durch diejenigen Akteure sichergestellt werden, die nach Abschluss des Projektes maßgeblich für die weitere Implementierung der Projektergebnisse sind.

Falls die Nachhaltigkeit einer Partnergesellschaft nur über die Einwerbung von Drittmitteln in erheblichem Umfang sichergestellt werden kann, entsteht die Gefahr, dass sie wichtige, profilbestimmende Kerneigenschaften, wie beispielsweise ihren fachlichen Fokus, ihre Praxisnähe oder ihre

Neutralität und Mittlerrolle verliert.⁶ In Ausnahmefällen kann daher erwogen werden, eine Partnergesellschaft auch längerfristig von der Stiftung zu fördern. Prinzipiell plädiert die Kommission dafür, dass die Stiftung ihre weitgehende Unabhängigkeit von externen Einflüssen nutzt und ihre Flexibilität im Hinblick auf die situationsorientierte Anpassung ihrer Förderregeln bewahrt.

Zur Evidenzbasierung der Stiftungsarbeit

Die Kommission sieht es als elementar an, dass die Stiftung ihre Arbeit auch weiterhin konsequent **evidenzbasiert** untermauert. Dazu soll sowohl **wissenschaftlich generiertes Wissen** wie auch einschlägiges **Erfahrungswissen** genutzt werden. Die Einbeziehung der Akteure vor Ort trägt wesentlich dazu bei, die insbesondere für den Transfer essentielle **Feldkompetenz** der Stiftung weiterhin systematisch zu stärken.

Zur Generierung wissenschaftlich fundierten Wissens fördert die Stiftung aktuell – neben Aktivitäten zur **Aggregation von bereits vorhandenem Wissen** – auch grundlagenorientierte **Spitzenforschung**. Sie will mit ausgewählten Projekten außerdem auch systemische Veränderungen im Wissenschaftssystem erzielen. Aus Sicht der Kommission sollte eine genuine Forschungsförderung durch die Stiftung Mercator immer nur unter bestimmten Voraussetzungen erfolgen. Diese liegen zum Beispiel dann vor, wenn ein Themenfeld nicht mit bereits vorhandenem wissenschaftlichen Wissen angegangen werden kann oder wenn der Aufbau des nötigen Wissens nicht von vorhandenen Wissenschaftseinrichtungen unter Nutzung der Förderinstrumente etablierter Forschungsförderer übernommen werden kann. Die Stiftung hat sich bereits in der Vergangenheit für eine strategische Fokussierung ihrer Forschungsförderung entschieden. Dieser Weg sollte konsequent weitergegangen werden. Forschung sollte von der Stiftung Mercator vor allem dann angestoßen oder gefördert werden, wenn sie einen **Mehrwert** hinsichtlich der Durchdringung und operativen **Unterstützung gesellschaftlicher Transformationsprozesse** erwarten lässt.

3.3 Zur thematischen Ausrichtung der Stiftung Mercator

In diesem Abschnitt werden zunächst **Empfehlungen** zu den aktuellen **Clusterthemen** Klimawandel, Integration, Kulturelle Bildung und Europa wie auch zum **Querschnittsthema** Ruhrgebiet gegeben. Daran anschließend werden **neue Themenfelder** in den Blick genommen, die sich als zusätzlichen Schwerpunkte in der kommenden Strategiephase eignen könnten. Die Wahl und Anlage der Themen sollte das in 3.2 empfohlene übergreifende Narrativ überzeugend ausfüllen.

3.3.1 Aktuelle Clusterthemen und deren Weiterentwicklung

Klimawandel

Das weitere Engagement der Stiftung im Bereich Klimawandel steht für die Kommission angesichts der enormen gesellschaftlichen Bedeutung des Themas außer Frage. Sie sieht eine Reihe von Ansätzen, die erfolgreichen Aktivitäten weiterzuentwickeln.

