

Manfred Prenzel & Dietmar Goll

Das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR): Assessment einer Stiftungsinitiative

Manfred Prenzel & Dietmar Goll

Das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR): Assessment einer Stiftungsinitiative

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Auftrag	8
2. Vorgehen	10
3. Zur Orientierung: Eine Chronik des Mercator Research Centers Ruhr	12
4. Kontext: Die Region Ruhr und wissenschaftspolitische Rahmenbedingungen	18
5. Von Mercator zu MERCUR: Die Stiftung entwickelt ein Förderkonzept	23
6. MERCUR als Förderorganisation	29
7. MERCUR aus Sicht der Universitäten	34
8. Die Evaluationen von MERCUR	40
9. Außensichten auf MERCUR	45
10. Eine systematische Würdigung der Besonderheiten von MERCUR und Ausblick	50

Vorwort

Die Stiftung Mercator hat uns gebeten, ein Assessment ihres Förderhandelns im Rahmen des Mercator Research Centers Ruhr (MERCUR) durchzuführen.

MERCUR wurde im Jahr 2010 gegründet und soll die strategische Kooperation der drei Ruhrgebietsuniversitäten Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund vornehmlich in der Forschung unterstützen. Diese Universitäten hatten sich 2007 zur Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) zusammengeschlossen und diese später in Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) umbenannt.

Der Förderzeitraum von MERCUR ist auf insgesamt 15 Jahre bis Ende 2024 befristet, die letzten Förderungsbeschlüsse laufen bis 2028. Die Universitätsallianz Ruhr hat ihre Absicht bekundet, MERCUR ab 2025 in neuer Form fortzuführen.

Die konkreten Aktivitäten und die Formen der Zusammenarbeit der drei Universitäten innerhalb der UA Ruhr sind nicht Gegenstand dieses Assessments.

Im Rahmen des Assessments haben wir uns im Frühjahr 2024 mit insgesamt 25 Personen in Einzel- und Gruppengesprächen ausgetauscht. Für unsere Arbeit waren diese Gespräche essenziell. Unser herzlicher Dank gilt allen Gesprächspartner*innen, die unserer Einladung gefolgt sind und ihre Erfahrungen und reflektierten Positionen, sei es aus Sicht der Stiftung Mercator und von MERCUR, sei es aus der Sicht der Universitätsleitungen und der Hochschul- und Wissenschaftspolitik, eingebracht haben. Wir haben unseren Bericht im Anschluss an diese Gespräche unter Berücksichtigung der darin zum Ausdruck gekommenen Perspektiven sowie auf der Grundlage umfangreicher interner Dokumente und öffentlich zugänglicher Publikationen erstellt.

Manfred Prenzel und Dietmar Goll

1. Auftrag

Die Stiftung Mercator ist an uns mit der Frage herangetreten, ob wir bereit wären, ein Assessment ihres Förderhandelns im Rahmen des Mercator Research Centers Ruhr (MERCUR) durchzuführen. Über mehrere Gespräche konnten wir uns darüber verständigen, welche Fragestellungen beantwortet werden sollten und wodurch sich ein Assessment – gegenüber herkömmlichen Evaluationen – auszeichnen sollte. Auf dieser Grundlage haben wir den Auftrag mit der übergeordneten Fragestellung übernommen, zu untersuchen, welche Wirkungen die Stiftung Mercator durch die Förderung des Mercator Research Centers Ruhr im Zeitraum von 2010 bis 2024 erzielen konnte. Ziel des Assessments sollte es insbesondere sein, über eine Rekonstruktion des gesamten Projektablaufs und eine Analyse von Rahmenbedingungen das vorbereitende und begleitende Agieren der Stiftung Mercator in einem für sie zentralen Projekt einzuordnen. In diesem Sinn stellt das Assessment eine umfassende Untersuchung und Gesamtbetrachtung eines Vorhabens zur Forschungsförderung und dessen Entwicklung in einem umschriebenen regionalen Raum und institutionellen Kontext dar.

Für MERCUR bestand die Aufgabe darin, die strategische Kooperation der drei Ruhrgebiets-Universitäten Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund, die sich 2007 zur Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) zusammengeschlossen hatten, zu unterstützen. Diesem Vorhaben lagen bei der Errichtung von MERCUR im Jahr 2010 anspruchsvolle Ziele auf Stiftungsebene und – in Abstimmung mit den drei Universitäten – auch auf Projektebene zugrunde.

Unser Bericht geht den grundlegenden Fragen nach:

- Was konnten eine Stiftung und eine von ihr eingerichtete und temporär (mit-)getragene Förderinstitution in einem regional und institutionell eingegrenzten Hochschulraum mit ihrem Stiftungshandeln erreichen?
- Wie lässt sich das Förderengagement der Stiftung Mercator für MERCUR und damit auch für die Universitätsallianz Ruhr einordnen und bewerten?

Aus dieser Fragestellung wird ersichtlich, dass der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Perspektive der Stiftung Mercator und ihrem Stiftungshandeln liegt. Zugleich gilt es, die Universitätsallianz Ruhr als Partner der Stiftung und die drei Universitäten als Mitgesellschafter der MERCUR GmbH sowie als Empfänger der Förderung angemessen in die Untersuchung mit einzubeziehen. Es sei ausdrücklich betont, dass der vorliegende Bericht keine Bewertung der Forschungsleistungen und Entwicklungen der einzelnen Universitäten und ihrer Allianz im fraglichen Zeitraum vornimmt.

Der Auftrag umfasste auch die Konzeption des Assessments als solches. Für ein Assessment im bereits angedeuteten Sinne einer Gesamtbetrachtung liegen – etwa im Unterschied zu Projekt- und Programmevaluationen – keine etablierten Designs und Methoden vor. Wir haben uns bei der Erarbeitung des vorliegenden Berichts von folgenden Leitfragen anregen lassen:

- Welche Steuerungsdimensionen lassen sich bei einem solch komplexen Projekt identifizieren? Was hat sich als beeinflussbar, was als nicht beeinflussbar erwiesen? Was lässt sich daraus lernen?
- Welche Gelegenheitsstrukturen und unterstützenden Faktoren, aber auch welche Hindernisse beeinflussten das Handeln der Stiftung und die Entwicklung von MERCUR?
- Welche allgemeinen wissenschafts- und hochschulpolitischen Phänomene lassen sich für MERCUR und die Entwicklung der UA Ruhr als relevante Kontextbedingungen identifizieren?
- In welcher Weise hat sich das Stiftungshandeln reflektierend dazu verhalten? Wie wurde die Ausgangslage vor dem Förderstart analysiert? Wie lässt sich die damals erkannte Opportunität beschreiben? Wie wurde im Verlauf der Förderung nachgesteuert und angepasst?
- Wie haben die förderstrategischen Intentionen der Stiftung Mercator MERCUR geprägt?
- Welchen Einfluss hatte MERCUR angesichts dieser Kontextbedingungen auf die Kooperation zwischen der Ruhr-Universität Bochum, der Universität Duisburg-Essen und der Technischen Universität Dortmund?
- Wie hat MERCUR die Kultur und Organisation der Kooperation in der UA Ruhr beeinflusst/geprägt?
- Inwiefern kann daraus ein konstruktiver Beitrag der Stiftung Mercator zur Verfestigung der strategischen Allianz der drei Universitäten abgeleitet werden?
- Wie haben die Universitäten MERCUR als Instrument eingesetzt und für ihre Intentionen genutzt?
- Welche Kontextfaktoren sind unterstützend oder störend aufgetreten?
 - (Wissenschafts- und hochschul-)politische Ansprüche des Landes
 - (Ambivalente und wechselnde) Anreizsysteme der Exzellenzinitiative
 - Institutionenspezifische Entwicklungsziele in den drei Universitäten versus UA Ruhr-übergreifende Entwicklungsziele
- Welche Wirkungsfaktoren haben sich als relevant erwiesen? Zum Beispiel:
 - Förderkonzept und Strategien
 - Förderbudget
 - Umsetzung
 - Qualitätssicherung

Diese Fragestellungen leiten den Aufbau unseres Assessments und unser Vorgehen.

2. Vorgehen

Mit unserem Assessment des Mercator Research Centers Ruhr wollen wir, dem Auftrag folgend, insbesondere das Handeln der Stiftung bezogen auf diesen Fall rekonstruieren und einordnen. Diese Arbeit wird durch eine Reihe von Fragen geleitet, die im Vorfeld mit der Stiftung Mercator abgestimmt wurden.

Aufgrund der Aufgaben und Ziele von MERCUR lassen sich viele der Leitfragen (vgl. Kapitel 1) in größere systematische Zusammenhänge einbetten. Diese betreffen zunächst die Kooperation von Universitäten und Hochschuleinrichtungen mit dem besonderen Fokus auf regionale Abstimmung und Zusammenarbeit. Sie richten sich auf Aspekte der Hochschulentwicklung, speziell auch im Kontext von Exzellenzwettbewerben und komplexen überregionalen Finanzierungsstrukturen. Sie thematisieren Modelle der Steuerung und Governance und damit zum Beispiel auch strategische Orientierungen und Anreizstrukturen. Qualitätssicherung und Evaluation bilden weitere wichtige Gesichtspunkte. Von besonderem Interesse sind nicht zuletzt Relationen zwischen öffentlicher und privater Förderlandschaft und die Rolle von Stiftungen im Wissenschaftsbereich.

Vor diesem Hintergrund prägen zwei große Schwerpunkte unsere Recherchen: erstens Dokumentenanalysen und zweitens Gespräche und Interviews. So haben wir in einem ersten Schritt die umfangreichen Materialien, die uns von der Stiftung Mercator im Herbst 2023 zur Verfügung gestellt worden waren, einer *Dokumentenanalyse* unterzogen. Ziel dieser Analyse war es,

- Strategien, Vereinbarungen und Abläufe,
- die Umsetzung von Strategien in Förderpolitik, die Genese von Förderfällen und von (womöglich kritischen) Ereignissen sowie
- den reflektierten Umgang mit ihnen im Stiftungs- und Förderhandeln

zu identifizieren und in den Prozessen nachzuvollziehen.

In die Dokumentenanalyse haben wir Unterlagen der Stiftung Mercator und von MERCUR aus dem Zeitraum 2009 bis Anfang der 2020er-Jahre einbezogen: Strategiepapiere, Entscheidungs- und Bewilligungsvorlagen, Projektbeschreibungen und Fördervereinbarungen, Aufträge und Berichte zu den beiden Evaluationen. Zudem haben wir öffentlich zugängliche Publikationen der Stiftung und von MERCUR oder ihrer maßgeblichen Vertreter*innen einbezogen.¹

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Dokumentenanalysen bildeten die Grundlage für unseren zweiten Arbeitsschwerpunkt, nämlich *Gespräche und Interviews* mit Personen zu führen, die über relevante Erfahrungen mit der Stiftung Mercator, mit MERCUR oder der Universitätsallianz Ruhr verfügen. Hierbei handelte es sich um derzeitige und ehemalige Angehörige der drei Universitätsleitungen, verantwortliche Akteur*innen der Stiftung Mercator und von MERCUR, geförderte Wissenschaftler*innen sowie Personen, die in Nordrhein-

¹ Exemplarisch sei verwiesen auf folgende Texte: Wolfgang Rohe: Wissenschaftsförderung als gesellschaftliche Aufgabe privater Stiftungen. In: Dagmar Simon et al.: Handbuch Wissenschaftspolitik. 2. Auflage. Berlin 2016. S. 429–226; verschiedene Interviews und Artikel des Direktors von MERCUR: Mercator Stiftung: Mercator 2020 – Perspektiven öffnen, Chancen ermöglichen: Die Strategie der Stiftung Mercator. Essen 2017.

Westfalen hochschulpolitische Verantwortung in einschlägigen Phasen der Entwicklung von MERCUR getragen haben. Schließlich haben wir auch Einblick in die externen Sichtweisen einer sowohl überregional als auch regional im Wissenschaftssektor fördernden Stiftungsleitung sowie eines hochkarätigen Wissenschaftsmanagers und -beraters gewinnen können. Bei diesen Gesprächen war es uns ein besonderes Anliegen, auf Situationen, Anlässe und Ereignisse bezogenen Strategie- und Kommunikationsprozesse, Sichtweisen von Akteur*innen und Stakeholdern, wahrgenommene Hindernisse und förderliche Bedingungen rekonstruieren zu können. Unsere Fragen zielten ebenso auf Einschätzungen und Bewertungen und wir versuchten, einen „Systemblick“ unserer Gesprächspartner*innen auf MERCUR zu erhalten.

Als Grundlage für unsere Interviews und Gesprächsrunden diente ein übergreifendes Rahmenkonzept für den Gesprächsleitfaden. Dieser folgte einerseits chronologisch der Entstehung und den weiteren Entwicklungen von MERCUR. Andererseits differenzierte er wesentliche Akteur*innen und an MERCUR Beteiligte, die in unterschiedlichen Relationen zueinander standen. Ausgehend von dieser Matrixstruktur (Chronologie x Perspektiven) wurden dann für die einzelnen Gespräche spezifische Leitfäden erarbeitet, die auf das spezifische Vorwissen, die Kompetenzen und die Perspektiven der jeweiligen Gesprächspartner*innen zugeschnitten waren. Für die ein bis zwei Stunden währenden Gespräche in kleinen Gruppen (Hochschulrektorate, Stiftungsverantwortliche) und mit Einzelpersonen wurden Vorinformationen zum geplanten Assessment versandt. Die Gespräche wurden von beiden Autoren dieses Berichts geführt. Die Aussagen und Ergebnisse der Gespräche haben wir in internen Mitschriften stichwortartig erfasst. Diese Notizen wurden möglichst kurz nach dem Gespräch in ausformulierten Zusammenfassungen aufbereitet. In einem zweiten Schritt wurden die Zusammenfassungen inhaltlich weiter verdichtet, um die wesentlichen Botschaften und Erkenntnisse zu identifizieren.

In einer gewissen Entsprechung zu dem Vorgehen bei den Gesprächen ist der nachfolgende Bericht in Modulen aufgebaut: Wir beginnen, auch zur überblicksartigen Orientierung, mit einer Chronik von MERCUR und stellen die Hauptphasen der Fördertätigkeit dar (Kapitel 3). Die Metropolregion *Ruhr* ist sowohl für die Universitätsallianz als auch für das Mercator Research Center namensgebend und in vielfacher Hinsicht prägend. Deshalb umreißen wir die Region Ruhr als Ausgangslage und Kontext des Fördergeschehens. Daran schließt sich eine kurze Darstellung wichtiger hochschul- und wissenschaftspolitischer Entwicklungen zwischen 2005 und dem Beginn der 2020er-Jahre in Deutschland an (Kapitel 4). Vor diesem Hintergrund präsentieren die nachfolgenden Kapitel die Ergebnisse unseres Assessments des Stiftungshandelns. In der Gliederung folgen wir den verschiedenen Perspektiven: Zunächst betrachten wir die Voraussetzungen und Konstellationen, unter denen maßgeblich die Stiftung Mercator das Förderkonzept für MERCUR entwarf, und arbeiten dessen Besonderheiten heraus (Kapitel 5). Die Umsetzung des Konzepts mit der eigens gegründeten Förderorganisation MERCUR, ihrer Struktur, ihren Förderverfahren sowie ihren Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen analysieren wir anschließend (Kapitel 6). Den Wahrnehmungen und Einschätzungen der Universitätsleitungen zum Konzept und zur Umsetzung von MERCUR widmen wir uns, indem wir auch auf das Zusammenspiel von Hochschulen, MERCUR und der Stiftung eingehen und nach möglichen Wirkungen fragen (Kapitel 7). Eine eigene Betrachtung im Rahmen des Assessments erfahren dann die vonseiten der Stiftung vorgesehenen Maßnahmen der Qualitätssicherung und die von ihr beauftragten externen Evaluationen (Kapitel 8). Im Anschluss daran greifen wir Sichtweisen von außenstehenden Expert*innen und zeitweise politisch Verantwortlichen auf, die MERCUR und das darauf bezogene Stiftungshandeln unter hochschul- und forschungspolitischen Gesichtspunkten betrachten (Kapitel 9). In einem bilanzierenden Kapitel würdigen wir abschließend syste-

3. Zur Orientierung: Eine Chronik des Mercator Research Centers Ruhr

Jahr	Aktivität	Fördermittel von Mercator
2007	Kooperationsvereinbarung Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR)	
06/2008	Vorphase: Stiftung Mercator: Förderung von zwei Forschergruppen an der RUB (Land NRW 10 Mio. €)	10 Mio. €
10/2009	Vorbereitungsphase der Gründung von MERCUR – Erstes Strategiepapier und Bewilligung; Exit-Entscheidung	
03/2010	Gründung von MERCUR – Ernennung Prof. W. Schulze zu dessen Direktor – UAMR: Rektoren mit Gaststatus in MERCUR GmbH/ Übernahme von Overhead-Kosten	
2010–2014	Förderperiode MERCUR I	22 Mio. €
02/2011	MERCUR: Übernahme der Betreuung der Global Young Faculty (GYF)	4,2 Mio. €
08/2010	Ergebnisse der 1. Ausschreibung von MERCUR	
01/2011–10/2011	Studie: „Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen“ – Internationale Konferenz: „Regionale Hochschulkooperationen“	
10/2013	Beitritt der UAMR-Universitäten zum Gesellschafterkreis MERCUR GmbH	
11/2013	Zweites Strategiepapier – Folgebewilligung	
2013/14	Erste Evaluation von MERCUR	
03/2014	Stellungnahme der UA Ruhr gegenüber Land NRW zur Fortführung der Strukturen und Projekte nach einem Ausscheiden von Mercator	
04/2014	Unterstützung des Landes (nach positiver Evaluation und Stellungnahme der UA Ruhr, 2 Mio. €) – Umbenennung der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) in Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr)	
2015–2019	Förderperiode MERCUR II	22 Mio. €
12/2018	Zweite Evaluation von MERCUR	
04/2019	Letter of Intent der Ruhr-Universitäten: Weiterführung MERCUR nach 2024	
01/2020	Verabschiedung Prof. W. Schulze als Direktor; Prof. U. Herbert Übernahme des Vorsitzes des Wissenschaftlichen Beirats von MERCUR	
2020–2024	Förderperiode MERCUR III (paritätische Beteiligung der UA Ruhr-Universitäten mit 11 Mio. €)	11 Mio. €
2021–2024	Aufbau und Ausbau der <i>Research Alliance</i> , Bündelung universitärer Spitzenforschung innerhalb der UA Ruhr (Land NRW 75 Mio. € und 48 Mio. €)	
01/2023	UA Ruhr: Bestätigung der Übernahme von MERCUR und GYF	
10/2023–01/2024	Letzte Ausschreibung MERCUR (vor Ausscheiden der Stiftung Mercator) – Ergebnisse der 25. Ausschreibung	
01/2024	Stiftung Mercator wird Alleingeschafterin der MERCUR GmbH	
04/2024	UA Ruhr richtet einen International Advisory Board ein	
12/2024	Angestrebte Verschmelzung der MERCUR GmbH auf die Stiftung Mercator mit Ablauf des 31.12.2024 zur Fortführung der unter MERCUR III bewilligten Projekte	
01/2025	Fortsetzung MERCUR durch die UA Ruhr	

matisch die Besonderheiten und den Modellcharakter des Stiftungshandelns von Mercator und MERCUR und werfen einen Blick in die nächste Zukunft (Kapitel 10).

Die Stiftung Mercator gründete im März 2010 im Einvernehmen mit den drei Universitäten im Ruhrgebiet das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR). Die zentrale Aufgabe des Centers bestand darin, die strategische Kooperation dieser drei Universitäten gezielt zu unterstützen. Zugleich sollte ein Modellfall für erfolgreich kooperierende Hochschulen mit bundesweiter Ausstrahlungskraft geschaffen werden.

Die ursprüngliche Planung, dass die beteiligten vier Institutionen das Center gemeinsam in der Form einer gemeinnützigen GmbH gründen, in der die Stiftung Mercator die Mehrheitsanteile besitzt (52%), konnte beim Start zunächst aus steuerrechtlichen Gründen nicht umgesetzt werden. Die Rektoren der Universitäten erhielten zunächst Gaststatus in der Gesellschafterversammlung der von der Stiftung errichteten MERCUR GmbH. Die Universitäten traten 2013 dem Gesellschafterkreis bei.

Die Stiftung Mercator definierte – in Abstimmung mit den drei Universitäten – Projektgegenstand und Projektziele von MERCUR. Außerdem formulierte die Stiftung in einem internen Strategiepapier Stiftungsziele und ordnete das Projekt in den hochschul- und wissenschaftspolitischen Kontext um 2010 ein. Sie legte sich zugleich fest, ihr finanzielles Engagement für MERCUR auf maximal drei Förderperioden à fünf Jahre zu beschränken; das Center solle im Erfolgsfall danach unabhängig von ihr weitergeführt werden.

Für die Gründung von MERCUR war der Umstand wesentlich, dass die Universität Duisburg-Essen, die Ruhr-Universität Bochum und die Technische Universität Dortmund sich im Jahr 2007 auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung zu einem Verbund zusammengeschlossen hatten. Der Verbund trug den Namen Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR).² Die Gründung erfolgte im gemeinsamen Bestreben der drei Universitäten, sich unter einer gemeinsamen Marke noch stärker zu profilieren, ihre internationale Sichtbarkeit deutlich zu erhöhen, ein durchgängiges Qualitätssystem zu etablieren sowie exzellente Forschungs- und Lehrschwerpunkte weiterzuentwickeln und, wo immer sinnvoll, zu kooperieren. Es ist ferner zu beachten, dass die Stiftung Mercator im Jahr 2008 auf Initiative des damaligen Wissenschaftsministers von Nordrhein-Westfalen, Prof. Dr. Andreas Pinkwart, in die Förderung von zwei Mercator-Forschergruppen an der Ruhr-Universität Bochum mit umfänglichen Mitteln (rund 10 Mio. Euro) eingetreten und auf diese Weise ein erstes namhaftes Förderengagement an einer Universität im Ruhrgebiet eingegangen war.

Als Gründungsdirektor und Geschäftsführer der GmbH wurde Prof. Dr. Winfried Schulze berufen, der sein Amt im März 2010 antrat und fortan die MERCUR-Geschäftsstelle mit zwei Mitarbeiter*innen leitete.³ Die unabhängigen Förderentscheidungen traf ein aus bis zu acht Wissenschaftler*innen bestehender Wissenschaftlicher Beirat; dessen Mitglieder durften keine unmittelbare Verbindung zu einer der UAMR-Universitäten haben.

