

20. Jan. 12.29.24

RES065_Die_Helmholtz-Gremien

Ich bin Holger Klein.

Willkommen zum Forschungspodcast der Helmholtz-Gemeinschaft.

Normalerweise habe ich es relativ einfach.

Ich fahre zu den Helmholtz-Zentren, rede da mit Forscherinnen und Forschern über deren Forschung, habe also ein Thema, über das ich reden kann.

Jetzt habe ich es ein bisschen schwerer.

Mir gegenüber sitzt nämlich Eva-Maria Heck, die ist Leiterin des Bereichs Gremien bei der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren.

Hallo Frau Heck.

Hallo.

Was ist Ihr Gegenstand, über den ich mit Ihnen reden würde?

Also mit Plasmaphysikern rede ich über Plasmaphysik.

Also ich versuche es, ich verstehe davon natürlich nichts, aber...

Naja, Plasmaphysik ist ja auch nicht wirklich ein Gegenstand.

Naja, man kann ihn nicht anfassen, weil er so heiß ist.

Naja, also ich habe halt zu tun mit den Gremien und damit verbunden auch mit

den Strukturen der Helmholtz-Gemeinschaft und was mich vielleicht jetzt auch noch als Gesprächspartner ein bisschen interessanter macht, ist, dass ich diese Gemeinschaft schon seit bald 35 Jahren begleite.

Also länger, als es sie eigentlich gibt.

Das ist die Frage.

Wir werden ja gerade 25, zumindest unter dem Namen Helmholtz-Gemeinschaft.

Genau, 20 werden wir unter dem Namen Helmholtz-Gemeinschaft.

Aber das ist die Frage.

Ich möchte jetzt nicht sagen, Henne Ei, was war zuerst da, Frau Heck oder die Helmholtz-Gemeinschaft.

Aber nee, ich war schon bei der Vorgängerorganisation und habe von daher die Wandlung sowohl in den Gremien als auch in den Strukturen mitbekommen und wenn man so diese ganzen Hintergründe und Geschichten kennt, dann versteht man auch manchmal die Strukturen besser.

Sind die Strukturen denn schwer zu verstehen?

Also es gibt ja zurzeit eine Evaluation der Helmholtz-Gemeinschaft durch den Wissenschaftsrat.

Die Arbeitsgruppe tagt natürlich streng geheim, aber wir betreuen die Geschäftsfälle des Wissenschaftsrats, die die unterstützen und was da so an Rückkopplung kommt, dass die alle tief beeindruckt sind davon, wie komplex die Strukturen der Helmholtz-Gemeinschaft sind und man hat das Gefühl, diese Arbeitsgruppe ist unglaublich stolz auf sich, dass sie es langsam schaffen, diese Strukturen zu verstehen.

Die sind jetzt etwa seit einem Jahr dabei und haben fünf Sitzungen gehabt mit wirklich hochkarätigem Gremium.

Also das ist nicht einfach.

Wer ist der Wissenschaftsrat?

Der Wissenschaftsrat ist das Beratungsgremium der Bundesregierung für den ganzen Bereich Wissenschaft, Wissenschaftssystem.

Er setzt sich zusammen aus Vertretern der Wissenschaft, also Professoren aus Hochschulen, Helmholtz-Zentren, anderen außerindustriellen Forschungsanrichtungen, Vertretern aus der Wirtschaft und Vertretern der jeweiligen zuständigen Länder und des Bundes und eingesetzt werden die vom Bundespräsidenten, also relativ hochrangig aufgehängt und das ist so ein unabhängiges Beratungsgremium für alle Fragen, die Wissenschaftsorganisationen betreffen.

Erneuert sich das Gremium mit jeder neuen Bundesregierung oder ist das unabhängig auch von den Machtverhältnissen, die gerade im Deutschen Bundestag herrschen?

Völlig unabhängig von Legislaturperioden sowohl des Bundes als auch der Länder und liegt auch großen Wert darauf, dass das unabhängig ist.

Der Vorsitzende des Wissenschaftsrats ist auch jetzt kein Hauptamt, sondern das ist ein Nebenamt, der auch ganz unabhängig ist und da nicht irgendwelche Rücksicht auf irgendjemand nehmen muss, der sein Chef wäre.

Warum evaluieren die uns?

Der Wissenschaftsrat evaluiert nicht jetzt die ganze Helmholtz-Gemeinschaft, sondern im Wesentlichen die programorientierte Förderung und die dazugehörige Governance, wie das in dem Auftrag heißt.

Hintergrund ist der, die Helmholtz-Gemeinschaft hat ja vor zehn Jahren, gut zehn Jahren, 2001 war das, das ist ja jetzt schon wieder länger her, sich eine neue Konstitution gegeben, ist ein eingetragener Verein geworden, hat einen hauptamtlichen Präsidenten bekommen und hat die programorientierte Förderung eingeführt.

