

Empfehlungen

Kommission zur Strategieüberprüfung
der Stiftung Mercator

Empfehlungen

Empfehlungen

Empfehlungen

Kommission zur Strategieüberprüfung
der Stiftung Mercator

Inhalt

Ausgangssituation	4
Einführung	6
1. Stiftungen als zivilgesellschaftliche Intermediäre	6
2. Strategieentwicklung im (deutschen) Stiftungssektor	8
Feststellungen und Empfehlungen	9
3. Zum strategischen Wirkungsverständnis der Stiftung Mercator	9
4. Wirksamkeit und Reichweite des Themen- und Förderportfolios der Stiftung	10
5. Wirkung als Arbeits- und Legitimationsprinzip der Stiftung	12
5.1. Legitimation zwischen Berechtigung und Akzeptanz	12
5.2. Evaluationen und strategische Beratungskultur	13
6. Advocacy-Strategien	13
7. Kooperationsstrategien der Stiftung	14
8. Reputation, Kommunikation und Wissensarbeit	14
9. Transparenz	15
10. Organisation der Stiftung und der Stiftungsarbeit	16
10.1. Matrixorganisation der Stiftung	16
10.2. Aus- und Neugründungen sowie Tochtergesellschaften der Stiftung	16
11. Personalentwicklung und „Faktor Mensch“ in der Stiftung	18
12. Wissenschaft als Gegenstand der Förderung sowie Wissenschaftsbasierung als Grundlage der eigenen Arbeit	19
13. Rechtsform und Ressourcen der Stiftung als Mehrgenerationenprojekt	20
Anhang: Vorgehen und Analysebereiche	21

Ausgangssituation

Die Stiftung Mercator hat seit dem Jahre 2008 eine in der deutschen Stiftungslandschaft herausragende quantitative und qualitative Weiterentwicklung durchlaufen. Dieser Prozess wurde gesteuert durch eine strategische Neuausrichtung, die 2008 unter dem Titel „Mercator 2013 – Ideen beflügeln, Ziele erreichen“ verabschiedet wurde. Sie ist seitdem auch zentral für die öffentliche Positionierung der Stiftung.

Zur Prüfung dieser Strategie wurde im Januar 2013 durch den Vorsitzenden des Beirats der Stiftung Mercator eine internationale, unabhängige Expertenkommission mit folgenden Mitgliedern berufen:

- Paul Brest, Co-Director Center on Philanthropy and Civil Society, Stanford University,
- Prof. Dr. Ute Frevert, Direktorin Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin,
- Prof. Dr. Otfried Jarren, Prorektor Geistes- und Sozialwissenschaften, Universität Zürich,
- Prof. Dr. Jürgen Kocka, Präsident emeritus Wissenschaftszentrum für Sozialforschung gGmbH, Berlin,
- Ratna Omidvar, President Maytree Foundation, Toronto,
- Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Rektor HHL Leipzig Graduate School of Management gGmbH, Leipzig,
- Dr. Wolf Schmidt, PhiPolisConsult Stiftungspraxis, Dobin am See,
- Dr. h. c. André Schmitz, Staatssekretär für kulturelle Angelegenheiten, Senatskanzlei Berlin,
- Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Vorsitzender des Executive Committee (EC) von Roland Berger Strategy Consultants, München.

Den Vorsitz der Kommission übertrug die Stiftung Prof. Dr. Otfried Jarren mit dem Auftrag, den Gesamtprozess zu verantworten und zu leiten. Zu seinem Stellvertreter wurde Dr. Wolf Schmidt bestimmt. Für die Erhebungen und die Koordination stand dem Kommissionsvorsitz eine Geschäftsstelle mit Susanna Krüger und Felix Rübcke bei der goodroot GmbH in Berlin zur Verfügung.

Der Beiratsvorsitzende der Stiftung hat als Auftrag formuliert, auf einer Metaebene Strategiebildung, -umsetzung, -überprüfung und -weiterentwicklung der Stiftung Mercator zu reflektieren, ohne Einzelprojekte inhaltlich zu prüfen oder ex post zu evalu-

ieren. Im Beauftragungspapier des Vorsitzenden des Beirats der Stiftung Mercator werden die folgenden Fragestellungen genannt:

„... Das inhaltliche Erkenntnisinteresse der Stiftung Mercator besteht darin,

// mehr über die Wirksamkeit ihrer entwickelten Hebel (ihrer „Theory of Change“) zu erfahren und der Frage nachzugehen, ob „Wirkung“ ein plausibles Legitimations- und Arbeitsprinzip einer privaten Stiftung sein kann;

// die Erfahrungen zu reflektieren, die sie mit ihren speziellen Koalitions- und Advocacystrategien im Sinne gesellschaftlicher Themenanwaltschaft in den letzten Jahren gemacht hat, sowie weiterführende Antworten darauf zu finden, was es heißt, in einer Wissensgesellschaft als Stiftung durch Koalitionen und die Ermöglichung von Plattformen (als „Convener“) zu arbeiten; zu fragen, ob sie dafür die richtigen Regeln entwickelt hat und im politischen Raum wirksam agieren kann, ohne dabei in eine Legitimationsfalle zu geraten; die Formen der Kommunikation und Netzwerkteilnahme der Stiftung Mercator mit entsprechenden Analyseinstrumenten nachzuzeichnen;

// zu reflektieren, inwiefern sich die spezielle Governance-Struktur der Stiftung Mercator im Sinne ihrer Matrix als wirkungsvoll erwiesen hat und wie in Zukunft das Spannungsverhältnis der Kompetenzzentren und Cluster adressiert werden kann;

// ihre Förderstrategie im Wissenschaftsbereich zu reflektieren und weiterzuentwickeln, was einer übergeordneten Reflexion über die Verantwortung von Wissenschaftsförderung als private Stiftung gegenüber der Gesellschaft bedarf;

// Hinweise darauf zu erhalten, wie sie ihre Förderentscheidungen auf eine Grundlage stellen kann, die es ihr erlauben, in der Zukunft klarere Kriterien für Projekte und Programme mit hoher Wirksamkeitsaussicht zu entwickeln ...“

Die Strategieüberprüfung beinhaltet die folgenden Teilprojekte und Analysen:

// Zum Beginn des Vorhabens wurden aus den wesentlichen Bereichen der Stiftung Mercator (Kompetenzzentren, Themencluster, Kommunikation, ProjektZentrum Berlin, Administration) schriftliche Selbstberichte eingeholt, für die ein detailliertes Frageraster vorgegeben wurde.

// Strukturen, Regeln, Prozesse, Führung und Ressourcen der Stiftung wurden davon unabhängig anhand sowohl interner als auch öffentlich zugänglicher Dokumente analysiert. Dabei wurden auch die zahlreichen der Stiftung vorliegenden Projektevaluationen erfasst und ausgewertet.

// Auf dieser Grundlage wurden vom Kommissionsvorsitz (Prof. Dr. Jarren, Dr. Schmidt) themenzentriert 14 halbstrukturiert-leitfadenorientierte Tiefeninterviews zu Gelingensbedingungen und Herausforderungen mit leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Mitgliedern des Beiratsausschusses und der Geschäftsführung der Stiftung geführt. Ebenso wurden die meisten Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften hinsichtlich ihrer Erfahrungen interviewt. Diese persönlichen Interviews wurden in der Regel mitgeschnitten und für Analyse Zwecke transkribiert.

// Die mediale Resonanz und Fremdwahrnehmung der Stiftung wurde im Rahmen einer Medienresonanzanalyse am Lehrstuhl von Prof. Dr. Jarren durch Dr. Franziska Oehmer ausgewertet.

// In Form von zwei Teilstudien wurden Herausforderungen, Gelingensbedingungen und Einschätzungen des bereits Geleisteten in der Fremdwahrnehmung durch Interviews erhoben. 36 leitfadengestützte Interviews erfassten zum einen Meinungsführer und Entscheidungsträger im Themenfeld „Klimawandel“. Zum anderen wurden Vertreter führender deutscher Stiftungen, die überwiegend durch Engagement eines Stifters bzw. einer Stifterfamilie gekennzeichnet sind, zu ihrer Wahrnehmung der Stiftung Mercator und ihrer Strategie befragt.

// Der allgemeine Kontext von Strategiebildung im Stiftungswesen – besonders auch in den USA – wurde über Literaturanalysen und mehrere Experteninterviews beleuchtet.

In ihrer Analyse hat sich die Kommission auf die Stiftungsarbeit im Zeitraum bis Ende 2012 konzentriert. Eine Skizze zum Analyseverfahren findet sich im Anhang.

Die Kommission hat sich zu drei Sitzungen (im Januar, Juni und Oktober 2013) zusammengefunden und sich darüber hinaus untereinander abgestimmt, um das Untersuchungsdesign zu definieren, sich über die Befunde zu beraten sowie diesen Bericht zur Strategieüberprüfung der Stiftung Mercator zu erstellen und zu verabschieden.

Die Kommission dankt allen Beteiligten sehr herzlich für ihre Mitwirkung. Das gilt ganz besonders für die konstruktive Unterstützung durch den Beirat und die Geschäftsleitung sowie die involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung Mercator.

Einführung

1. Stiftungen als zivilgesellschaftliche Intermediäre

Grundsätzlich sind Stiftungen in der Sphäre der Zivilgesellschaft zu verorten, insoweit sie weder der Sphäre des Staates noch des gewinnorientierten Marktes angehören. Stiftungen mit entsprechender Vermögensausstattung stellen hochgradig unabhängige Akteure dar, deren Stärke – z. B. über Förderungen und Kooperationen – auf die gesamte Zivilgesellschaft ausstrahlt.

Stiftungen haben zwar eine lange Tradition, doch operativ tätige Stiftungen, die auch für bestimmte säkulare Werte und Ziele eintreten und diese strategisch und mit Anspruch auf Vertretung von zivilgesellschaftlichen Belangen verfolgen, sind ein neueres Phänomen in der deutschen Stiftungslandschaft.

Es gibt verschiedene sozialwissenschaftliche Konzepte, um die gesellschaftliche Funktion von Stiftungen begrifflich zu fassen. Im Blick auf die Ambitionen der Stiftung Mercator, auch politische Entscheidungen zu beeinflussen, erscheint die Kategorie der „Intermediäre“ – der Organisationsformen zwischen politisch interessierter Bevölkerung und Regierungssystem – als besonders anregend.

In liberal-demokratisch verfassten politischen Systemen kommt gesellschaftlichen Intermediären eine besondere Bedeutung zu: Sie greifen Probleme auf, sie artikulieren gesellschaftliche Erwartungen, sie organisieren gesellschaftliche Interessen, sie tragen durch unterschiedliche Formen der Kommunikation maßgeblich zum gesellschaftlichen Dialog bei. Durch ihr kommunikatives Wirken nehmen sie gesellschaftliche Positionen und Interessen nicht nur auf, sondern transformieren sie im Diskurs, so dass Mehr- wie Minderheitspositionen gefunden werden. Zugleich werden damit Argumente auch in die formalisierte politische Meinungs- und Willensbildung wie auch in die politisch-parlamentarische Entscheidungsfindung eingebracht. Intermediäre in Form von Vereinen, Verbänden, Akteuren der (Neuen) Sozialen Bewegungen tragen zudem auch zur kommunikativen Rückkoppelung politischer Entscheidungen bei, die dadurch über die formale Legitimität von Regierungs-, Parlaments- oder Verwaltungsentscheidungen hinaus im Sinne einer deliberativen Demokratie Anerkennung erhalten.

