

## Neue Wege beschreiten

Governance in Exzellenzclustern lebt von Kommunikation



*Bei der Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen haben die Cluster viel Gestaltungsfreiheit.*

*Foto: Rolf van Melis/Pixelio*

**In Deutschland forschen Wissenschaftler an 38 Exzellenzclustern von 28 Universitäten. Häufig arbeiten mehr als 150 Wissenschaftler, darunter Professoren, Doktoranden oder wissenschaftliche Mitarbeiter an einem Themenkomplex. Die Zusammenarbeit untereinander, wie auch die Verteilung der Fördermittel von rund 6,5 Millionen Euro an die verschiedenen Bereiche des Clusters erfordert eine gute Organisation der Leitungsebene und unterstützende Maßnahmen in der Kommunikation zwischen allen Arbeitsebenen.**

Der Dialog und die Managementformen sind durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) in Teilen schon vorgegeben. Im Konzept der DFG werden als verbindliche Organe eines Clusters die Mitgliederversammlung, der Vor-

stand sowie eine Koordinatorin beziehungsweise Koordinator benannt, die als Sprecher bzw. Sprecherin der Institution vorstehen. Den Hochschulen ist es weiterhin selbst überlassen, ob sie zusätzlich Koordinatoren für die einzelnen Forschungsfelder einsetzen. In der Vorbemerkung zum Mustervertrag der DFG wird diese Gestaltungsfreiheit bekräftigt: „Die Musterordnung erhebt nicht den Anspruch darauf, alle in einer Ordnung zu regelnden Fragen anzusprechen. Es handelt sich um einen Mindestkatalog, der durch den Exzellenzcluster konkretisiert und um individuelle Regelungen erweitert werden muss.“

Der Großteil des Aufbaus einer Organisationsstruktur liegt bei den Clustern selbst. Anders ist dies auch kaum möglich, da durch die unterschiedlichen Themen der Cluster die

Notwendigkeit besteht, verschiedene Forschungsgruppen zu installieren, die in ihrer Anzahl und Arbeitsweise untereinander variieren können. So gliedert sich das Exzellenzcluster „Ozean der Zukunft“ der Universität Kiel in zwei inhaltliche Schwerpunkte, die wiederum in sechs, beziehungsweise sieben Forschungsgruppen unterteilt sind. In der TU München wurden vom Exzellenzcluster „Fundamentalphysik: Ursprung und Struktur des Universums“ sieben grundlegende Fragen definiert, aus denen sich entsprechend sieben Research Areas ableiten. Diese wählen jeweils einen Vertreter – auch aus den Reihen der Nachwuchsgruppen – in ein Research Board, das grundlegende Entscheidungen, wie zum Beispiel Abweichungen vom Finanzplan, diskutiert und trifft. Der Wissenschaftli-

che Manager und stellvertretende Geschäftsführer Andreas Müller ergänzt: „Da Forschung dynamisch ist, ist es notwendig, dass sich das Research Board einmal im Monat trifft und so schnell Entscheidungen treffen kann.“

Im Cluster der Universität Heidelberg, CellNetworks, hat man sich für eine andere Variante entschieden: Hier sind neben den Vertretern der Research Areas auch ein externer Partner sowie ein Vertreter der Nachwuchsgruppen im sogenannten Steering Committee vertreten. Dieses ist für ständige Entscheidungen zuständig und kann einzelne Aufgaben an Ausschüsse delegieren, die beispielsweise die Auswahl neuer Postdocs übernehmen. Ein interessantes System hat das Exzellenzcluster hinsichtlich der Abstimmungen ihrer Hauptversammlung geschaffen: Über einschneidende Veränderungen oder den Jahresfinanzplan stimmen 35 Wahlfrauen und -männer ab, die im Vorfeld von allen Mitgliedern für eine Förderperiode gewählt wurden. Die Idee hierbei ist, in der kleineren Gruppe leichter praktikable Beschlüsse fällen zu können.

### Zwangloser Austausch erwünscht

Im Allgemeinen wird innerhalb der Organisation der Exzellenzcluster vielfach versucht, die Hierarchien möglichst flach zu halten, so das Ergebnis einer *Wissenschaftsmanagement*-Rundfrage. Die Geschäftsführerin Sylvia Weißmann des Exzellenzclusters „Cardio-Pulmonary System“ der Universitäten Frankfurt und Gießen äußert dazu: „Im Cluster sollen keine Arbeitsaufträge von oben gegeben werden. Das Ziel ist die Koordinierung eines Forschungsnetzwerks.“ Selbstverantwortlichkeit ist daher von immenser Wichtigkeit für das Funktionieren des Clusters – doch gerade hier müssen auch klare Anweisungen erfolgen. Die Forscherin erklärt weiter: „Die individuellen Voraussetzungen sind unterschiedlich. Am Anfang war noch nicht ganz klar, wie viel Kooperationsbereitschaft von den Forschenden auf freiwilliger Basis gezeigt werden muss.“