² Die drei Universitäten verständigten sich im Jahr 2013 auf Ziele und Strategie der UAMR, um die Kooperation weiter zu intensivieren und das innewohnende Potenzial noch besser ausschöpfen zu können. Im Jahr 2014 benannten sie ihren Verbund in Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) um. Mit einer Neufassung ihrer Rahmenkooperationsvereinbarung im Jahr 2017 beabsichtigten die drei Universitäten, ihre gemeinsame Erfolgsgeschichte weiter fortzuschreiben.

³ Ab 2013 ca. 3,5 Vollzeitäquivalente.

Die Förderaktivitäten von MERCUR gliedern sich in drei aufeinanderfolgende Phasen:

MERCUR I (2010–2014): Das Förderangebot, das in Vorgesprächen mit den Rektoraten abgestimmt wurde, gliederte sich in vier Förderlinien.⁴ Die Ergebnisse der ersten Ausschreibung wurden (bereits) im August 2010 bekannt gegeben. Mit einer Gesamtsumme in Höhe von 22 Mio. Euro im Förderzeitraum 2010 bis 2014 bildete MERCUR das größte Projekt der Stiftung Mercator und das größte Projekt der UAMR. Die Geschäftsstelle übernahm im Jahr 2010 zudem die Betreuung der *Global Young Faculty* (GYF). Es handelt sich dabei um ein Netzwerk für herausragende Nachwuchswissenschaftler*innen aus der Region, für das die Stiftung Mercator in insgesamt sieben fortlaufenden Bewilligungen zusätzliche Mittel bereitstellte (4,2 Mio. Euro bis 2024).

In hochschul- und wissenschaftspolitischer Hinsicht befassten sich die Stiftung Mercator und MERCUR intensiv mit dem Thema Kooperationen. Im Jahr 2010 gab die Stiftung eine Studie zum Thema „Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen“⁵ in Auftrag und MERCUR veranstaltete eine internationale Konferenz zu „Regionalen Hochschulkooperationen“.

Die von der Stiftung Mercator eingesetzte Evaluationskommission hatte die Aufgabe, „MERCUR im Hinblick auf die Konzeption und das bislang Erreichte zu bewerten und die wissenschaftspolitischen Perspektiven dieser Förderinitiative aufzuzeigen“⁶. Die Kommission begutachtete somit die Projektziele und die Förderlinien von MERCUR sowie die Ziele der Stiftung Mercator unter Einschluss ihrer hochschul- und wissenschaftspolitischen Programmatik. Sie betont in ihrem im Januar 2014 vorgelegten Bewertungsbericht, dass MERCUR „eine gelungene Antwort auf wichtige Entwicklungen des Hochschul- und Wissenschafts-systems generell und in dieser Region“ dar- und ein schlüssiges Förderportfolio bereitstelle. Für eine Abschätzung der langfristigen Struktureffekte von MERCUR sei es nach einer vier-jährigen Förderung und am Ende der ersten Förderperiode noch zu früh. MERCUR „birgt das Potential für ein Modell, das auch für andere Regionen anwendbar und attraktiv sein könnte“, und „entspricht damit der ‚Förderphilosophie‘ der Stiftung Mercator, neue institutionelle Arrangements mit dem Ziel einer Verbreiterung und Verstetigung anzustoßen“.⁷

Im Kontext der ersten Evaluation und in Vorbereitung der zweiten Förderperiode befasste sich die Stiftung Mercator letztmalig im Jahr 2013 in einem zweiten Strategiepapier und konzeptionell aufwendig mit dem Mercator Research Center Ruhr. Die gesetzten Ziele im Bereich der regionalen und strategischen Wissenschaftsförderung gelten als erreicht. MERCUR habe „einen entscheidenden Beitrag zur Fortentwicklung der Kooperation im Rahmen der gemeinsamen Forschungsaktivitäten innerhalb der UAMR (ge)leistet“⁸. Übergeordnetes Ziel bleibt es, die UAMR in ihrer Entwicklung zu einer national und international führenden regionalen Hochschulkooperation optimal zu unterstützen. Die Förderlinien sollen einerseits beibehalten, andererseits optimiert und weiterentwickelt werden.⁹

4 Projekt-, Struktur- und Personenförderung sowie strategisch-explorative Förderung.

5 Stiftung Mercator: Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen – Analysen und Handlungsempfehlungen für das Ruhrgebiet. Studie. Autoren: Detlef Müller-Böling et al. (CHE Consult). Essen 2010/11. – Folgestudie: Christian Berthold et al.: Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen 2015 mit Analysen und Handlungsempfehlungen für das Ruhrgebiet. Abschlussbericht. Eine Studie im Auftrag der Stiftung Mercator. Durchgeführt von CHE Consult. Essen 2016.

6 Evaluationsgruppe „Mercator Research Center Ruhr – MERCUR“: Bewertungsbericht. Köln, Januar 2014, S. 5.

7 Ebd., S. 7.

8 Stiftung Mercator: Strategiepapier – Strategische Einordnung, Projektskizze und Beurteilung. Essen 2013, S. 15.

9 Beispiele: „Die Förderlinie Anschubförderung soll stärker auf die Förderung jüngerer Wissenschaftler konzentriert werden (...)“ „Die Förderlinie Personenförderung wird so weiterentwickelt, dass sie von der UAMR zur Förderung von Leuchtturm-Professuren (...) genutzt werden kann.“ Ebd., S. 13.

MERCUR II (2015–2019): Die Förderaktivitäten von MERCUR wurden auf der Grundlage einer Fördervereinbarung zwischen der Stiftung Mercator und MERCUR fortgesetzt. Es wurden erneut Mittel der Stiftung in Höhe von insgesamt 22 Mio. Euro bereitgestellt.¹⁰ Vor dem Hintergrund der positiven Evaluation und auf Basis von Darlegungen der UA Ruhr, wie sie die unter anderem durch MERCUR geschaffenen Strukturen und Projekte nach Auslaufen der Finanzierung durch die Stiftung Mercator fortführen wolle, erklärte sich das Land NRW bereit, den drei Ruhrgebietsuniversitäten 2014 und 2015 jeweils 1 Mio. Euro für Projekte im Rahmen der MERCUR-Förderung zur Verfügung zu stellen. Einen Einstieg in eine Dauerfinanzierung lehnte das Land zu dem Zeitpunkt ab.

Ausweislich der vom Mercator Research Center Ruhr vorgelegten „Projektbeschreibung MERCUR 2015–2019“ ergaben sich neue Akzentsetzungen und Veränderungen in den Förderlinien:

- **Projektförderung:** Verstärkte Förderung der Zusammenarbeit im Rahmen universitätsübergreifender Vorhaben
- **Strukturförderung:** Fokussiert auf den Aufbau universitätsübergreifender Masterstudiengänge und strukturierter Promotionsprogramme¹¹
- **Strategiefonds:** Ein neues Förderinstrument, das es thematisch verwandten Fakultäten der UA Ruhr-Universitäten erlauben soll, Mittel für einen gemeinsamen, universitätsübergreifenden Strategieprozess zu beantragen

Die Geschäftsstelle achtete seit der zweiten Förderperiode noch stärker darauf, dass von MERCUR geförderte Vorhaben in größere Förderformate hineinwachsen und sich somit als anschlussfähig an die überregionale Forschungsförderung erweisen.¹²

Die zweite Evaluation 2018/19 befasste sich ausschließlich mit MERCUR und nicht mit der Umsetzung von Zielen der Stiftung Mercator. Sie wurde von einer Agentur durchgeführt, die fünf ausgewiesene Expert*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und „Third Mission“ maßgeblich in die Urteilsbildung einbezog. Das Verfahren war mehrschichtig in der Analyse¹³ und in den Empfehlungen zur Weiterentwicklung¹⁴ angelegt und um eine differenzierte Stellungnahme bemüht. Die neunjährige Zusammenarbeit zwischen MERCUR und der UA Ruhr „hat sich (...) im Grundsatz bewährt“¹⁵. Als besonders positiv werden die Zusammenarbeit in der Forschung und die Forschungsförderung, die in hohem Maße „sowohl profil- als auch strukturbildend“¹⁶ sei, hervorgehoben. Bezüglich der verschiedenen Förderformate „der ‚klassischen‘ Förderlinien (Projekt-, Personen-, Struktur- und Anschubförderung)“ wurde die Auffassung vertreten, dass diese „nicht gleichermaßen das Ziel der Stärkung der (Forschungs-)Kooperation“ adressierten.¹⁷ Die Empfehlungen lauteten, einerseits an der Forschungsförderung, „insbesondere in Form der Projektförderung, auch in MERCUR III“;

10 Das Förderbudget i.e.S. liegt bei 20 Mio. Euro. MERCUR geht davon aus, dass dieser Betrag zusätzlich durch Eigenleistungen der Ruhr-Universitäten in Höhe von 8. Mio. Euro ergänzt wird. Vgl. Projektbeschreibung MERCUR 2015–2019, S. 4.

11 Die Idee, interuniversitäre Zentren einzurichten und zu fördern, „die von zwei oder allen drei Universitäten der UAMR getragen werden“, tritt damit in den Hintergrund (MERCUR: Die Förderprogramme des Mercator Research Center Ruhr – Erste Ausschreibung 210. S. 1).

12 Vgl. auch die Präsentation „Projekterfolge MERCUR“ mit einem Schwerpunkt auf der Dokumentation von „Folgeprojekten und -kooperationen“.

13 Zielerreichung und Wirkungen von MERCUR: aus Sicht der „Empirie“ (Abschnitt 3.2) und als „Bewertung durch die Auditoren“ (Abschnitt 3.3).

14 „Vorstellungen der Stakeholder zur Weiterentwicklung von MERCUR“ (Kap. 4) und „Empfehlungen zur Weiterentwicklung von MERCUR durch die Auditkommission“ (Kap. 5).

15 Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse des Projekts Mercator Research Center Ruhr II, S. 1.

16 Ebd., S. 2.

17 Ebd., S. 2.

festzuhalten; andererseits werden „innovative Ansätze der Kooperation“¹⁸ insbesondere in den Themenfeldern Transfer („Third Mission“-Ansatz), Lehre, Verwaltung, Internationalisierung und Wissenschaftskommunikation gesehen.

MERCUR III (2020–2024): Die Förderaktivitäten von MERCUR wurden auf der Grundlage einer erneuten Fördervereinbarung zwischen der Stiftung Mercator und MERCUR fortgesetzt. Es wurden Mittel der Stiftung in Höhe von insgesamt 11 Mio. Euro bereitgestellt.¹⁹

Der Fördervereinbarung liegt ein Beschluss der Stiftung Mercator aus dem Jahr 2019 zugrunde, der sich – basierend auf den Empfehlungen der zweiten Evaluation und parallel geführten Strategiegelgesprächen mit den Universitäten – für eine dritte und letzte Förderphase für den Zeitraum 2020 bis 2024 ausspricht. Diese bereitet auch den Ausstieg der Stiftung Mercator einerseits aus der Finanzierung und andererseits aus der Gesellschafterrolle vor. Als ein konkretes Ziel wird formuliert, „noch mehr große drittmittelgeförderte Forschungsvorhaben (z. B. durch DFG-, Bundes- oder EU-Förderung) für die UA Ruhr zu generieren. Dadurch sollen die strategische Positionierung und die Leistungsfähigkeit der UA Ruhr-Universitäten in der wettbewerbsorientierten Forschungslandschaft weiter gestärkt werden.“²⁰

Diesem Verständnis folgend definieren die Stiftung Mercator und MERCUR in der Fördervereinbarung folgende Förderlinien:

- **MERCUR.Sprint:** Unterstützung bei der Vollantragstellung von Verbundvorhaben
- **MERCUR.Kooperation:** Förderung von Drittmittelverbundvorhaben
- **MERCUR.Exzellenz:** Förderung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte, Exzellenzdepartments und Kompetenzfelder
- **MERCUR.Innovation:** Förderung weiterer Vorhaben zur strategischen Weiterentwicklung der UA Ruhr abseits der oben genannten Förderlinien

Prof. Dr. Winfried Schulze legte im Januar 2020 seine Funktionen als Direktor und Geschäftsführer nach zehnjähriger Tätigkeit nieder; die Position des Direktors wurde nicht nachbesetzt.²¹ Prof. Dr. Ulrich Herbert übernahm den Vorsitz des Wissenschaftlichen Beirats von MERCUR.

Im gleichen Jahr begann das Land Nordrhein-Westfalen, eine *Research Alliance* innerhalb der UA Ruhr zu fördern. Zur Bündelung der universitären Spitzenforschung in vier „Research Centers“ und einem *College* stellte es bis zum Jahr 2024 75 Mio. Euro sowie ab 2025 48 Mio. Euro als jährlichen Beitrag bereit. Dieses finanzielle Engagement soll jährlich und in gleicher Höhe fortgesetzt werden.

Die Universitätsallianz Ruhr gründete im April 2024 einen *International Advisory Board* (IAB). Ihm gehören „renommierte Wissenschaftler*innen und Wissenschaftsmanager*innen aus

¹⁸ Ebd., S. 3.

¹⁹ Die Stiftung Mercator erwartete projektbezogen eine Kofinanzierung in gleicher Höhe seitens der Ruhr-Universitäten („finanzielle Mittel für direkte Kosten sowie in Eigenleistungen für indirekte Kosten“; [https://www.uaruhr.de/international.html.de#:~:text=Dem%20International%20Advisory%20Board%20\(IAB,Positionen%20tätig%20sind%20oder%20waren.\)](https://www.uaruhr.de/international.html.de#:~:text=Dem%20International%20Advisory%20Board%20(IAB,Positionen%20tätig%20sind%20oder%20waren.))).

²⁰ Stiftung Mercator: Fördervereinbarung zwischen der Stiftung Mercator GmbH und der Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) GmbH. Essen 2020, S. 3.

²¹ Die alleinige Geschäftsführung übernahm eine Person, die neben Winfried Schulze seit 2016 zweiter Geschäftsführer von MERCUR war.

Europa, Asien und Nordamerika an, die an ihren jeweiligen Universitäten oder Forschungseinrichtungen in herausgehobenen Positionen tätig sind oder waren“²². Zu den zentralen Aufgaben des IAB zählen die Beratung der Universitätsallianz Ruhr bei der langfristigen Strategieplanung, ein internationales Benchmarking sowie die Unterstützung beim Ausbau internationaler Netzwerke. Zu seinem ersten Vorsitzenden wählte das Gremium Prof. Dr. Martin Stratmann, den ehemaligen Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft.

Die Stiftung Mercator hat gegenwärtig alle Gesellschafteranteile wieder auf sich vereint und wird MERCUR zum Ende des Jahres 2024 mit der Stiftung verschmelzen. Auf diese Weise gehen alle bestehenden Verpflichtungen MERCURs auf die Stiftung über, vor allem um die teils erst 2024 eingegangenen und bis 2028 laufenden Förderungsbeschlüsse und -zusagen mit geringstmöglichem Aufwand bedienen zu können.

Zukunftsperspektiven: Der Koordinierungsrat der UA Ruhr hat im Mai 2023 beschlossen, MERCUR fortzuführen und in die UA Ruhr zu integrieren. Ein Konzept für diese Integration von MERCUR in die Strukturen der UA Ruhr wurde im August 2024 vorgelegt (vgl. Kapitel 10).

²² <https://www.uaruhr.de/international.html>

4. Kontext: Die Region Ruhr und wissenschaftspolitische Rahmenbedingungen

Uns geht es in diesem Kapitel zunächst darum, die besonderen Voraussetzungen für das strategische Zusammenwirken und die Abstimmung der drei eng benachbarten Standorte in *ihrem regionalen Umfeld* zu skizzieren.

Als sich die drei großen Universitäten 2007 zu einem Verbund zusammenschlossen, um sich unter einer gemeinsamen Marke noch stärker zu profilieren und ihre internationale Sichtbarkeit zu erhöhen,²³ taten sie dies in dem Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einer Region, die ihren Namen einem Nebenfluss des Rheins verdankt: der Ruhr. Diese verbindet die Städte Dortmund, Bochum, Essen und Duisburg, deren Einwohner*innen als Großstädter*innen jeweils ohne eigene ländliche Einzugsgebiete in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander leben.²⁴

Die bis heute bestehenden Gemeinsamkeiten der Städte und Kreise im Ruhrgebiet lassen sich mit den Stichworten Industrie- und Ballungsraum, Ähnlichkeiten in sozioökonomischer Hinsicht sowie anhaltender Strukturwandel umreißen. Auch die (gesprochene) Sprache im Sinne eines Regiolektivs sowie soziale Gepflogenheiten, Kultur und Milieu konstituieren seit Langem ein Gefühl der Zugehörigkeit unter den dort Geborenen und Lebenden. Auch wenn das Ruhrgebiet in wirtschaftlicher Hinsicht zuweilen als „abgehängt“ eingestuft wird, legen einschlägige Untersuchungen – unter Berücksichtigung verschiedener Kennwerte – ein eher differenziertes Bild nahe.²⁵ Gleichwohl belegen etwa aktuelle Arbeitslosenquoten in den Städten sowie Indikatoren wie Bruttoinlandsprodukt je Erwerbstätigen noch einen merklichen Rückstand gegenüber anderen wissenschaftlichen Metropolregionen in Deutschland.²⁶

Es steht fest, dass die Region mit gut fünf Millionen Einwohner*innen neben Berlin zu den größten Ballungsräumen in Deutschland zählt und in Europa den fünften Rang einnimmt. Im Unterschied zu anderen Ballungszentren in Deutschland verfügt das Ruhrgebiet über nennenswerte Ausbaupotenziale bei Brachflächen, die gerade auch für den Ausbau einer Wissenschaftsregion genutzt werden könnten. Zwar gilt das Ruhrgebiet als größtes geschlossenes Siedlungsgebiet in Deutschland, es zerfällt aber zugleich in 53 Städte, denen in der Vergangenheit aus politikwissenschaftlicher Sicht auch ein „Kirchturmdenken“ bescheinigt wurde.²⁷

Bezogen auf den *Hochschulsektor* und über den engen Kreis der drei Ruhr-Universitäten hinausgehend besteht inzwischen aufgrund weiterer Hochschulgründungen eine erhebliche

23 Kooperationsvereinbarung UAMR 2007.

24 Vgl. Jörg Bogumil et al.: Viel erreicht – wenig gewonnen. Ein realistischer Blick auf das Ruhrgebiet. Essen 2012. Kap. 4.1 „Das zentrale Problem: Fehlende Differenzierung“, S. 104 ff.

25 Vgl. Christian Berthold et al., a. a. O., Kap. 5 „Wissenschaftliche Metropolregion Ruhr“.

26 Vgl. <https://regionalatlas.statistikportal.de>

27 „Ebenso wenig wie ein fruchtbarer Wettbewerb kam eine sinnvolle wirtschaftliche Arbeitsteilung zustande.“ Jörg Bogumil et al., a. a. O., S. 17.

Vielfalt in der Region.²⁸ Diesen Hochschulen kommt eine sehr hohe Bedeutung für deren Weiterentwicklung und Innovationsfähigkeit zu, zumal weiterhin eine vergleichsweise geringe Anzahl an außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu beklagen ist.²⁹

Die in der *UA Ruhr zusammengeschlossenen Universitäten* wiesen zum Zeitpunkt der Gründung der Universitätsallianz eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf: Sie waren vergleichsweise jung und innerhalb eines Jahrzehnts gegründet worden.³⁰ Als Universitäten mit einem breiten fachlichen Spektrum waren sie Ende der 2000er-Jahre – als sie aufeinander zuzugingen – *grosso modo* des gleichen Typs und sie wiesen in vieler Hinsicht eine ähnliche Fächer- und Studienstruktur auf, die einerseits zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten eröffnete und andererseits abgestimmte Schwerpunktbildungen an einzelnen Standorten als Chance und Aufgabe erscheinen ließ.³¹ Zugleich hatten sie Gründe, sich als unterschiedlich wahrzunehmen. So verfügte nur der Standort Essen über eine „vollwertige“ Hochschulmedizin mit Universitätsklinikum. Die Einrichtungen in Duisburg und Essen, im Jahr 2003 vom Land NRW fusioniert und mit Universitätsstatus versehen, blickten auf eine 30-jährige (Gründungs-)Geschichte und entwickelte Identität als Gesamthochschulen zurück. Die Universität Dortmund beanspruchte ab Ende 2007 den Status einer Technischen Universität, während die Ruhr-Universität Bochum sich stets als „Volluniversität“ sah. Auch werden seinerzeit Selbstwahrnehmung und Selbstbewusstsein im Lichte üblicher Reputationszuweisungen unterschiedlich ausgefallen sein; kleinere Erfolge in der ersten Runde der Exzellenzinitiative konnte nur eine einzelne Universität für sich geltend machen; unterschiedliche Erfolge im Bereich reputationssteigernder Förderformate wie etwa Sonderforschungsbereiche der Deutschen Forschungsgemeinschaft, später auch bei Forschungsbauten auf Basis von Art. 91b GG, blieben nicht unbemerkt.

Wie in diesem Kapitel noch gezeigt wird, sahen sich alle drei Ruhr-Universitäten ab 2005 mit einer Reihe *hochschulpolitischer Rahmenbedingungen* konfrontiert. An dieser Stelle bleibt hervorzuheben, dass sie vor Einsetzen der gemeinsamen Fördermaßnahmen von Bund und Ländern im Anschluss an die Föderalismusreform 2006 über eher limitierte Mittel verfügten und Sorgen bezüglich der Entwicklung ihrer Haushalte und möglicherweise auch bezüglich weiter gehender, sie unmittelbar betreffender Fusionspläne der Landesregierung hatten. Allerdings legte der Hochschulpakt (HSP) ab 2007 mit seinen erheblichen Mittelzuwendungen die Grundlage für deutlich anwachsende Studierendenzahlen über einen sehr langen Zeitraum.³²

Schließlich stellte die Exzellenzinitiative ab 2005/06 mit ihrem Ziel, in Deutschland „Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen“ und „eine Leistungsspirale in Gang“ zu setzen³³, auch jede einzelne Universität im Ruhrgebiet vor die Frage, wo sie in diesem Ringen um nationale und internationale Sichtbarkeit zu verorten sei. Eine gewisse

28 Im staatlichen sowie öffentlich-rechtlich verfassten Hochschulsektor: Universitäten: vier (inkl. Fernuniversität Hagen), FH/HAW: neun, Musik-/Kunsthochschulen: eine. Hinzu kommen einige private Hochschulen.