Der Prozess der Meinungs- und Willensbildung, der heute stark von Medien geprägt wird („Mediengesellschaft“), soll offen und nicht vermachet sein, so dass sich demokratische Ordnungen weiterentwickeln können. Die Vielfalt der gesellschaftlichen Interessen soll auch durch eine Vielzahl unterschiedlich institutionalisierter und ausgerichteter Intermediäre zum Ausdruck kommen. Die traditionellen Intermediäre, insbesondere jene der Interessenaggregation (Verbände) und -durchsetzung (Parteien), unterliegen gewissen rechtlichen Anforderungen. Sie setzen sich dem gesellschaftlichen und politischen (Ideen-)Wettbewerb aus und streben daher nach Öffentlichkeit.

Mehr und mehr kommen aber auch intermediäre Akteure hinzu, die vorrangig Themen entwickeln, formulieren und aufgreifen (Interessenfindung, Interessenartikulation). Viele dieser Organisationen streben mit Medieneffekten und Kampagnen in die Öffentlichkeit, um nicht nur gesellschaftliche Anerkennung, sondern auch Ressourcen in Form von Unterstützern oder Mitgliedern zu gewinnen bzw. finanzielle Beiträge einzuwerben. In der Öffentlichkeit wird zugleich nicht nur über Interessen, Werte und Normen verhandelt, sondern es werden auch Deutungen sozialer Phänomene ebenso wie wissenschaftliche Erkenntnisse in Debatten, aber auch in Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse eingebracht. Ein Beispiel dafür sind viele der neuen Akteure aus dem Umwelt- oder Ernährungsbereich.

In wachsendem Maße werden Entscheidungen und Begründungen für Entscheidungen durch wissenschaftliche Nachprüfbarkeit legitimiert. Wissen bzw. Wissensbasierung wird zunehmend zu einer relevanten Ressource für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung moderner Gesellschaften. Der Begriff „Wissensgesellschaft“ markiert, dass Vorhaben auf der Basis von als gesichert akzeptiertem Wissen entschieden werden sollen. Evidenz- und Wissensbasierung haben auch Einfluss auf die intermediäre Struktur sowie auf die (medien-)öffentliche Kommunikation in der modernen Gesellschaft: Vorhandene Intermediäre beziehen sich auf Wissensbestände oder lassen Wissen generieren, um damit ihre jeweiligen Standpunkte zu untermauern – so in Fragen des Klimawandels, der Energiewende oder im Bereich der Gentechnologie.

Evidenzbasiert argumentierende klassische Intermediäre – wie politische Parteien, Verbände oder Akteure der (Neuen) Sozialen Bewegungen – haben in

einer pluralistischen demokratischen Ordnung ihren legitimen Platz, nicht nur weil sie bestimmten rechtlichen Anforderungen (Vereinsgesetz, Parteiengesetz etc.) genügen müssen oder wollen, sondern vor allem auch aufgrund der Tatsache, dass sie sich am öffentlichen Wettbewerb und an formalisierten Willensbildungsprozessen beteiligen. Sie unterliegen somit spezifischen Arten formeller und informeller Kontrolle.

Private Akteure, und dazu zählen Stiftungen, werden dann zu intermediären Akteuren, wenn sie an der Ausbildung, der Formulierung, der Artikulation, der Aggregation oder gar der Durchsetzung von gesellschaftlichen Interessen mitwirken wollen. Als private Akteure unterliegen sie aber nicht der für klassische Intermediäre typischen formellen und informellen Kontrolle. Im Unterschied zu anderen Akteuren müssen sie nicht Interessen erst finden, sondern sie können Interessen setzen, ohne sich längeren organisationsinternen Aushandlungen stellen zu müssen. Stiftungen definieren ihre Interessen und Ziele selbst

// auf der Ebene der Stiftungszwecke durch den Stifter,

// auf der Ebene von operativer Arbeit oder Förderentscheidungen durch Stiftungsorgane,

// auf der Ebene der Ressourcen möglicherweise durch (Zu-)Stifter und Spender.

Stiftungen bedienen sich dabei ehrenamtlicher oder vergüteter Mitarbeitender. Stiftungen im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches sind in der Ausgestaltung ihrer satzungsmäßigen Organstruktur jenseits des vorgeschriebenen Vorstands ungewöhnlich frei und können nach Belieben Gremien schaffen, die der eigenen Willensbildung oder auch der Evaluation von Zielen oder Maßnahmen dienen. Im Unterschied zu anderen Intermediären verfügen sie nicht über Mitglieder oder Anteilseigner, die Rechte gegenüber den Leitungen oder der Organisation geltend machen können. Und Stiftungen sind – je nach Vermögensausstattung – weniger auf die Einwerbung von finanziellen Mitteln zur Herstellung ihrer Handlungsfähigkeit angewiesen als die meisten Intermediäre. Stiftungen können sich deshalb eher als andere Intermediäre über bestehende politische oder gesellschaftliche Tabus hinwegsetzen und neue Problemstellungen thematisieren. Diese Freiheit ist dann ein Gewinn bei der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele,

wenn sich private Akteure selbst adäquate Regeln geben und für die notwendige Begründung ihrer Anliegen sowie für Transparenz Sorge tragen.

Stiftungen im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches unterliegen auch keiner Fachaufsicht und keiner gesellschaftlichen Mitsprache. Wenn die Satzung nichts anderes bestimmt, ist es rechtlich allein in das Belieben der Stiftungsorgane gestellt, ob und inwieweit sie externe Meinungen berücksichtigen. Allerdings unterliegen sie einer Rechtsaufsicht hinsichtlich der Einhaltung ihrer Satzung und der Fiskalaufsicht über die Einhaltung der Gemeinnützigkeit. Was die Stiftung vom sich öffentlich einmischenden vermögenden Bürger und vom klassischen „Mäzen“ unterscheidet, ist ihre Steuerprivilegierung. Die Stiftungsarbeit wird von der Öffentlichkeit zwar nicht kontrolliert, wohl aber gefördert.

Stiftungen stehen dann vor besonderen Herausforderungen, wenn sie strategische Ziele im Kontext politischer Meinungs- und Willensbildung oder gar von Entscheidungsprozessen verfolgen: Einerseits haben sie den Vorteil, dass sie jenseits des gesellschaftlichen Mainstreams agieren können, weil sie nicht auf Wahl- oder Abstimmungsergebnisse, Koalitionszwänge oder die Dauer von Legislaturen achten müssen. Möglicherweise sind sie auch nicht auf die Einwerbung von Ressourcen angewiesen und müssen sich daher nicht marktlich oder politisch-taktisch verhalten. Stiftungen haben also Freiheiten. Andererseits müssen sie, zumal wenn sie wie ein Intermediär agieren, auf ihre Legitimation achten und schon im Hinblick auf ihren Erfolg am Erwerb eines Maximums an Akzeptanz und Reputation interessiert sein. Gesellschaftliche Akzeptanz ist nötig, um als private Akteure legitim auf gesellschaftliche Angelegenheiten einwirken zu können. Für Stiftungen wird damit Reputation zu einer zentralen Legitimationsressource.

Die Übernahme einer intermediären Funktion erfordert aus normativen Überlegungen wie aus funktionalen Notwendigkeiten eine spezifische Governance. Sie beginnt mit gut ausbalancierten Strukturen von Verantwortung und Kontrolle sowie klaren Regeln qualifizierter interner Entscheidungsfindung. Dazu gehört, dass das Eintreten für Ziele offen und öffentlich geschieht, also nachvollziehbar ist. Das verlangt neben der Transparenz von Entscheidungen eine Transparenz von Mittelherkunft und Mittelverwendung. Nicht zu unterschätzen ist schließlich die Wahrung und Pflege bestimmter Formen der (politischen) Kommunikation.

2. Strategieentwicklung im (deutschen) Stiftungssektor

Traditionell sind Stiftungen durch als relativ willkürlich gesetzt erscheinende Ziele und Zwecke der Satzung gesteuert, die in der Praxis zu bestimmten Fördergebieten und Arbeitsfeldern führen. Stiftungen streben nach übergreifenden Zielen oder spezifischer Einzelfallhilfe – häufig im Bewusstsein, eine Sisypheaufgabe auszuführen. Es gehört dabei zu den Stärken der Stiftungsidee, sich auch durch geringe – vielleicht sogar fehlende – Erfolgsaussicht nicht von einem als fundamental richtig erkannten Engagement abhalten zu lassen.

Historisch hat sich ein ursprünglich stark vom Almosengedanken geprägtes Stiftungswesen in der Auseinandersetzung mit individuellen und gesellschaftlichen Missständen immer stärker daran orientiert, Symptommilderung durch Ursachenbekämpfung zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen.

In Deutschland ging diese Entwicklung mit einer Bedeutungsverlagerung von der traditionellen Förderstiftung (bzw. Anstaltsträgerstiftung) zu operativer Stiftungsarbeit einher. Dabei wurde die früher bestimmende ehrenamtliche Stiftungsarbeit in den größeren Stiftungen immer mehr durch bezahlte Mitarbeit bzw. hauptamtliche Stiftungsleitung ergänzt oder ersetzt. Ermöglicht wurde dieser Prozess durch den wachsenden Vermögenszufluss in das Stiftungssystem als späte Ertragsausschüttung des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg.

Seit der Mitte der 1990er Jahre fielen die gewachsenen Ambitionen der Stiftungsakteure auf den fruchtbaren Boden eines Diskurses, der Stiftungen gerne als Beispiel dafür anführte, dass eine deregulierte private Initiative nicht nur wirtschaftlichen Fortschritt beschleunigen, sondern auch staatlichem Handeln in marktfernen Sektoren wie Bildung, Kultur, Sozialem die Richtung weisen oder gar als Alternative dienen könnte. Ein Schlagwort dafür lieferte Bundes-

präsident Roman Herzog 1998 mit der Positionierung der Stiftungen als „Motoren des Wandels“.