Der Empfehlung eines übergreifenden Narrativs der Stiftungsarbeit folgend, plädiert die Kommission für eine ganzheitliche Befassung mit Fragen des **Klimaschutzes**. Dies erfordert insbesondere auch die Verknüpfung mit weiteren Themen- oder Politikfeldern. Beispielhaft sei auf die Beziehung von Klimaschutz und fortschreitender Digitalisierung verwiesen: Digitalisierung ist angesichts des zusätzlich resultierenden enormen Energieverbrauchs ein Teil des Problems und angesichts der Einsparpotentiale, die sich beispielsweise aus Smart Grid- und Smart City-Konzepten ergeben,

⁶ Diese Problematik sieht die Kommission beispielsweise bei der Agora Energiewende, der Agora Verkehrswende und dem MCC.

gleichzeitig auch ein Teil der Lösung. Möglicherweise ergeben sich auch Schnittmengen mit dem neuen möglichen Themenfeld Künstliche Intelligenz (vgl. 3.3.3).

Die **Wissenschaftsorientierung** der Stiftung war und ist im Kontext der Aktivitäten zum Klimawandel von zentraler Bedeutung. Das MCC unterstützt durch ihre wissenschaftlich exzellente Arbeit die klimapolitischen Beratungen beispielgebend und erfolgreich. Ihre wissenschaftliche Arbeit sollte auch weiterhin gesellschaftliche und soziale Aspekte berücksichtigen und dabei gerade auch die technologischen Möglichkeiten und die wirtschaftlichen Grenzen würdigen. Die **Politikberatung** des MCC sollte ausgebaut und gezielt gestärkt werden. Gerade die öffentlich verständliche Kommunikation der wissenschaftlichen Erkenntnisse und ihre Übersetzung in Handlungsoptionen für Politik und Gesellschaft muss ein größeres Gewicht bekommen.

Weiterhin sollte die Stiftung Mercator kontinuierlich deutlich machen, dass Klimaschutz kein Nullsummenspiel sein darf, in dem manche Akteure profitieren, während andere Einschränkungen akzeptieren müssen. Vielmehr kann und muss über eine **adäquate Ausgestaltung von Klimapolitik** eine *win-win*-Situation für möglichst viele gesellschaftliche Gruppen und Akteure entstehen. Eine klug gestaltete Klimapolitik leistet damit auch einen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration und Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen.

Die **Breite des Klimaschutzbündnisses** sollte durch die Stiftungsarbeit kontinuierlich erweitert werden. Expertendialoge sind dabei ein geeignetes Mittel. Dabei sollten auch Gruppen einbezogen werden, die Klimaschutz kritisch sehen oder gar dessen Notwendigkeit anzweifeln. Die Arbeit der Stiftung sollte dabei nicht nur auf die Politikebene, sondern auch auf die Gesellschaft in ihrer ganzen Breite abzielen. Insbesondere sollte die Sensibilisierung für klimabewusstes Individualverhalten gezielt gefördert werden, um die Bereitschaft sich persönlich einzubringen zu erhöhen. Handlungsoptionen auf Individualebene könnten aufgezeigt, Anreizkonzepte zur Verhaltensveränderung könnten erarbeitet werden. In diesem Zusammenhang betont die Kommission allerdings die Notwendigkeit einer strategisch fokussierten Herangehensweise, um eine zu breite und somit ineffiziente Streuung der Stiftungsmittel zu vermeiden. Die Ausgestaltung des *public engagements* sollte verstärkt auf wissenschaftliche Expertise zurückgreifen, um wirksame Konzepte zu entwickeln und diese in die Umsetzung zu bringen.