29 „Die Anzahl der außeruniversitären Forschungsinstitute ist deutlich zu gering im Vergleich zu den Vergleichsregionen.“ Christian Berthold et al., a. a. O., S. 92.

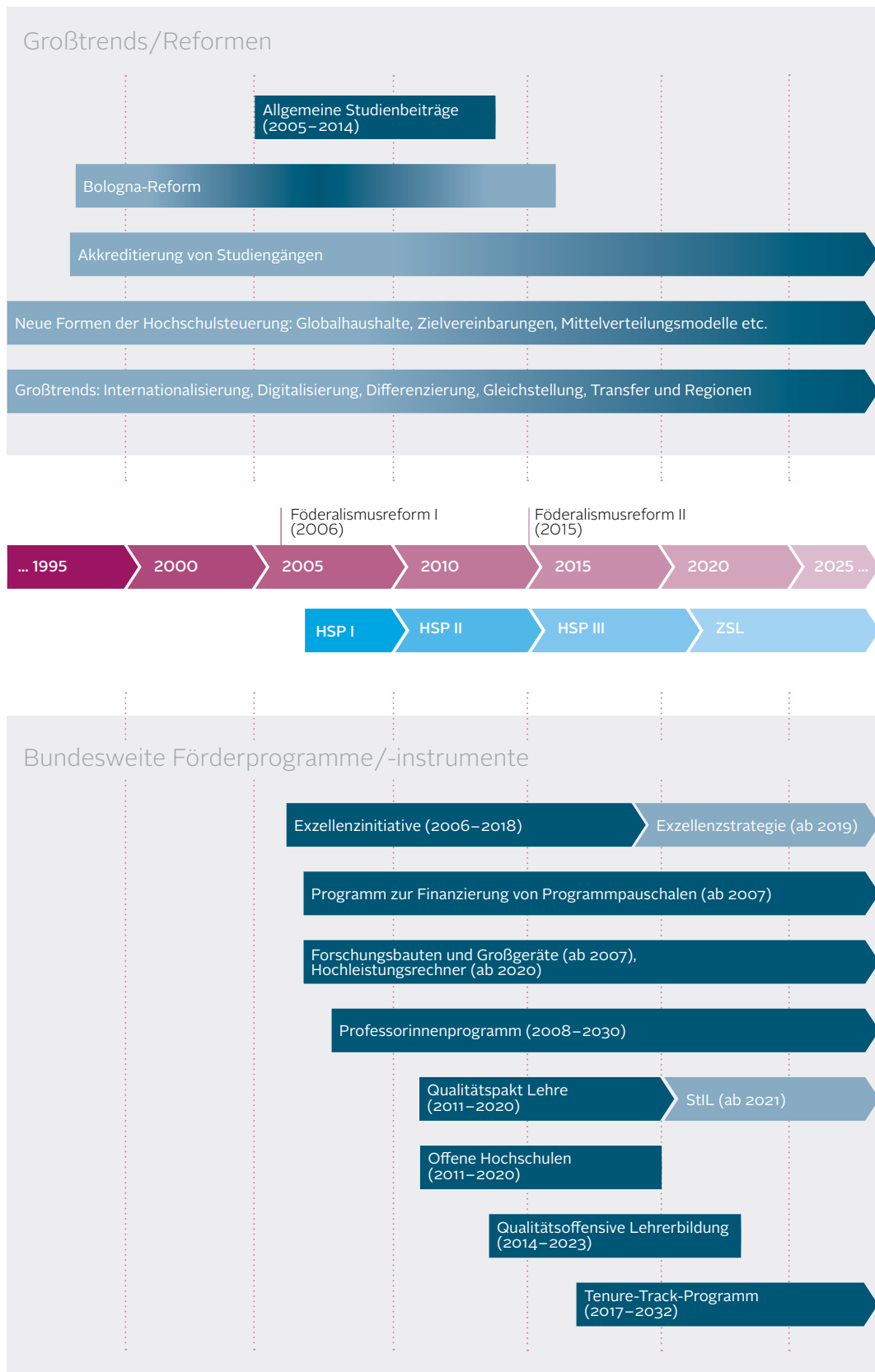
30 Bochum 1962, Dortmund 1968, Duisburg und Essen 1972. Vgl. Christian Berthold et al., a. a. O., S. 57.

31 Der Zusammenschluss war auch deshalb bemerkenswert, weil das Land Nordrhein-Westfalen „bisher nicht über einen Entwicklungsplan der wissenschaftlichen Regionen, also auch nicht der Metropolregion Ruhr“ verfügt. Christian Berthold et al., a. a. O., S. 60.

32 „In einem Feld hat das Ruhrgebiet alle Vergleichsregionen hinter sich gelassen, das ist das Wachstum bei den Studienanfänger(inne)n und den Studierenden. Hier hat die wissenschaftliche Metropolregion Ruhr tatsächlich die Herausforderung angenommen. Gegenwärtig wird das in den Hochschulen vielfach vor allem als Belastung wahrgenommen, zumal der Ausbau auch nicht auskömmlich finanziert war. Dennoch ist hier ein großer Sprung in der Schaffung von Humankapital gelungen, der sich erst in einigen Jahren auch in ökonomischen Kennwerten ausdrücken dürfte.“ Christian Berthold et al., a. a. O., S. 93.

33 https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/ExIni_BLK-Vereinbarung_91b.pdf?__blob=publication-File&v=1

Übersicht: Zeitstrahl Großtrends und überregionale Förderprogramme



In Anlehnung an: Wissenschaftsrat: Der Hochschulpakt 2020 im Kontext großer Herausforderungen im Hochschulsystem. Bochum 2024, S. 22.

Beliebigkeit in der jeweiligen individuellen Entwicklung von Universitäten, die in Deutschland bis dato zu beobachten war, wurde damit aufgebrochen.

Im Sommer 2018 startete die nordrhein-westfälische Landesregierung eine dritte sogenannte *Ruhrkonferenz*, um die Zukunft des Ruhrgebiets aktiv zu gestalten.³⁴ Für die Wissenschaft moderierten Isabel Pfeiffer-Poensgen (als damalige Ministerin für Kultur und Wissenschaft) und Prof. Dr. Martin Stratmann (seinerzeit Präsident der Max-Planck-Gesellschaft) das Thema „Strahlkraft und Wirkung der Wissenschaftslandschaft im Ruhrgebiet erhöhen“.³⁵ Aus vielfältigen Beratungs- und Abstimmungsprozessen erwuchs schließlich das Konzept der *Research Alliance Ruhr*, der seit 2021 – 14 Jahre nach Gründung der Universitätsallianz und elf Jahre nach Errichtung von MERCUR – erhebliche finanzielle Mittel des Landes zufließen (vgl. Kapitel 3, 7 und 9).

Angesichts des in Kapitel 2 skizzierten Fragehorizonts sowie der vorstehend beschriebenen regionalen Rahmenbedingungen gilt es nun, auch die maßgeblichen *Entwicklungen des Hochschul- und Wissenschaftssystems* in Deutschland in den zurückliegenden 15 bis 20 Jahren als Kontext zu berücksichtigen, in den das Förderhandeln von MERCUR eingebettet war. Hierbei lassen sich – wie etwa unlängst vom Wissenschaftsrat analysiert³⁶ – zwei Bereiche unterscheiden, von denen auch die Ruhr-Universitäten in dem fraglichen Zeitraum maßgeblich betroffen waren und es teilweise noch sind (s. Übersicht S. 20).

Bezüglich bundesweiter Förderprogramme und -instrumente sind unter primär *forschungs- und hochschulpolitischen Gesichtspunkten* hervorzuheben:

- Die Exzellenzinitiative (2006–2018) und die sich daran ab 2019 anschließende Exzellenzstrategie lösten einen bundesweiten Wettbewerb im universitären Sektor aus, namentlich in der Forschung und der Hochschulentwicklung, der bis heute anhält. Die Stiftung Mercator thematisierte in ihren Strategiepapieren (2009 und 2013) die Chancen und Herausforderungen einer Beteiligung der Ruhr-Universitäten an den Förderlinien der Exzellenzinitiative und späteren Exzellenzstrategie.
- Das Programm „Forschungsbauten und Großgeräte“ auf Basis des Art. 91b GG und das Programm zur Finanzierung von Programmpauschalen³⁷ hatten und haben die Aufgabe, mit unterschiedlichen Instrumentarien die Wettbewerbsfähigkeit der Forschung an Hochschulen zu stärken (ab 2007). Die Ruhr-Universitäten verfügen insgesamt über sieben Forschungsbauten; sie leisten bedeutende Beiträge zu einer optimalen Forschungsinfrastruktur für universitäre Schwerpunkte.
- In *hochschulpolitischer Hinsicht* verdient insbesondere der Hochschulpakt 2020 Beachtung (HSP I, II, III), ein langfristig angelegtes Förderprogramm von Bund und Ländern, um die Hochschulen angesichts des zu erwartenden Anstiegs der Studienberechtigten in den Jahren ab 2005 für Studienanfänger*innen offen zu halten. Für den Hochschulpakt wende-

34 Vgl. <https://www.land.nrw/pressemitteilung/landesregierung-startet-ruhr-konferenz-signal-fuer-den-aufbruch>

35 Vgl. https://www.land.nrw/sites/default/files/asset/document/2018-08-31_anlage_pm_ruhr-konferenz-final_o.pdf, S. 17.

36 Wissenschaftsrat: Der Hochschulpakt 2020 im Kontext großer Herausforderungen im Hochschulsystem. Bochum 2024.

37 „Im Jahr 2007 wurde mit der zweiten Säule des Hochschulpakts eine Programmpauschale eingeführt. Diese soll die Wettbewerbsfähigkeit der Forschung an Hochschulen stärken und einen Teil der indirekten zusätzlichen und variablen Projektausgaben in DFG-Forschungsvorhaben kompensieren.“ https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/das-wissenschaftssystem/dfg-programmpauschale/dfg-programmpauschale_node.html

ten Bund und Länder über 39 Mrd. Euro auf.³⁸ Diese Mittel haben damit nach Einschätzung des Wissenschaftsrats das – durch zahlreiche weitere Reformen und Veränderungen beanspruchte – Hochschulsystem in Deutschland stabilisiert. Auch die Ruhr-Universitäten profitierten erheblich von diesen Mitteln, deren Zuwendung verschiedentlich und phasenweise zur Bildung von finanziellen Rücklagen führte. Im Bereich von Studium und Lehre richteten Bund und Länder weitere Förderprogramme ein³⁹ und ergänzten diese um Programme im Bereich der Professuren⁴⁰.

- Diese Förderangebote in den beiden Leistungsdimensionen Forschung sowie Studium und Lehre beanspruchten die Aufmerksamkeit der Rektorate der Ruhr-Universitäten und ihrer Fakultäten. Ein hoher Anteil der Bund-Länder-Programme war wettbewerblich orientiert, die Ruhr-Universitäten mussten sich also einer bundesweiten Konkurrenz stellen (eine Ausnahme bildete der Hochschulpakt). Die exklusive Förderung von MERCUR war ebenfalls wettbewerblich ausgerichtet, sollte aber die Chancen einer erfolgreichen Teilnahme der Ruhr-Universitäten an den überregionalen Programmen erhöhen.

Die Hochschulleitungen und die Fakultäten mussten sich zugleich großen Herausforderungen stellen, die aus *diversen Großtrends und weitreichenden Reformen* resultierten, welche überwiegend schon vor 2009/10 einsetzten und von teils erheblichen (heute aber zunehmend in Vergessenheit geratenen) Spannungen und Konflikten begleitet wurden. Hierzu zählen nicht nur Phänomene in Studium und Lehre⁴¹, sondern auch in der Hochschulsteuerung⁴², sowie diverse Großtrends⁴³, unter denen auch der Aspekt der Regionalisierung eine beachtliche Rolle spielte.

38 Als Nachfolgeprogramm wurde 2019 der Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken eingerichtet.

39 Zu erwähnen sind Qualitätspakt Lehre, Offene Hochschulen und die Qualitätsoffensive Lehrerbildung.

40 Hinzuweisen ist auf das Professorinnenprogramm und das Tenure-Track-Programm.

41 Zu nennen sind die Bologna-Reform und die – maßgeblich zu deren Durchsetzung beitragende – Akkreditierung von Studiengängen.

42 Besondere Bedeutung erlangten Globalhaushalte, Zielvereinbarungen und Mittelverteilungsmodelle.

43 Summarisch zu nennen sind Internationalisierung, Digitalisierung, Differenzierung, Gleichstellung, Transfer und regionale Kooperationen.

5. Von Mercator zu MERCUR: Die Stiftung entwickelt ein Förderkonzept

In diesem Kapitel versuchen wir, das Handeln der Stiftung Mercator bei der Anbahnung, Konzipierung und Begleitung von MERCUR zu rekonstruieren. Wir arbeiten dabei Qualitäten und Besonderheiten des Stiftungshandelns im Fall MERCUR heraus. Als Grundlage dienen Dokumente und Rückblicke aus den Interviews. Wenn wir dabei nach handlungsleitenden Annahmen und strategischen Überlegungen fragen, finden wir Anhaltspunkte für eine Art von theoretischer Modellierung des Förderhandelns, die in der Begrifflichkeit jüngerer Papiere der Stiftung etwa als „Theory of Change“ firmieren würde. Bei unseren Analysen sind uns Gefahren verzerrter und eventuell geschönter rückblickender Betrachtungen und Einordnungen sehr wohl bewusst; wir versuchen, diese zu kontrollieren.

Als 2007 die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) gegründet wird, befindet sich unweit davon die Stiftung Mercator in einem Prozess der Profilierung. Die Stiftung ist zu dieser Zeit noch wenig bekannt und auf der Suche nach möglichen Schwerpunktsetzungen. Den Dokumenten und unseren Gesprächen entnehmen wir, dass der Profilierungsprozess durch eine Art Leitbild gerahmt wurde. So versteht sich die Stiftung als weltoffen und gesellschaftlich verpflichtet. Zur Weltoffenheit gesellt sich eine Aufgeschlossenheit gegenüber Wissenschaft und Forschung. Das Ruhrgebiet als regionale Umgebung des Sitzes der Stiftung (und Herkunftsraum der Stifterfamilie) erscheint als nahe liegendes Anwendungsfeld für Stiftungsaktivitäten.

In ihrem Grundverständnis will die Stiftung philanthropisch, jedoch nicht karitativ fördern. In einem Spektrum zwischen „Gutes tun“ und „Gutes bewirken“ neigt die Stiftung zu einer Förderphilosophie, die sich in einer Verantwortung hinsichtlich eines in den Effekten überprüfbareren Mitteleinsatzes sieht. Zugleich distanziert sich die Stiftung von funktional gerichteten Förderintentionen, die gestalterische Ambitionen (z.B. gegenüber dem Wirtschaftsraum Ruhrgebiet) entwickeln könnten. Hervorzuheben bleibt: Das philanthropisch und gesellschaftlich verantwortungsbewusste Selbstverständnis, das die Stiftung Mercator in ihren Gremien entwickelt, bildet einen bedeutsamen Hintergrund für weitere Prozesse und Aktivitäten, die im Vorfeld von MERCUR ablaufen und dessen Genese maßgeblich bestimmen.

Die drei Universitäten der UAMR wiederum begegnen einer sich profilierenden und bereits gut vernetzten Stiftung Mercator, die verschiedene Fördermöglichkeiten in Betracht zieht, Erkundungen vornimmt und eine Vorstellung von den Hochschulstandorten und ihrem Forschungsumfeld im Ruhrgebiet entwickelt. Die Stiftung Mercator rückt als möglicher Fördergeber in den Blickpunkt, obschon der Austausch zwischen den einzelnen Universitäten – vornehmlich ihrer Leitungen – und der Stiftung mit ihren Repräsentant*innen (unseren Beobachtungen nach) unterschiedlich intensiv erfolgt. So wird die Stiftung

Mercator im Vorfeld von MERCUR, bis dahin ein eher reaktiver Akteur, verschiedentlich als potenzieller Drittmittelgeber für Forschungsvorhaben angesprochen; die Stiftung selbst beginnt Förderperspektiven, die sich etwa speziell an jüngere Wissenschaftler*innen richten, in Betracht zu ziehen.

Diese Entwicklungen aufseiten der Universitäten und bei Mercator erfahren eine Beschleunigung von einer weiteren Seite, nämlich der des damaligen Wissenschaftsministers des Landes Nordrhein-Westfalen, der gewissermaßen als „Broker“ agiert und Förderideen ins Spiel bringt. Aus seinem Besuch der Carnegie Mellon University resultiert die Überlegung, im Ruhrgebiet mit Stiftungsunterstützung so etwas wie eine standortübergreifende „Global Young Faculty“ (GYF) aufzubauen. Mit dieser Anregung kann sich die Stiftung Mercator anfreunden. Sie wird mit der Einrichtung einer solchen Global Young Faculty zu einem interessanten Fördergeber und Partner der UAMR.

Eine andere Förderperspektive zeichnet sich vor dem Hintergrund der zu dem Zeitpunkt noch wenig erfolgreichen Bemühungen der drei Ruhr-Universitäten ab, jeweils für sich in der ersten Runde der Exzellenzinitiative zu punkten. Hier bemüht sich insbesondere die Ruhr-Universität Bochum darum, das Land zu einer Anschubförderung (in Höhe von 10 Mio. Euro) zu bewegen. Diese wird vom Minister in Aussicht gestellt, unter der Voraussetzung allerdings, dass die Fördersumme des Landes durch eine Eigenbeteiligung der Universität und eine gleich hohe Förderung von dritter Seite – etwa einer Stiftung – verdoppelt wird. Es gelingt, hier die Unterstützung der Stiftung Mercator zu gewinnen; die Ruhr-Universität Bochum baut mit diesen Mitteln fakultätsübergreifende Research Departments auf.

Im Vorfeld von MERCUR hat sich die Stiftung Mercator mit diesen beiden größeren Förderentscheidungen somit als ansprechbarer Wissenschaftsförderer erwiesen, der dem Ruhrgebiet mit seinen Universitäten eine besondere Aufmerksamkeit entgegenbringt. Diese wiederum haben mit der Gründung ihrer Allianz begonnen, die bi- und multilaterale Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen durch gemeinsame Einrichtungen („Units“) strukturell zu verankern. Auch wenn die Begeisterung der Universitätsleitungen für eine vermehrte und besser abgestimmte Zusammenarbeit etwas variiert, bleibt das Anliegen, die UAMR weiter auszubauen, im Gespräch, das durch die näher rückende dritte Förderperiode der Exzellenzinitiative belebt wird. In Anbetracht einer begrenzten Möglichkeit oder Bereitschaft, „eigene“ Universitätsmittel für gemeinsame Unternehmungen und insbesondere Strukturen einzusetzen, erscheint die Möglichkeit einer Förderung durch eine Stiftung als gute Option, zumal vonseiten des Landes (unseren Informationen nach) erst einmal keine zusätzlichen Mittel in Richtung Exzellenzförderung zu erhoffen waren.

So etwa lässt sich die Gemengelage beschreiben, in der die Stiftung Mercator sich um das Jahr 2008 systematisch mit der Frage zu befassen beginnt, ob und in welcher Weise sie die drei Ruhr-Universitäten mit ihrer Allianz fördern kann und möchte. Man könnte hier auch von einer Gelegenheitsstruktur sprechen, die sich nicht zufällig, sondern über Interaktionen zwischen aufmerksamen und problembewussten Mitgliedern der Universitätsleitungen, der Stiftung sowie der Wissenschaftspolitik anbahnte.

In der anstehenden Klärung von Optionen für das Stiftungshandeln kommt das skizzierte Selbstverständnis der Stiftung Mercator zum Tragen: Sie versteht sich als wissenschaftsaffin und in regionaler Verantwortung, sieht ihre Rolle jedoch nicht darauf beschränkt, den drei Universitäten oder ihrer Allianz nennenswerte Fördersummen „karitativ“ zur freien Verfügung auszuhändigen (obschon das vielleicht von der einen oder anderen Universitätsleitung goutiert worden wäre). In der Verantwortung, in der die Stiftung sich wahrnimmt, gilt es zu durchdenken, mit welcher Zielsetzung und auf welche Weise eine Förderung erfolgen

kann, die nicht nur die Wissenschaft selbst (also Forschungsvorhaben), sondern auch die drei Universitäten im Ruhrgebiet in ihrer (aufeinander bezogenen) Entwicklung unterstützt. Zu bedenken bleibt auch, inwieweit ein größerer Einstieg in eine Wissenschaftsförderung mit Fokus Ruhr-Universitäten zur angestrebten Profilierung der Stiftung beitragen kann. Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine Reihe von Anforderungen an ein Förderkonzept, das sich, so der Anspruch, durch Originalität und hohe Qualität auszeichnen sollte.

Um der (hier nur angedeuteten) Vielfalt an zu berücksichtigenden Aspekten Rechnung tragen zu können, benötigt eine Stiftung vor allem Expertise: Expertise über das Funktionieren von Universitäten und deren aktuelle Herausforderungen, über Grundregeln und Konzepte der Forschungsförderung samt Nebenwirkungen, über die Besonderheiten der Ruhr-Universitäten und ihrer Situation in Relation zur Hochschullandschaft insgesamt, über Entwicklungstendenzen im deutschen Wissenschaftssystem einschließlich Finanzierungsfragen bis hin zu Exzellenzvorstellungen. Eine entsprechende Expertise (sowie ein Wissen, wo noch Experteneinschätzungen eingeholt werden können) ist unbedingt erforderlich, wenn der Möglichkeitsraum denkbarer Förderansätze ausgeleuchtet und erste Ideen über eventuelle Projekt- oder Programmstrukturen stiftungsintern „laut gedacht“ werden sollen. Für anschließende Prozesse, etwa der Modellierung von Rahmenbedingungen, Ausgangslagen und möglichen Förderstrukturen in Relation zu erwägenden Projektzielen, gewinnt diese Expertise noch weiter an Bedeutung.

Der entscheidende Punkt besteht nun darin, dass die Stiftung Mercator im angesprochenen Zeitraum (2008 ff.) über eine auf die skizzierten Anforderungen bezogene hochkarätige Expertise verfügt und diese nutzt. Eine stärker auf die Wissenschaftslandschaft und förderorganisatorische Aspekte gerichtete Expertise wird von maßgeblichen Mitarbeiter*innen der Stiftung (vor allem Wolfgang Rohe und Felix Streiter) eingebracht. Sie verbindet sich mit einer anderen Art von Expertise und Vernetzung auf der Beiratsebene – vor allem durch den damaligen Beiratsvorsitzenden Rüdiger Frohn –, die sich auf den regionalen (wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen) Raum und dort wirkende relevante Akteur*innen bezieht.