Auch wenn ein solcher Anspruch die im Vergleich zu öffentlichen Haushalten und Unternehmensgewinnen letztlich sehr begrenzten Mittel des Stiftungssektors verkannte, befeuerte er einen Professionalisierungsschub, der sich an unternehmerischen Leitlinien z. B. von Markenpositionierung, Managementprozessen oder Mitarbeiterführung orientierte. Damit ging die Suche nach einer Gewinn (und Verlust) anzeigenden Währung einher. Man fand sie in der Kategorie „Wirkung“, die wiederum eine ebenso durchdachte wie nachhaltige Strategiebildung voraussetzte. Der Bedarf an Strategiebildung hat so seit den 1990er Jahren erheblich zugenommen, auch wenn nicht übersehen werden sollte, dass die Masse der weniger sichtbaren Stiftungen, besonders der mit geringem Vermögen, davon weitgehend unberührt geblieben ist. Großen Stiftungen jedenfalls fällt es heute schwer, sich nach innen oder außen zu erklären, ohne auf eine mehr oder weniger ausformulierte Strategie zu verweisen.

Die Stiftung Mercator ist zu einem sichtbaren Vertreter solcher Strategieorientierung geworden. Keine andere Stiftung ihrer Größenklasse in Deutschland hat ihre Strategie so offensiv thematisiert. Ein vielbeachtetes – dabei auch kritisch aufgenommenes – Fanal dafür stellte der Mercator-Jahresbericht 2008 unter dem Titel „Mehr Wirkung durch Strategie“ dar. Dieser Bericht reflektierte den neuen Anlauf, den die Stiftung unter dem Beiratsvorsitzenden Rüdiger Frohn mit dem neuen Geschäftsführer Dr. Bernhard Lorentz nahm.

Es war eine Ausnahme in der deutschen Stiftungslandschaft, dass eine Stiftung einen neuen Geschäftsführer mit einer derart dezidierten Vision und Strategie einstellte. Vergleicht man seine ersten Strategieplanungen für die Stiftung von 2007 mit der zwischenzeitlich und gegenwärtig befolgten Strategie, weist die Stiftungsarbeit eine beeindruckende Konstanz auf.

Feststellungen und Empfehlungen

3. Zum strategischen Wirkungsverständnis der Stiftung Mercator

Im Mittelpunkt ihres Auftrags sieht die Stiftung Wirkungsfragen. Deshalb formuliert sie als Erwartung an die Kommission: „Das der Strategie der Stiftung zugrundeliegende Wirkungsverständnis sollte den Ausgangspunkt für eine Strategieüberprüfung im Sinne einer kritischen Selbstreflexion der Stiftungsarbeit darstellen.“

Akteure, die gesellschaftliche Ziele verfolgen wollen, bewegen sich grundsätzlich in nie gänzlich überschaubaren und von ihnen allein gestaltbaren Interdependenzen. Es gibt verschiedene Wege, diesem Dilemma zu begegnen. Dazu gehören die Festlegung auf eigene Strategien, deren Kommunikation nach innen wie außen sowie die Definition von (Wirkungs-) Zielen.

Wirkungslogiken im Kontext einer „Theory of Change“ unterliegen immer einer Vielzahl von Hypothesen und Annahmen. Dabei legt die Metapher der „Wirkungskette“ eine Linearitäts- oder Kausalitätsannahme nahe, die der Realität häufig nicht standhält. Die von der Stiftung Mercator gewählte Metapher des Hebels, die dem angelsächsischen „Leverage“-Ansatz entnommen ist, beherrscht modernes strategisches Stiftungsdenken in hohem Maße. Für einfach strukturierte und begrenzte Wirkungsziele hat sich dies bewährt. Im Blick auf vielfältige Akteurskonstellationen sowie die unterschiedlichen Faktoren gesellschaftlichen Wandels suggeriert das Hebelbild allerdings eine mechanische Machbarkeit quantifizierbarer Effekte, die in Wirklichkeit nicht existiert. Eine Herausforderung liegt auch darin, möglicherweise negative Begleiteffekte im Sinne unerwünschter Folgen und Nebenfolgen mitzudenken.

Hebel haben eine unterschiedliche Bedeutung, je nachdem, ob es um kurz-, mittel- oder langfristige Effekte geht. Nicht selten streben Stiftungen Veränderungen auf der Ebene der Einstellungen, der Werte oder des Verhaltens an, die ob ihrer Komplexität in der Regel weder planbar noch abrechenbar sind. Zielorientierung ist nötig und sinnvoll; bei der Prognose erreichbarer Effekte ist jedoch mit der nötigen Zurückhaltung zu argumentieren.

Erfreulicherweise stellt sich die Stiftung diesen schwierigen Herausforderungen und ist offen für andere Sichtweisen. Sie thematisiert auch öffentlich,

dass „Wirkung“ angesichts einer Vielzahl von Akteuren mit deckungsgleichen, ähnlichen und konträren Positionen, komplexer Wechselwirkungen und situativer Zufälle („Fukushima“) kaum einzelnen Akteuren zuzuordnen ist.

Auf der operativen Ebene versteht die Stiftung ihre Arbeit auch als systemische Einflussnahme auf Policy-Prozesse. Mit Einflussnahme ist nicht das Verändern des politischen Systems gemeint, sondern z. B. Norm- und Regelveränderungen oder die Etablierung neuer Institutionen. Mit der Idee systemischer Intervention nähert sich die Stiftung einem Diskurs, der vor allem auch in organisationalen Beratungszusammenhängen an Bedeutung gewinnt. Ein systemisch passendes Bild wäre z. B. das von Billardkugeln. Hier führen Anstöße Veränderungen herbei, die kaum im Voraus planbar sind und jeweils eine neue Lage schaffen, auf die zu reagieren ist. Im systemischen Denken lassen sich zwar Absichten und Richtungen verfolgen, die Definition eines messbaren Ziels ist ihm gleichwohl fremd. Die Wissenschaft unterscheidet dabei zwischen Kompliziertheit und Komplexität: So machen beispielsweise die Faktoren „steigende Anzahl von Anspruchsgruppen und zunehmende Geschwindigkeit von Prozessen“ ein System (auch: eine Organisation) kompliziert. Aber erst der Faktor „unvorhersehbare Entwicklungen“ macht ein System komplex. Stiftungen, die einen systemischen Arbeitsanspruch haben, wollen mit einem entsprechenden Interventionsinstrumentarium in komplexen Projektkontexten wirken.

Solche grundsätzlichen Überlegungen oder Leitbilder haben erhebliche Auswirkungen auf Zieldefinitionen, Projektdesigns, Interaktionen mit Partnern, Advocacy-Strategien und die interne Kultur einer „lernenden Organisation“. Beobachten lässt sich dagegen bei der Stiftung Mercator eine lineare, bisweilen eher mechanistisch anmutende Strategiesprache, die solchen komplexen und komplizierten Tatbeständen – anders als die tatsächliche Arbeitsweise in der Praxis der Themenfelder – nicht voll entspricht.

Die Kommission empfiehlt der Stiftung, sich weiterhin grundsätzlich mit Fragen der Intervention in komplexe soziale Zusammenhänge auseinanderzusetzen. Dabei ist auch normativen Herausforderungen besondere Bedeutung beizumessen, um für die Intervention einer privaten Stiftung die nötige Akzeptanz und Legitimation zu finden.

4. Wirksamkeit und Reichweite des Themen- und Förderportfolios der Stiftung

Die Stiftung wünscht sich, „Hinweise darauf zu erhalten, wie sie ihre Förderentscheidungen auf eine Grundlage stellen kann, die es ihr erlaubt, in der Zukunft klarere Kriterien für Projekte und Programme mit hoher Wirksamkeitsaussicht zu entwickeln“.

Stiftungen – erst recht, wenn sie sich in dieser Weise als unternehmerisch verstehen – gehen Risiken ein. Es spricht viel dafür, dass mit dem angestrebten Grad einer Wirkung auch das Risiko steigt, die Zielerreichung zu verfehlen. Es dürfte deshalb schwerfallen, einen Mechanismus zu entwerfen, der wirksamere Projekte mit hinreichender Zuverlässigkeit von weniger wirksamen unterscheiden lässt. Öffentlich postulierte Wirkungsziele können außerdem Erwartungen entstehen lassen, die nicht erfüllbar sind.

Generell gilt Fokussierung in den eigenen Aktivitäten als ein Erfolgsrezept von Stiftungsarbeit. Dem wird die Stiftung Mercator mit ihren zurzeit drei Themenclustern gerecht. Im Bereich der Kompetenzzentren entsteht aber eine Peripherie von Projekten und Förderungen, bei denen immer wieder zu fragen ist, welchen Beitrag sie zu den Fokusthemen leisten, wie wichtig sie für die Positionierung der Stiftung in größeren Zusammenhängen z. B. von Wissenschaftsförderung sind oder ob es sich um strategisch sinnvolle Pilotierungen für Zukunftseingagements handelt. Die Fokussierung auf wenige Themenfelder und auf konkrete Wirkungen erfordert bei einer Stiftung gleichzeitig, dass sie sich nicht spezialistisch verengt und damit an Innovationskraft verliert.

Folgende Überlegungen und Schlussfolgerungen sind prüfenswert:

// Wenn der Grad von Wirksamkeit eines Projekts mit dem Betreuungsaufwand seitens der Stiftung wächst, wäre zu erwägen, ob sich die Stiftung an der Peripherie ihrer Schwerpunkte auf weniger Einzelprojekte konzentrieren sollte.

// Wenn Wirksamkeit durch Synergien zwischen verschiedenen Stiftungsengagements und durch Kompetenzvertiefung des Stiftungsteams befördert wird, wäre nach dem Potenzial einer thematischen Verdichtung der Engagementfelder zu fragen.

// Wenn Wirksamkeit in Funktion zu den eingesetzten finanziellen Mitteln gesehen wird, sollte die Stiftung nach Vorliegen hinreichender Erfahrungen in einigen Jahren strukturell auswerten, ob nachhaltige Wirkungen besonders mit herausragend hohen Förderbeträgen – wie sie für die Stiftung Mercator auffällig sind – einhergehen oder ob andere Parameter entscheidend sind.

Die Stiftung Mercator bewegt sich mit ihrem Ausgabenvolumen in einer Größenklasse, in der nur wenige Stiftungen monothematisch ausgerichtet sind. Typisch für große Stiftungen mit einem engen Fokus sind Wissenschafts- und Kunststiftungen (Volkswagen, Ludwig, Thyssen).

Stiftungen mit einem der Stiftung Mercator vergleichbaren gesellschaftspolitischen Anspruch haben – zumindest in Deutschland – überwiegend ein breiter angelegtes Projektportfolio, das auch Elemente enthält, die sich aus der Geschichte gut begründen, aber die sich in das gegenwärtig bestimmende Profil nicht ohne Weiteres einordnen lassen. Das gilt z. B. für die Krankenhäuser der Robert Bosch Stiftung und der Krupp-Stiftung, für den Körber-Preis der Körber-Stiftung, für die Bucerius Law School der ZEIT-Stiftung, den Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“ der Bertelsmann Stiftung oder die Hirnforschung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, um nur einige herausragende Beispiele zu nennen.