Integration

Aktuell sind vielfältige Folgen der gesellschaftlichen Differenzierung beobachtbar. Es sind vor allem die Folgen der segmentären Differenzierung, wie die Individualisierung der Wertevielfalt, die zu unterschiedlichen sozialen Erwartungen und sozialen Konflikten führen. Die Kommission regt daher an, die Fragen des **gesellschaftlichen Zusammenhalts** über den Umgang mit Migration hinaus in einen **breiteren Kontext** zu stellen. Für die Stiftungsarbeit bedarf es dabei allerdings einer **Fokussierung** wie auch Etappierung ihrer Arbeit, um über jeweils spezifische Ansätze konkrete soziale Spaltungstendenzen effektiv adressieren zu können. Unter anderem könnten hier Erfahrungen in der kulturellen Bildung einfließen, etwa um kulturverbindende Erfahrungen zu ermöglichen und dadurch entsprechende Einstellungen zu fördern.

Die drei vom Cluster angedachten zukünftigen Themenfelder, (i) Migrations- und Integrationspolitik gestalten, (ii) gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern und (iii) Bildungschancen verbessern, erachtet die Kommission grundsätzlich als sinnvoll. Dem Thema Bildungschancen sollte dabei besondere Beachtung geschenkt werden, um die bestehende Expertise der Stiftung zu nutzen und erfolgreiche Projekte in einem modifizierten Kontext weiterzuführen.

Die Kommission schlägt vor, Herausforderungen der Integration auch im Rahmen eines **Mercator Center for Integration** (Arbeitstitel) zu bearbeiten, dessen grundlegendes Konzept sich an dem des MCC orientieren könnte. Eine wissenschaftsgeleitete Erarbeitung von Integrationsstrategien und die darauf basierende Politikberatung würde die Möglichkeit eröffnen, die zunehmend wichtige gesellschaftliche Herausforderung der Integration entlang unterschiedlicher Dimensionen längerfristig auch institutionell und damit nachhaltig im Wissenschaftssystem zu verankern. Die Kommission sieht auch unter Berücksichtigung anderer aktueller Aktivitäten zivilgesellschaftlicher und staatlicher Akteure einen gesellschaftlichen Bedarf für eine geeignet aufgestellte schlagkräftige Einrichtung in diesem Bereich. Aufgrund der Erfahrungen der Stiftung Mercator könnte sie sich in diesem Bereich kompetent engagieren.

Kulturelle Bildung

Die Stiftung Mercator plant, das Cluster Kulturelle Bildung zum Ende des Jahres 2022 abzuschließen. Aus Sicht der Kommission spricht hierfür einerseits, dass ein wesentliches Ziel, die Integration der Kulturellen Bildung in die schulischen Qualitätsrahmen der Länder, voraussichtlich bis 2022 erreicht sein wird. Zudem ist das Handeln der Stiftung Mercator zwar grundsätzlich langfristig, aber eben nicht auf Dauer angelegt. Die Stiftung kann **staatliches Handeln** zur breitflächigen, bundesweiten Berücksichtigung der kulturellen Bildung in Schulen **nicht ersetzen**.

Gleichwohl wird das Feld der kulturellen Bildung damit die **aktivste einschlägige Stiftung** verlieren. Mit der Auflösung des Clusters stellt sich zudem die Frage der Nachhaltigkeit der geleisteten Stiftungsarbeit. Trotz des stark kooperativen Ansatzes in der Clusterarbeit scheint die Einbindung von kommunalen Trägern insgesamt noch zu wenig ausgeprägt zu sein, als dass man von hinreichender Stabilität der aufgebauten Strukturen ohne weitere Förderung der Stiftung ausgehen könnte.

Aus Sicht der Kommission sollte daher die Einbindung von Landesregierungen und Kommunen in der Restlaufzeit des Clusters deutlich verstärkt und die Übergabe und damit **Verstetigung der etablierten Strukturen** in kommunale Hände bis 2022 mit aller Kraft angestrebt werden. Es bedarf hierfür verbindlicher Vereinbarungen mit den etablierten institutionellen Akteuren, die die Aktivitäten übernehmen können und wollen. Die Kommission sieht in den kommunalen Schulbehörden und den Kultusministerien die wichtigsten Adressaten für die institutionell und professionell stabilisierte Fortführung der kulturellen Bildung. Die bestehenden einschlägigen Netzwerke der Stiftung bilden dabei mit ihren Erfahrungen, Kompetenzen und Kooperationsstrukturen wesentliche strategische Partner. Die Aufbauarbeit der Stiftung in den letzten Jahren darf auf keinen Fall gefährdet werden.