Diese Konstellation und das abgestimmte Zusammenspiel der unterschiedlichen Expertisen können als wesentliche Gelingensbedingungen für die Ausarbeitung einer Förderkonzeption für die Universitätsallianz Metropole Ruhr in Gestalt eines Mercator Research Centers Ruhr hervorgehoben werden. Damit sind auch die Voraussetzungen gegeben, dass es die Stiftung mit gutem Gewissen als ihre Aufgabe ansehen kann, die Vordenkerrolle zu übernehmen, um Stück für Stück eine Programmkonzeption zu vorzubereiten. Diese Konzeption wird im Herbst 2009 in einem klar strukturierten und operational angelegten Strategiepapier schriftlich dargelegt, das zugleich als Grundlage für die an die Gremien der Stiftung Mercator gerichteten Bewilligungsvorlagen für MERCUR dient.

Allerdings entwickelt die Stiftung das Programmkonzept keineswegs isoliert von den drei Universitäten (und insbesondere deren Leitungen), die vom Mercator Research Center Ruhr profitieren, aber sich auch an diesem beteiligen sollen. Neben zahlreichen Gesprächen bieten zwei Workshops Gelegenheit, Vorstellungen über Ziele, Ausgangslagen und Rahmenbedingungen mit denkbaren Förderformaten zu verbinden und einzuordnen. Auch wenn die Vorbereitung der Programmkonzeption von Dialogen und einem partnerschaftlichen Umgehen zwischen Stiftung und Universitäten geprägt ist, scheint die Stiftungsseite eine eigene Vorstellung von den Ausgangsbedingungen und Potenzialen der drei Ruhr-Universitäten mit Blick auf deren Weiterentwicklung und Konkurrenzfähigkeit unter den Rahmenbedingungen steigender Studierendenzahlen und sich durch Exzellenzformate verändernder Wettbewerbskonstellationen zu verfolgen. Die Stiftung ist auf der Basis ihrer Analysen mit

den besonderen räumlichen Konstellationen und regionalen Bedingungen der drei Ruhr-Universitäten – auch im Vergleich mit anderen nationalen (sowie internationalen) Wissenschaftsregionen – bestens vertraut. Sie sieht die damit verbundenen Herausforderungen für die Profilierung der einzelnen Standorte und erkennt zugleich das Potenzial einer stärkeren, strategisch ausgerichteten Koordinierung und Kooperation.

Diese auf Stiftungsseite entwickelten Einschätzungen und Vorstellungen mögen sich zu größeren oder kleineren Teilen mit denen decken, die aufseiten der drei Standorte und jeweiligen Universitätsleitungen vorherrschen und die sich in – bis dahin eher zaghaften – Bemühungen niederschlugen, die UAMR auszubauen. Allerdings kann die Stiftung Mercator in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle übernehmen und zu einem Akteur werden, der einer anderen Handlungslogik folgt und der über Möglichkeiten verfügt, wesentliche Impulse zu setzen. Unsere Recherchen erwecken den Eindruck, dass die Stiftung für sich sehr klar analysiert hat, welche Rolle sie für die Unterstützung und Weiterentwicklung der Ruhr-Universitäten und ihrer Allianz spielen kann und wie ihr möglicher Einsatz zu ihrem Selbstverständnis passt. Auch in diesem Prozess erweist sich die auf die Forschungs- und Förderungslandschaft bezogene Expertise als hilfreich, denn sie erleichtert es, sich in die Perspektive der potenziell Geförderten und zugleich möglichen Partner für ein Programm einzudenken. Das bedeutet etwa, eine Vorstellung aufzubauen, welche Ziele die drei Universitäten für ihre jeweils eigene Entwicklung verfolgen und welche Ziele sie in Abstimmung und Zusammenarbeit im Rahmen der konstituierten Allianz (UAMR) zu realisieren suchen, und das wiederum im Kontext einer durch Exzellenzinitiativen zunehmenden Wettbewerbsorientierung mit beträchtlichen Folgen für die Reputation und vor allem für die Budgets. Perspektivenübernahme heißt hier auch, sich bewusst zu sein, welche Gestaltungsspielräume einerseits und Autonomieansprüche andererseits das Handeln von Universitätsleitungen prägen. Ein entsprechendes Bewusstsein ist für den Umgang und das Verhandeln mit den Universitäten wichtig, hilft aber auch zu erkennen, welche Angebote und Anreize für sie attraktiv sind.

Das Strategiepapier (2009), in dem sich die Ergebnisse der Rollenklärung und konzeptionellen Vorbereitung auskristallisieren, lässt sehr schön erkennen, dass konsequent zwei Zielebenen differenziert werden: zum einen Ziele, die Mercator mit dem Vorhaben eines Mercator Research Centers Ruhr für sich selbst als Stiftung verfolgt, zum anderen Ziele, die mit der Einrichtung dieses Research Centers auf der Ebene der drei Ruhr-Universitäten und ihrer Allianz erreicht werden sollen.

Diese Unterscheidung ist nicht nur deshalb hervorzuheben, weil sie Transparenz schafft. Sie macht auch deutlich, dass die Stiftung, um ihre eigenen strategischen Ziele (institutionelle Stärkung der Universitäten, Modell für Kooperationen, Reputationsgewinn, neue Anlaufstelle für Förderung) erreichen zu können, bestimmte und beträchtliche Anstrengungen unternehmen muss. Die Programmkonzeption beruht auf weitreichenden und gründlich überlegten Entscheidungen über die Größenordnung (Mittelumfang?), den Zeitraum (Limitierung?), den Fokus (nur Forschung?) und die Organisation der Förderung (eigene Struktur?). Für Entscheidungen dieser Art gibt es kein Rezeptbuch; unseren Recherchen zufolge wurden sie auch nicht „aus dem Bauch heraus“ getroffen, sondern auf der Basis von gewissermaßen „theoretischen“ Überlegungen oder Modellierungen, wie die gegebenen Ressourcen sinn- und wirkungsvoll eingesetzt werden können. Dabei scheint zum Beispiel die Entscheidung, „nur“ Forschung (nicht aber Lehre, Transfer etc.) zu fördern, noch relativ einfach zu begründen zu sein (z.B. Kontext Exzellenzinitiative, Motivierungspotenzial, Reputationsgewinn). Schwieriger abzuschätzen ist der Zeitraum, der für eine Förderung notwendig ist, um die erwünschten Wirkungen (auf Universitäts- und Allianzebene) mit einer gewissen Nachhaltigkeit erreichen zu können. Die Entscheidung für einen maximalen Förderzeitraum von

15 Jahren mag durch Erfahrungen aus koordinierten, auch ortsübergreifenden Förderformaten (z.B. DFG-Sonderforschungsbereichen, Exzellenzcluster) inspiriert sein. Wichtiger noch (und im wissenschaftlichen Bereich gut nachvollziehbar) dürfte das Inaussichtstellen eines maximalen Förderzeitraums unter dem Vorbehalt extern evaluierter erfolgreicher Arbeit in drei Förderabschnitten sein. Die Stiftung Mercator jedenfalls macht von Beginn an deutlich, dass ihre Förderung spätestens nach diesen drei Phasen endet. Die theoretische Modellierung von Effekten und Kosten-Nutzen-Aspekten hinsichtlich der Organisation der Förderung wiederum erscheint als sehr komplex. Sie ist verknüpft mit der möglichen Sichtbarkeit und Alleinstellung von MERCUR, mit der Unabhängigkeit von Förderentscheidungen und führt zu hohen Ansprüchen an die Qualität von Ausschreibungen, Betreuungen und vor allem Förderentscheidungen. Es ist eine mutige Entscheidung, MERCUR mit einer eigenständigen Förderorganisation einzurichten, deren Förderentscheidungen seitens der Stiftung nicht beeinflusst werden können. Dazu gehört auch der Verzicht darauf, die zu erwartenden Projekte inhaltlich auf die schon damals etablierten gesellschaftlichen Themen der Stiftung (u.a. Klimaschutz, Integration, Europa, China) einzugrenzen. Diese Entscheidung setzt voraus, dass die Stiftung weiß, wie eine reputierliche (z.B. DFG-Standards entsprechende) Förderorganisation funktioniert und kostensparsam eingerichtet werden kann. Unsere Rekonstruktion der konzeptionellen Vorbereitung in der Stiftung Mercator weist darauf hin, dass diese vielfältigen Aspekte gründlich durchdacht wurden, um einen zielbezogen kohärenten Förderansatz auszuarbeiten und im Strategiepapier gut nachvollziehbar zu beschreiben.

Die im Strategiepapier explizierten Ziele für MERCUR wiederum verbinden eine Förderungsaussicht mit Prozessen, die für die Entwicklung der einzelnen Universitäten und der Allianz gleichermaßen bedeutsam werden: einerseits Forschungsk Kooperationen dort zu suchen und zu stärken, wo sie den Universitäten Vorteile bringen; andererseits eine Abstimmung und Koordinierung von Forschung zu befördern, über die komplementäre Schwerpunkte an den drei Universitäten ausgebaut und die Profile geschärft werden. Dass neben der Förderung kooperativer Vorhaben die Stärkung wissenschaftlicher Stärken an einzelnen Universitäten möglich sein sollte, hat auch einen Hintersinn. So sollte eine möglichst hohe Qualität der Projekte gesichert und eine bloße Honorierung von Kooperation verhindert werden. Diese Sicherung erwies sich aufgrund des strikt angewandten Qualitätsbewusstseins des Beirats von MERCUR als überflüssig. Diese beiden Ziele sind nur durch eine verstärkte strategische Abstimmung zwischen den drei Universitäten zu erreichen und implizieren bereits das weitere Ziel, Abstimmungs- und Kooperationsprozesse institutionell verbindlicher werden zu lassen. Auf diese Weise verknüpft der Zielkatalog für MERCUR das Eigeninteresse der einzelnen Standorte geschickt mit gemeinsamen Interessen der Universitätsallianz. Das in diese Konstruktion eingebaute exklusive Förderangebot ist für die Ruhr-Universitäten unabweisbar attraktiv, zumal es die drei Standorte institutionell über die Rechtsform einer GmbH in MERCUR einbindet und zu Partnern der Stiftung Mercator (die 52% der Anteile hält) werden lässt. Allerdings müssen die Universitäten dabei in Kauf nehmen, dass die in MERCUR eingebaute Förderstruktur samt Geschäftsführung ein eigener Akteur wird, der mit einem (hochkarätig interdisziplinär zu besetzenden) Beirat wissenschaftsgeleitet unabhängige Förderentscheidungen treffen soll. Mit dieser Konstruktion wird nicht nur Qualität gesichert, sondern auch ein wettbewerblicher Ansatz verfolgt, der Anstrengungen verlangt und – je nach Förderentscheidung – auch zu unterschiedlichen Verteilungen der Mittel auf die drei Standorte führen kann.

Hervorzuheben sind außerdem Zielsetzungen, die auf die regionale Einbettung der drei Ruhr-Universitäten, ihre Verantwortung für die Region und auf das Potenzial hinweisen, als Wissenschaftsraum sichtbarer und attraktiv zu werden. In den eigenen Zielen der Stiftung Mercator wie in den Zielen für MERCUR wird die Gelegenheit angesprochen, mit MERCUR eine Art „Modell“ für regional kooperierende Universitäten zu kreieren, das als gutes Beispiel

anregend wirken und zur Reputation der Standorte und der Allianz beitragen kann. Auch in diesen Zielsetzungen finden sich weitere Gründe, die motivieren, sich auf MERCUR einzulassen und dessen Potenziale auszuschöpfen. Sie senden außerdem ein wissenschaftspolitisches Signal.

Wie bereits anklung, sind die Förderkonzeption und das Strategiepapier in erster Linie Produkte der Stiftung Mercator. Doch wird im Dialog mit den Universitäten abgesichert, dass die Zielsetzung von MERCUR und die damit verbundene Förderstruktur sowie Rechtsform von den Universitäten angenommen und als wichtige Gelegenheit verstanden werden, mit der zusätzlichen Fördermöglichkeit die Standorte und die Allianz strategisch weiterzuentwickeln. Das ist nicht selbstverständlich, denn die Universitäten treten mit gewissen (auch finanziellen, „in-kind“) Verpflichtungen in das Mercator Research Center ein und akzeptieren zugleich eine unabhängige Förderstruktur. Aber das gesamte „Paket“ ist attraktiv genug, damit sich die Universitäten auf MERCUR einlassen können.

Insgesamt betrachtet kann die Entstehungsgeschichte von MERCUR somit als beeindruckendes Beispiel dafür dienen, wie verschiedene Entwicklungen zusammenlaufen und zusammengebracht werden können. Auf der einen Seite ist die Stiftung Mercator dabei, ihr Selbstverständnis und mögliche Förderschwerpunkte, auch mit Blick auf die Region Ruhrgebiet, zu klären. Auf der anderen Seite befinden sich die drei dort benachbarten Universitäten in vorsichtigen Prozessen, Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten. Hochschulpolitische Entwicklungen (z. B. Exzellenzinitiativen) geben Anlass, sich zu profilieren, aber auch sich besser abzustimmen und gegebenenfalls zu kooperieren. Um mehr bewegen zu können, wird Unterstützung von außen erhofft. Die beiden Seiten, Universitäten hier, Stiftung dort, hätten nun sehr unterschiedliche Arrangements finden können, um in diesem Kontext gemeinsam etwas für ihre Profilierung zu tun. In dieser Situation folgt die Stiftung Mercator nicht einem herkömmlichen Fördermodus, sondern überlegt sehr gründlich, wie ein ambitioniertes Förderkonzept aussehen könnte, das ihren inzwischen geklärten und wohlbegründeten Stiftungszielen gerecht wird und auf innovative Weise die Forschungs-koordination und -kooperation der Standorte voranbringt. Das Stiftungshandeln zeichnet sich hier in ganz besonderer Weise durch ein reflektiertes Selbstverständnis, durch eine hervorragende Kenntnis der Hochschul- und Förderlandschaft sowie durch ein ebenso kluges Hineindenken in die wie ein einfühlsames Austauschen mit den Universitäten als Partner für ein gemeinsames Vorhaben aus. Der strategische Ansatz für das Mercator Research Center Ruhr überzeugt außerdem durch ein kohärentes Konzept für die konkrete Umsetzung durch eine geeignete Förderorganisation.

6. MERCUR als Förderorganisation

Das Mercator Research Center Ruhr bezeichnet eine Förderorganisation, deren Struktur und Agieren wir im Folgenden nachzeichnen und analysieren.

Wie im ersten Strategiepapier (2009) vorgestellt und mit den Universitäten abgestimmt, soll MERCUR institutionell durch eine gemeinnützige GmbH getragen werden, in der die Stiftung Mercator Mehrheitsanteile in Höhe von 52 Prozent hält und in die die Universitäten mit jeweils 16 Prozent eintreten. Dieses Organisationskonzept gewährt der fördernden Stiftung Mercator hinreichend Einfluss in einem auf Partnerschaft angelegten Zusammenwirken. Der eigentlich von Beginn an vorgesehene formelle Eintritt der drei Universitäten in diese GmbH findet mit einiger Verzögerung erst 2013 statt. Bis dahin sind die Universitäten aber bereits mit Gaststatus (förmlich noch ohne Stimmrecht) in der Mitgliederversammlung vertreten.

Während die Stiftung Mercator für die erste Förderperiode eine Fördersumme in Höhe von 22 Mio. Euro in die GmbH einbringt, wird für den finanziellen Beitrag der Universitäten aus haushaltsrechtlichen Gründen eine andere Lösung gesucht und gefunden. Sie besteht darin, von einem Finanzierungsmodell für Forschungsprojekte auszugehen, das auch die für die Durchführung erforderlichen indirekten Projektkosten berücksichtigt. Diese sollen von den Universitäten getragen werden, da die Stiftung Mercator keine Overhead-Kosten übernimmt. Ausgehend von einer (datengestützten) „konservativen“ Schätzung, dass typischerweise 40 Prozent der Bewilligungssumme als indirekte Kosten anfallen, errechnet sich eine finanzielle Beteiligung, die in etwa den vorgesehenen Gesellschaftsanteilen der Mitglieder entspricht (vgl. rückblickende Betrachtung in Strategiepapier II, 2013, S. 9).

Das finanzielle Beteiligungsmodell erscheint als zweckmäßig und fair; allerdings reduziert es das Risiko der Universitäten, in dem Wettbewerb zwischen den drei Standorten ansonsten einzusetzende Eigenmittel bei weniger erfolgreichen Antragstellungen verlieren zu können. Die Alternative einer „echten“ Beteiligung der Universitäten durch ein eigenes Budget, die ein anderes Commitment für ein gemeinsames MERCUR hätte bedeuten können, ließ sich zu dieser Zeit nicht realisieren. Förmlich greift das verabredete Beteiligungsmodell erst zu dem Zeitpunkt, an dem die gesellschaftsrechtlichen Vorbehalte seitens der Finanzbehörden ausgeräumt sind (2013); gleichwohl leisten die Standorte von Beginn an in der ersten Projektlaufzeit – wie vorgesehen – ihren Beitrag durch die Übernahme der Overheads und partizipieren mit Gaststatus im Gesellschafterkreis.

Der verzögerte förmliche Eintritt der universitären Partner in MERCUR mag, zusammen mit den gesetzten Mehrheitsverhältnissen, der Entwicklung des Gefühls einer Ownership aufseiten der Universitäten etwas entgegenstehen.

Die Stiftung ihrerseits treibt die Entwicklung voran. Sie entscheidet, in Absprache mit den Universitäten, im Jahr 2010 eine eigenständige Geschäftsstelle einzurichten. Auch der von der Stiftung unterbreitete Vorschlag für die Besetzung der Leitungsstelle (Direktor) – Prof. Dr. Winfried Schulze – findet ebenfalls, nicht zuletzt aufgrund der Reputation der vorgeschlagenen Persönlichkeit, Akzeptanz. Die Geschäftsstelle wiederum wird (aus guten

Gründen) räumlich nicht an einer der Universitäten untergebracht, sondern außerhalb in unmittelbarer Nähe der Stiftung Mercator.

Aus Stiftungssicht handelt es sich hier um strategisch kluge Entscheidungen, für die es keine wirklichen Alternativen gibt. Aus der Universitätsperspektive wiederum etabliert sich mit der Geschäftsstelle samt eigenständiger Förderstruktur ein Mercator Research Center Ruhr, an dem die Universitäten zwar Anteile besitzen und als dessen Teil sie sich verstehen können. Im Fördergeschehen tritt die Geschäftsstelle von MERCUR dann jedoch als eigenständiger Akteur auf, der auch die Rolle eines Gegenübers oder manchmal sogar Widerparts übernimmt. Aufgrund dieser Spannungsverhältnisse ist es für die Universitätsleitungen vermutlich nicht immer ganz einfach, sich voller Begeisterung mit MERCUR zu identifizieren. Zwar bietet MERCUR als zusätzliches Förderinstrument interessante Chancen für die Entwicklung der eigenen Universität und der Allianz, doch bedeutet das Mitwirken in MERCUR für die Universitätsleitungen einigen Aufwand und ein mehr oder weniger offenes Auseinandersetzen mit standortbezogenen wie -übergreifenden strategischen Überlegungen.

Auf der anderen Seite bietet MERCUR den Ruhr-Universitäten eine privilegierte Fördermöglichkeit, die gerade aufgrund ihrer Unabhängigkeit und ihres Anspruchs an Forschungsqualität Anforderungen vertritt, die die Universitätsleitungen in ihrem Streben nach „Exzellenz“ für sich selbst reklamieren. All das spricht dafür, dass sich die Universitäten auf MERCUR als „Research-Center-Gesellschaft“ einlassen und damit zugleich die dort integrierte, aber eigenständige Förderorganisation durch die Geschäftsstelle akzeptieren.

Für das MERCUR-Förderverfahren werden in den Strategiepapieren und Bewilligungsvorlagen der Stiftung Mercator bereits wichtige Rahmenvorgaben gesetzt. So werden Förderlinien skizziert, die Typen der Förderung von Projekten (kooperativ und komplementär), Strukturen (inner- und interuniversitär) und Personen (Freistellungen, „Kollegiat*innen“) repräsentieren, ergänzt durch eine „strategisch-explorative“ Förderlinie (z. B. Nachwuchs). Auch wenn diese Vorgaben allgemein gehalten sind, bilden sie die strategischen Förderintentionen von MERCUR kohärent ab. Das zweistufige Förderverfahren wird so angelegt, dass zunächst Projektskizzen ein Auswahlverfahren bestehen müssen, in dem die strategische Passung zu Universitätszielen von den für Forschung zuständigen Prorektoraten geprüft wird. Für die entsprechend zugelassenen Vollarträge werden mindestens zwei externe Fachgutachten eingeholt; die Förderentscheidung trifft ein Beirat, in dem sechs bis acht externe hochkarätige Wissenschaftler*innen (durch die Gesellschafterversammlung berufen) mitwirken. Der Direktor der Geschäftsstelle leitet das Verfahren, er hat (ebenso wie die Stiftung Mercator als Gast) kein Stimmrecht bei der Förderentscheidung.

Mit dieser Konstruktion eines wissenschaftsgeleiteten Verfahrens sollen Qualitätsanforderungen verfolgt werden, die DFG-Standards entsprechen. Auch diese Konstruktion ist klug angelegt. Die erste Stufe des Auswahlverfahrens verlangt einen Austausch zwischen den Prorektoraten über derzeitige Forschungsschwerpunkte und strategische Perspektiven an ihren Standorten und führt dazu, dass sich in den Leitungsgremien eine Art Forschungslandkarte der Ruhr-Universitäten entwickelt. Sie werden mit Forschungsideen konfrontiert, die „bottom-up“ von Mitgliedern ihrer Universitäten (z. T. schon mit Partner*innen über die Standorte abgesprochen) eingebracht werden. Das führt zu Gesprächen über wahrgenommene Stärken oder Potenziale. Aber zugleich muss vor dem Hintergrund der strategischen Ziele von MERCUR offen über Prioritäten aus einer „Top-down“-Perspektive verhandelt werden, was ebenso wichtig ist. Mit der zweiten Antragsstufe rückt dann die Qualität der Forschungsvorhaben in das Zentrum der Betrachtung. Strukturell sind mit dem Begutachungskonzept und der Etablierung eines nach Kriterien ausgewählten Beirats die Voraus-

setzungen für Förderentscheidungen gegeben, die ausschließlich wissenschaftsgeleiteten Prinzipien folgen und internationalen Standards genügen.