Die Stiftung Mercator hat keine großen Engagements, die derart aus ihrem übrigen Portfolio herausfallen. Ihre Aktivitäten bewegen sich – wie bei vielen vergleichbaren Stiftungen – auf einem Spannungsbogen von Engagements in der Heimatregion (Essen/Ruhrregion/NRW) bzw. am Ort der Berliner Dependence, womit gleichzeitig in mancher Hinsicht eine Verbindung zu nationalen Engagements hergestellt wird, bis zum internationalen Feld (EU, Türkei, China).

Strukturiert wird das Themenportfolio durch die drei Kompetenzbereiche Wissenschaft, Bildung und Internationale Verständigung. Diese Grundstruktur lässt sich begründen im Anspruch,

// Wissenschaft um ihrer selbst willen zu fördern und gleichzeitig in der eigenen strategischen Ausrichtung und im eigenen Handeln wissenschaftliche Erkenntnisse zu nutzen bzw. Wissenschaft materiell zu befähigen, an der Lösung gesellschaftlicher Probleme mitzuwirken;

// Bildung als Teil gesellschaftlicher Reproduktion, besonders in den als vernachlässigt erkannten Bereichen, zu stärken und gleichzeitig Bildung als Vehikel und Haltung zur Veränderung der Gesellschaft in Richtung der von der Stiftung Mercator vertretenen Grundwerte zu verstehen;

// Internationale Beziehungen im traditionellen Sinne der „Völkerverständigung“, also des friedlichen Miteinanders, zu pflegen und darüber hinaus als Feld großer Herausforderungen zu begreifen, die im nationalstaatlichen und selbst im EU-Rahmen nicht mehr befriedigend anzugehen sind, sondern – wie etwa die Klimafrage – in globalen Dimensionen bearbeitet werden müssen.

Entsprechend ihrer Matrixstruktur verfolgt die Stiftung in diesen Kompetenzbereichen momentan drei Themencluster:

- Klimawandel,
- Kulturelle Bildung,
- Integration.

Das Türkei-Engagement lässt sich als Teil eines in Entwicklung befindlichen Fördergebietes Europa betrachten. Ob das China-Engagement sich aus der Europastrategie der Stiftung ableiten lässt bzw. primär darauf bezogen ist oder aber einen zusätzlichen Solitär bildet, bleibt zu klären.

Ergänzt werden diese Schwerpunktthemen durch zahlreiche kleinere Engagements, die regionalen Bedürfnissen oder bei großen Stiftungen nahezu unvermeidlichen Nebenpfaden folgen. Die Gewichtung der Schwerpunkte gefährden sie jedoch nicht.

Das Verbindende der Themenschwerpunkte liegt auf einer abstrakten Ebene; sie beziehen sich auf gesellschaftliche Herausforderungen, die von der Stiftungsleitung als besonders drängend eingeschätzt werden. Kriterien der Auswahl aus der Vielzahl solcher Herausforderungen waren einerseits deren als hoch beurteilte Relevanz und andererseits die Überzeugung der Stiftung, dass sie einen signifikanten Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen würde leisten können. Weitere Beurteilungskriterien sind die „Marktlage“ – wie viele relevante Player sind auf dem jeweiligen Feld aktiv? –, der erforderliche Mitteleinsatz und die hausinterne Kompetenz. Diese Kriterien haben für den Einstieg in die jeweiligen Clusterthemen eine unterschiedliche Rolle gespielt: für Klimawandel

primär die „Marktlage“, für Kulturelle Bildung eher die aufgebaute Kompetenz.

Auffällig ist, dass die Stiftung Mercator ihre Clusterthemen untereinander relativ wenig vernetzt – also nicht etwa Klimawandel als Bildungsthema oder Kulturelle Bildung als Integrationsansatz oder Integration als europäische Herausforderung starkmacht. So kann der Eindruck entstehen, dass die Stiftung sich in verschiedenen Aktivitätsfeldern profiliert, die nicht durch ein gemeinsames Narrativ zusammengehalten sind. Die Themen wirken gesetzt, aber nicht in ein Portfolio integriert. Dies entspricht durchaus verbreiteter Praxis im deutschen Stiftungswesen und ist nicht per se kritikwürdig. Es eröffnet aber Optimierungschancen.

Dies betrifft gleichzeitig die Frage, wie dynamisch die Stiftung ihr Themenportfolio entwickeln will. Will sich die Stiftung längerfristig mit den hier genannten Schwerpunkten profilieren oder begreift sie die Kompetenzbereiche auch als Inkubator für neue Themen? Bei der Beantwortung dieser Frage sollte man sich vor Augen führen, dass für die Positionierung der Stiftung im öffentlichen Bewusstsein die Themenfelder eine mit Abstand größere Bedeutung haben als die Kompetenzbereiche der Stiftung. Wenn die Stiftung ihre vorhandenen Förderaktivitäten stärker integrieren und integrierter kommunizieren will, entsteht die Herausforderung, entsprechende Narrative – publikumsorientiert – zu entwickeln, die das Dach und den roten Faden in der Veränderung starkmachen. All dies sind Herausforderungen, die mit dem Übergang von einer erfolgreichen Aufbauleistung in eine nachhaltige, weniger wachstumsgetriebene Stiftungsentwicklung verbunden sind.

Die Kommission empfiehlt, bei der Projektauswahl darauf zu achten, wie Synergien in der Sache und im Erscheinungsbild (Narrativ) der Stiftung verstärkt werden können.

Es bietet sich an, sich bei der Projektauswahl an der Venture-Capital-Praxis zu orientieren und sich – bei bestem Bemühen – darauf einzustellen, dass letztlich nur eine Minderheit von Engagements erfolgreich sein muss, wenn die einen Erfolge die ausbleibenden anderen überkompensieren. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass stärker als in der Unternehmenswelt bei der Stiftung in einem Worst-Case-Szenario nicht nur die eingesetzten Gelder nicht zum gewünschten Ergebnis führen, sondern darüber hinaus als Kollateralschaden ein Reputationsverlust eintreten kann.

5. Wirkung als Arbeits- und Legitimationsprinzip der Stiftung

Die Stiftung formuliert als ein Anliegen an die Kommission, „mehr über die Wirksamkeit ihrer entwickelten Hebel (ihrer ‚Theory of Change‘) zu erfahren und der Frage nachzugehen, ob ‚Wirkung‘ ein plausibles Legitimations- und Arbeitsprinzip einer privaten Stiftung sein kann“.

Die Stiftung Mercator hat sich zum Ziel gesetzt, solche Themen aufzugreifen, bei denen sie wirksam werden kann und die gleichzeitig gesellschaftlich relevant sind.

Die Basis von Wirksamkeit als Institution legt die Stiftung fest mit

// Orientierung an wissenschaftlicher Evidenz,

// hausinterner Fach- und Feldkompetenz,

// einer Kombination von Praxisprojekten und Advocacy,

// nachhaltigem Capacity Building, um sich als Stiftung aus einem Engagement auch wieder zurückziehen.

Die Kommission betrachtet diesen Ansatz als ein überzeugendes Arbeitsprinzip und als nachvollziehbare Legitimation für die **Auswahl** von Stiftungseingagements; Stiftungshandeln insgesamt muss sich allerdings weiter gehenden Legitimationsfragen stellen.

5.1. Legitimation zwischen Berechtigung und Akzeptanz

Legitimation ist im Kontext von Stiftungshandeln eine zentrale Kategorie mit mehreren Konnotationen. Die Wirksamkeit von Maßnahmen – letztlich der Erfolg – ist dabei nur eine.

Die Legitimation von Stiftungen lässt sich diskutieren auf der Ebene der politisch-demokratischen Theorie und Praxis, der rechtlichen Herleitung und der öffentlichen Wahrnehmung.

Erstere behandelt im Stiftungskontext z. B. Machtfragen, die Stellung von Eigentum, das Demokratieprinzip oder das Pluralismuskonzept. Die Einwirkung vor allem auf politische Willensbildungs- und

Entscheidungsprozesse bedarf in demokratischen politischen Systemen der besonderen Begründung. Die Pluralität konkurrierender Stiftungen – und erst recht die von sehr viel mehr Intermediären – ist dabei Voraussetzung für die Legitimität einer Stiftung wie Mercator, deren Einfluss- und Machtausübung weder demokratisch kontrolliert noch über Marktwettbewerb (einschließlich des Risikos und der Möglichkeit des Scheiterns auf dem Markt) legitimiert ist.

Rechtliche Herleitungen befassen sich z. B. mit der Rolle des Stifters/Stifterwillens, dem Spannungsverhältnis von Autonomie und Aufsicht oder den Eigenarten eines Vermögens, das sich selbst gehört.

Öffentliche Wahrnehmung dagegen bedarf keiner Begründungen und Systematiken: Sie ist im Idealfall dem allgemein zugänglichen öffentlichen Diskurs unterworfen. Der Diskurs kann aber vermachtet sein und der in den modernen Demokratien geführte medienöffentliche Diskurs ist nicht frei von Irrationalitäten und Verzerrungen. Auf diese müssen sich Stiftungen wie Mercator vorbereiten. Legalität ist vor Gericht zu verhandeln, Legitimität dagegen wird – soweit sie für eine Stiftung praktisch relevant ist – letztlich von der öffentlichen Meinung entschieden. Die Mitwirkung an öffentlichen Diskursen steht allen Gesellschaftsmitgliedern – damit auch Stiftungen – frei. Im Blick auf ungleiche Zugangs- und Mitwirkungsmöglichkeiten bei unterschiedlich verfügbaren Ressourcen (z. B. Mittel für Public Relations, Werbung) sollten Stiftungen solche Ungleichheiten zu kompensieren suchen.

Bei der Stiftung Mercator ist darüber hinaus für den Legitimitätsanspruch und die Legitimität ihr Wissenschaftsbezug zentral: der Anspruch, ihre Ziele und Mittel wissenschaftlich zu begründen oder zumindest wissenschaftskompatibel zu gestalten. Eben aus diesem Anspruch heraus entsteht die Forderung an die Stiftung, Ziele und Mittel zu wählen, die wissenschaftlich begründbar und wissenschaftskompatibel sind.

Die ausschlaggebenden Sympathien und Antipathien, die Überzeugung der und die Akzeptanz durch die Öffentlichkeit entzündet sich unter medien-gesellschaftlichen Bedingungen vor allem an Personen und an Themen. Sind Repräsentanten und Engagements der Stiftung glaubwürdig und sympathisch? Eine wichtige Rolle spielen dabei die tatsächlichen oder imaginierten Ziele – die Hidden Agenda – der Stifter bzw. Spender einer Stiftung. Die „Stifter-Story“ bildet deshalb, erfahrungsgemäß auch über den Tod

des Stifters hinaus, einen zentralen Bezugspunkt für das Handeln von Stiftungen. An ihr haben sich in gewisser Weise auch die späteren Treuhänder des Stifterwillens messen zu lassen.