In Zukunft möchte die Stiftung die Expertise in der kulturellen Bildung in ihren Aktivitäten in geeigneter Form weiter nutzen. Die Kommission unterstützt dies nachdrücklich und verweist gleichzeitig auf zahlreiche **Anknüpfungspunkte** in der Europa- und Türkei-Arbeit der Stiftung, im Bereich Integration und in einem möglichen neuen Themenfeld Künstliche Intelligenz. Die Kommission sieht in diesem Kontext den dringenden Bedarf, dass sich die Stiftung baldmöglichst über die **Ausarbeitung eines konkreten Konzeptes** positioniert, um Klarheit bezüglich der zukünftigen Nutzung der aufgebauten Expertise im Bereich der kulturellen Bildung zu schaffen.

Auch bei einem umsichtigen Management der Beendigung des Clusters Kulturelle Bildung bestehen **Risiken für die Reputation der Stiftung**, denen mit einer proaktiven Kommunikation und einem gut geplanten Ausstieg entgegengewirkt werden muss. Dazu sind auch Zielerreichung und Erfolgsbilanz klar herauszuarbeiten.

Die Kommission empfiehlt weiterhin, etwa fünf Jahre nach Abschluss des Clusters eine umfassende **Wirkungsanalyse** im Sinne einer **ex post-Evaluation** durchzuführen. Damit ließen sich die Nachhaltigkeit der Clusterarbeit und der angestoßenen Strukturen überprüfen und die Erfahrungen auch für andere Bereiche der Stiftung nutzen.

Europa

Angesichts der mangelnden Profilierung des Clusters Europa unterstützt die Kommission die Absicht der Stiftung, sich künftig auf weniger Handlungsfelder zu konzentrieren. Die Kommission schlägt aufgrund der politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen etwa in China, in den USA, in der Türkei und in Osteuropa vor, zukünftig einen Fokus auf das Thema **Europa in der Welt** zu legen. Inhaltlich könnte sich die Stiftung dabei auf die Fragen konzentrieren, welche Rolle Europa in einer neuen, von Großmacht Konkurrenz geprägten Weltordnung spielt oder spielen muss und wie Europa der Bedrohung der repräsentativen Demokratien durch anti-demokratische oder gar autoritäre Tendenzen entgegenreten kann. Auch die Beziehungen zu oder gar die Systemkonkurrenz mit China oder den USA sollten in der Stiftungsarbeit eine zentrale Rolle spielen. Die Stiftung kann hier auf ihre existierenden China- und Türkeiaktivitäten aufbauen, sollte diese aber als Teil eines größeren Themenzuschnitts begreifen.

Der **Gefahr einer möglichen Instrumentalisierung** der Stiftung durch Akteure in diesen Ländern muss sich die Stiftung dabei bewusst sein. Das kann vor allem Vertretungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort betreffen, aber auch die Zusammenarbeit bei Projektkooperationen in Deutschland. Das gilt zumal vor dem Hintergrund zunehmend angespannter diplomatischer Beziehungen und der Bereitschaft türkischer oder chinesischer Instanzen, direkt oder indirekt über ihre Vertreter auf Debatten in Deutschland einzuwirken. Es bleibt im Sinne der Stiftungsziele, sich unter diesen Umständen erst recht für die Verständigung zwischen den Zivilgesellschaften einzusetzen. Die Kommission empfiehlt der Stiftung, hier ein besonderes **Risiko- und Kommunikationsmanagement** zu betreiben, auch im Interesse der eigenen Reputation.