Die Kommunikation zwischen den Forschungsfeldern wird unterschiedlich gehandhabt. Viele

Exzellenzcluster haben ein Mal im Jahr ein Retreat, also ein größeres Treffen, bei dem ausführliche Präsentationen und Forschungsergebnisse vorgestellt werden. May-Britt Becker, Geschäftsführerin vom Exzellenzcluster CellNetworks der Universität Heidelberg, sieht diese großen Treffen kritisch: „Wir haben schnell festgestellt, dass das Zusammenkommen des kompletten Clusters nicht sonderlich ergiebig ist, deshalb legen wir mehr Wert auf Treffen innerhalb der Research Areas. Wir bieten Seminare an, wie z.B. den Modeling-Club, der Biologen und quantitativ arbeitende Wissenschaftler ins Gespräch bringt. Am Ende der Club-Treffen gibt es Brezeln – durch die lockere Atmosphäre scheut sich dann niemand, sich auch außerhalb seines Fachgebiets auszutauschen.“ An der Universität Erlangen-Nürnberg sind alle Akteure des Clusters, auch die Partner aus den Fraunhofer Instituten und dem MPI für die Physik des Lichtes, durch Professuren in die Universität eingebunden. Pressesprecherin Annette Tyrach vom Exzellenzcluster „Engineering of Advanced Materials“ in Erlangen betont: „Räumlich und institutionell gibt es bei uns kurze und direkte Wege. Der Cluster dient dabei als zusätzliche Brücke zwischen der Naturwissenschaftlichen und Technischen Fakultät.“ Andreas Müller vom Exzellenzcluster Universe meint: „Unsere einmal jährlich stattfindende Science Week, bei der alle Cluster-Wissenschaftler teilnehmen, ist wichtig, um interdisziplinäre Kommunikation über die Research Areas hinweg zu stimulieren und das große Ganze unserer Forschung im Blick zu halten.“

Auch außerhalb fester Veranstaltungen werden alle wesentlichen Entscheidungen aus den monatlichen Vorstandssitzungen von den Vorstandsmitgliedern an die Forscher weitergeleitet. Speziell bei administrativen Aufgaben werden sie hierbei von der Geschäftsstelle des Clusters entlastet. Dagegen werden im gemeinsamen Exzellenzcluster der Universitäten Gießen und Frankfurt Verwaltungsaufgaben so weit wie möglich aus dem Cluster ferngehalten. So gibt es nur zweieinhalb Stellen, die in der Administration des Clusters ar-

beiten. Ansonsten werden die Stammverwaltungen der Universitäten genutzt.

Ein besonderer Bereich im Clustermanagement stellt die Gewinnung von neuem Personal dar. So werden in einer Veröffentlichung des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätssicherung über die Implementierungsphase der Exzellenzinitiative ([www.forschungsinform.de/Publikationen/Download/working\\_paper\\_5\\_2008.pdf](http://www.forschungsinform.de/Publikationen/Download/working_paper_5_2008.pdf)) als Hauptprobleme bei der Personalfindung der Mangel an geeigneten Kandidaten sowie ein nicht wettbewerbsfähiges Gehaltsniveau festgestellt. Diese Erfahrung hat Gerold Wefer, Direktor des Exzellenzclusters „Der Ozean im System Erde“ der Universität Bremen, nicht gemacht: „Wir versuchen, angemessene Gehälter zu zahlen.“

### Konkurrenz um gute Wissenschaftler

Ein guter Standort zeichne sich nicht nur durch gute Bezahlung, sondern auch durch attraktive Projekte, gute Arbeitsatmosphäre und lockeren Umgang aus. Hinsichtlich der Personalfindung gibt es jedoch einen Unterschied: Während es den Clustern, die eher naturwissenschaftliche Felder abdecken, leichter fällt, geeignete Mitarbeiter zu finden, stehen Cluster aus dem ingenieurwissenschaftlichen Bereich in Konkurrenz mit der Industrie, die teilweise das doppelte Gehalt zahlen kann. Nach Annette Tyrach stellt hier „insbesondere die unflexible Gehaltsstruktur für W1 Juniorprofessuren eine erhebliche Hürde dar. Dennoch ist es uns gelungen, auch hervorragende Nachwuchswissenschaftler aus den USA nach Erlangen zu holen“. Die Cluster stehen nicht nur mit der Industrie in Konkurrenz, auch untereinander ist ein Wettbewerb um Wissenschaftler entstanden: May-Britt Becker dazu: „Als schon in der ersten Runde ausgewähltes Cluster haben wir zunächst möglichst früh die Stellen ausgeschrieben. Am Anfang hatten wir deshalb keine Probleme, Personal zu finden. Nachdem ein paar Monate später viele Cluster schon Wissenschaftler eingestellt hatten, merkten wir, dass es schwieriger wurde, gute Leute zu finden. Am Ende konnten wir jedoch alle Stellen wie gewünscht besetzen.“

Moritz Bönke