Die Stiftung Mercator bezieht sich auf eine Familie und ihre Werte, die selbst für den interessierten Betrachter weitgehend unsichtbar bleiben. Was den Stifter zu dem Schritt, außergewöhnlich hohe Beträge für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung zu stellen, bewogen haben mag bzw. weiter bewegt, ist kein relevanter Gegenstand der Stiftungskommunikation. Für eine Stiftung, die im Stillen Fördermittel vergibt, wäre das weniger auffällig. Bei einer Stiftung jedoch, die sich so offensiv in die Öffentlichkeit wagt wie die Stiftung Mercator, ergibt sich eine überraschende Diskrepanz zur persönlichen Zurückhaltung des Stifters.

Wenn die Stiftung sich als „unternehmerisch“ definiert, drückt sie damit ihr Selbstverständnis als eine strategisch ausgerichtete, ergebnisorientierte Institution aus, die ihre Fördermittel nicht nur verwaltet, sondern gezielt einsetzt, um den Wandel in der Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Es liegt allerdings nahe, begrifflich eine Beziehung zu dem stiftenden Unternehmer zu sehen. Da dies offenbar nicht beabsichtigt ist, stellt sich die Frage, welchen Nutzen diese Selbstzuschreibung angesichts des schillernden, nicht durchweg positiv konnotierten Begriffsfeldes für die Stiftung birgt.

Die Kommission empfiehlt der Stiftung, den Gesichtspunkt nicht aus dem Auge zu verlieren, wie sie neben ihrer „harten“ Sachkommunikation zu den Themen und der Kommunikation der Fördertätigkeit im engeren Sinne auch die menschliche Seite in aller gebotenen Bescheidenheit zur Geltung kommen lässt, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen und damit legitimierende Akzeptanz in der Öffentlichkeit zu stärken. Bei der Formulierung der Motive und Werte sollten die spezifischen räumlichen, inhaltlichen und prozessualen Charakteristika der mittlerweile langjährigen Förderpraxis der Stifter(-familie) aufgenommen werden.

5.2. Evaluationen und strategische Beratungskultur

Die Stiftung Mercator fördert in unterschiedlicher Weise die Forschung wie auch wissenschaftliche Einrichtungen. Diese Fördermaßnahmen stützen sich grundsätzlich auf Gutachten und Voten von Angehörigen des Wissenschaftssystems. Dies ist ein wichti-

ger Beitrag zur Sicherung der Qualität bei allen Fördervorhaben und -maßnahmen.

Die Stiftung Mercator gehört zur noch kleinen Gruppe von Stiftungen, die ihre Fördervorhaben systematisch und kontinuierlich durch unabhängige Dritte evaluieren lässt. Dies ist ein wertvoller Beitrag zu einer offenen Stiftungskultur; zugleich dienen diese Prozesse der Selbstaufklärung einer „lernenden Organisation“.

Als Herausforderung hat sich dabei gezeigt, im Rahmen der Evaluation neben der rein fachlichen Qualität der einzelnen Projekte auch ihren Beitrag zu den strategischen Zielen der Stiftung zu prüfen. Letzteres ist eine Aufgabe, die anders als die Qualitätsbewertung nicht externen Experten allein überlassen werden kann, sondern auch von den zuständigen Organen, die für die strategische Führung verantwortlich sind, wahrzunehmen ist.

Grundsätzlich empfiehlt die Kommission, die bereits etablierten Formen der fachwissenschaftlichen Begutachtung bei Auswahlverfahren beizubehalten. Fachwissenschaftliche Evaluationen, wie sie bereits vielfach in der Stiftung vorhanden sind, sollten weiter gepflegt und weiterentwickelt werden, so auch zur Beurteilung von Clustervorhaben. Notwendig erscheint der Einbezug grundlegender wissenschaftlicher Expertise allerdings auch auf der Stufe von Beiratsberatungen.

6. Advocacy-Strategien

Die Stiftung wünscht, „die Erfahrungen zu reflektieren, die sie mit ihren speziellen Koalitions- und Advocacystrategien im Sinne gesellschaftlicher Themenanwaltschaft in den letzten Jahren gemacht hat, sowie weiterführende Antworten darauf zu finden, was es heißt, in einer Wissensgesellschaft als Stiftung durch Koalitionen und die Ermöglichung von Plattformen (als ‚Convener‘) zu arbeiten; zu fragen, ob sie dafür die richtigen Regeln entwickelt hat und im politischen Raum wirksam agieren kann, ohne dabei in eine Legitimationsfalle zu geraten; die Formen der Kommunikation und Netzwerkteilnahme der Stiftung Mercator mit entsprechenden Analyseinstrumenten nachzuzeichnen“.

Advocacy hat in der Strategie der Stiftung einen zentralen Stellenwert bei der Transformation vom einzelnen Praxisprojekt hin zu systemischen Veränderungen bzw. zur Skalierung der einzelnen Praxiserfolge etwa im Bereich Bildung. Die Stiftung reagiert damit auf eine

typische Herausforderung: Wie kann aus dem erfolgreichen, aber isolierten stiftungsgeförderten Einzelbeispiel ein neuer Standard entstehen, der nicht mehr auf ein Stiftungsengagement angewiesen ist? In diesem Bezugsrahmen ist das Eintreten privater Akteure für gesellschaftspolitische Ziele unstrittig. Löst es sich von der konkreten Förderarbeit, muss es sich gegenüber einer demokratischen Öffentlichkeit besonders legitimieren.

Auch im Kontext von Advocacy und Kooperation ist Reputation eine entscheidende Größe. Sie ist zu ergänzen durch eine überzeugende Kompetenz in einem Praxisfeld, um Anerkennung zu finden. Ebenso wichtig ist, dass die Stiftung evidenzbasiert – also auf Basis empirischer Erkenntnisse – argumentieren kann. Gesellschaftliche Themenanwaltschaft findet Akzeptanz und wird wirksam, wenn ihr dieser spezifische Habitus überzeugenden Auftretens und möglichst unverwechselbare Formen in der politischen Kommunikation gelingen. Teil dieses Habitus sollten die Offenheit für neue Einsichten und der Respekt für andere Positionen sowie persönliche Bescheidenheit sein.

Jede Form wirksamer und gesellschaftlich relevanter Advocacy trifft nicht nur auf Wettbewerber, sondern auch auf Widersacher – sei es aus Interesse, sei es aufgrund anderer Erkenntnis oder Überzeugung. Damit wächst für die Stiftung das Risiko, auch jenseits eines fairen Meinungsstreits in Konflikte zu geraten.

Die Kommission empfiehlt der Stiftung, bei der Auswahl von Kooperationspartnern (vor allem in der immer vorliegenden Spannung zwischen Geldgeber und Partner) sorgfältig vorzugehen und bei Allianzen und Kooperationen dafür zu sorgen, dass maßgebliche Prozesse für beide Seiten fair gestaltet werden. Die Stiftung Mercator sollte sich zudem bewusst sein, wie sie auf Widersacher zugeht. Der Charakter von Stiftungsarbeit verändert sich, wenn sie nicht wie üblich auf wohlwollendes (oder fehlendes) Echo trifft, sondern die für die politische Arena typische übelwollende Missinterpretation einkalkulieren muss. Dies erfordert auch in der politischen Kommunikation ein entsprechendes Auftreten. Mit ihrem Anspruch der Evidenzbasierung könnte die Stiftung z. B. ein Forum bieten, das strittige wissenschaftliche Befunde und Bewertungen diskutiert.

7. Kooperationsstrategien der Stiftung

Mehr Kooperation im Stiftungswesen wird seit Jahren – nicht zuletzt im Blick auf die begrenzten und ten-

denziell sinkenden Ressourcen – als ein Königsweg moderner Stiftungsarbeit propagiert. Es gibt eine große Vielfalt an Kooperationsformen (territorial, vertikal, horizontal, arbeitsteilig zwischen Finanziers und Projektträgern), wobei die richtige Mixtur von Kompetenzen und freien Ressourcen sowie eine Win-win-Konstellation von Image und Reputation zu den fundamentalen Herausforderungen jeder Partnersuche im Stiftungssektor gehören.

Die Stiftung Mercator ragte in den letzten Jahren als eine Stiftung heraus, die sowohl über hohe fachliche und thematisch angemessen gefächerte Kompetenz im eigenen Hause mit einer wirkungsvollen Öffentlichkeitsarbeit als auch über erhebliche freie Mittel verfügt. Dies ist eine hervorragende Ausgangslage für Kooperationen mit ähnlich starken Partnern, aber auch mit Partnern, die entweder primär inhaltliche Kompetenz einbringen oder primär finanzstark aufgestellt sind. Der Stiftung ist es gelungen, nicht zuletzt auf der Ebene der Tochtergesellschaften (vgl. 10.2) eine beeindruckende Palette von Kooperationen zu etablieren und damit auch Wachstum zu ermöglichen, ohne die eigene Stiftungszentrale über Gebühr aufzustocken.

Die Kommission empfiehlt, diesen Weg weiterzugehen und dabei eine Kultur der Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ gerade auch mit solchen Partnern zu pflegen, die sich finanziell in einer deutlich schwächeren Position befinden. Dabei sollte trotz Allianzbildungen eine hinreichende Pluralität der Akteure erhalten bleiben.

8. Reputation, Kommunikation und Wissensarbeit

Die Stiftung Mercator will ihre „Reputation dazu nutzen, Positionen und Themen zu besetzen, Mehrheiten zu gewinnen und unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen miteinander ins Gespräch zu bringen“.

Reputation ist ein strategisch relevanter Begriff, der eine wachsende Bedeutung für das Stiftungswesen bekommt, gerade weil es in der Gesellschaft einen kritischeren Blick auf das nur scheinbar Selbstlose gibt. Reputation steht dabei immer auch in Verbindung zu Kommunikation und der mit ihr verbundenen Wissensarbeit, d.h. dem Beitrag der Stiftung zu einer kollektiven Wissenskonstruktion.

Reputation bildet für den Soziologen Pierre Bourdieu analog zu „Prestige“ oder „Renommee“

das „symbolische Kapital“. Symbolisches Kapital ist für Gemeinwohlakteure nicht weniger wichtig als ihre finanzielle Kraft, denn es geht um die Durchsetzung von Zielen oder Wertvorstellungen in der öffentlichen Meinung. Wer öffentliche Anerkennung anstrebt, zumal dann, wenn damit politische Entscheidungen verbunden sein sollen, der muss sich bestimmten Anforderungen im gesellschaftlichen Diskurs unterwerfen.

Reputation lässt sich als auf Erfahrung gegründetes Ansehen und Vertrauen verstehen. Es ist zu unterscheiden vom „Image“, das inhaltliche Profile und Kompetenzen sowie allgemeine Zuschreibungen wie „professionell“, „innovativ“, „unternehmerisch“ umfasst. Reputation bedeutet nicht allein zugeschriebene inhaltliche Fachkompetenz, sondern bezieht sich auch auf Eigenschaften und Habitus eines Akteurs. Der öffentliche Auftritt, das öffentliche Argumentieren, die Art der Positionsfindung wie die Formen der Kommunikation – all das beeinflusst die Reputation. Vertrauen und Glaubwürdigkeit gelten nicht zuletzt im Kontext von Advocacy-Arbeit als Schlüsselbegriffe.