3.3.2 Zu den Aktivitäten der Stiftung im Ruhrgebiet

Die Kommission empfiehlt der Stiftung, ihre Aktivitäten im Ruhrgebiet in Zukunft explizit als eines ihrer primären, **leitenden Themenfelder** und nicht vorrangig als Querschnittsthema zu betrachten. Analog zu den anderen Themenfeldern wären dann auch die Aktivitäten im Ruhrgebiet mit einer expliziten Strategie und damit mit einer klaren Vision und Mission sowie mit konkreten Zielen und daraus abgeleiteten Handlungsfeldern und Maßnahmen zu hinterlegen. Die Kommission ist der Meinung, dass die Stiftung hierdurch ihre Wirkmächtigkeit im Ruhrgebiet noch steigern kann. Sie empfiehlt in diesem Zusammenhang eine noch bessere Abstimmung mit im Ruhrgebiet agierenden Stiftungen und gesellschaftlichen Akteuren, um Doppelinitiativen zu vermindern und Synergien zu erreichen.

3.3.3 Thematische Weiterentwicklung der Stiftung

Die Kommission sieht eine Reihe möglicher Linien der thematischen Weiterentwicklung in **Ergänzung** zur Weiterführung der **laufenden Schwerpunktthemen** Klima, Europa, Integration und Ruhrgebiet, die nachfolgend ausgeführt werden.

Integrierte Regionalentwicklung

Die Stiftung hat in ihren aktuellen Clustern Erfahrungen gemacht und Kompetenzen aufgebaut, die über die jeweils besonderen fachlichen Eigenheiten hinaus **Wechselwirkungen** von regionalen und überregionalen Entwicklungen, von fachlicher und allgemeiner Öffentlichkeit, von staatlichen und

zivilgesellschaftlichen Akteuren betreffen. In allen diesen Themenfeldern war es erforderlich, die Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteure und Institutionen zu moderieren, Synergien und Zielkonflikte zu erkennen und passgenaue Förderansätze in einer komplexen Umgebung zu entwickeln. Konkret hat die Stiftung im Ruhrgebiet vielfältige einschlägige Erfahrungen gesammelt.

Gleichzeitig gingen die Überlegungen der Kommission zu neuen Themen für die Stiftung Mercator vom Problem der **Polarisierung zwischen Stadt und Land** in Deutschland, aber auch von **Heterogenitäten innerhalb von Regionen** aus. Entwicklungen wie das Anwachsen rechtspopulistischer Bewegungen und Parteien werden dabei nicht zuletzt als Ausdruck und Folge davon interpretiert. Die letzten Landtagswahlen in Ostdeutschland haben gesellschaftliche und demokratiepolitische Folgen und Risikopotentiale dieser Veränderungen drastisch vor Augen geführt.

Aufgrund der gesellschaftlichen Relevanz dieses Themas könnten die vielfältigen thematischen und regionalspezifischen Erfahrungen der Stiftung aus Sicht der Kommission in Zukunft unter dem Leitgedanken **Integrierte Regionalentwicklung** in einem neuen Gesamtrahmen weitergedacht werden. Ziel wäre es, an ganzheitlichen Strategien zu arbeiten, die dazu dienen, in ethnisch, religiös, soziokulturell hoch ausdifferenzierten Gesellschaften mit zum Teil großen wirtschaftlichen Herausforderungen die demokratische Zugehörigkeit zu stärken sowie differenzierte, inklusive Zugänge zu Bildung und Kultur zu fördern. Hinzu kommen Aspekte der regionalen Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Natur und Kultur, Bildung und Gemeinsinn.

Nach Überzeugung der Kommission wäre es von **großer überregionaler Bedeutung und Dringlichkeit**, die im Ruhrgebiet und in den Themenfeldern erworbene Expertise der Stiftung zu bündeln, um auf dieser Grundlage ein Instrumentarium für die Entwicklung integrierter Regionalstrategien zu entwickeln und dieses exemplarisch auch selbst im Kontext der sehr unterschiedlichen Regionalstrukturen anzuwenden. Dabei könnten auch Bedingungen für einen erfolgreichen Transfer der Erkenntnisse aus dem Ruhrgebiet in **andere Regionen** geprüft werden. Die Entwicklungen in den ostdeutschen Bundesländern oder in (deutschen wie auch europäischen) Regionen, die aufgrund des Ausstiegs aus der Kohleförderung vor einem vehementen Strukturwandel stehen, geben dabei besonders dringlichen Anlass zum Handeln.