So klar und einleuchtend die in den Papieren formulierten Rahmenvorgaben sind, bedarf es dennoch erheblicher Mühe, Erfahrung und Geschick, diese zu konkretisieren, in Prozessbeschreibungen umzusetzen und in einem Ausschreibungsverfahren zu kommunizieren, das insbesondere Forscher*innen „mit Potenzial“ anspricht. Nachdem die Gremien der Stiftung Mercator das Startsignal für MERCUR geben, gelingt es sehr schnell, die Leitungsposition so wie vorgesehen zu besetzen und die Geschäftsstelle aufzubauen. Unsere Informationen weisen darauf hin, dass der Anspruch, eine möglichst „schlanke“ Geschäftsstelle einzurichten, sehr gut umgesetzt werden konnte, wohl auch deshalb, weil höchst engagierte Mitarbeiter*innen mit ausgezeichneten Kompetenzprofilen für die Geschäftsstelle und speziell deren Leitung gewonnen wurden.

An dieser Stelle muss hervorgehoben werden, dass die Besetzung der Position des Direktors und Geschäftsführers für die Startphase und die weitere Entwicklung von MERCUR ein ausgesprochener Glücksfall war. Natürlich spielt die Reputation der vorgesehenen Persönlichkeit für die Akzeptanz in den Universitäten und deren Leitungen eine wichtige Rolle; diese war bei dem Gründungsdirektor Winfried Schulze aufgrund dessen Leistungen in der Forschung selbst und in relevanten wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Gremien von vorneherein auf höchstem Niveau gegeben. Aber bemerkenswert ist dann doch, wie diese Persönlichkeit ihre Kompetenzen und Erfahrungen in einer neuen, sehr komplexen Aufgabenkonstellation in der alltäglichen Arbeit zu nutzen weiß. Auf der *organisatorischen Ebene* werden unter seiner Leitung Zuständigkeiten definiert und Prozessabläufe sowie Regelwerke ausgearbeitet, die den Zielsetzungen von MERCUR vollständig gerecht werden und an die Voraussetzungen vor Ort, also an den drei Ruhr-Universitäten und der UAMR, angepasst sind. Im gleichen Geist macht sich die Geschäftsstelle auf der *Ebene der Forschungsförderung* alle Prinzipien zu eigen, die an Forschungsförderorganisationen (wie z. B. der DFG) für Abläufe von der Ausschreibung über die Begutachtung bis zur Entscheidung und Ergebnisrückmeldung leitend sind. Uns liegen hier viele Hinweise vor, dass sich die MERCUR-Geschäftsstelle von Beginn an durch eine offene Haltung und freundliche Dienstleistungsorientierung auszeichnet, die verantwortungsbewusst und professionell mit der für Förderverfahren erforderlichen Distanz, Neutralität und Transparenz kombiniert wird. Diese Qualitäten werden den Teams der MERCUR-Geschäftsstelle bis heute von allen Seiten bescheinigt.

Als besonders relevant erscheinen das Engagement und das umsichtige Vorgehen des MERCUR-Direktors Winfried Schulze auf der *Ebene der Kommunikation*. Selbstverständlich ist zunächst die enge und vertrauensvolle Abstimmung mit der Stiftung Mercator, die dazu beiträgt, dass die Umsetzung der strategischen Ziele „kongenial“ erfolgt. Extrem wichtig ist ebenso der regelmäßige Austausch mit den Universitätsleitungen über Strategien der Standorte und der Allianz, über die Unterstützungsmöglichkeiten durch MERCUR, aber auch über die Bedeutung der Förderlinien und die Akzeptanz sowie Nachfrage im Kreis der Kolleg*innen. Die Bedeutung dieser Kommunikationsebene und des Kümmerns des MERCUR-Direktors Winfried Schulze wird von den (damaligen) Universitätsleitungen unterstrichen. Doch gibt es eine weitere Kommunikationsebene, die sich als ungemein wichtig erweist, nämlich das Gespräch mit den Universitätsmitgliedern und insbesondere mit der Zielgruppe jüngerer bzw. vor Kurzem berufener Kolleg*innen. Auf diese in vieler Hinsicht für das Anliegen von MERCUR interessante Gruppe geht der MERCUR-Direktor Winfried Schulze ganz besonders zu. Er macht auf die MERCUR-Förderung und insbesondere die Möglichkeiten aufmerksam, am Standort bzw. standortübergreifend gemeinsame Projekte zu initiieren. Von daher liegt es nahe, die Betreuung der Global Young Faculty an MERCUR anzubinden, um den Aus-

tausch weiter zu verstärken. Nicht zuletzt trägt die Einrichtung eines jährlich tagenden MERCUR Clubs zur Entwicklung eines Wir-Gefühls bei und erweist sich als wichtiges Forum für die Anbahnung von Projektideen. Außerdem sei betont, dass auch die Mitarbeiter*innen der Geschäftsstelle in gleichem Sinne wie die Leitung die Bedeutung von Kommunikation für ihre Aufgabenfelder erkannt haben und leben.

Eine weitere, von MERCUR als Förderorganisation konsequent genutzte Handlungsebene lässt sich im Bereich des *Monitorings* ausmachen. Dabei reicht Monitoring von der wachsamsten Beobachtung von vielfältigen Reaktionen des universitären Umfeldes, die etwas über die Sichtbarkeit, Wahrnehmung und Bewertung von MERCUR aussagen, bis zu einer systematischen, datengestützten Prüfung, welche Förderangebote Resonanz finden und zu qualitätsvollen Anträgen führen. Eine besondere Bedeutung kann hier der Auswertung, Interpretation und Reflexion von Anhaltspunkten für Fortschritte in Richtung der strategischen Ziele zugeschrieben werden. Neben der Qualität der Forschung interessieren Entwicklungen bezüglich einer stärkeren Koordination von Forschungsschwerpunkten, der Ausprägung von Profilen und des Ausbaus von kooperativen Vorhaben, die kritische Masse bündeln. In unseren Gesprächen finden wir viele Hinweise, dass diesem Monitoring in der Geschäftsstelle und in enger Abstimmung mit der Stiftung viel Aufmerksamkeit gewidmet wurde, sodass etwa die Rückmeldungen der externen Evaluationen zu einem beträchtlichen Teil bereits antizipiert werden konnten.

Wichtig war diese Begleitung vor allem auch dahin gehend, die Förderlinien über den Verlauf adaptieren oder neu gewichten zu können. Hier lassen sich durchaus Veränderungen in den Ausschreibungsprogrammen über die drei Förderphasen feststellen. Es wird von Lernprozessen berichtet, die nach manchen explorierenden Versuchen Anlass zum Nachsteuern gaben. Für ein Vorhaben wie MERCUR, das in vieler Hinsicht neues Gelände betritt, muss ein solches, manchmal tastendes Vorgehen begrüßt werden. Aus der Distanz betrachtet erweist sich die Grundstruktur des Förderangebots doch als sehr tragfähig, auch wenn über die Runden verschiedentlich neue Bezeichnungen auftauchen. Vor allem bleibt das Förderkonzept stabil auf die angestrebten strategischen Ziele hin ausgerichtet.

Die Zuständigkeiten und Arbeitsweisen der Geschäftsstelle bestehen über die drei Förderzeiträume weitgehend unverändert fort. Soweit Wechsel im Team erforderlich sind (die Arbeit in der MERCUR-Geschäftsstelle qualifiziert „personalentwickelnd“ auch für andere Aufgaben), gelingt es, auf gleichem Niveau nachzubersetzen. Allerdings gibt es mit dem Übergang vom zweiten zum dritten Förderzeitraum eine Veränderung in der Funktion der Geschäftsführung. Mit dem Ausscheiden von Winfried Schulze als Direktor wird diese Position „oberhalb“ der Geschäftsführung nicht mit den gleichen Funktionen besetzt und die Geschäftsstelle insgesamt also weiter „verschlankt“. Der Vorsitz in dem für die Förderentscheidungen maßgeblichen Beirat, der bisher auch zum Aufgabenbereich des Gründungsdirektors gehörte, wird als eigene Position besetzt – wiederum mit einer Persönlichkeit, nämlich Prof. Dr. Ulrich Herbert, der sich durch herausragende eigene Forschung und einschlägige Funktionen im Wissenschaftsmanagement und in Wissenschaftsorganisationen auszeichnet. Die Funktion des Beiratsvorsitzes ist im Wesentlichen darauf ausgerichtet, die Unabhängigkeit und Qualität des Antrags- und Entscheidungsverfahrens sicherzustellen, das inzwischen von der MERCUR-Geschäftsstelle routiniert vorbereitet, begleitet und umgesetzt wird.

Die vorhin angesprochenen Funktionen auf den Ebenen der Organisation und vor allem der Kommunikation, die bisher vom MERCUR-Direktor ausgefüllt wurden, gehören somit nicht mehr zum Aufgabenbereich des (neuen) Beiratsvorsitzenden. Die Entscheidung über das neue Aufgabenprofil auf Leitungsebene kann ein Stück weit nachvollzogen werden, weil diese beim Übergang vom zweiten auf den dritten Förderzeitraum erfolgt, zu einem Zeit-

punkt also, an dem die Organisationsstrukturen und Verfahren etabliert sind und der Rückzug von Mercator avisiert und absehbar ist. Fragen der Nachhaltigkeit, der Zukunft oder nach dem „Vermächtnis“ von MERCUR liegen in den Händen der Stiftung Mercator, die dazu selbstverständlich mit den Universitätsleitungen und anderen Stakeholdern in Kontakt steht. Allerdings hätte sich das Aufgabenprofil des Beiratsvorsitzenden bezüglich der Kommunikationsaufgaben stärker an dem des früheren MERCUR-Direktors orientieren können, allein um weitere Möglichkeiten anzubieten, gemeinsam mit den Universitätsleitungen – und vielleicht auch interessierten Geförderten – darüber nachzudenken, welche Lehren aus MERCUR gezogen werden können, mit Blick auf die Zukunft und sich verändernde Rahmenbedingungen und weiterführende Organisationsmodelle.

Insgesamt betrachtet finden wir sehr viele Belege dafür, dass die fördertechnische Umsetzung von MERCUR ausgezeichnet vorbereitet war. Die in den Strategiepapieren entworfene Förderorganisation ist kohärent auf die strategischen Ziele ausgerichtet. Sie ist auch so angelegt, dass das Mercator Research Center Ruhr als gemeinsames, auf jeden Fall partizipatives Vorhaben verstanden werden kann. Das zweistufige Förderkonzept bringt die Universitäten zwangsläufig dazu, durch die MERCUR-Leitung moderiert über Forschungsschwerpunkte, Stärken und Schwächen zu sprechen und strategische Überlegungen anzustellen. Und es gibt die kritische Außensicht, die gewährleistet, dass die „privilegierte“ Förderung der Ruhr-Universitäten anspruchsvollen internationalen Standards entspricht und so auch für den Wettbewerb um („exzellente“) Drittmittel stärkt. Die Förderorganisation MERCUR hat in dieser Hinsicht einerseits motivierend, andererseits disziplinierend gewirkt, nicht nur aufgrund der Struktur, sondern auch durch die dort wirkenden Persönlichkeiten und Teams. Es fällt schwer, sich hier eine alternative Organisationsstruktur vorzustellen, mit der ein Erreichen der strategischen Ziele in ähnlicher Weise und Effizienz erwartet werden könnte. Für die zentralen Anliegen von MERCUR kann die Förderorganisation aufgrund des Aufgabenzuschnitts, der professionellen Umsetzung und der Effektivität durchaus als vorbildlich bezeichnet werden. MERCUR beruht so auf optimal zugeschnittenen institutionellen und organisatorischen Strukturen, glänzt dann aber besonders durch die Art und Weise, wie MERCUR von der Leitung und dem Team in der Interaktion mit den Kolleg*innen der Universitäten gelebt und ausgestaltet wird.

7. MERCUR aus Sicht der Universitäten

Wenn im Folgenden betrachtet wird, wie die Ruhr-Universitäten MERCUR wahrgenommen und genutzt haben, dann beziehen wir uns insbesondere auf die Sichtweisen ihrer Leitungen. Von besonderem Interesse sind hier die Auffassungen der Rektor*innen, die zum Beispiel in den Verhandlungen mit der Stiftung Mercator, in der Gesellschafterrolle von MERCUR und in Abstimmungen auf Allianzebene strategische Leitlinien bestimmen und in institutioneller Verantwortung agieren. Wir sind sehr dankbar, dass wir für unsere Recherchen nicht nur mit den derzeitigen Rektor*innen reden durften, sondern in gemeinsamen Gesprächen mit früheren Rektor*innen die Gelegenheit hatten, aus erster Hand über die gesamte Laufzeit von MERCUR informiert zu werden. Da gerade auch die für Forschung zuständigen Prorektor*innen im Tagesgeschäft von MERCUR eine wichtige Rolle spielen, war es ebenso erfreulich, dass deren Erfahrungen und Eindrücke bei den gemeinsamen Gesprächen einbezogen werden konnten. So wichtig die Leitungsperspektive auf MERCUR für unser Assessment ist, war es uns doch ein Anliegen, auch Wahrnehmungen und Einschätzungen von Mitgliedern der drei Universitäten zu erhalten, die MERCUR bei der Antragstellung und Förderung kennenlernen durften. Damit berücksichtigen wir in diesem Kapitel mehrere Perspektiven, die uns helfen, intra- und interuniversitäre Wahrnehmungen wie Entwicklungen im Zusammenhang mit MERCUR nachzuvollziehen.

Beginnen wir mit Einschätzungen zur Lage der drei Ruhr-Universitäten im Vorfeld von MERCUR. Als markantes Ereignis kann zunächst der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung gelten, mit der sich 2007 die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) konstituiert. Damit wird die Bereitschaft signalisiert, vorausgegangene Initiativen (etwa die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie z. B. Auslandsbüros) fortzuführen und auszubauen. Allerdings lassen die Gespräche mit Leitungen erkennen, dass der Weg zur Gründung einer Allianz ein eher weiter war: Die Entwicklungsgeschichten und Ausgangslagen der drei Universitäten seien sehr unterschiedlich gewesen, man habe sich über lange Strecken eher kritisch (sogar „neidisch“) verglichen, die finanzielle Situation erlaubte kein größeres Engagement in gemeinsamen Aktionen. Trotz unmittelbarer räumlicher Nähe und Einbettung in ein gemeinsames wirtschaftliches wie gesellschaftliches Umfeld werden Möglichkeiten einer verstärkten Abstimmung und Zusammenarbeit (mit potenziellen Synergieeffekten) nur zögerlich in Betracht gezogen und ergriffen. Doch geben verschiedene Entwicklungen in der Wissenschaftslandschaft (verstärkter Wettbewerb, Exzellenzinitiative, Studierendenzahlen und Universitätsfinanzierung) Anlass, die Situation neu zu betrachten.

Unsere Gespräche mit den Universitätsleitungen vermitteln den Eindruck, dass Impulse für eine stärkere Abstimmung und Zusammenarbeit zunächst von der Ruhr-Universität Bochum ausgingen. Ein wenig „vermittelt“ durch den NRW-Wissenschaftsminister, kommen der damalige Rektor und die Stiftung Mercator in engeren Austausch, infolge dessen Fördermöglichkeiten in Betracht gezogen und umgesetzt werden (vgl. Kapitel 5).

So wird in den Rückblicken der drei Universitätsleitungen der Ruhr-Universität Bochum übereinstimmend eine „gewisse“ Vorreiterrolle in der Anbahnung von MERCUR zugesprochen. Sie steht am engsten mit der Stiftung Mercator im Kontakt, ist an einer strategischen

Zusammenarbeit interessiert und kann auf der Seite der UAMR auf besondere Fördermöglichkeiten aufmerksam machen. Den Gesprächen mit den Universitätsleitungen entnehmen wir ebenfalls, dass die Möglichkeit einer gemeinsamen Förderung der Ruhr-Universitäten durch ein sich abzeichnendes Konstrukt MERCUR erst einmal in unterschiedlichem Maße Begeisterung auslöst. Eine nennenswerte privilegierte Förderung der Ruhr-Universitäten durch die Stiftung Mercator wird von allen sehr begrüßt, doch lösen die damit verbundenen Bedingungen Bedenken aus, die von Standort zu Standort unterschiedlich ausgeprägt sind. Bei der Rekonstruktion der Genese von MERCUR wird von etlichen Gesprächen mit der Stiftung berichtet, aber auch bestätigt, dass die Konzeption und deren Operationalisierung in den Strategiepapieren im Haus Mercator entwickelt wurden.

Aus den Gesprächen mit den Universitätsleitungen ergibt sich für uns folgendes Bild: Derjenige Standort, der im Anbahnungsprozess eine aktive Rolle spielt, kann das Konzept von MERCUR gut mit seinen eigenen sowie mit seinen auf die sich entwickelnde Allianz gerichteten strategischen Zielen verbinden. Ein zweiter Standort gewinnt den Eindruck, dass die mit MERCUR verknüpften Bedingungen die eigene Entscheidungsfreiheit hinsichtlich Mittelausatz und Universitätsentwicklung einengen und das Rektorat in gewisser Weise bevormunden. Dieser Ansatz führt, so wird berichtet, in der Leitung zu einem „Unbehagen“. Der dritte Standort scheint über die Bedingungen zwar nicht ganz glücklich zu sein, ist aber aus einer pragmatischen Grundhaltung bereit, sich darauf einzulassen. Hinsichtlich des Förderangebots befinden sich die drei Universitäten allerdings in einer wechselseitigen Abhängigkeit: Nur gemeinsam können sie „Beute machen“. Vor diesem Hintergrund lassen sich dann alle Universitäten auf MERCUR ein und akzeptieren damit auch die Einrichtung einer Geschäftsstelle und das Beteiligungsmodell. Ihren Gesellschaftsanteil in Höhe von 16 Prozent pro Universität betrachten sie ebenfalls als annehmbar, verweisen aber zugleich auf ihre Gegenleistung durch die Übernahme der Overheads, die ihrer Berechnung nach diesen Prozentanteil übersteigt. An dieser Stelle ist aber auch anzumerken, dass unseren Informationen zufolge die Overhead-Kosten für MERCUR-Projekte nicht an allen Universitäten durch ein spezielles Budget gedeckt wurden, sondern von den Fakultäten übernommen werden mussten. In diesem Sinne wurden die Overheads insgesamt wohl von den Universitäten übernommen, allerdings in manchen Fällen mit Nebenwirkungen für die Fakultäten hinsichtlich der Attraktivität von MERCUR-Drittmitteln.

Die insgesamt positive Einstellung, mit unterschiedlichen Schattierungen je nach Standort, schlägt sich auch in der Einschätzung der Zusammenarbeit mit der MERCUR-Geschäftsstelle nieder. Dem Gründungsdirektor wird generell sehr gute Arbeit bescheinigt, wobei insbesondere seine Bemühungen hervorgehoben werden, gezielt jüngere Kolleg*innen anzusprechen, um sie auf die Fördermöglichkeiten von MERCUR aufmerksam zu machen. Auch das Networking mithilfe des MERCUR Clubs findet große Anerkennung. Die Zusammenarbeit mit den Prorektoraten für Forschung erscheint aus deren Erinnerung ebenfalls als sehr gut und konstruktiv. Ihr Mitwirken vor allem in der ersten Stufe der Förderverfahren führt dazu, dass sie die Standorte mit ihren Potenzialen sehr viel besser kennenlernen und ein gemeinsames Bild von Möglichkeiten verstärkter Zusammenarbeit entsteht. Der förderorganisatorischen Arbeit der Geschäftsstelle wird in den Gesprächen mit den Universitätsleitungen Professionalität attestiert.

Die Rektorate berichten von regelmäßigen Gesprächen mit der MERCUR-Leitung in den ersten beiden Förderphasen, in denen auch strategische Fragen thematisiert werden. Die Intensität des Austauschs unterscheidet sich zwischen den Standorten und wohl auch das empfundene Einvernehmen. Aus einem Standort klingt an, man habe gelegentlich ein „Agenda Setting“ vonseiten der MERCUR-Leitung (sowie von Stiftungsverantwortlichen)

wahrgenommen, das zuweilen als „paternalistisch“ und „anmaßend“ erlebt wurde (etwa, weil strategische Vorstellungen zur Entwicklung von Exzellenz ins Spiel gebracht wurden, die vonseiten dieser Universität nicht geteilt werden konnten).

Dass es bei einem anspruchsvollen und langjährigen Projekt mit mehreren Parteien manchmal Spannungen gibt, überrascht (auch aus der Perspektive dieses Assessments) keineswegs. Der interessante Punkt dürfte hier eher darin gesehen werden, dass in einem strategisch angelegten Projekt wie MERCUR eben auch unterschiedliche Ziele und Strategien der einzelnen Partner erkennbar und vertreten werden. Und es kommt hinzu, dass die vorausgeplanten und immer wieder kalibrierten Checks and Balances geeignet waren, Differenzen und Spannungen aufzulösen oder auszugleichen. Für Entscheidungen im Kontext von MERCUR (das sind in erster Linie Förderentscheidungen) ist geregelt, wie sie zu treffen sind. Außerhalb dieses Kontextes haben die Universitätsleitungen freie Hand, ihre Strategien zu verfolgen. Nur ist MERCUR das erste größere und mit nennenswerten Mitteln unterlegte gemeinsame Programm der UAMR. Hier ist zu vermuten, dass es letzten Endes unterschiedliche Vorstellungen über Ziele und Maßnahmen in Richtung der weiteren Entwicklung der Allianz sind, die bei Diskussionen in und über MERCUR zu Spannungen führen. Und tatsächlich sind ja die strategischen Ziele von MERCUR darauf ausgerichtet, die Profilierung der Standorte und der Allianz durch eine verstärkte Koordinierung und gezieltes Kooperieren im Forschungsbereich voranzutreiben. Insofern können die im Kontext von MERCUR evozierten Spannungen als produktiv für die weitere Entwicklung der Allianz eingeordnet werden.