Generell wird dem Stiftungswesen in Deutschland unter den zivilgesellschaftlichen Akteuren eine herausgehobene Reputation nachgesagt, für die die Hingabe von Vermögen durch einen Stifter, die Ausschüttung von Förderungen und vielleicht auch der hoheitliche Genehmigungsakt sowie die staatliche Stiftungsaufsicht, die der Stiftung mehr Exklusivität als etwa dem Verein verleihen, eine Rolle spielen.

Reputation wird von der Stiftung Mercator zu Recht als ein Hebel verstanden, mit dem sie über finanzielles Engagement hinaus Einfluss im Sinne ihrer Agenda gewinnen kann. Eine hohe Reputation verleiht dem Inhaber Gewicht in Urteil und Auftritt.

Die Stiftung Mercator als relativ junge Stiftung, die gerade erhebliche Wandlungen durchlaufen hat, befindet sich noch im Prozess des Reputationsaufbaus.

In ihrer Kommunikation pflegt die Stiftung Mercator ihr spezielles Selbstverständnis von ausgewiesener Fach- und Feldkompetenz (Eigenkompetenz) und Wissenschaftsbasierung (als Evidenzbasierung) als ein Markenzeichen. Dies setzt zum einen den intensiven Dialog innerhalb der Stiftung voraus, um Fach- und Feldkompetenz für Programm- wie Projektvorhaben nutzbringend einsetzen zu können. Durch frühzeitige Formen systematischer Kommunikation können auch Projektweichen richtig gestellt und ad-

äquate Ziele – auch wenn sie hochgesteckt sind und eher der Orientierung und Fokussierung dienen – formuliert werden. Zum anderen sollte die Stiftung das bei ihr vorhandene Fachwissen weiteren Akteuren wie auch der (Medien-/Fachmedien-)Öffentlichkeit bereitstellen. Das kann zu einer Stärkung zivilgesellschaftlicher Akteure beitragen und der Verbreitung von Wissen dienlich sein.

Die Kommission empfiehlt der Stiftung Mercator, ihr Verständnis von Reputation zu schärfen und sich über Reputationsrisiken klar zu werden. Dabei ist besonders auf den kommunikativen Auftritt der Stiftung zu achten. Zudem sollte sie ihre Rolle als Intermediär immer wieder neu reflektieren. Stiftungen können als Wissensmakler agieren: Dazu wären geeignete Formen der passiven Bereitstellung von Wissen (Internetportale), der aktiven Verbreitung (Veranstaltungsformate) sowie der interaktiven Vermittlung (Dialoge) weiterzuentwickeln. Dabei ist die Fachexpertise in der Stiftung ein wichtiger Faktor, um Vertrauen aufzubauen.

9. Transparenz

Die Forderung nach (mehr) Transparenz wird seit Jahren im Stiftungswesen erhoben. Der Gesetzgeber hat erstaunlicherweise die Steuerprivilegierung gemeinnütziger Organisationen nicht mit entsprechenden Publizitätspflichten insbesondere für finanzielle Kennzahlen verbunden. Das kritische Bewusstsein dessen ist in der Öffentlichkeit nur schwach entwickelt, kann aber bei entsprechenden Anlässen eruptiv erwachen. Dabei setzt Transparenz immer – mehr oder weniger fragwürdige – Entscheidungen darüber voraus, was als transparenzwürdig gelten kann, da die komplett gläserne Stiftung nicht nur unrealistisch, sondern vermutlich auch kontraproduktiv wäre. Solange verbindliche Normen für Transparenz fehlen, dient sie eher der werbenden Selbstdarstellung von gemeinnützigen Organisationen.

Als GmbH ist die Stiftung Mercator zwar verpflichtet, ihre Bilanz zu veröffentlichen. Als Stiftung unterliegt sie aber keinen rechtlichen Transparenzgeboten hinsichtlich ihrer Programme, Projekte, Entscheidungsprozesse, Förderungen etc. Die Stiftung Mercator gehört allerdings zu der kleinen Gruppe großer privat gegründeter Stiftungen in Deutschland, die ein herausragendes Maß an Transparenz praktizieren. Das gilt insbesondere für die ausgeschütteten

Förderungen, betrifft aber auch Angaben zur Vergütung der Organe bzw. Geschäftsleitung oder den „Carbon Footprint“. Auch die externen Befragungen im Stiftungssektor haben gezeigt, dass der Umgang mit Transparenz bei der Stiftung Mercator als zentral angesehen wird.

Für die Stiftung Mercator hat das Transparenzgebot in der Tat eine herausragende Bedeutung – nicht zuletzt mit Blick auf Akzeptanz-, Reputations- und Legitimationsfragen. Eine Stiftung, die offensiv gesellschaftlich relevante Wirkungen anstrebt, sollte diese öffentlich begründen und über das tatsächlich Erreichte – auch das nicht Erreichte – öffentlich Rechenschaft ablegen. Eine Stiftung, die sich in die Arena politischer Auseinandersetzungen begibt, sollte sich bewusst sein, dass dort jede Form von Transparenz und Nichttransparenz zur Chance oder zum Risiko werden kann. Bei einer Stiftung, die sich persönlichem Vermögensverzicht verdankt, betrifft Transparenz auch Interessen und Motive der Geldgeber.

Neben der Transparenz hinsichtlich der Entscheidungsprozesse und der Mittelverwendung hält die Kommission – gerade auch angesichts der öffentlichen Beachtung in Zeiten von Finanzkrise und Niedrigzinsen – eine erweiterte Information der Öffentlichkeit über die Mittelherkunft für empfehlenswert.

10. Organisation der Stiftung und der Stiftungsarbeit

Die Stiftung möchte „reflektieren, inwiefern sich die spezielle Governance-Struktur der Stiftung Mercator im Sinne ihrer Matrix als wirkungsvoll erwiesen hat und wie in Zukunft das Spannungsverhältnis der Kompetenzzentren und Cluster adressiert werden kann“.

Eine besondere Qualität des Stiftungswesens liegt darin, Innovation durch ressort-, disziplin-, grenz- und kulturübergreifende Verknüpfungen zu erzeugen. Die Frage, wie dieses Potenzial durch entsprechende Strukturen und Prozesse entfaltet und immer wieder neu mobilisiert werden kann, ist eine besondere Herausforderung für viele Stiftungen.

10.1. Matrixorganisation der Stiftung

Die Stiftung Mercator hat die Struktur einer Matrix gewählt. Matrixmodellen wird nachgesagt, in der Theorie häufig überzeugender zu sein als in der

Praxis. Disproportionen und nicht immer stringente Clusterzuordnungen (z. B. das Themencluster Integration im Verhältnis zum Kompetenzzentrum Internationales) sind ein Hinweis auf Implementierungsschwächen auch bei der Stiftung Mercator. Eine Stärke der Matrixstruktur in der Stiftung liegt sicher darin, sich schnell auf wechselnde Themen einstellen und sie mit unterschiedlichen Kompetenzen bearbeiten zu können.

In der Kommission entstand die Frage, ob bei einem langfristig stabilen Themenset „Integration – Klimawandel – Kulturelle Bildung“ sich nicht doch klassische Projektstrukturen entwickeln, denen die Matrix zu einem eher formalen Ritual gerät. Ebenso wurde diskutiert, ob im gegenwärtigen Entwicklungsstadium die Matrix an den Kompetenzen „Bildung – Wissenschaft – Internationale Verständigung“ aufgehängt oder ob die Matrix umgedreht werden sollte, so dass der Vorrang bei den Themenclustern liegt. Wenn die Matrix in ihrer jetzigen Form bestehen bleiben soll, erscheint es der Kommission erwägenswert, die Stellung der Clusterverantwortlichen durch Entlastung von einfachen Projektmanagementaufgaben zu stärken.

Für das Ziel eines schnellen Wachstums waren Struktur und Herangehensweise der Matrix adäquat. Wenn sich die Stiftung Mercator mit ihren Clusterthemen weiter so stark profilieren will, sollte erwogen werden, die Matrixstruktur zu vereinfachen. Die Kommission empfiehlt, die Frage der zukünftigen Stiftungsorganisation zum Gegenstand einer ergebnisoffenen stiftungsinternen Beratung zu machen.

10.2. Aus- und Neugründungen sowie Tochtergesellschaften der Stiftung

In der Welt der Wirtschaft wird Größe und Wachstum durch den Markt ermöglicht und begrenzt. Stiftungen, die nicht auf externe Finanzressourcen angewiesen sind, unterliegen keinem regulierenden Feedbackmechanismus für erfolgreiches Wachstum und optimale Größe. Stiftungen können sich selbst genügen. Daraus entsteht die Unsicherheit, wie breit und wie komplex eine Stiftung ihre Engagements anlegen und wie weit diese hochskaliert werden sollten.

Die Stiftung Mercator will dieser Herausforderung begegnen, indem sie Komplexität und Wachstum an Tochtergesellschaften delegiert. Allerdings ist der Er-

gebnisbeitrag einer Tochtergesellschaft im Stiftungswesen auch schwerer zu beurteilen oder gar zu messen als in der Wirtschaft.

Als mögliche Gesichtspunkte der Aus- und Neugründungsstrategie für die Stiftung Mercator wurde diskutiert, dass sie einen Weg darstellt, mit Wachstum unternehmerisch umzugehen, dass sie Reduzierung von Komplexität ermöglicht sowie Kooperation mit Partnern erleichtert, die finanziell und/oder ideell nicht unmittelbar an die Stiftung zu binden wären. Sie hilft auch, senioren Persönlichkeiten einzubinden, die sonst nicht in die Stiftungshierarchie passten. Sie eröffnet Karrierewege für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der flachen Stiftungshierarchie nicht aufsteigen können, und trägt zu einer Diversität von Mercator-Satelliten-Kulturen in Fragen von Personalarbeit, öffentlichem Auftritt, Teamgeist, Umgang mit Partnern, politischer Farbe und Weiterem mehr bei. Die Verlagerung bzw. Einstellung von Mitarbeitern in eine Tochtergesellschaft eröffnet theoretisch die Möglichkeit, sich von einer erheblichen Mitarbeiterzahl bei Auflösung der Gesellschaft durch betriebsbedingte Kündigungen zu trennen. Ein Großteil der Förderungen, die die Stiftung ausschüttet, bleibt im eigenen Zugriff. Das betrifft nicht nur Feinsteuern der Verwendung, sondern theoretisch auch die Möglichkeit, die Gesellschaft aufzulösen und die Restmittel an die Stiftung zurückzugeben.

Allerdings führt die wachsende Zahl von Töchtern auch zu wachsenden Overheadkosten: Bilanzen, Buchhaltung, Personalverwaltung, Einkauf, Mietflächen/-verträge, Vertragswesen vermehren sich entsprechend. Das kann eine Herausforderung für die Kostentransparenz werden – nicht zuletzt, da auf dieselben Fördersummen tendenziell zweimal Overhead – bei der Mutter und bei der Tochter – entfällt.