Public Science/Öffentliches Wissen

Gegenwärtig reüssieren politische Kräfte, die teils implizit, teils absichtlich und ausdrücklich, die universelle Bedeutung und Anerkennung methodisch geprüften und allgemein zugänglichen, und in diesem Sinne **öffentlichen Wissens** zu unterminieren suchen. Zudem scheinen Teile der Gesellschaft insgesamt große Schwierigkeiten damit zu haben, wissenschaftlichen Einsichten zu folgen, die kaum zu bestreiten sind, aber Änderungen der Wahrnehmungsgewohnheiten und alltäglichen lebensweltlichen Routinen implizieren. Dies gilt vor allem, wenn diese, wie beispielsweise im Kontext der diskutierten, das Individualverhalten betreffenden Klimaschutzmaßnahmen, als unbequem wahrgenommen oder als politisch verordneter Verzicht gewertet werden könnten.

Die Stiftung Mercator hat sich in verschiedenen Förderbereichen eine **Expertise** angeeignet, wie **kulturelle Lernprozesse** organisiert und gefördert werden können. Sie hat sich darüber hinaus intensiv damit befasst, wie wissenschaftliche Erkenntnisse für Entscheidungsträger aufbereitet und in Handlungsoptionen übersetzt werden können. Die Kommission regt an, dass sich die Stiftung auf dieser Erfahrungsgrundlage mit der Frage befasst, mit welchen systemischen Instrumenten wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden in die breite Öffentlichkeit getragen werden können. Dies könnten Ansätze für die **Übersetzung und Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse** sein, aber auch Ideen

dafür, wie basale wissenschaftliche Methoden und Denkweisen der breiteren Öffentlichkeit stärker nähergebracht werden könnten.

Künstliche Intelligenz

Parallel zur Arbeit der Kommission hat die Stiftung Mercator eigene strategische Überlegungen zu zukünftigen Stiftungsaktivitäten im Themenfeld **Künstliche Intelligenz** angestellt. Die Kommission hat sich mit diesen Vorschlägen befasst und dazu weitere Recherchen durchgeführt.

Es steht für die Kommission außer Frage, dass die Auseinandersetzung mit der zunehmenden algorithmischen Automatisierung von Beurteilungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen in allen gesellschaftlichen Bereichen und die damit verbundene Nutzung vielfältiger, gerade auch personenbezogener Daten im Kontext der voranschreitenden Digitalisierung von immenser **gesellschaftlicher Relevanz** sind. Insofern unterstützt die Kommission es grundsätzlich, wenn sich die Stiftung Mercator mit den gesellschaftlichen Herausforderungen und Konsequenzen dieser Entwicklungen auseinandersetzen will.

Angesichts der vielfältigen einschlägigen Initiativen wird es jedoch entscheidend sein, einen spezifischen **Zuschnitt des Themas** zu finden, der sich kohärent in die weitere Stiftungsstrategie einfügt. Die Kommission ist der Auffassung, dass die aktuellen Überlegungen zur Auseinandersetzung mit den ethischen Implikationen Künstlicher Intelligenz und der Fokus auf gesellschaftliche Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungen über den Einsatz Künstlicher Intelligenz ein guter Ausgangspunkt sind. Im Gesamtbild der Aktivitäten weiterer Akteure in diesem Feld bestehen in der Tat Förderlücken, es bieten sich aber auch Kooperationsmöglichkeiten mit anderen, bereits etablierten Akteuren an. Die ersten Überlegungen zu einer **Agora Künstliche Intelligenz** sind vielversprechend, da die Stiftung bereits Erfahrungen und Erfolge mit dem Format der Agora aufweisen kann und es derzeit in Deutschland an einschlägigen institutionalisierten Plattformen und Think Tanks mangelt. Die Kommission ermuntert die Stiftung, ihre bisherigen strategischen Überlegungen konsequent zu schärfen und Aktivitäten zu entwickeln, die sich klar auf die **ethische, gesellschaftliche und regulatorische Dimension** Künstlicher Intelligenz fokussieren.