Doch wie ordnen die Universitäten selbst den Beitrag von MERCUR für ihre gemeinsame Weiterentwicklung ein? Interessant sind zunächst begriffliche Einordnungen. Als Anerkennung kann es verstanden werden, wenn MERCUR als „Kleine Ruhr-DFG“ bezeichnet wird, denn das bedeutet, dass die Förderung durch MERCUR professionellen und Exzellenzstandards entspricht. Es gibt gelegentlich ein Abwägen in den Gesprächen mit den Universitätsleitungen, ob geförderte Projekte in jedem Fall und von Anfang an DFG-Niveau erreichen bzw. inwieweit die MERCUR-Förderung die DFG-Fähigkeit der Standorte wesentlich vorangebracht hat. Im Großen und Ganzen wird von den Universitätsleitungen sehr wohl bestätigt, dass die Projektförderung auf DFG-Niveau erfolgt. Allerdings fällt auf, dass beim Nachdenken der Universitätsleitungen über die Qualität von MERCUR verschiedentlich Kriterien angesprochen werden, die eher im Zentrum der für die eigene Universität verfolgten Ziele und weniger im Fokus der strategischen Ziele von MERCUR stehen, also stärker die Abstimmung und Kooperation in der Forschung zwischen den Standorten betreffen.

Unsere Gespräche mit den Rektoraten, die ja gegen Ende des gesamten Förderzeitraums von MERCUR stattfanden, drehen sich dann auch um die Einschätzung, welche Bedeutung oder Wirkung MERCUR hinsichtlich der Entwicklung der Standorte und der Allianz zugesprochen werden kann. Es liegt nahe, dass die Universitäten ihre derzeitige gesamte Bilanz von Schwerpunktbildungen und Forschungserfolgen (etwa Cluster oder SFBs) als Bezugspunkt nehmen. In den Gesprächen betonen die Universitätsleitungen gut nachvollziehbar, dass es schwerfällt, die genauen Effekte der Förderung durch MERCUR zu erfassen und zu gewichten, denn die Förderung diene unterschiedlichen Funktionen, die auf je eigene Weise unterstützend wirkten: zum Beispiel Finanzierung einer Koordinierungsstelle versus Förderung essenzieller Projektvorarbeiten für größere Vorhaben wie SFBs versus Freistellung von Forschungskapazitäten durch Finanzierung von UA Ruhr-Professuren. Damit verfügten die Universitäten durch MERCUR über wichtige zusätzliche (und höchst willkommene) Möglichkeiten, ihre Forschung zu stärken und zu profilieren.

Mindestens ebenso schwer fällt es, den „Mehrwert“ der MERCUR-Förderung genauer einzugrenzen, der über die unmittelbare Finanzierung von Forschungsvorhaben hinausreicht,

da die Förderung zumeist auch einen Beitrag zur strategischen Abstimmung und verstärkten Forschungskooperation leisten sollte. Diesbezügliche Einschätzungen der Wirkung von MERCUR lassen sich als Attributionen der Hochschulleitungen verstehen, die in ein Netz von weiteren Attributionen über Wirkungen eingebettet sind, die sie ihren eigenen Handlungen einerseits und externen Faktoren (z.B. Rahmenbedingungen, Agieren von Partner*innen) andererseits hinsichtlich der Weiterentwicklung ihres Standortes sowie der Allianz (UA Ruhr) zusprechen. In unseren Gesprächen wird gerne auf Bilder zurückgegriffen, um die Attributionen zu veranschaulichen.

So wird die MERCUR-Förderung zum Beispiel als „Seed Money“ eingeordnet. Das ist insofern ein schönes Bild, weil neben der Förderung selbst die (kausale) Relevanz weiterer Faktoren für die Wirkung sofort deutlich wird (Wer sät wo und wie, gießt und pflegt die Felder?). In einem anderen Bild wird MERCUR eine „Katalysatorfunktion“ für die Weiterentwicklung der Forschung in den Standorten und vor allem in der Allianz zugesprochen. Auch dieses Bild ist hochinteressant und als großes Kompliment zu verstehen, denn einen Katalysator für die strategische Zusammenarbeit von drei Universitäten in der Forschung muss man erst einmal entwerfen. Dieser Einschätzung zufolge hat dieser wirklich funktioniert, nämlich Prozesse und Entwicklungen in eine erwünschte Richtung vorangetrieben und beschleunigt. Und auch diesem Bild kann die Botschaft entnommen werden, dass die Standorte sich schon auf den Weg begeben hatten und sich die Universitäten und insbesondere ihre Zusammenarbeit wohl auch ohne MERCUR entwickelt hätten, aber nur sehr viel langsamer.

In großer Übereinstimmung würdigen die Universitätsleitungen außerdem die besonderen Beiträge von MERCUR zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und insbesondere von kürzlich berufenen Professor*innen. Das Förderangebot von MERCUR unterstützt sie in der Startphase, trägt zur Orientierung und Vernetzung bei und regt an, gemeinsame Projekte – gerade auch standortübergreifend – vorzubereiten und zu beantragen. All das findet Anerkennung in den Rektoraten.

In den Gesprächen mit Kolleg*innen der drei Standorte, die durch MERCUR gefördert wurden, wird diese Einschätzung mehr als bekräftigt. Auch wenn man einen möglichen Bias durch die Antragserfolge und Förderung in Rechnung stellt, lassen die Aussagen am Ende eines erkennen, nämlich dass sie von MERCUR begeistert sind. Die Förderung von MERCUR wird als bedeutsamer bis entscheidender Ausgangspunkt für ihre sehr erfolgreichen Forschungskarrieren (z.B. verbunden mit der Einrichtung eines SFBs) betrachtet. Das gesamte Prozedere der Ausschreibungen, Antragstellungen und Projektbetreuung beschreiben sie als vorbildlich. Neben der Professionalität der Geschäftsstelle sind die Nähe und Zugänglichkeit wichtige Gründe für dieses Lob. Ganz besonders hervorgehoben werden die Möglichkeiten gegenseitiger Anregung und Vernetzung durch den MERCUR Club sowie auch durch die Global Young Faculty und das „Kümmern“ und die Inspirationen, die insbesondere durch den MERCUR-Direktor (Winfried Schulze) eingebracht wurden. Aber auch in anderer Hinsicht sind die Beobachtungen der Geförderten interessant, denn sie betonen, dass sie ihre eigenen Forschungsideen einbringen und verfolgen konnten und sich nicht als durch strategische Vorentscheidungen der Universitätsleitungen eingeeengt erlebten. Außerdem betonen sie, dass sie auch von den Universitätsleitungen angeregt wurden, Fördermöglichkeiten von MERCUR wahrzunehmen. Es wird zum Ausdruck gebracht, dass es auch in Zukunft an den Ruhr-Universitäten und in der UA Ruhr weiter ein Förderspektrum geben sollte, das dem bisher von MERCUR angebotenen ähnlich ist. Es werden zwei Aspekte genannt, die in diesem Rahmen als zentral erachtet werden: Im Blickpunkt sollten insbesondere die jüngeren Forscher*innen stehen und es sollten auch hochkarätige Forschungsvorhaben gefördert werden können, die außerhalb der großen Linien der Standorte liegen.

Hinsichtlich der Zukunft von MERCUR haben die Universitätsleitungen beim Übergang in die dritte Förderphase und mit Blick auf den lange bekannten Ausstieg von Mercator 2019 in einem Letter of Intent ihre Bereitschaft erklärt, die Gesellschafteranteile von Mercator zu übernehmen: „Nach angemessener Prüfung werden die Universitäten mit Ausscheiden der Stiftung deren Gesellschafterbeitrag zum Nennbetrag anteilig übernehmen.“ Während in diesem Papier relativ konkret beschrieben wird, wie die mit MERCUR verbundenen Verfahren bis 2024 gehandhabt werden sollen, findet man allerdings keine Aussagen über die Ausgestaltung nach diesem Zeitpunkt.

In den Gesprächen mit den Universitätsleitungen wird von den jetzigen Amtsinhabern signalisiert, dass sie beabsichtigen, MERCUR weiterzuführen, wenn auch noch zu klären sei, in welchem Umfang und wie. Einem Weiterführen des Titels „MERCUR“ hat die Stiftung Mercator zugestimmt. In früheren Strategiepapieren angedeutete Szenarien, dass eventuell eine andere Seite (ggf. das Land) die Gesellschafterrolle von MERCUR übernehmen könnte, haben sich spätestens mit der Entscheidung des Landes erledigt, den Auf- und Ausbau der neuen Research Alliance Ruhr mit sehr hohen Millionenbeträgen zu finanzieren. Da dieses Fördervolumen das bisher von Mercator in MERCUR eingebrachte Budget deutlich übersteigt, ist gut nachvollziehbar, dass dieses neue gemeinsame Konstrukt erst einmal Aufmerksamkeit und konzeptionelle Ressourcen bindet. So ist den Aussagen der amtierenden Rektorate auch zu entnehmen, dass durch die inzwischen erzielten gemeinsamen Forschungserfolge neue Größenordnungen von Drittmitteln akquiriert werden, die damit – im Vergleich zu den bei MERCUR verfügbaren Fördersummen – eine andere strategische Bedeutung erhalten. Vor diesem Hintergrund gilt es nun zu überlegen, wie das Konzept von MERCUR neu ausgerichtet werden kann. Es folgen Andeutungen, dass bestimmte Prinzipien (wie etwa die gemeinsame strategische Abstimmung) auch in Zukunft eine Schlüsselrolle spielen werden, aber wohl auf eine eigene Geschäftsstelle und einen eigenen Beirat (dessen Funktion z.B. der International Advisory Board der UA Ruhr übernehmen könnte) verzichtet werden kann. In den Gesprächen ist zu verspüren, dass das Konzept von MERCUR und die langjährige strategische Förderung auch bei den jetzigen Amtsinhabern Wertschätzung erfahren. Zu diesem Zeitpunkt lassen sie noch offen, ob und wie MERCUR weitergeführt werden kann. Sie unterstreichen, dass sie diese Fragen in ihrem Kreis in großer strategischer Gemeinsamkeit behandeln und entscheiden werden. Tatsächlich wurde dann Ende August 2024 ein Konzept der UA Ruhr für die Integration von MERCUR in die Strukturen der UA Ruhr verabschiedet. In diesem Sinn soll MERCUR weiterhin als Förderinstrument für den Aufbau innovativer Forschungsfelder und den Ausbau von Kooperationen sowie für die Unterstützung von „Early Career Researchers“ eingesetzt werden. Die drei Universitäten wollen dafür ein Gesamtbudget von (insgesamt und maximal) 1,5 Mio. Euro pro Jahr bereitstellen.

Insgesamt betrachtet attestieren die Universitätsleitungen dem Mercator Research Center Ruhr gegen Ende der Laufzeit sehr erfolgreiche Arbeit. Es wird aber auch sichtbar, dass die einzelnen Universitäten ihr Verhältnis zu MERCUR und auch die Identifikation mit dieser – eigentlich gemeinsamen – Unternehmung unterschiedlich beschreiben und bewerten. Unterschiede bestehen etwa in dem Grad der Integration von MERCUR in das jeweils eigene strategische Konzept der Universitätsentwicklung. Gerade aus der Anfangsphase von MERCUR wird zum Teil eine Art von Fremdeln mit dem Ansatz von MERCUR erkennbar, der als (zu) stark vonseiten der Stiftung Mercator geprägt wahrgenommen wird. Dieser Eindruck kann gewissermaßen als Bestätigung dafür genommen werden, dass die Stiftung dieses Vorhaben mit einer strategischen Konzeption unterlegt hat, die ihrem Selbstverständnis gerecht wird und eben auch eigene Ziele berücksichtigt. Sie tritt als Förderorganisation mit fachkundig entwickelten Projektvorstellungen und eigenen Intentionen in den Dialog mit den Universitätsleitungen und schafft damit Voraussetzungen für Verhandlungen und eine

Partnerschaft auf Augenhöhe. In diesem Kontext findet das eigenständige und professionelle Handeln der Geschäftsstelle große Anerkennung, ganz besonders vonseiten der geförderten Kolleg*innen. Dass MERCUR über das Fördern von anspruchsvollen und konkurrenzfähigen Forschungsprojekten hinaus Effekte auf die Entwicklungen der einzelnen Universitäten und ihr Zusammenwirken zeitigte, bestätigen die Universitätsleitungen. Die von ihnen benutzten Analogien (z.B. Katalysator) weisen auf Wirkmechanismen hin, die durchaus im Sinne der Konzeption von MERCUR funktionieren.

8. Die Evaluationen von MERCUR

Evaluationen sind ein wichtiges und vielseitiges Instrument des Stiftungshandelns. So können Evaluationen zur Rechenschaftslegung und Legitimation sowie als Erfolgsnachweis der Arbeit und Wirksamkeit dienen. Evaluationen können nicht nur zur Erfolgskontrolle, sondern auch zur Steuerung von Projekten oder Programmen eingesetzt werden. Nebenwirkungen von Evaluationen, die zum Beispiel darin bestehen, die Aufmerksamkeit der Geförderten auf wichtige Ziele und Meilensteine zu fokussieren oder mehr Abstimmung und gemeinsame Anstrengungen von Projektpartner*innen zu befördern, können aus Stiftungssicht durchaus erwünscht sein. Designs von Evaluationen können darauf ausgerichtet werden, formativ Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten; sie können aber auch so angelegt sein, Erkenntnisse über Wechselwirkungen zwischen Rahmenbedingungen und Maßnahmen oder über Implementationshindernisse zu gewinnen. Je nachdem wird die im Evaluationsbegriff mitschwingende Bewertungsdimension durch eine epistemische Funktion überlagert; das Evaluationsdesign nähert sich einer Evaluationsforschung an. Der wünschenswerte Gewinn an zusätzlichen Erkenntnissen durch das Ausschöpfen von elaborierten Evaluationsdesigns bedeutet allerdings erhebliche Zusatzkosten: Je umfassender, systematischer und tiefer Evaluationen angelegt sind, desto mehr reduzieren sie in einem begrenzten Budget die für den eigentlichen Förderzweck vorgesehenen Mittel. Diesen Trade-off auszubalancieren, verlangt Vertrautheit mit dem Fördergegenstand einerseits und den Möglichkeiten von Evaluationsdesigns andererseits, aber auch eine Art von Wirkungstheorie über Ausgangsbedingungen, Maßnahmen und mögliche Effekte. Insgesamt haben Stiftungen freilich sehr große Spielräume, darüber zu entscheiden, wie sie ihr Stiftungshandeln und ihre Förderprojekte evaluieren lassen wollen, also zum Beispiel mit welchem Fokus, methodischem Aufbau und Aufwand sowie von wem. Betrachten wir vor diesem Hintergrund die Evaluationen als Aspekte des Stiftungshandelns im Programm MERCUR.

Seit der Einrichtung von MERCUR (2010) werden von der Stiftung Mercator zwei größere externe Evaluationen beauftragt, die jeweils gegen Ende der ersten zwei Förderabschnitte stattfinden. Außerdem wird in der Beschlussvorlage für MERCUR III noch eine für 2023/24 geplante summative Evaluation angekündigt, die (nach unserem Wissen) durch die Entscheidung, stattdessen ein Assessment durchführen zu lassen, obsolet wird. Neben diesen *externen* Evaluationen zeichnet sich das Stiftungshandeln bei MERCUR durch systematische Maßnahmen des Projektmonitorings und Controllings sowie der Rechenschaftslegung gegenüber Gremien aus, die insgesamt als kontinuierliche *interne* Evaluierung verstanden werden können. Deren Bedeutung darf nicht unterschätzt werden; Anforderungen und Wünsche an eine externe Evaluation und den entsprechenden Blick „von außen“ hängen wesentlich davon ab, über welche Informationen eine Stiftung bereits intern über den Projektverlauf und mehr oder weniger fortschreitende Prozesse verfügt.

Für die *Evaluation* gegen Ende der ersten Förderphase zeichnet eine Expertengruppe um Prof. Dr. Karl Max Einhäupl verantwortlich (Evaluationsgruppe MERCUR, 2014). Ergänzend dazu führt das iFQ (Institut für Forschungsqualität und Qualitätssicherung) eine UAMR-weite Befragung der Wissenschaftler*innen durch, um deren Wahrnehmung von MERCUR (im Sinne einer Akzeptanzstudie) zu erheben. Die mit Auslaufen des zweiten Förderzeitraums

beauftragte Evaluation wird mit einem von Technopolis organisatorisch unterstützten *Audit* verknüpft; die Federführung in der wiederum mit Expert*innen besetzten Auditkommission liegt bei Prof. Dr. Karl-Dieter Grüske (Technopolis, 2018). Beide Evaluationen beruhen auf strukturierten Selbstberichten, Ortsbegehungen, Gesprächen mit Stakeholdern und einer Vielzahl weiterer einschlägiger Dokumente (auch aus den internen Dokumentationen).

Für das Verständnis von Evaluationen als Instrument des Stiftungshandelns sind einige Besonderheiten der MERCUR-Evaluierungen bemerkenswert:

- Die Evaluationen werden von Mercator beauftragt und von der Stiftung (zusätzlich zum MERCUR-Budget) finanziert.
- In den Strategiepapieren zu MERCUR I und II wird jeweils systematisch zwischen *Projektzielen* und *Stiftungszielen* unterschieden. Mit Blick auf eine Evaluierung zeichnet sich dabei eine mögliche Differenz zwischen einer Evaluation des Stiftungshandelns (mit Blick auf die Stiftungsziele) und einer Evaluation im Handeln der Stiftung Mercator bezogen auf das Vorhaben MERCUR mit seinen Projektzielen ab.
- Detaillierte Kriterien für die Evaluation sind in den Strategiepapieren und Vorlagen für die Förderentscheidungen noch nicht genauer definiert. Angekündigt wird, dass Konkretisierungen in Zusammenarbeit mit den Universitäten vorgenommen werden sollen.
- Die Strategiepapiere und Beschlussvorlagen für die Förderentscheidungen verweisen auf die Möglichkeit, dass eine weitere Förderung nach dem Bewilligungszeitraum von einer positiven Evaluation abhängig gemacht wird. Zugleich wird der Ausstieg der Stiftung nach einer maximal dreimaligen Förderung angekündigt.

Im Kontext der Evaluierungen unterstreicht die Stiftung Mercator ihre Rolle als fördernder und zugleich fordernder Akteur. Sie besteht auf einer (externen) Evaluation, beauftragt und finanziert diese und signalisiert, dass das Ergebnis der Evaluation für ihre weitere Förderbereitschaft Konsequenzen haben wird. Für die Weiterförderung vorausgesetzt wird ein „positives Evaluationsergebnis“ (ExCo-Bewilligungsvorlage 2009). In dieser Allgemeinheit ist das verbindlich, zuversichtlich und freundlich formuliert. Eine partnerschaftliche Grundhaltung lässt sich ebenfalls in der signalisierten Bereitschaft erkennen, zusammen mit den Universitäten und der MERCUR-Geschäftsführung die „detaillierten Evaluationskriterien“ festzulegen (Strategiepapier 2009; ExCo-Bewilligungsvorlage 2009).

Mit Blick auf eine externe Evaluierung zeichnen sich die Strategiepapiere und Bewilligungsvorlagen bereits durch sehr klar definierte Ziele aus. Die Unterscheidung von Stiftungs- und Projektzielen bedeutet für das erste Evaluationsverfahren, dass eine Evaluierung nicht nur das mehr oder weniger erfolgreiche Agieren der MERCUR-Beteiligten betrifft, sondern zu einem Teil auch das Handeln der Stiftung Mercator. Die beiden Perspektiven treffen sich in einer Liste von *zentralen Evaluationskriterien*, die bereits vor der angekündigten weiteren Konkretisierung durch die MERCUR-Beteiligten klare Bezugspunkte für eine externe Evaluierung beschreiben (Strategiepapier 2009, S. 10):

- „Umsetzung der geplanten Fördermaßnahmen,
- messbarer Anstieg von Kooperation und Wettbewerb zwischen den in der UAMR zusammengeschlossenen Universitäten.
- hohe Reputation als Förderorganisation im Ruhrgebiet und auf nationaler Ebene,
- hoher Bekanntheitsgrad in den wissenschaftlichen Communities im Ruhrgebiet,
- mediale Resonanz (Berichterstattung in den führenden nationalen und regionalen Medien).“

Die Kriterien sind so formuliert, dass sie die Arbeit von MERCUR orientieren (können). Sie sind auch so gefasst, dass der nächste Schritt leichtfallen dürfte, die Kriterien weiter zu konkretisieren und zu operationalisieren. Allerdings liegen uns keine Dokumente vor, in denen Ergebnisse einer gemeinsamen Konkretisierung festgehalten sind.

Nimmt man die Perspektive eines potenziellen Auftragnehmers einer externen Evaluation ein, geben die Kriterien einige Anhaltspunkte, um über mögliche Designs nachzudenken. Aus einer sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektive erscheint es zum Beispiel als vorstellbar, mehrere dieser Kriterien in eine relativ einfach zu erhebende Indikatorik zu überführen, die auf einer Baseline verankert werden kann. Diese (allerdings aufwendige und den Projektstart verzögernde) Möglichkeit eines Evaluationsdesigns wird von Mercator nicht in Betracht gezogen. So wie bei vielen anderen Förderprogrammen im Stiftungsbereich wird darauf verzichtet, vor Beginn einer Förderung ein konkretes Evaluationsdesign zu fixieren, um dann zum Beispiel Merkmale von Ausgangslagen zu erheben. Hier kann ein wenig spekuliert werden, warum diese Möglichkeiten nicht verfolgt wurden. Nimmt man zum Beispiel das Kriterium „eines messbaren Anstiegs von Kooperation und Wettbewerb“, dann hätte eine Baseline-Erhebung empirisch wohl durchgeführt werden können (Dokumentenanalysen, Befragungen). Die Frage ist, ob ein detailliertes Wissen (und harte Transparenz) über stattfindende Kooperationen und Wettbewerbsergebnisse (und eventuell Einstellungen von Universitätsleitungen sowie Forscher*innen dazu) zu Beginn des Zusammenfindens der Standorte im Rahmen von MERCUR die anstehenden Überlegungen und Planungen hätte beeinträchtigen und belasten können. Das Verschieben einer weiteren Konkretisierung von Evaluationskriterien auf eine Zeit nach dem Projektstart deutet darauf hin, dass es wichtiger schien, erst einmal Einverständnis über die Projektziele herzustellen und mit den Prozessen der Einrichtung von MERCUR samt Etablierung von Leitung, Geschäftsstelle und Förderstruktur zu beginnen. An dieser Stelle muss vor allem der Trade-off zwischen Förder- und Evaluationsaufwand bzw. -kosten berücksichtigt werden. Ein hier in Betracht gezogenes sozialwissenschaftliches Evaluationsdesign, das Kooperations- und Wettbewerbsindikatoren über die Zeit (mindestens zwei Erhebungszeitpunkte) erfasst, wäre höchst aufwendig sowie teuer gewesen und hätte einen beträchtlichen zeitlichen Vorlauf für die Entwicklung von Erhebungsinstrumenten verlangt. Kritisch bei einem solchen Design wäre auch das Festlegen des letzten Messzeitpunkts mit Blick auf die Auswertung und die in Folge zu treffende Förderentscheidung. Denn hierzu bräuchte es klare, möglichst evidenzbasierte Vorstellungen davon, wann Effekte von MERCUR hinsichtlich Kooperations- und Wettbewerbsindikatoren erwartet werden können und wie stark diese sein müssten, um als erfolgreich zu gelten.