Formal gesehen ermöglicht die Holdingstruktur den einfachsten Exit aus Projekten, indem die Förderung an die jeweilige Tochter ausläuft. Was es real bedeutet, eine Gesellschaft umzubauen oder abzuwickeln, wenn Eigeninteressen von Geschäftsführung und Team der Tochter gegen den/die Gesellschafter wirken, bleibt offen. Tochtergesellschaften haben prinzipiell die Möglichkeit, eigene Wege in puncto Etatdisziplin, Sparsamkeit oder Effizienzsteigerung zu gehen. Das kann Vor- wie Nachteile für die Holding bergen. Tochtergesellschaften ermöglichen, sich auf die spezielle Kultur und die Bedingungen einer Zielgruppe – z. B. Wissenschaft, Kultur, Politik – einzustellen.

Unterschiedliche Usancen im Umgang mit Gehältern, Honoraren, Förderungen, öffentlichem Auftritt sind leichter auszuhalten.

Die Tochter-Geschäftsführer interagieren sowohl mit der Stiftungsgeschäftsführung als auch mit den Kompetenzzentrums-Leitern, den Cluster-Koordinatoren/den Clusterleitern und den Projektmanagern. Zumindest ein Teil der Komplexitätsreduktion kann durch erhöhten Steuerungsaufwand aufgezehrt werden. Zu klären sind Bedingungen und Implikationen einer bilanziellen Konsolidierung der „Holding“.

Tochtergesellschaften können – wenn sie gut geführt werden – Probleme von Komplexität und Größe lösen. Unklar ist, ob sie die Marke Mercator schärfen oder ob sie Profil und Präsenz schwächen. Wie selbstständig sollen die Geschäftsführungen der Töchter mittel- bis langfristig agieren?

Zurzeit spielen bei der Gründung von Tochtergesellschaften offenbar sehr unterschiedliche Gesichtspunkte eine Rolle – von der Gründung eines wissenschaftlichen Instituts über eine Stiftungsallianz bis hin zu der Anbahnung einer Universitätskooperation oder der Beauftragung von wissenschaftlichen Einrichtungen mit Forschungsaufgaben. Mal geht es eher um eine Ausgründung in der Stiftung entwickelter Aktivitäten, mal geht es eher um eine komplette Neugründung. Was bewährt sich wie in der Praxis?

Aus Sicht der Kommission können GmbHs als Beteiligungen der Stiftung Mercator in folgenden Konstellationen begründet werden:

// wenn eine GmbH die Partnergewinnung erleichtert (nicht nur als Hoffnung, sondern zum Einstieg);

// wenn eine GmbH die Akquise zusätzlicher Finanzierungen erleichtert (z. B. öffentliche Fördermittel; Fundraising);

// wenn ein wirtschaftlicher Zweck- oder Geschäftsbetrieb im Sinne von (partieller) Selbstfinanzierung verselbständigt wird;

// wenn aus zwingenden Gründen eine angestrebte Wirkung mit einer GmbH besser als innerhalb der Stiftungsorganisation bzw. über eine externe Förderung erzielt werden kann.

Diese Gründe können einzeln oder in Kombination gelten. Sie ergeben insbesondere Sinn im Kontext einer Exitstrategie aus längeren Engagements. Tochter-

tergesellschaften sollten nicht bloß der Auslagerung von Wachstum dienen.

Die Kommission rät angesichts fehlender Erfahrungen mit einem so breit aufgestellten Holding-Modell in vergleichbaren Stiftungen zu einer Phase von Konsolidierung und Reflexion. Dabei sollten die bisherigen Erfahrungen systematisch ausgewertet werden. Insbesondere Kriterien für bereits geplante oder noch zu planende Exits sollten entwickelt werden. Die Stiftung sollte für ihre Neugründungs- bzw. Ausgründungsstruktur einen Begriff benutzen, der sowohl treffend ist als auch in der Non-Profit-Welt bzw. Zivilgesellschaft Akzeptanz findet.

11. Personalentwicklung und „Faktor Mensch“ in der Stiftung

Die Erfolgsgrundlage von Stiftungsarbeit bilden neben den finanziellen Ressourcen die Menschen, die im Namen der Stiftung agieren. Das betrifft nicht nur die Angestellten der Stiftung, sondern auch die Mitglieder von Organen und Gremien. Sie alle helfen der Stiftung, ihr Arbeitsfeld zu erkunden, Herausforderungen zu erkennen und Lösungsansätze zu entwickeln. Sie sind aber auch das Gesicht der Stiftung: Die Institution wird wahrgenommen durch die Menschen, die für sie arbeiten und in ihrem Namen auftreten.

Im Blick auf die Mitglieder der Organe Gesellschafterversammlung und Beirat übt die Stiftung große Zurückhaltung im Außenauftritt – im Unterschied zu Stiftungen, die hier mit herausragenden Experten und prominenten Persönlichkeiten für sich werben.

Die Stiftung verfolgt auch nicht den häufig praktizierten Weg, sich der Expertise eines strahlkräftigen Gremiums außerhalb der Organstruktur zu versichern. Die durchaus stark hinzugezogene Fachexpertise wirkt eher nach innen, ist schwach institutionalisiert und somit für die Öffentlichkeit wenig sichtbar.

Umso mehr stehen nicht nur die Geschäftsführung und der Beiratsvorsitzende, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kompetenz- und Identitätsträger im Fokus.

Der Stiftung ist es gelungen, ein Team zu rekrutieren, das sich durch gesellschaftliches Engagement, Professionalität und Leistungsbereitschaft sowie eine gute Balance von Fachkenntnis und generalistischen Fähigkeiten außergewöhnlich auszeichnet. Viele von ihnen wurden angezogen durch die visio-

näre Kraft der Stiftung, den Anspruch innovativer Stiftungsarbeit und die materiellen Möglichkeiten der Stiftung. Die Stiftung Mercator verfügt über fachlich profilierte und zugleich in ihren Feldern anerkannte Leistungsträger. Dieses Kapital ist für die weitere Entwicklung der Stiftung von großer Bedeutung.

Dabei ist der Teamaufbau innerhalb kurzer Zeit mit einem Wachstumstempo erfolgt, das normalerweise eine Organisation überfordert. Trotzdem hat es die Stiftung Mercator geschafft, ihre Personalführung professionell zu strukturieren.

Eine besondere Herausforderung für eine Institution mit den gesellschaftspolitischen Ambitionen der Stiftung Mercator liegt darin, auch in der eigenen Personalzusammensetzung vorbildlich zu sein. Die Gender Ratio ist auf der Ebene der Projektmanager ausgeglichen, in den Führungspositionen und Gremien jedoch nicht. Nicht weniger wichtig ist die Präsenz von Migranten und weiteren benachteiligten Gruppen innerhalb des Teams.

Eine Herausforderung markiert auch die erhebliche Personalfluktuation im Bereich der Mitarbeitenden, die zumindest teilweise auf die komplexen Anforderungen und einen hohen Arbeitsdruck in der Stiftung zurückzuführen ist. An manchen Stellen haben darunter die Projektarbeit und Beziehungen zu Geförderten/Partnern gelitten.

Zu wirksamer Stiftungsarbeit gehören auch Vertrauen schaffende persönlich stabile Beziehungen zu Projektpartnern und zu den Akteuren im Feld. Das spricht für personelle Kontinuität. Andererseits besteht gerade nach einer Einstellungswelle das Risiko, dass ein Team miteinander alt wird und die Stiftung an Innovationsgeist verliert.

Nachdem der 2008 strategisch angestrebte Personalbestand in der Stiftung Mercator mittlerweile erreicht ist, empfiehlt die Kommission, dass die Stiftung – gerade auch angesichts der begrenzten Aufstiegschancen in einer stiftungstypisch flachen Hierarchie – Wert auf ein gutes Arbeitsklima als Haltefaktor für Kompetenz- und Identitätsträger legt, ohne zu versuchen, fehlende Karrierechancen durch individuelle Sonderlösungen zu kompensieren, die längerfristig Probleme schaffen.

Für eine Übergangszeit können die Tochtergesellschaften helfen, dem Personal der Stiftung Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen. Angesichts des in den Tochtergesellschaften erreichten Personalbestands zeigen sich jedoch auch hier Grenzen. Für die Tochtergesellschaften sollte geklärt werden, wie viel Identifizie-

rung mit der Stiftung Mercator auf der Mitarbeiterbene künftig gewünscht ist und wie Personalentwicklung und Personalführung dem entsprechen können. Für die professionelle Personalentwicklung sollte die Stiftung Mercator vermehrt auf Gender- und Diversity-Aspekte achten und für sich bzw. die Projektpartner entsprechend ambitionierte Ziele setzen.

12. Wissenschaft als Gegenstand der Förderung sowie Wissenschaftsbasierung als Grundlage der eigenen Arbeit

Anliegen der Stiftung ist es, „ihre Förderstrategie im Wissenschaftsbereich zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dies bedarf einer übergeordneten Reflexion über die Verantwortung von Wissenschaftsförderung als private Stiftung gegenüber der Gesellschaft.“

Generell tragen Stiftungen, die als private Akteure Forschung und Wissenschaft fördern, dazu bei, dass wissenschaftliches Wissen und wissenschaftliche Institutionen gestärkt werden. Darüber hinaus können sie als Außenstehende die Reflexionsfähigkeiten von Wissenschaften über gesellschaftliche Phänomene und Ansprüche unterstützen. So können Stiftungen einen erheblichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Wissenschaften und moderner Gesellschaften leisten.

Für die Stiftung als Förderer von Forschung und Wissenschaft sind, zumal dann, wenn wissenschaftliche Erkenntnisse an gesellschaftlicher Bedeutung gewinnen und Relevanz für politische Willensbildung und Entscheidung bekommen, besondere Anforderungen zu erfüllen, wenn sie den Normen des Wissenschaftssystems genügen will. Die Förderung hat transparent zu erfolgen und muss sich auf die Fachexpertise von Peers stützen, Vergabeentscheidungen sind öffentlich zu machen und die Ergebnisse der Arbeit unter Hinweis auf die Förderung frei durch die Wissenschaftler zu publizieren.

Die Stiftung selbst hat, wenn sie mit wissenschaftlichen Befunden agiert und sich darauf beruft, die Regeln der wissenschaftlichen Kommunikationspraxis zu beachten. Der Umgang mit Forschung und Wissenschaft stellt grundsätzlich für alle Förderer – auch für den Staat als Hauptfinanzierer – eine besondere Herausforderung dar. Die Unabhängigkeit des wissenschaftlichen Systems und seiner Angehörigen gilt es stets zu wahren. Wissenschaft ist auf externe finanzielle Zuwendungen angewiesen; die Verwendung von Befunden und Erkenntnissen ist aber Sache

der Angehörigen des Wissenschaftssystems und unterliegt den üblichen Regeln sowie den dort gültigen Wettbewerbsbedingungen.