3.4 Implikationen für die Kommunikationsarbeit

Die Kommission ist der Auffassung, dass die Sichtbarkeit der Stiftung Mercator insgesamt erheblich verbessert werden kann und soll. Auch wenn die Unterschiede zwischen den Themenfeldern und deren spezifischen Bedarfen zu beachten sind, muss die Kommunikation auf die **Schärfung des Stiftungsprofils** in der Außenwahrnehmung abzielen.

Die Stiftung Mercator sollte aus Sicht der Kommission kommunikativ stärker auftreten, sich also **inhaltlich klar positionieren**. Auch wenn gerade das Agenda Setting in einem engen Zusammenspiel der Stiftung mit den thematisch fokussierten Partnergesellschaften erfolgen muss, sollte die Stiftung dabei selbst nicht wie in der Vergangenheit in den Hintergrund treten. Für die Kommunikationsarbeit bedeutet dies, dass sich die Stiftung Mercator damit befassen muss, wie eine **strukturierte Gesamtkommunikation** der Stiftung, ihrer Partnergesellschaften und ihrer weiteren Partner in Zukunft gestaltet sein muss. Die Kommission plädiert nicht dafür, ein Mikromanagement der Kommunikationsarbeit der Partnergesellschaften zu etablieren. Allerdings regt sie an, die Gesamtkommunikation stärker und fortlaufend mit ihren Partnern abzustimmen und diese auf Basis einer definierten **Kommunikationsstrategie** konsistent umzusetzen. Hierzu gehört beispielsweise auch, dass ein übergreifendes Themenmanagement etabliert werden sollte, in dem festgelegt ist, mit welchen Themen und Botschaften zu welchen Zeitpunkten welche Organisationseinheiten der Stiftung an die

Öffentlichkeit gehen. In diesem Zusammenhang muss auch darauf geachtet werden, die ausgeprägte Expertise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftung in die Kommunikationsarbeit zu integrieren. Allerdings muss die Leitungsebene der Stiftung klare Rahmenbedingungen setzen, unter denen sich Mitarbeitende in die Kommunikation einbringen können.

3.5 Organisation und Governance

Zur Aufbau- und Ablauforganisation

Die Notwendigkeit, eine mehrdimensionale Organisationsstruktur in der Stiftung Mercator zu erhalten, erschließt sich der Kommission nicht. Sie empfiehlt, die **Themenschwerpunkte und die Aufbauorganisation** zukünftig in eine kongruente Struktur zu bringen. Alle Aktivitäten wie auch alle Mitarbeitenden der Stiftung wären so einem in einer organisatorischen Einheit bearbeiteten Themenschwerpunkt unter Führung eines Verantwortlichen zugeordnet und dadurch thematisch, organisatorisch, disziplinarisch und budgetär klar verortet. Dies gilt auch für die Arbeit zum **Ruhrgebiet**, die eigenständig in einem von mehreren Themenschwerpunkten organisiert und nicht als Querschnittsthema geführt werden sollte. Mit diesem Vorschlag würden alle Schwerpunktthemen gleichermaßen organisatorisch gestärkt und die Transparenz der organisatorischen Aufstellungen nach innen und außen verbessert werden.

