

Nikolaus Blum

Neue Governance für Wissenschaftseinrichtungen

Innovative Wandlung der internen Steuerungsstrukturen des Helmholtz Zentrums München



Gemeinsam zum Erfolg: Das Helmholtz Zentrum München setzt auf aktive Mitgestaltung, klare Verantwortlichkeiten und Teamarbeit.

Foto: Wave111/Pixelio.de

Das Helmholtz Zentrum München hat in den vergangenen drei Jahren einen fundamentalen Änderungsprozess durchlaufen. Die wissenschaftliche Ausrichtung wurde neu definiert, indem das Zentrum seine Arbeiten künftig auf umweltbedingte Erkrankungen fokussiert. Mit der thematischen Neuausrichtung geht ein tiefgreifender Wandel der Führungsstrukturen und -instrumente einher. In einem internen Reformprozess wurden Jahrzehnte alte Verwaltungsstrukturen aufgelöst, und ein modernes Forschungsmanagement mit neuen Gremien und Entscheidungsstrukturen wurde etabliert.

Wissenschaft und Forschung mehr Gewicht zu geben, ist ein erklärtes politisches Ziel. In der Koalitionsvereinbarung 2009 heißt es:

„Wissenschaft und Forschung sind unser wichtigster Rohstoff in der Globalisierung“. Von Seiten der öffentlichen Hand werden bereits große Anstrengungen unternommen, die dafür notwendigen, öffentlichen Mittel bereitzustellen. Außerdem kann und muss ein erhebliches Optimierungspotenzial im Wissenschaftssystem gehoben werden. Es gilt, wirkungsvollere und effizientere Strukturen für das Wissenschaftsmanagement zu schaffen. Mit ihnen soll es besser und schneller gelingen, den Rohstoff Wissen zu gewinnen und ihn zum Nutzen für die Gesellschaft weiterzuentwickeln. Die Reformen des Helmholtz Zentrums München können hierfür als Best-Practice-Beispiel dienen und leisten einen wichtigen Beitrag zur Fortentwicklung des Wissenschaftsmanagements.

Das überkommene Steuerungsmodell: schwerfällig und ineffizient

Einige Bemerkungen zu den rechtlichen und organisatorischen Grundlagen sind unverzichtbar, um die Ausgangslage für die Reformen zu skizzieren. Bis vor wenigen Jahren war das Helmholtz Zentrum München in der klassischen Institutsstruktur organisiert. Es gab rund 20 Institute. Die Institutsleiter wurden in Berufungsverfahren ausgewählt, wie sie auch in Universitäten üblich sind. Wissenschaftliche Infrastruktureinheiten (Rechenzentrum, große Versuchsanlagen etc.) waren Instituten zugeordnet. Für die Administration zeichneten zentrale Verwaltungsabteilungen verantwortlich, die der Geschäftsführung zugeordnet waren.

Dem gesellschaftsrechtlichen Exekutivorgan (Geschäftsführung) waren zum Zweck der übergreifenden Willensbildung, Beratung und Kontrolle weitere interne Gremien zur Seite gestellt.

Dieses Gremiensystem war fester Bestandteil des internen Steuerungs- und Willensbildungsprozesses und verstand sich als Ausdruck der wissenschaftlichen Selbstverwaltung und Mitbestimmung.

Das zentrale Gremium war der sogenannte Wissenschaftlich-Technische Rat (WTR). In ihm waren die Institutsleiter „kraft Amtes“ sowie alle relevanten Wissenschaftlergruppen des Forschungszentrums mit rund 60 Mitgliedern vertreten. Wesentliche Entscheidungen des Forschungszentrums mussten von der Geschäftsführung im Einvernehmen mit dem WTR getroffen werden, insbesondere Institutsgründungen, Berufungen, die Finanz- und Wirtschaftspläne sowie die Grundsätze der Erfolgskontrolle. Kam das Einvernehmen nicht zustande, so wurden die unterschiedlichen Vorschläge dem Aufsichtsrat zur finalen Entscheidung vorgelegt.