Ein sozialwissenschaftlich ausgerichteter Evaluationszugang wird von Mercator zumindest ansatzweise bei der iFQ-Befragung der UAMR-Wissenschaftler*innen im ersten Evaluationsverfahren aufgegriffen. Um die Sichtbarkeit und Akzeptanz von MERCUR in diesem Kreis zu erfassen, reicht ein Erhebungszeitpunkt gegen Ende des ersten Förderzeitraums. Allerdings spielt diese Erhebung eher eine Nebenrolle in dem Evaluationskonzept, das letztlich realisiert wird. Dieses steht für ein Evaluationsverständnis, das weniger von sozialwissenschaftlichen Designs und Erhebungsmethoden bestimmt ist, sondern von Evaluationszugängen, die sich in bestimmten Bereichen der Forschungsförderung (insbesondere der DFG) und Begutachtung von wissenschaftlichen Einrichtungen (etwa durch den Wissenschaftsrat) bewährt haben. Charakteristische Merkmale für diesen Zugang sind das systematische Erheben einer Ausgangslage (datenbezogen und dokumentengestützt, über Selbstbericht und Begehungen vor Ort) und eine Analyse und Bewertung durch eine hochkarätige Expertengruppe. Diesem Verfahren kann Transparenz und weitgehende Objektivität zugesprochen werden. Es ist im Verhältnis zu den angesprochenen sozialwissenschaftlichen Designs mit mehreren Messzeitpunkten mit deutlich weniger Aufwand und Kosten verbunden. Die Expertise der Kommission kann unzureichende Datenlagen in gewisser Weise kompensieren, um dennoch begrün-

dete Vermutungen über Wirkzusammenhänge, Erfolgsfaktoren, weitere Entwicklungen und eventuell erforderliche Maßnahmen anzustellen. Nicht zuletzt kann, wenn Evaluationszugänge im Wissenschafts- und Hochschulsystem und insbesondere die Evaluationskommissionen den Standards von DFG und Wissenschaftsrat nahekommen, damit gerechnet werden, dass die Berichte und Empfehlungen von den evaluierten Akteur*innen angenommen und in wissenschaftlichen Communities wie auch in der Stiftungslandschaft Beachtung finden.

Der Stiftung Mercator ist es bei den beiden Evaluationen zum Ende der ersten und zweiten Förderperiode jedenfalls gelungen, herausragende Expertengruppen damit zu betrauen und ein Verfahren mit Selbstberichten und Begehungen aufzusetzen, das den typischen Anforderungen entspricht. Die beiden Evaluationen beziehen sich auf ein weitgehend gleiches Set an Evaluationskriterien für die Beurteilung von MERCUR. Dabei weichen die weiteren Aufträge der Expertengruppen voneinander ab. Während bei der ersten Evaluation auch eine Beurteilung des (von Mercator entwickelten) Konzepts von MERCUR unter Einschluss der Stiftungsziele und hochschulpolitischen Annahmen gewünscht wird, richtet sich die Erwartung der zweiten Evaluation insbesondere auf Impulse für die strategische Weiterentwicklung der dritten Förderphase mit Blick auf die weitere Zukunft von MERCUR.

Zu beiden Evaluationen werden detaillierte Berichte und Empfehlungen vorgelegt, die MERCUR jeweils in Summe ein sehr erfolgreiches Arbeiten und Erreichen der Projektziele bestätigen und damit „grünes Licht“ für die Weiterfinanzierung geben. So wird die Grundausrichtung von MERCUR bestätigt und dem Projekt Originalität und Modellcharakter zugesprochen. Während der erste Bericht sich aufgrund des Zeitpunkts bei der Beurteilung von Fortschritten in der Kooperation und Profilbildung zurückhält, werden diese bei der zweiten Evaluation deutlich hervorgehoben. Beide Berichte gehen genauer auf die jeweiligen Förderlinien ein und schlagen an manchen Stellen neue Akzentsetzungen vor. Interessant sind Hinweise auf beobachtete Herausforderungen, etwa dahin gehend, das Zielverständnis der verschiedenen Akteur*innen noch besser in Richtung Kohärenz abzustimmen oder noch mehr auf eine universitätsübergreifende strukturbildende Förderung hinzuwirken. In den Strategiepapieren und Beschlussvorlagen werden wesentliche Ergebnisse der jeweils vorausgegangenen Evaluation aufgegriffen. Die positiven Beurteilungen rechtfertigen die Weiterförderung, die in der Grundrichtung gleich bleibt und strategische Rückmeldungen berücksichtigt. Die in beiden Evaluationsberichten erkennbare Bekräftigung des Konzepts von MERCUR legt keine grundlegenden Änderungen nahe, wenn auch kleinere Verbesserungen angeregt werden.

Im Rückblick auf die Evaluierungen aus heutiger Perspektive ergibt sich in unseren Gesprächen ein interessanter Eindruck, der von allen Akteuren auf den unterschiedlichen Seiten (Universität, MERCUR, Mercator) weitgehend geteilt wird: Die Evaluationen galten rückblickend als unverzichtbar und die Expertenkommissionen waren sehr gut besetzt, aber sie verlangten mit den Selbstberichten einen beträchtlichen Arbeitsaufwand. Jedenfalls bewirkten sie eine gewisse Fokussierung und kritische Selbstvergewisserung. Aus den Gesprächen entnehmen wir, dass die Bekräftigung durch die positiven Ergebnisse für die Weiterarbeit wichtig war; der zusätzliche Erkenntnisgewinn aus den beiden Evaluationen hinsichtlich wahrgenommener Schwächen und strategischer Weiterentwicklung fiel jedoch eher gering aus: Eigentlich betrachten sich die unterschiedlichen Akteur*innen als schon im Vorfeld ganz gut mit den Stärken und Schwächen sowie Herausforderungen vertraut. Es mag sein, dass diese Einschätzungen durch die Erinnerung etwas verzerrt sind. Jedenfalls scheinen die Evaluationen nicht als in irgendeiner Weise „schmerzhaft“ oder als scharf kritisch erlebt worden zu sein. Es mag auch sein, dass in den Gesprächen mit den Expertengruppen bei den Vorort-Begehungen kritische Außensichten aufgegriffen und in die eigene Wahrnehmung integriert wurden.

Insgesamt betrachtet erfüllen die von der Stiftung Mercator für MERCUR beauftragten Evaluationen ihre Funktionen der Rechenschaftslegung und Legitimation sehr gut. In dieser Hinsicht unterstützen sie zugleich die Steuerung auf der Ebene der Stiftung Mercator wie auf der Ebene der Leitung und Geschäftsführung von MERCUR. Die Evaluationen setzen wichtige Meilensteine für die Vergewisserung durch datengestützte Selbstberichte, Gremienbefassungen und Entscheidungen über die Weiterförderung. Sie orientieren sich weitgehend am Konzept einer Evaluierung durch Expertengruppen, angelehnt an Begutachtungsmodelle für Programm- oder institutionelle Förderungen, die sich in der Forschungsförderung bewährt haben. Diese Entscheidung kann aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen und Gründen der Machbarkeit gut nachvollzogen werden. Mit den klar formulierten Stiftungs- und Projektzielen ist der Evaluationsauftrag präzise fokussiert. Hier gelingt es, exzellente zusammengesetzte Kommissionen zu gewinnen, die auf der Basis gründlicher Recherchen und Site-Visits solide Berichte und konzise Empfehlungen abgeben. Die Bedeutung dieser Berichte für die Fortführung von MERCUR darf nicht unterschätzt werden, auch wenn in den Gesprächen der Eindruck vermittelt wird, die in den Berichten beschriebenen Stärken und Schwächen seien den Akteur*innen damals bereits bewusst gewesen. Unabhängig davon, ob diese Eindrücke stimmen, bekräftigen die Evaluationen aus der Außensicht von Expert*innen, dass das Stiftungskonzept für MERCUR trägt, sich die Partner darauf eingelassen haben und die Abläufe funktionieren. All das ist keineswegs selbstverständlich, aber für Förderentscheidungen und die Reputation höchst relevant. Hinweise auf Schwächen oder Herausforderungen (etwa die Kohärenz im strategischen Zielverständnis der Partner betreffend) wiederum werden, auch wenn sie bekannt erscheinen, in Evaluationsberichten thematisiert und so zu Aufgaben, an denen gearbeitet werden kann und muss.

9. Außensichten auf MERCUR

Nachdem wir betrachtet haben, wie MERCUR von den Mitgesellchaftern und beteiligten Partnern wahrgenommen und verstanden wird, wenden wir uns nun Außensichten zu. Dabei interessiert uns insbesondere, wie Außenstehende MERCUR und das darauf bezogene Stiftungshandeln unter (vor allem) forschungspolitischen Gesichtspunkten einordnen. Wir hatten das Glück, dazu Expert*innen konsultieren zu dürfen, die mit dem Ruhrgebiet, den dort angesiedelten Universitäten, mit MERCUR und der Stiftung Mercator sehr gut vertraut sind. Dabei war es uns erstens ein Anliegen, die Sicht von (zeitweise) wissenschaftspolitisch Verantwortlichen einbeziehen zu können. Es bot sich zweitens die Gelegenheit, Einschätzungen eines sehr erfahrenen Wissenschaftsmanagers einzuholen, der in einer Beraterrolle für die Landesregierung – und so mit einer anderen Expertise und Distanz – viel beachtete Vorschläge zur forschungspolitischen Weiterentwicklung des Ruhrgebiets unterbreitet hatte. Besondere Bedeutung messen wir außerdem einer dritten Perspektive bei, die uns erfahren lässt, wie das Konzept von MERCUR und dessen Umsetzung aus der Leitungssicht einer anderen großen (z. T. auch regional bezogenen) Wissenschaftsstiftung eingeordnet werden.

Die Einschätzungen, die wir zur Situation der drei Ruhr-Universitäten und den ersten Schritten in Richtung einer Allianzbildung vor der Einrichtung von MERCUR erhielten, konvergieren mit Eindrücken, die aus den Innensichten gewonnen wurden.

Beginnen wir mit *forschungspolitischen Beobachtungen und Einschätzungen* aus Sicht des Landes NRW. Die detailreichen Erinnerungen vermitteln den Eindruck, dass das Geschehen an den Universitäten des Ruhrgebiets immer schon (wohlwollende) politische Aufmerksamkeit gefunden hat. Beim Rückblick auf die Anfangszeiten wird auf bedeutsame Unterschiede in den institutionellen Geschichten und in den Ausgangslagen der drei Universitäten hingewiesen, um zu erläutern, weshalb das Aufeinanderzugehen, das Klären von Interessen und das Verabreden gemeinsamer Schritte einige Zeit beansprucht. In diesem Sinn werden auch Erklärungen für die Rollenverteilung und die unterschiedlichen Haltungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen der dann (2007) gegründeten Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) angeboten. Interessant sind die Hinweise auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen, die Bewegung ins Spiel bringen. Auf der einen Seite wird die Exzellenzinitiative genannt, die den Wettbewerb erhöht, vor allem aber das Selbstverständnis der Universitäten tangiert, und das umso mehr, wenn die erhofften Erfolge ausbleiben. Auf der anderen Seite steigen an den Ruhr-Universitäten die Studierendenzahlen kräftig an, die nicht nur eine Belastung bedeuten, sondern mit beträchtlichen Mittelzuwächsen durch den Hochschulpakt belohnt werden. Hier fließt eine Einschätzung (der die Universitäten vermutlich widersprechen würden) ein, der zufolge die damalige Haushaltslage der Universitäten durchaus Spielräume für mehr gemeinsame Initiativen gelassen hätte. Für Bemühungen, die Ausgangslage für die anstehenden Exzellenzwettbewerbe zu verbessern, wird jedoch vor allem externe Unterstützung – etwa vonseiten des Landes – erhofft und angefragt. Über das Land wird die Verbindung zur Stiftung Mercator als mögliche Fördereinrichtung hergestellt.

Aus der politischen Beobachtung heraus waren damals das Zusammenfinden der drei Universitäten und der weitere (auch in der Kooperationsvereinbarung intendierte) Ausbau der UAMR zu mehr Abstimmung und gemeinsamen Vorhaben keine Selbstläufer. Das Gleiche gilt für das Einlassen auf ein mögliches Förderkonzept der Stiftung Mercator. Als hinderlich für schnelle Fortschritte erwiesen sich (laut dieser Einschätzung) die unterschiedlichen Rollen, Interessenlagen und Selbstverständnisse der drei Standorte; manchmal standen auch Idiosynkrasien auf der Leitungsebene zügigen Annäherungen im Weg. Jedenfalls blieb es dem Ministerium nicht verborgen, dass die drei Universitätsleitungen die sich abzeichnenden Möglichkeiten einer Förderung durch die Stiftung Mercator sehr unterschiedlich diskutierten und entsprechend in unterschiedlichem Maße bereit waren, sich auf bestimmte Förderkonzepte einzulassen.

Vor diesem besonderen Hintergrund bescheinigt unser „Beobachter“ der Stiftung Mercator ein sehr kluges Vorgehen bei der Entwicklung des Förderkonzepts für MERCUR – und dann ebenso bei der Kommunikation dieses Ansatzes. Diese setzte geschickt auf mehreren Ebenen an, um Bedenken auszuräumen. In unserem Gespräch wird aber auch deutlich, dass das Förderkonzept von MERCUR samt Gesellschafterkonstruktion aus der Sicht des Wissenschaftsministeriums zwar als sehr überzeugend, innovativ und relevant bewertet wurde, das Ministerium sich aber nicht in der Lage sah, von Beginn an und in den ersten Förderzeiträumen verbindliche Zusagen hinsichtlich einer Beteiligung (oder eines Einstiegs in die MERCUR GmbH) zu geben. Eine gewisse Anerkennung für die Kooperation wird später (2014) in einer einmaligen finanziellen Unterstützung (in Höhe von 2 Mio. Euro) ausgedrückt, die nach der erfolgreichen Evaluation des ersten Förderabschnitts für MERCUR zugeschossen wird. Aber in der Amtszeit des Ministeriums bis 2017 wird nicht ernsthaft in Betracht gezogen, nach Auslaufen der Förderung durch Mercator eine Geldgeberrolle in MERCUR zu übernehmen.

Das heißt aber keineswegs, dass das Ministerium MERCUR kritisch gegenüberstand oder ablehnte. Die Umsetzung des Konzepts, die ausgezeichnete Zusammenarbeit mit den Fakultäten und die vorbildliche Förderung jüngerer Forscher*innen finden höchste Anerkennung. Doch nimmt das Ministerium (so unser Eindruck aus den Gesprächen) eher die Rolle eines interessierten Beobachters bei dem Versuch ein, die Ruhr-Universitäten durch Stiftungsmittel und ein Förderkonzept zu mehr Abstimmung und Kooperation zu veranlassen. Die Ergebnisse dieser Prozesse scheint man abwarten zu wollen. Für die Stiftung, so die anerkennende Wahrnehmung aus dem Ministerium, handelt es sich aufgrund der Größenordnung ihrer Förderung um ein Projekt mit „hohem Risiko“. Dagegen wird das Risiko für die Universitäten bei einem Misserfolg als sehr viel kleiner eingeschätzt, auch in Anbetracht ihrer sonstigen Drittmittelbudgets und Haushaltslagen. Eine solche Risikoverteilung könnte unterschiedliche Prioritäten bzw. ein unterschiedliches Engagement in und für MERCUR bedingen. Aus der Beobachtersicht des Ministeriums interessiert es dabei, wie ernsthaft und nachhaltig die Kooperation vorangetrieben wird oder ob es nur darum geht, als „Beutegemeinschaft“ zusätzliche Mittel zu akquirieren. Einschätzungen wie diese lassen sich so interpretieren, dass das (damalige) Ministerium sich nicht in der Rolle sah, in Risiken dieser Art einzutreten und drei Universitäten im Land zusätzliches Geld für mehr regionale Zusammenarbeit und Abstimmung bereitzustellen.

In einem anderen Gespräch erhalten wir weitere Eindrücke von späteren Entwicklungen (ab 2017) aus der *wissenschaftspolitischen Perspektive*. Demnach funktioniert die Zusammenarbeit der Standorte und in der Allianz auf der Oberfläche gut, sie gelingt auch gut gerade im Rahmen von MERCUR. Nicht zu übersehen sind jedoch Partikularinteressen, ein Konkurrieren und manchmal persönliche Animositäten. Es wird von „drei Königreichen“ gesprochen, denen es nicht leichtfällt, sich in der Allianz enger strategisch abzustimmen und zu kooperieren.

Doch entwickelt sich mit dem Aktivieren der Ruhrkonferenz (ab 2018) durch den Ministerpräsidenten und mit der Einbindung des Wissenschaftsministeriums ein neuer Kontext bzw. eine große Chance, die Rolle und den möglichen Beitrag der Universitäten zum Strukturwandel und zur Innovation in der Region neu zu bestimmen. Damit eröffnet sich ein (im Vergleich zu den Zielen von MERCUR) sehr viel breiterer Zielhorizont. Die Ministerin gewinnt den damaligen Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft, der mit dem Ruhrgebiet bestens vertraut ist, als wissenschaftlichen Berater für die Ausarbeitung eines Konzepts. Auf der Basis einer Analyse von infrastrukturellen, wirtschaftlichen und kulturellen Voraussetzungen des Ruhrgebiets sowie einer Betrachtung der Forschungspotenziale der Universitäten und weiterer Forschungsinstitute in der Umgebung präsentiert dieser der Ruhrkonferenz die Vision eines Ruhrgebiets, das sich zu einem international herausragenden Wissenschafts- und Forschungsraum entwickelt. Der Berater unterbreitet Vorschläge für innovative, international konkurrenzfähige Forschungsstrukturen, die langfristig zu entwickeln sind. Aber er weist auch auf einen Bedarf an zusätzlichen Mitteln hin (eine über die Jahre verteilte „höhere Milliardensumme“).

Für unsere Betrachtung relevant ist vor allem der Vorschlag, dass die drei Ruhr-Universitäten mit ihrem Verbund den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer neuen institutionellen Struktur bilden sollen, die durch mehrere Ebenen und differenzierte Organisationsmodelle sowie eine besondere Governance in die Lage versetzt wird, „höchsten Exzellenzkriterien“ in der Forschung (und auch Lehre) zu genügen. Dieses Konzept setzt starke Impulse: Es bringt die Universitätsleitungen an den Tisch, um gemeinsam (und auch mit dem Berater) über zukünftige Verbundstrukturen zu sprechen. Vonseiten des Landes werden beträchtliche zusätzliche Mittel in Aussicht gestellt.

Vor diesem Hintergrund verständigt sich die inzwischen neu zusammengesetzte Rektoratsgeneration der Ruhr-Universitäten darauf, (beginnend mit 2021) eine „Research Alliance Ruhr“ (RAR) auf- und auszubauen, mit der die Spitzenforschung innerhalb der Universitätsallianz Ruhr gebündelt und vorangetrieben werden soll. Die (inzwischen bestätigten) Fördersummen des Landes (einmalig 75 Mio. Euro, jährlich 48 Mio. Euro) erreichen eine Größenordnung, die das gesamte Stiftungsbudget von MERCUR deutlich überragt.

Auch wenn dieser Mittelumfang des Landes für die Research Alliance Ruhr die Stiftungsförderung für MERCUR um ein Mehrfaches übertrifft, wird aus der Spitze des Ministeriums ausdrücklich hervorgehoben, dass MERCUR den Boden für die Research Alliance bereitet hat, kurz auf die Formel gebracht: „Ohne MERCUR hätte es die Research Alliance Ruhr nicht gegeben.“ MERCUR hat aus dieser Sicht vor allem dazu beigetragen, dass die Universitäten sich Stück um Stück mehr auf regionale Abstimmung und Kooperation einließen und diese dort erprobten, auch wenn deren Bedeutung den Universitäten nicht immer gleichermaßen bewusst war. Am Ende beteiligt sich das Ministerium also nicht an MERCUR, sondern versucht über einen anderen Weg, das Ruhrgebiet und die Ruhr-Universitäten zu unterstützen. Es fördert nun mit der Research Alliance Ruhr den Aufbau von thematischen „Research Centers“, in denen die Spitzenforschung standortübergreifend zusammen- und vorangebracht wird. Entsprechende Schwerpunktsetzungen beruhen freilich auf Prozessen der Abstimmung und Kooperationen, die immer auch ein Anliegen von MERCUR waren und sind. Das führt zu der Frage, ob es für solche Prozesse eine „dritte“ Seite außerhalb der Universitätsallianz braucht, die mit Rat und Tat zur Seite steht. Von Landesseite vernehmen wir, dass die Entwicklung dieser neuen Strukturen und Mittelverwendungen auf jeden Fall einer Begleitung bedarf.

Ein Gremium, das eine solche Begleitung übernehmen kann (und wohl soll), ist der jüngst eingerichtete und hochkarätig besetzte International Advisory Board unter dem Vorsitz des mehrfach erwähnten ehemaligen Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft. Es wird spannend sein zu verfolgen, in welcher Weise und Tiefe dieser Board künftig den Ausbau der Research Alliance begleiten und welche Rolle er beim Aufbau neuer Organisationsstrukturen spielen wird, die in dem der Ruhrkonferenz präsentierten Konzept vorgeschlagen werden.