Die Kommission plädiert für eine intensivere Verknüpfung der Themenschwerpunkte untereinander, um das formulierte Narrativ überzeugend ausfüllen zu können. Dies erfordert auch einen **flexiblen Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**. Sie sollten entsprechend ihrer Kompetenzen und Interessen gezielt Teil des Teams auch von themen- und organisationsübergreifenden Projekten werden können. Die Zuordnung von Personalkapazitäten zu Projekten würde somit nicht primär der Logik der Verortung in der Organisationsstruktur folgen, sondern sich an den in der Stiftung insgesamt verfügbaren Kompetenzen für die bestmögliche Bearbeitung eines Projektes orientieren. Dieser Ansatz bietet zudem zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unerlässlich hierfür ist jedoch Transparenz von vorhandenen individuellen Kompetenzen und Interessen sowie ein **übergreifendes Portfoliomanagement aller Projekte**.

Darüber hinaus regt die Kommission an, einen **institutionalisierten Wissens- und Erfahrungsaustausch** gerade auch zwischen den Projektmanagerinnen und -managern zu etablieren. Ein möglichst einheitlicher Projektmanagement-Standard sollte definiert und in der Stiftung und ggf. auch in den Partnerorganisationen ausgerollt werden, um eine effiziente und übergreifend einheitliche Herangehensweise zu etablieren. Insgesamt sollten die Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten stärker systematisch für die weitere Projektentwicklung genutzt werden.

Die Geschäftsführung hat den diesbezüglichen Handlungsbedarf bereits erkannt, organisatorische Weiterentwicklungen diskutiert und Möglichkeiten digitaler Unterstützung reflektiert.

Zum Personalmanagement

Das **Arbeitsklima** unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftung wird von der Kommission als grundsätzlich gut eingeschätzt. Die etablierten Personalführungs- und -entwicklungsprozesse erscheinen der Kommission adäquat. Die Kommission ermutigt die Stiftung, diese Prozesse auf dieser Grundlage weiterzuführen und punktuell weiterzuentwickeln.

Die Kommission sieht die Notwendigkeit, **flexible Modelle der Arbeitsorganisation** stärker zu nutzen. Ein höheres Maß an Freiheit, Flexibilität und Selbstbestimmtheit der Mitarbeitenden wird der Schlagkräftigkeit der Organisation zuträglich sein und die Attraktivität der Stiftung als Arbeitgeber

erhöhen. Die Geschäftsführung sollte unter anderem konkret prüfen, inwieweit eine in einem größeren Umfang genutzte Tätigkeit im Home Office in die betrieblichen Abläufe eingepasst werden kann.

Zur Governance der Stiftung

Die Kommission sieht einen Bedarf, die gelebte **Rollen-, Funktions- und Aufgabenteilung** von Geschäftsführung und Beirat der Stiftung Mercator und der Meridian Stiftung) zu überdenken und explizit zu machen, so dass ein gemeinsames Verständnis aller Akteure geschaffen wird. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung und Abstimmung der Strategie zwischen der Geschäftsführung der Stiftung Mercator und den Beiräten der Stiftung Mercator und der Stiftung Meridian. Angesichts der Aufsichtsfunktion der Stiftung Meridian könnte auch deren Beitrag zum Prozess der Strategieentwicklung überdacht und präzisiert werden.

Die Kommission empfiehlt, den **Beirat** der Stiftung Mercator von einer zeitaufwändigen Befassung mit Projektbewilligungen stärker zu entlasten. Dies könnte mit der Einführung eines fachlich ausdifferenzierten Berichterstattung-Systems oder mit einer Erhöhung des zustimmungspflichtigen Projektvolumens erreicht werden. Damit hätte der Beirat mehr Raum für die fachlich-strategische Begleitung der Stiftung und die Beurteilung der erzielten Ergebnisse und Wirkungen. Der bereits eingeschlagene Weg, den Beirat stärker fachlich auszurichten und ihn stärker in die Strategieüberlegungen der Geschäftsführung sowie in die Wirkungsanalyse des Stiftungshandelns einzubeziehen, wird von der Kommission unterstützt. Die Stiftung Mercator kommt damit dem Ziel, eine lernende und wirkungsorientierte Organisation zu schaffen, weiter näher.