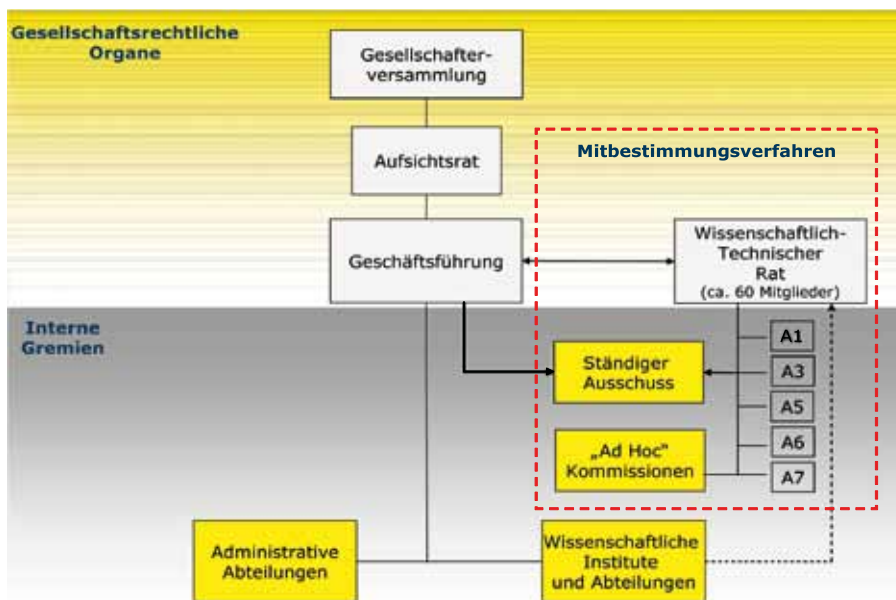


Abb. 1: Alte Strukturen am Helmholtz Zentrum München

Zum Zwecke der Meinungsbildung und Beratung hatte der WTR mehrere Ausschüsse und Kommissionen eingesetzt. Wichtige Entscheidungen wurden in mehrstufigen Verfahren zwischen allen beteiligten Gremien herbeigeführt. Schwerfällige und bürokratische Prozesse waren die Folge. Es gab viele Beteiligte, wenig Gestaltungsmacht, aber viel Verhinderungsmacht. Positionen und Formalien waren wichtiger als das Erreichen von Ergebnissen für das Zentrum. So konnten sich wichtige Strukturfragen oder Berufungsverfahren über Jahre hinziehen. Die Zeitabläufe waren schwer kalkulierbar und überraschende Meinungsumschwünge in Gremien nicht auszuschließen. Vergleichbare Prozesse und Strukturen finden sich heute noch in vielen Hochschulen und Forschungseinrichtungen wieder.

Neue Herausforderungen

Das Helmholtz Zentrum München stand im Jahr 2006 vor neuen inhaltlichen Herausforderungen, die sich in dieser oder ähnlicher Form vielen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen stellen dürften:

- a) neue strategische Ausrichtung und inhaltliche Fokussierung
- b) Anpassung der Organisation und Arbeitsweise, um die strategischen Zielsetzungen zu realisieren

- c) Aufgreifen der neuen Kooperationsformen mit universitären und außeruniversitären Partnern, die vielerorts im Entstehen waren
- d) Umgang mit und Antwort auf die zentralen Themen der Wissenschaftspolitik, wie Globalisierung, Finanzierung und wachsender Wettbewerbsdruck.

Das Helmholtz Zentrum München musste dabei den durch seine Zugehörigkeit zur Helmholtz Gemeinschaft abgesteckten Rahmen berücksichtigen, insbesondere die Mission der Helmholtz Zentren und die programmorientierte Förderung. Es lag auf der Hand, dass diese Herausforderungen in den bestehenden Formen nicht oder nur ansatzweise, auf alle Fälle jedoch nicht schnell genug, bewältigt werden konnten.



Abb. 2: Schwachstellen alter Strukturen

Bei der Suche nach geeigneten Ansatzpunkten für eine Reform wurde eine Einschränkung gemacht, die grundsätzlich auch anders entschieden werden könnte: Die Institute sollten als Kerneinheiten des Forschungszentrums erhalten bleiben, die fachliche Kompetenz in konkreten Disziplinen gewährleisten und den organisatorischen Fixpunkt für Mitarbeiter bilden. Allerdings wurden die Weichen so gestellt, dass die Institute durch Arbeitsgruppen auf Zeit (Nachwuchsgruppen, Klinische Kooperationsgruppen) sowie durch zentrale Serviceeinheiten (Core Facilities) ergänzt werden und sich mit ihren wissenschaftlichen Arbeiten in übergeordnete Programme und Projekte einbringen. Organisatorisch entstand eine Matrix, die flexibel nach Aufgaben und Themenfeldern geordnet werden kann. Innerhalb jeder Matrixstruktur ist eine konkrete Zuschreibung der Verantwortlichkeiten für Entscheidungen und deren Implementierung erforderlich. Die Einsicht, dass in diesem Zusammenhang Entscheidungsgremien und -prozesse neu gestaltet werden müssen, wurde von einer großen Mehrheit im Zentrum getragen.