Dessen ambitionierte Vorstellungen samt Begründungen konnten wir im Gespräch mit dem erwähnten Urheber und wissenschaftspolitischen Berater kennenlernen. Sie sind jedoch nicht Gegenstand unseres Assessments. Für unseren Zusammenhang interessant und wichtig ist vielmehr, wie MERCUR in dem größeren Rahmen einer wissenschaftspolitischen Vision für das Ruhrgebiet und speziell für die dortigen Universitäten aus dieser *Beratungsperspektive* eingeordnet wird. Der wissenschaftspolitische Berater betont in unserem Gespräch, dass MERCUR vertrauensbildend gewirkt und eine verstärkte standortübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht hat und dabei sehr gute Projekte und exzellente Personen gefördert wurden. Gegenüber einer Stiftungsinitiative wie MERCUR setzt sein Ansatz jedoch grundlegender an den Hochschul- und Forschungsstrukturen an, die gezielt und international orientiert auf Exzellenz ausgerichtet werden sollen. Für die Umsetzung dieses längerfristigen Plans wird die bereits erwähnte „höhere Milliardensumme“ benötigt.

Für das Ruhrgebiet und die Ruhr-Universitäten sind das verlockende Perspektiven. Doch werden mit dem Fördervolumen und Zielrahmen auch einige Veränderungen hinsichtlich der Governance der Standorte und der Allianz vorgeschlagen, die an den Universitäten „Unbehagen“ auslösen könnten, denn diese setzen wirklich an Strukturen an.

Bilanzierend kann hier gefragt werden, ob und inwieweit sich das durch die Förderzusage abzeichnende „Happy End“ einer regionalen Forschungsk Kooperation auf MERCUR und das Handeln der Stiftung Mercator zurückführen lässt. Dabei ist hervorzuheben, dass MERCUR und die Stiftung Mercator nicht auf Änderungen der Struktur von Einrichtungen (und ihrer Governance) abzielten, so wie sie nun mit dem Aufbau einer Research Alliance Ruhr und noch mehr mit der Vision eines „exzellenten“ regionalen Forschungsraums angegangen werden. Wir haben es mit sehr unterschiedlichen Intentionen zu tun, für die erst auf einer höheren Abstraktionsebene Gemeinsamkeiten gefunden werden können: Sie zielen alle auf eine bessere Koordination und eine verstärkte Kooperation in der Forschung der drei Ruhr-Universitäten. Vor diesem Hintergrund konnte die Stiftung Mercator mit MERCUR, so wie es in der zurückblickenden Außenbetrachtung beschrieben wird, den „Boden bereiten“ (auch) für eine Research Alliance Ruhr. Mit MERCUR als Gesellschaft samt Regelsystem und Geschäftsstelle wurde ein Rahmen geschaffen, um Forschung besser abzustimmen und dabei einerseits die Standorte und andererseits die Allianz der Universitäten stärker zu profilieren. Zugleich wurden Projekte und Personen gefördert, deren Forschung nach internationalen Standards begutachtet als anschluss- und konkurrenzfähig gelten kann. Aber von vorneherein war auch gesetzt, dass Zuwendungen der Stiftung Mercator für MERCUR nach maximal 15 Jahren enden werden.

Bei der Außenbetrachtung von MERCUR aus der *Perspektive von Stiftungen* wiederum fallen zwei Merkmale besonders auf: Es gibt erstens eine klare Förderstrategie und zweitens von Beginn an zugleich eine Strategie für die Beendigung der Förderung. Diese beiden Strategien sind, so erfahren wir im Gespräch, bei MERCUR vorbildlich angelegt und abgestimmt. Sie passen kohärent zu den Zielsetzungen und zum Selbstverständnis der Stiftung Mercator bzw. ergeben sich daraus. Beim Förderkonzept werden Ausgangslagen der Standorte und der Region, Kontextfaktoren (z.B. Exzellenzwettbewerbe) sowie komplementäre (z.B. for-

schungspolitische) Bestrebungen und Vorhaben berücksichtigt, aufeinander bezogen und mit Stiftungszielen abgeglichen. Die für die Erfolgchancen relevanten Einschätzungen zu Zeiterfordernissen und dafür vorzusehende Förderungszeiträume scheinen sehr realistisch getroffen und in einer längerfristigen Planung umgesetzt zu sein. Angesprochen werden aber auch die besonderen Herausforderungen kooperativer Vorhaben, die geeignete Partizipationsmodelle, eine gute Kommunikationsstrategie und viel Geduld verlangen. Auch hier hat, so die Einschätzung von außen, die Stiftung Mercator mit MERCUR vorbildlich gearbeitet. MERCUR hat, so eine weitere Beobachtung, bei Universitäten auch in anderen Bundesländern Aufmerksamkeit und Interesse gefunden. In Folge gab es mehrfach Nachfragen nach ähnlichen Fördermöglichkeiten anderer Stiftungen für die Zusammenarbeit von benachbarten Standorten. Im Vergleich zu anderen regionalen Verbänden kann MERCUR hier aus der Sicht einer anderen Stiftung als schönes Beispiel sehr guter Praxis gelten. Dem Handeln von Mercator wird für MERCUR Modellcharakter zugesprochen. Allerdings, so wird betont, sind sehr viele Faktoren zu berücksichtigen, wenn es um die Frage der Übertragbarkeit auf andere Standorte und Regionen geht.

Insgesamt betrachtet runden die Außensichten von Personen, die mit MERCUR vertraut, aber dort nicht involviert sind, die bisherigen Einschätzungen ab. Übereinstimmend wird dem Vorhaben und dem Vorgehen der Stiftung Mercator großer Respekt gezollt. Dies geschieht unter anderem vor dem Hintergrund einer sehr guten Kenntnis der Ausgangsbedingungen an den Ruhr-Universitäten und deren Bemühungen, sich besser abzustimmen, Kooperationsmöglichkeiten zu suchen und sich veränderten Anforderungen etwa durch Exzellenzwettbewerbe zu stellen. Hier wird beobachtet, wie schwer es den Universitäten im Vorfeld von MERCUR fällt, gemeinsame Strategien und Vorhaben zu entwickeln. Zugleich werden Schwierigkeiten wahrgenommen, mit denen die Stiftung Mercator bei ihren Bemühungen konfrontiert war, ihre strategische Förderkonzeption im Dialog mit den Universitäten in ein gemeinsames Vorhaben münden zu lassen. Die Einschätzungen aus der politischen Beobachtersicht können als Bekräftigung der Stiftungsstrategie verstanden werden, hier selbstbewusst auf ein Fördermodell zu dringen, das hohe Qualitätsanforderungen stellt und die Universitäten in einen systematischen Austausch über ihre Schwerpunktsetzungen und gemeinsamen Forschungspotenziale bringt. Besondere Anerkennung finden die Positionierung der Stiftung, die von Beginn an bereits den Ausstieg avisiert und damit für klare Verhältnisse sorgt, sowie die engagierten Bemühungen, über MERCUR die strategische Abstimmung und die Zusammenarbeit der drei Universitäten zu befördern. Auch mit Blick auf die neuen Perspektiven einer Research Alliance Ruhr wird übereinstimmend betont, dass mit MERCUR maßgebliche Vorarbeit geleistet wurde.

10. Eine systematische Würdigung der Besonderheiten von MERCUR und Ausblick

In den bisherigen Kapiteln haben wir das Mercator Research Center Ruhr aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet, um Besonderheiten und Qualitäten des Programms herauszuarbeiten. Abschließend sollen nun MERCUR und das darauf bezogene Stiftungshandeln in einer systematischen Zusammenschau betrachtet werden.

Was MERCUR auszeichnet: Ein Überblick

Das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) weist eine Reihe von bemerkenswerten Besonderheiten auf:

1. Die Zielsetzungen von MERCUR sind eng mit dem Selbstverständnis der Stiftung Mercator verbunden und in diesem verankert (ausgeprägte Kohärenz).
2. Die Förderung beschränkt sich nicht auf den „guten“ Zweck, sondern folgt deklarierten und sehr gut begründeten inhaltlichen Absichten (explizite Förderabsicht).
3. Mit dem Fokus auf das Ruhrgebiet wird ein Modellfall sich in der Forschung abstimmen-der und kooperierender Universitäten in einem Wirtschaftsraum gefördert, der in einem besonderen Maße auf Innovation angewiesen ist (regionaler Schwerpunkt).
4. Die präzise Explikation von aufeinander bezogenen Zielen der Stiftung Mercator einerseits und des Programms MERCUR andererseits sorgt auf vorbildliche Weise für Klarheit und Transparenz (transparente Ziele).
5. Die sehr genau ausgearbeitete und in jeder Hinsicht gut begründete Konzeption für MERCUR schafft gleichermaßen Klarheit für die Stiftungsgremien und Orientierung für die universitären Partner (elaboriertes Förderprogramm).
6. MERCUR konzentriert sich aus guten Gründen auf eine Förderung der Leistungsdimension Forschung; an diese stellt die Stiftung allerdings sehr hohe Qualitätsansprüche (hohe Qualitätsanforderungen).
7. Mit der Einrichtung eines gemeinsamen Research Centers zielt die Stiftung Mercator insbesondere auf die standortübergreifende strategische Abstimmung und Zusammenarbeit der Ruhr-Universitäten in der Forschung (institutionelle Verankerung).
8. Die Stiftung nimmt die Autonomiebedürfnisse der Universitäten wahr und berücksichtigt diese in der Trägerschaft und in einem zweistufigen Entscheidungsverfahren, das in der ersten Stufe den Einfluss der Universitäten sichert (Perspektivenübernahme, partnerschaftlicher Ansatz).

9. Mit der Einrichtung einer eigenständigen Geschäftsstelle für MERCUR werden die Förderverfahren professionell organisiert; ein unabhängiger Beirat entscheidet in der zweiten Stufe ausschließlich nach wissenschaftlichen Kriterien (hohe Standards, systematische Qualitätssicherung).
10. Die Stiftung Mercator entscheidet sich für einen Förderzeitraum von insgesamt 15 Jahren, der ausreichend Zeit für die Entwicklung koordinierter und gemeinsamer Forschung und institutionelle Wirkungen gibt (ausreichender, aber limitierter Förderzeitraum).
11. Drei aufeinanderfolgende Förderphasen und damit verknüpfte externe Evaluationen tragen zur Steuerung und Qualitätssicherung bei (Evaluationskonzept).
12. Der zu Beginn angekündigte Ausstieg der Stiftung Mercator aus der Förderung schafft Planungssicherheit für alle Seiten und lässt ihre Förderung von MERCUR als begrenzte Maßnahme verstehen (Ausstiegsszenario).

Diese Aufstellung fasst wichtige Alleinstellungsmerkmale von MERCUR zusammen, die alleamt eine gute und vor allem kluge Praxis des Stiftungshandelns erkennen lassen. Mit einer Fördersumme von insgesamt 55 Mio. Euro schafft die Stiftung Mercator die Grundlage für die Arbeit des Mercator Research Centers Ruhr. Sie stellt jedoch nicht nur Geld bereit. Vielmehr hat sie einen innovativen hochschulpolitischen Förderansatz mit einem regionalen Fokus entworfen und setzt diesen zusammen mit den Ruhr-Universitäten bis heute konsequent um.

MERCUR als Modell

MERCUR ist ein herausragendes Beispiel für die Förderung von regionaler Kooperation in der Wissenschaft. Drei eng benachbarte Universitäten werden durch MERCUR systematisch in ihrer strategischen Zusammenarbeit als Verbund bzw. Allianz (als UAMR und später UA Ruhr) gestärkt. Die Stiftung Mercator und die drei Ruhr-Universitäten verstehen ihre Region, das Ruhrgebiet, als Gelegenheits- und Verantwortungsraum.⁴⁴

Auch wenn die langjährige und höchst erfolgreiche Förderung regionaler Forschungskoope-
ration durch MERCUR Modellcharakter beanspruchen kann, lässt sich dieser Ansatz nicht
einfach auf andere Wissenschaftsräume übertragen. Vielmehr hängt die Übertragbarkeit
von vielen Faktoren ab; auf zwei entscheidende Voraussetzungen gehen wir hier kurz ein.
Die erste Voraussetzung liegt aufseiten der drei Ruhr-Universitäten. Sie hatten im Vorfeld
bereits begonnen, miteinander zusammenzuarbeiten, und es gab ein artikuliertes Interesse,
die Kooperation auszubauen. Die zweite Voraussetzung ist auf der Stiftungsseite zu sehen.
Hier gelang es der Stiftung Mercator, eine Konzeption zu entwerfen, die maßgeschneidert
Besonderheiten der Region, Ausgangslagen der Universitäten sowie aktuelle hochschul-
politische Entwicklungen und Herausforderungen berücksichtigt. Entsprechende Vorausset-
zungen sollten mindestens gegeben sein, wenn daran gedacht wird, mit Fördermitteln und
Konzepten die regionale Kooperation von Universitäten anzuregen. Ganz besonders gilt es
dabei, sehr gründlich die spezifischen Gegebenheiten in einer Region zu analysieren und auf
aktuelle wissenschafts- und hochschulpolitische Entwicklungen zu beziehen.

Ein Modellcharakter – und zwar für das Handeln von Stiftungen – kann an dieser Stelle
insbesondere den gründlichen Sondierungen und kompetenten Vorarbeiten für MERCUR
zugesprochen werden. Sie sind getragen von einem Verantwortungsbewusstsein der
Stiftung Mercator, das die Qualität eines Förderprogramms konsequent mit einbezieht.

⁴⁴ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen, Berlin 2018, S. 13–16.

Die Stiftung Mercator betrachtet es somit als ihre Aufgabe, die Konzeption für das Mercator Research Center Ruhr auszuarbeiten – und übernimmt entsprechend Verantwortung. Über die dafür erforderliche Expertise verfügt sie, und auch das zeichnet sie aus. Auf der anderen Seite ist der Stiftung bewusst, dass MERCUR nur Erfolg haben kann, wenn die Universitäten partnerschaftlich eingebunden sind, bei der Vorbereitung der Konzeption, bei Entscheidungsprozessen, besonders aber in eine gemeinsame Trägerschaft.

Das verschiedentlich in diesem Bericht ausgesprochene Lob für die Qualität der in den Strategiepapieren ausformulierten Konzeption für MERCUR darf an dieser Stelle noch einmal bekräftigt werden: Im Stiftungsbereich finden sich selten gleichermaßen elaborierte und fachkundig begründete Förderkonzeptionen, die mit einer differenzierten Zielexplication zudem für Transparenz sorgen. Ebenso hervorzuheben ist, mit welcher Voraus- und Umsicht die beabsichtigte Umsetzung beschrieben wird. MERCUR zeichnet sich gerade auch durch ein Implementationskonzept aus, das mit dem Hochschulsystem vertraut ist und weiß, welche Förderlinien und Anreize Universitäten mit ihren Forscher*innen ansprechen.

Der Stiftung Mercator ist aber auch die konkrete Umsetzung ein Anliegen. In diesem Rahmen übernimmt sie Initiative (und Verantwortung), etwa bei Personalvorschlägen für den Gründungsdirektor oder bei der Qualitätssicherung durch externe Evaluationen. Sie begleitet MERCUR umsichtig, problembewusst sowie mit der gebotenen Zurückhaltung und trägt dazu bei, dass MERCUR kohärent seine Ziele verfolgt. Hierzu zählen auch ein Nachsteuern und Weiterentwickeln von einzelnen Förderlinien. Die Stiftung begrüßt das proaktive Ansprechen von (insbesondere jüngeren) Forscher*innen, für die eine Förderung im Rahmen von MERCUR passen könnte, unterstützt das „Networking“ und „Community Building“ und setzt ein Zeichen, indem sie die Betreuung der Global Young Faculty in die Hände von MERCUR gibt.

Als Dreh- und Angelpunkt für das Funktionieren von MERCUR verdient das zweistufige Auswahl- und Förderverfahren, besonders hervorgehoben zu werden. Über diese klug ausgedachte Konstruktion gelingt es, mit der ersten Stufe einen regelmäßigen strategischen Dialog der drei Universitäten über Forschungsschwerpunkte einzurichten und voranzubringen, um dann in der zweiten Stufe einen externen Wissenschaftlichen Beirat über starke Forschungsprojekte in den strategisch abgesprochenen Feldern entscheiden zu lassen. Dieser exzellent besetzte Beirat garantiert, dass die Projekte anspruchsvollen (etwa für die DFG typischen) Standards genügen. Auf diese Weise ist bereits sichergestellt, dass die Fördergelder in jedem Fall sehr gut angelegt sind und die Forschung der Ruhr-Universitäten bereichern. Mit der ersten Stufe des Verfahrens wird zusätzlicher „Gewinn“ eingefahren, denn diese befördert die strategische Abstimmung und die Kooperation der Universitäten. All das trägt zur Profilierung der einzelnen Standorte wie der Allianz bei – und damit genau zum Erreichen der Ziele, die von der Stiftung Mercator mit MERCUR angestrebt wurden. Dass diese Konzeption und ihre Umsetzung erfolgreich waren, belegen Einschätzungen der Universitäten, die von „Seed Money“ oder „Katalysatoreffekten“ sprechen. Diesen Eindruck bekräftigen ebenfalls externe Beobachter*innen, wenn sie MERCUR einen wichtigen Beitrag zur Vertrauensbildung und zur Sichtbarkeit der Ruhr-Allianz attestieren. Überlegungen des Landes Nordrhein-Westfalen zur Stärkung des Ruhrgebiets als Wissenschaftsregion und zur Förderung einer Research Alliance Ruhr finden mit MERCUR ein sehr schönes Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der drei Standorte vor.

Ausblick

Wie von Beginn an von ihr angekündigt, beendet die Stiftung Mercator die Förderung von MERCUR mit dem auslaufenden Jahr 2024. Die Schritte für die rechtliche Abwicklung und für Restfinanzierungen sind bereits verantwortungsbewusst geregelt. Die Stiftung

hat dann über einen Zeitraum von 15 Jahren an den Ruhr-Universitäten eine große Zahl (ca. 300) von starken Forschungsprojekten mit einer Summe von insgesamt 55 Mio. Euro unterstützt. Der größte Teil der Projekte beruhte auf Kooperationen, an denen mindestens zwei Standorte beteiligt waren. Viele der geförderten Projekte führten zu – oft größer angelegten – Anschlussvorhaben, die dann Drittmittel von weiteren Geldgebern (v.a. DFG) einwarben. Die Universitäten beteiligten sich finanziell an MERCUR, indem sie die Overheads übernahmen und damit letztlich auch das gesamte Fördervolumen noch einmal deutlich erhöhten. Die gemeinsame Trägerschaft von MERCUR endet nun ebenfalls. Sie sicherte, zusammen mit der Einrichtung der Geschäftsstelle, die institutionelle Verankerung für die strategischen Abstimmungen und Förderentscheidungen und schuf den verbindlichen Rahmen, der für ein zielführendes partnerschaftliches Zusammenwirken über längere Zeiträume unabdingbar ist. Wie erfolgreich dieses Zusammenwirken war, haben wir in unserem Bericht dargelegt.

Mit der institutionellen Anlage von MERCUR bestand von Anfang an eine Option darin, dass mit dem Ende der Förderung durch die Stiftung Mercator eine andere Seite ihren Part übernimmt. Denkbar, und immer wieder ins Spiel gebracht, war die Möglichkeit, das Land Nordrhein-Westfalen für einen Einstieg und die Mitfinanzierung zu gewinnen, um die Stiftung Mercator am Ende abzulösen. Unser Bericht lässt an einigen Stellen erkennen, weshalb diese Option Hoffnung blieb. Tatsächlich hat das Land nach einiger Zeit über die Ruhrkonferenz einen anderen Weg gefunden, um die Forschung im Ruhrgebiet und die dortigen Universitäten langfristig mit sehr beträchtlichen Mitteln zu unterstützen. Diese Förderung einer Research Alliance Ruhr ist wiederum institutionell auf ganz andere Weise eingebettet. Mit der Research Alliance ergeben sich für die Ruhr-Universitäten großartige Perspektiven, die weiter reichen und mit organisatorischen und strukturellen Veränderungen verbunden sind.

Mit diesen Entwicklungen haben sich allerdings auch die Rahmenbedingungen für eine andere Option verändert, MERCUR ohne die Stiftung Mercator fortzuführen. Diese Option ist nirgendwo in Papieren beschrieben, aber in gewisser Hinsicht liegt sie nahe: Die Universitäten betreiben gemeinsam eine Art Research Center Ruhr weiter, nun jedoch ohne Stiftung Mercator. Dieser Idee steht einiges entgegen, denn Stiftungsmittel als – bisher starker – Anreiz entfallen, eigene Mittel müssen haushaltsrechtlich sauber für Projekte mit und an anderen Universitäten vergeben werden. Für die Idee wiederum kann die geteilte Überzeugung sprechen, dass die einzelnen Universitäten wie die Allianz von gemeinsamer Abstimmung und Kooperation in der Forschung profitieren. Die Voraussetzungen dafür sind aufgrund der räumlichen Nähe der Ruhr-Universitäten und ihrer gemeinsamen Erfahrungen (u. a. im Rahmen von MERCUR) bestens, man könnte sagen „einzigartig“. Tatsächlich haben sich die drei Ruhr-Universitäten bereits vor einem Jahr darauf verständigt, MERCUR in die UA Ruhr zu integrieren. Dieses Förderinstrument für kooperative Vorhaben soll mit einem Gesamtbudget bis zu einer Größenordnung von 1,5 Mio. Euro pro Jahr unterlegt werden. Ein konkretes Konzept für dieses Förderinstrument liegt inzwischen vor. Es zielt darauf ab, den Aufbau innovativer Forschungsfelder, den Ausbau von Kooperationen sowie Wissenschaftler*innen auf früheren Karrierestufen zu fördern. Neben einer Projektförderung, die sich am Format „MERCUR.Kooperation“ orientiert, ist eine Strukturförderung (etwa von UA Ruhr Schools) geplant. Es werden auch Mittel für Veranstaltungen des MERCUR Clubs bereitgestellt. Auch das zweistufige Antrags- und Begutachtungsverfahren lehnt sich an MERCUR an. Über die Auswahl der Skizzen entscheiden die Prorektor*innen für Forschung. Zu den Vollarträgen werden externe Gutachten eingeholt; die Förderentscheidung wird nun allerdings durch den Koordinierungsrat der drei Universitäten getroffen. Dieses Konzept führt tatsächlich wichtige Förderabsichten von MERCUR weiter. Es belegt damit eine weitere nachhaltige Wirkung eines großen und höchst innovativen Förderkonzepts der Stiftung Mercator.

Stiftung Mercator GmbH

Huyssenallee 40
45128 Essen
Tel. +49 201 24522-0
info@stiftung-mercator.de

www.stiftung-mercator.de



Laura Scharm

Projektmanagerin
Tel. +49 201 24522-857
laura.scharm@stiftung-mercator.de

AufRuhr Das Magazin der Stiftung Mercator
www.aufrohr-magazin.de