Die Förderung der wissenschaftlichen Selbstreflexion, wie sie die Stiftung Mercator in großem Umfang ermöglicht, ist ein wichtiger Beitrag zu Gunsten des Wissenschaftssystems. Die von der Stiftung Mercator verfolgte Zielsetzung, wissenschaftlich basiertes Entscheidungs-, Orientierungs- und Reflexionswissen durch unterschiedliche Fördermaßnahmen zu erweitern, ist begrüßenswert. Dank diesen Aktivitäten werden neue Formen wissenschaftlicher Akteure – insbesondere Science-Policy-Interfaces – kreiert und auf den Prüfstand gestellt.

Das von der Stiftung zunehmend verfolgte Ziel, einen Beitrag zu einer nutzenorientierten Grundlagenforschung in ausgewählten Feldern oder Themenbereichen zu leisten, ist ebenfalls begrüßenswert, zumal dann, wenn damit neue Formen des Wissensaustausches zwischen wissenschaftlichen Disziplinen, der Zivilgesellschaft und der Politik erprobt und institutionalisiert werden. Dieser neuen Brücken bedarf es, um zentrale Zukunftsthemen gesamtgesellschaftlich zu bearbeiten.

Aus der Sicht der Wissenschaft ist die Förderung von ausgewählten Forschungsthemen und -gebieten eine altbekannte und bewährte, wenngleich nie ganz unumstrittene Praxis. Die Verknüpfung von in der Gesellschaft diskutierten oder als relevant erachteten Themen mit wissenschaftlichen Fördermaßnahmen hat Tradition. Private Fördereinrichtungen, die Förderung und interessenpolitische Zielsetzungen miteinander verbinden, müssen sich auf legitimationskritische Nachfragen einstellen und entsprechenden Normen und Regeln genügen.

Das Engagement privater Stiftungen für als relevant erachtete Themen kann generell als ein Beitrag zur Erweiterung und Vertiefung wissenschaftlicher und öffentlicher Diskurse angesehen werden, sofern damit nicht illegitime Eigeninteressen verbunden sind und die für das jeweilige Teilsystem geltenden Normen und Regeln beachtet werden.

Das Erkenntnispotenzial der Wissenschaft für den humanen Fortschritt durch zielgerichtete Förderung besser nutzbar zu machen, gehört zu den Leitideen des modernen Stiftungswesens. Viele Stifter haben allerdings feststellen müssen, dass der Eigensinn von Forschung und die Eigendynamik gesellschaftlicher Interessen und Debatten schwer zur Deckung zu bringen sind.

Die Kommission empfiehlt, dass die Stiftung Mercator auch weiter Beiträge leistet, das Selbstreflexionspotenzial des Wissenschaftssystems durch Stärkung der historischen und sozialwissenschaftlichen Wissenschaftsforschung zu erhöhen. Zugleich sollten die Überlegungen bezüglich der Konstitutionsbedingungen neuer Science-Policy-Interfaces fortgeführt werden.

Die Kommission sieht eine erhebliche Herausforderung darin, als Stiftung gleichzeitig Wissenschaft im Sinne ergebnisoffener Forschung zu fördern und Wissenschaft im Kontext einer Advocacy-Strategie als Argument ins Feld zu führen. Das kann leicht zu Spannungen führen. Es ist deshalb wichtig, dass die Stiftung ihre Fördermaßnahmen transparent kommuniziert und auf eine strikte Begutachtungs- wie Evaluationspraxis durch fachwissenschaftliche Peers Wert legt. Erhalt und Ausbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber Akteuren wie Institutionen des Wissenschaftssystems erfordern auf Seiten der Stiftung überzeugende Repräsentanten.

13. Rechtsform und Ressourcen der Stiftung als Mehrgenerationenprojekt

Insgesamt wünscht sich die Stiftung in ihrer Anfrage an die Kommission, „strategische Ausrichtung, Praxis und Wirksamkeit der bisherigen Arbeit [zu] reflektieren. (Was läuft gut und sollte beibehalten werden? Was können wir noch besser machen? Wo steht die Stiftung Mercator auf ihrem Weg?)“

Die zentrale Anforderung an Strategie besteht darin, Ambitionen und Ressourcen in Einklang zu bringen.

Die Ambitionen der Stiftung sind sachlich wie zeitlich weitreichend. Zurzeit sind diese nicht durch eine entsprechend nachhaltige Vermögensausstattung unterlegt, wie sie für Stiftungen üblicherweise erwartet wird. Die gegenwärtige Vermögensausstattung der Stiftung deckt nur einen geringen Bruchteil des laufenden Stiftungsetats. Es liegt in der Hand der Stifter(-familie), für diese Herausforderung eine dauerhafte Lösung zu entwickeln.

Die Stiftung Mercator ist in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH errichtet worden. Diese Rechtsform hat für eine Experimentierphase des Stiftens Vorteile, weil Satzungsfragen in der Verfügung der Gesellschafter bleiben. Auf die Dauer – insbesondere im Erbfall – sind damit aber auch Risiken verbunden: An wen gehen die Gesellschafteranteile? Will der Stifter/wollen die Gesellschafter diese Offenheit auch für nachkommende Generationen beibehalten?

Die Alternative ergäbe sich mit der Umwandlung in eine Stiftung bürgerlichen Rechts gemäß BGB § 80 ff. Damit könnten basale Ziele und das Regelwerk der Selbstverwaltung eines Vermögens, das sich selbst gehört, festgeschrieben und unter die Garantenshaft der staatlichen Stiftungsaufsicht gestellt werden. Unangetastet bliebe die Freiheit der Stiftungsorgane, in einem von der Satzung hinreichend weit gespannten Rahmen brennende Herausforderungen jeweils neu aufzunehmen und die jeweils adäquaten Strategien zu entwickeln.

Die Kommission stellt fest, dass erst mit der Entscheidung der Vermögensfrage eine sichere Basis für weitere Strategieüberlegungen entsteht.

Anhang: Vorgehen und Analysebereiche

Auf Basis eines mehrstufigen Analysevorgehens wurden vier Analysebereiche definiert (siehe Grafik). Die Leitung und Durchführung der Erhebungen und Analysen lagen beim Vorsitzenden der Kommission und bei seinem Stellvertreter mit Unterstützung der Geschäftsstelle. Die übrigen Mitglieder der Kommission fungierten auftragsgemäß als beratendes Expertengremium.

1. Analysebereich: Struktur- und Prozessanalysen sowie Analyse der Strategiegenese auf Basis von stiftungsinternen Dokumenten

Ziel dieses Analysebereichs war es, Strukturen, Regeln, Prozesse, Führung und Ressourcen der Stiftung Mercator zu beschreiben und zu analysieren. Durchgeführt wurde dies anhand von Dokumenten- und Prozessanalysen der Stiftung Mercator.

Dafür wurden folgende Materialien erhoben und ausgewertet: Erstens wurden die in der Stiftung seit 2008 vorhandenen einzelnen **Projektevaluationen** (33 teils quantitative oder qualitative Evaluationsberichte) analysiert. Zweitens wurden alle verfügbaren **internen Strategiedokumente, Vorlagen, Leitfäden, Prozesshandbücher, Personalstrukturen, Organigramme** und **Finanzberichte** analysiert. In diesem Rahmen wurde auch die **Genese der Strategie** dokumentiert und analysiert.

Zudem wurden Ergebnisse der im Jahre 2012 veröffentlichten **Partnerbefragung „Learning from Partners“** einbezogen. In dieser Befragung hatten sich sechs deutsche Stiftungen, darunter die Stiftung Mercator, den Antworten ihrer Partner bezüglich ihrer Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, Förderstrategie und Wirkungseinschätzung gestellt.

2. Analysebereich: Selbstwahrnehmung der Stiftung Mercator auf Basis von Eigenaussagen

Ziel dieses Analysebereichs war es, Gelingensbedingungen und Herausforderungen seit 2008 in der Selbstwahrnehmung zu identifizieren und eine Einschätzung des bereits Geleisteten mitsamt möglichen Verbesserungspotenzialen aus einer Innenperspektive zu erlangen. Dafür wurden erstens **Selbstberichte** von allen Organisationseinheiten der Stiftung Mercator im Dezember 2012 erbeten. Im Anschluss an ihre Auswertung führte der Kommissionsvorsitz elf persönliche **leitfadengestützte Interviews** mit leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftung Mercator sowie vier **persönliche Interviews** mit ausgewählten Gremienmitgliedern und der Geschäftsführung.

In einem Folgeschritt wurden **leitfadengestützte Interviews** mit sieben **Geschäftsführern der Tochtergesellschaften und Beteiligungen** geführt.

Das mehrstufige Analyseverfahren mit vier Analysebereichen

1

Struktur- und Prozessanalysen
sowie Analyse der **Strategiegenese** auf Basis von stiftungsinternen Dokumenten

2

Selbstwahrnehmung
der Stiftung Mercator

3

Fremdwahrnehmung
der Stiftung Mercator

4

Stiftungssektor und Strategien von Stiftungen

Kontinuierliche Interpretationen und Feedbackschleifen durch die **Kommission**

Zudem wurde in einem Projektbereich die Kommunikationspraxis der Stiftung Mercator (**Krisenkommunikation**) analysiert.

Die Auswertung aller Selbstberichte und Transkriptionen der Interviews erfolgte nach einem standardisierten Analyseraster.

3. Analysebereich: Fremdwahrnehmung der Stiftung Mercator

Ziel dieses Analysebereichs war es, Herausforderungen, Gelingensbedingungen und Einschätzungen des bereits Geleisteten aus einer Fremdwahrnehmung zu erheben. Dazu wurden folgende Projekte durchgeführt:

- Fallstudie „Cluster Klimawandel“,
- Fallstudie „Die Stiftung Mercator und ihre Strategie in der Fremdwahrnehmung deutscher Stiftungen“.

In beiden Fallstudien wurden Expertenbefragungen (im jeweiligen Feld, ermittelt durch Positions- und Reputationstechnik) durchgeführt.

Eine **Medienresonanzanalyse** (überregionale Tages-, ausgewählte Wochenzeitungen sowie ein Online-Portal) diente dazu, das Medienbild der Stiftung und einzelner ihrer Themen im Vergleich zu anderen Stiftungen über einen Dreijahreszeitraum zu erfassen.

4. Analysebereich: Stiftungssektor und Strategien von Stiftungen

Ziel dieses Analysebereichs war es, den Kontext und das Umfeld der Stiftung Mercator zu analysieren, die Strategieelemente vergleichend zu betrachten sowie weitere Anhaltspunkte für die strategische Weiterentwicklung der Stiftung zu sammeln. Durchgeführt wurden **Literaturanalysen** sowie zwei **Interviews** mit Experten des deutsch-amerikanischen Stiftungssektors.

Geschäftsstelle, Kommissionsvorsitz und die Mitglieder der Kommission bedanken sich sehr herzlich für die Bereitschaft zur Mitwirkung an den Befragungen.