Für den in Gang gesetzten Reformprozess war wesentlich, dass er im Kontext mit der wissenschaftlichen Diskussion um die inhaltliche Ausrichtung und Arbeitsweise des Zentrums stattfand. Mit besonderem Nachdruck wurde immer wieder die Relevanz der Reformen für die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Zentrums herausgearbeitet. Wäre der Prozess allein unter administrativen Gesichtspunkten eingeleitet worden, wäre es wohl kaum gelungen, eine grundlegende Neugestaltung der internen Governance zu erreichen.

Mit moderner Governance zu mehr Handlungsfähigkeit

Bei der internen Governance geht es im Allgemeinen darum, eine geeignete Organisation und wirksame Entscheidungsprozesse zu etablieren, die der Ausrichtung und der Arbeitsweise einer Wissenschaftseinrichtung entsprechen. Die Strukturen haben die Aufgabe, die wissenschaftlichen Arbeiten bestmöglich zu unterstützen („form follows function“) und die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.

Im Helmholtz Zentrum München wurde das Ziel formuliert, die bisherigen bürokratischen Verwaltungsstrukturen durch moderne Managementstrukturen zu ersetzen. Im Unterschied zu Verwaltungsstrukturen, die auf die Einhaltung von Regeln ausgerichtet sind und Zuständigkeit, Recht- und Ordnungsmäßigkeit sichern, bedeutet Management dagegen das Lenken, Gestalten und Entwickeln von komplexen, produktiven sozialen Systemen (Definition von: Hans Ullrich, Das St. Galler Management-Modell, 1972, in: Gesammelte Schriften II 2001, S.13.) sowie zielorientiertes Handeln und die Verantwortung von Ergebnissen. In diesem Sinne sollten Strukturen und Verfahren eingerichtet werden, die ein modernes Wissenschaftsmanagement ermöglichen.

Die Besonderheit des Wissenschaftsmanagements gegenüber dem Management anderer Unternehmungen liegt darin, dass sich Forschungsergebnisse nicht erzwingen lassen. Wissenschaft als ein stringenter, von oben angeordneter und auf der Basis eines Projektplans durchgeführter Prozess mit der Fixierung auf ein konkretes Ergebnis ist nicht vorstellbar. Wissenschaft ist ein Lebens- und Arbeitsbereich, der seine eigenen Gesetzmäßigkeiten hat und dessen Ergebnisse im Wesentlichen auf dem Engagement, der Kreativität und der Genialität von Individuen oder Teams beruhen. Die neuen Managementstrukturen müssen deshalb auch von den Wissenschaftlern als adäquat angenommen werden. Im Vordergrund sollte dabei der Gedanke der gemeinsamen Entscheidung stehen – weg vom Denken in „Wissenschaft“ und „Verwaltung“ und der Herstellung von Einvernehmen zwischen diesen beiden Blöcken und hin zu gemeinsam getroffenen und getragenen Entscheidungen. Der Dialog mit der Wissenschaft sollte sich dabei nicht alleine auf Managementfragen beschränken, sondern wieder in verstärktem Maße die Diskussion über wissenschaftliche Inhalte ermöglichen.

Der Prozess im Helmholtz Zentrum München

Nachdem die Herausforderungen und Zielsetzungen klar waren, galt es, den Reformprozess in die Wege zu leiten und im Dialog mit den bestehenden Gremien ein neues System der Governance für das Helmholtz Zentrum München zu entwickeln. In mehreren Workshops wurden Ideen gesammelt und weiterentwickelt. Innerhalb eines Jahres wurde das neue Governance-Modell ausgearbeitet. In zwei Führungskräfteklausuren wurde der jeweilige Stand der Reformüberlegungen vorgestellt. Die positiven Reaktionen der Führungskräfte waren zugleich Legitimation für die Fortsetzung der Diskussionen. Treiber des Reformprozesses waren einerseits die Geschäftsführung und andererseits der sogenannte Ständige Ausschuss, der geschäftsführende Ausschuss des ehemaligen Wissenschaftlich-Technischer Rats (WTR). Die dort entwickelten Ideen wurden von einer kleinen Governance-Arbeitsgruppe im Detail ausgearbeitet.

Einige Monate hat die satzungsmäßige Umsetzung des neuen Governance-Modells benötigt. Der Gesellschaftsvertrag musste nur in begrenztem Umfang geändert werden. Diese Änderung bedurfte der Zustimmung der Gesellschafter. Alle anderen Bestimmungen wurden in das Werk der internen Ordnungen und Verfahrensregeln aufgenommen. Sie mussten lediglich vom Aufsichtsrat nach Zustimmung des WTRs verabschiedet werden. Die letztendliche Zustimmung durch den WTR zur neuen Struktur verursachte nochmals fundamentale Diskussionen. Letztlich haben aber die dort vertretenen Institutsleiter und Vertreter der Wissenschaft die vorgeschlagenen Reformen



Dr. Nikolaus Blum ist kaufmännischer Geschäftsführer des Helmholtz Zentrums München, dem Deutschen Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt.

Stichwörter
Helmholtz-Gemeinschaft
Governance
Reformiertes Wissenschaftsmanagement
Neue Steuerungsmodelle

mit großer Mehrheit angenommen und damit den Weg für eine grundlegende Reform der internen Willensbildung im Zentrum frei gemacht.

Die neuen Strukturen: Wissenschaft und Management gehen Hand in Hand

Kernstück der neuen Struktur ist die Etablierung eines Management-Committee (MC). Das MC entscheidet über die Grundsatzfragen des Forschungszentrums. Dies sind insbesondere Strategie und wissenschaftliche Ausrichtung, Gründung und Schließung wissenschaftlicher Organisationseinheiten sowie die Berufung ihrer Leiter. Weitere grundsätzliche Fragen sind die Investitionspolitik, die Ressourcenzuteilung und die Maßstäbe der Leistungsbewertung.

Das MC besteht aus zwölf Mitgliedern. In ihm sind alle maßgeblichen Interessengruppen des Zentrums repräsentiert. Formal gesehen ist das MC paritätisch besetzt. Es stehen der Administration (2 Geschäftsführer und 4 leitende Angestellte) eine gleiche Anzahl von Wissenschaftlern (4 Institutsleiter und 2 wissenschaftlich-technische Mitarbeiter) gegenüber. Der vermeintliche Gegensatz zwischen Wissenschaft und Administration besteht in den allermeisten Fällen nicht. Die Interessenlage ist in der Regel differenzierter. Das MC tagt einmal im Monat und trifft seine Entscheidungen in förmlichen Beschlüssen. Die Geschäftsführung verfügt als das im Außenverhältnis haftende Vertretungsorgan der Gesellschaft über ein Vetorecht gegen Beschlüsse, die gegen ihre Stimmen gefallen sind.

Das MC ist das zentrale Entscheidungsgremium des Zentrums. Die Mitglieder können dort ihre jeweiligen Interessen und Standpunkte direkt einbringen, sind aber dem Zentrum gegenüber als Ganzem verpflichtet und tragen gemeinschaftlich die Verantwortung für die gemeinsam getroffenen Entscheidungen. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu der überkommenen Struktur, in der eine große Gruppe von Wissenschaftlern ihre Zustimmung in grundlegenden Angelegenheiten erteilt oder verweigert, aber keiner die unternehmerische Verantwortung für die Entscheidung und deren Konsequenzen trug. Hier wird der Übergang von der Verwaltungs- zur Managementstruktur greifbar. Die Mitglieder des MC können die Geschicke des Zentrums aktiv lenken und mitgestalten, sind aber in die Ergebnisverantwortung für das gesamte Zentrum eingebunden. Das ist die Voraussetzung für echte Teamarbeit. Die Mitglieder des MC haben unterschiedliche Aufgaben und Rollen, können aber nur gemeinsam Erfolg haben. Nur als Team werden sie ihrer Führungsaufgabe für das Zentrum gerecht.

Das MC wird durch zwei weitere Gremien ergänzt, die jeweils ganz spezifische Bereiche abdecken und dem MC zuarbeiten: Das Scientific Review Committee und das Administrative Committee.

Aufgabe des Scientific Review Committees (SRC) ist die Begleitung der laufenden Programme und Forschungsprojekte. Es tagt in wechselnden Besetzungen je nach anstehenden Fragestellungen. In diesem Gremium werden der Stand der Arbeiten gesichtet, die Projekte diskutiert und Anstöße für die weitere wissenschaftliche Entwicklung gegeben. Die wechselnde Besetzung des SRC und die Arbeitsweise sind dem Umstand geschuldet, dass mittlerweile die wissenschaftlichen Themen in sehr unterschiedlichen Projekten und Kooperationsformen bearbeitet werden. Große Verbünde mit Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen, koordinierte EU-Vorhaben oder Entwicklungsprojekte mit Kliniken und Unternehmen unterliegen jeweils eigenen Regeln und Erfolgskriterien. Das SRC bildet das Forum, in dem über Institutsgrenzen hinweg die wissenschaftlichen Arbeiten diskutiert und bewertet werden. Mit ihm wird zugleich sichergestellt, dass die wissenschaftlichen Fragestellungen immer im Fokus der Entscheidungen des MC stehen und die treibende Kraft für die Weiterentwicklung des Zentrums darstellen. Die Ergebnisse und Empfehlungen des SRC fließen in die Entscheidungen des MC ein.

„Die Beteiligung von Wissenschaftlern an den Entscheidungen ist unabdingbar und nicht nur eine demokratische Geste. Vielmehr ist sie Ausdruck des besonderen Wirkungs- und Arbeitsbereiches Wissenschaft, der seine eigenen Gesetzmäßigkeiten hat und dessen Ergebnisse im Wesentlichen auf dem Engagement, der Kreativität und der Genialität von Individuen oder Teams beruhen.“

Der bewusste Verzicht auf ein formalistisches Regelwerk zur Arbeitsweise und Besetzung des SRC stellt sicher, dass immer die wissenschaftliche Expertise im Mittelpunkt steht und sich alle Kräfte auf die wissenschaftliche Diskussion konzentrieren.

Das Administrative Committee hat die Aufgabe, die Entscheidungen des MC unter administrativen Gesichtspunkten zu begleiten und die Implementierung der getroffenen Entscheidungen in die Wege zu leiten. In ihm sind alle Leiter der administrativen Abteilungen vertreten.

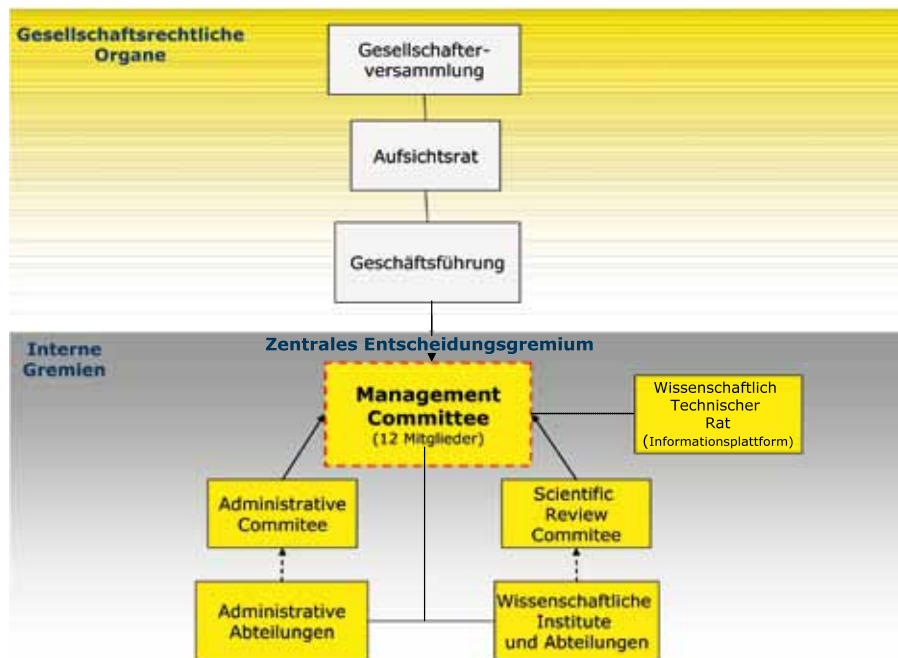


Abb. 3: Neue Strukturen am Helmholtz Zentrum München

Damit ist die neue Managementstruktur beschrieben. Sie ist transparent und schlicht. Sie ist auch unabhängig von den jeweiligen organisatorischen Formen, in denen einzelne Forschungsvorhaben durchgeführt werden. Damit hat das Management auf allen Führungsebenen eine große Gestaltungsfreiheit gewonnen. Es kann sich ganz auf die Prozesse und die Produkte der wissenschaftlichen Arbeiten konzentrieren. Das ist Voraussetzung für effektives und ergebnisorientiertes Wissenschaftsmanagement.

Der WTR, in dem alle Leiter der wissenschaftlichen Einheiten und die Vertreter der wissenschaftlich-technischen Mitarbeiter vertreten sind, ist erhalten geblieben, hat jedoch eine andere Funktion übernommen. Er dient nun als zentrumsinterne Informations- und Kommunikations-Plattform und kann die Gesellschaftsorgane in grundsätzlichen Fragen beraten. Aus Sicht der Geschäftsführung und des MC hat er eine wesentliche Funktion bei der Vermittlung von Management-Entscheidungen in die wissenschaftlichen Organisationseinheiten hinein. Darüber hinaus ist es das Wahlgremium für die wissenschaftlichen Vertreter im MC.

Bei der Neuformulierung der Statuten wurde großer Wert darauf gelegt, nur die unverzichtbaren Grundregeln in die Form von Satzungen und Geschäftsordnungen zu gießen. Auch wenn dies im Einzelfall zu längeren Diskussionen führte, konnte dem weitverbreiteten Drang, jeden denkbaren Sonderfall bereits in den Statuten abzubilden, widerstanden werden. Die juristisch bindenden Regelungen werden durch Leitlinien und Best-Practice-Beschreibungen ergänzt. Mit

Das **Helmholtz Zentrum München** ist eine Einrichtung der Hermann von Helmholtz Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF). Es gehört damit zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die überwiegend vom Bund finanziert werden. Es wird in der rechtlich selbstständigen Form einer GmbH betrieben. Die Gesellschaftsanteile liegen zu 90 Prozent beim Bund und zu 10 Prozent beim Freistaat Bayern.

diesen „weichen“ Dokumenten sollen die juristisch bindenden Regelungen ausgefüllt und ein gemeinsames Verständnis über den Umgang gefunden werden. Sie lassen sich jederzeit ändern und anpassen. Auch damit ist es gelungen, sich stärker auf Inhalte als auf formale Regelungen zu konzentrieren und flexibel auf sich ändernde Anforderungen reagieren zu können.

Ergebnisse

Bereits nach wenigen Monaten zeigt sich, dass durch die neue Governance Effizienzgewinne eingetreten sind. Laufende Berufungsverfahren wurden schnell und mit guten Ergebnissen zum Abschluss gebracht. Das hat sich insbesondere auf Gebieten positiv ausgewirkt, auf denen das Helmholtz Zentrum München schnell handlungsfähig sein wollte. Die Fähigkeit von Wissenschaftseinrichtungen, in kalkulierbaren Zeiträumen Entscheidungen zu treffen und diese dann zügig umzusetzen, wird im härter werdenden Kampf um Forschungsmittel zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Auch bei der internen Steuerung des Zentrums hat sich die neue Governance bewährt. Beim Einsatz der begrenzten Forschungsmittel müssen schwierige Entscheidungen getroffen werden. Kritische Prozesse sind vor allem die Budgetierung und die leistungsorientierte Mittelvergabe. Die neue Governance des Helmholtz Zentrums München hat wirksam dazu beigetragen, dass bei der strategischen Mittelvergabe unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Leistung für das Haushaltsjahr 2010 bedeutende Fortschritte erzielt werden konnten.

Dem Helmholtz Zentrum München ist es damit gelungen, in einem intern getriebenen Prozess ein neues Governancemodell zu etablieren, das den besonderen Anforderungen eines Forschungszentrums gerecht wird und das ohne Einschränkungen als wissenschaftsadäquat bezeichnet werden kann. Die neue Governance fördert die transparente und effiziente Entscheidungsfindung, beruht auf klaren Verantwortlichkeiten und stärkt die Handlungs- und Konkurrenzfähigkeit des Zentrums. Sie kann als gelungenes Beispiel für den Übergang von Verwaltungs- zu Managementstrukturen in Wissenschaftseinrichtungen bezeichnet werden.

Kontakt:

Dr. Nikolaus Blum
Kaufmännischer Geschäftsführer
Helmholtz Zentrum München –
Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit
und Umwelt
Tel: +49 89 3187-4415
Fax: +49 89 3187-3372
E-Mail: blum@helmholtz-muenchen.de
www.helmholtz-muenchen.de

Anzeige

Interessen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Aktivitäten fördern

Hintergründe erhellen

Neugierde wecken

Perspektiven eröffnen

Freiräume schaffen

Wissen verbindet Menschen
wissenschaftsmanagement-online.de