Das heißt, es wird nicht mehr Geld zum Zentrum gekippt, das dann bestimmt was geforscht wird, sondern es wird gesagt, wir forschen an Energie und alle Zentren dürfen sagen, was sie da für Vorstellungen haben und müssen sich um die Gelder bewerben.

Das ist ein Teil der Idee, ja.

Und dieser Einführung der programorientierten Förderung ging auch eine Evaluation der Helmholtz-Gemeinschaft durch den Wissenschaftsrat voraus.

Damals waren das eben, ich weiß gar nicht, 16 relativ unabhängige Forschungseinrichtungen, die eben relativ wenig gemeinsame, ich sag mal, Forschungsstrategie oder so hatten.

Die hatten einen gemeinsamen Finanzierungsmodus, nämlich 90 Prozent durch den Bund und 10 Prozent durch die Länder.

Die hatten Gemeinsamkeiten, dass alle eine gewisse Größe hatten, aber es gab eben wenig jetzt gemeinsames Agieren, was die Forschung anbelangt, die in den Zentren durchgeführt wird.

Und das wurde, damals war die Helmholtz-Gemeinschaft und die Helmholtz-Zentren, die damals noch Großforschungseinrichtungen hießen, auch in der Öffentlichen.

In der AGF war es, ne?

Genau, Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen war die Vorläuferorganisation.

Also diese Organisation und ihre Mitglieder waren schon in der öffentlichen Kritik, weil so das Gefühl bestand, da geht viel Geld rein und das ist alles sehr schwerfällig.

Da gab es mal einen legendären Kommentar, ich glaube in der FAZ, wo von den Tankern der Forschung die Rede war, die eben ganz unbeweglich sind.

Das Wort Morsch kam, glaube ich, auch vor Morsch-Kähne.

Morsch-Kähne, genau, Morsch-Kähne und große Tanker.

Also das war so ein bisschen die Stimmung, da hat man immer so ganz neidisch auf die Max-Planck-Gesellschaft geguckt, die dann doch immer eher mit Nobelpreisen assoziiert wurde und nicht mit Morsch-Kähnen.

Und das heißt, damals gab es in der Gemeinschaft auch schon eine gewisse Stimmung, dass sich was ändern muss.

Das heißt, der Vorwurf war zu Recht, Morsch-Kähne, großer Tanker?

Naja, das ist wie immer mit so Vorwürfen.

Es gab natürlich durchaus Ansatzpunkte zur Kritik, aber in dieser Überspitzung war das natürlich ungerechtfertigt, weil auch vor der Reform... Journalisten halt, die spitzen halt zu.

Wenn Sie sich die einzelnen Zentren angucken, da gab es auch schon vor der Reform exzellente Leute drin und tolle Erfolge, aber die öffentliche Wahrnehmung ist natürlich dann oft geprägt auch von denen, die Schwierigkeiten haben.

Da gab es ja nun auch die Wurzeln der ursprünglichen

Großforschungseinrichtungen, die lagen ja auch jetzt in den 50er Jahren, als die Bundesrepublik gerne die Kernkraft nutzen wollte für die Energiegewinnung und das war ja eine nationale Euphorie damals und da wurden eben diese ersten Kernforschungszentren Jülich und Karlsruhe eingerichtet und es wurde auch der Kernenergieeinsatz im Schiffbau sogar getestet.

Ach stimmt, in Geestacht haben die ja einen Schiffen rumgemacht.

Genau, Geestacht hieß früher GKSS und das hieß, glaube ich, Gesellschaft für Kernenergie in Schifffahrt und Schiffbau.

Also das war so die Entstehungsgeschichte und das hat man natürlich alles immer noch mit sich rumgeschleppt und auch wenn sich diese Zentren in Karlsruhe und Jülich Ende des letzten Jahrhunderts schon sehr stark umorientiert hatten auf neue Aufgaben, aber das Image ist natürlich dann auch noch nicht da.

Also viel war schlechtes Image und vielleicht schlechte Öffentlichkeitsarbeit, aber es gab natürlich Ansätze dafür, einfach dieses große Potenzial besser jetzt auch einzusetzen.

Und dann gab es eben eine Evaluation durch den Wissenschaftsrat und es gab parallel dazu schon Diskussionen in der Gemeinschaft und auch mit dem Hauptzuwendungsgeber MUND, also dem Forschungsministerium und als Ergebnis gab es dann diese, was dann als Reform der Helmholtz-Gemeinschaft bezeichnet wurde, das heißt die Neugründung als eingetragener Verein.

Der Name blieb bestehen, es war aber dann ein eingetragener Verein.

Vorher hatte das gar keine richtige Rechtsform, also die Helmholtz-Gemeinschaft war gar keine eigenständige Rechtspersönlichkeit.

Was war es denn dann?

Einfach nur ein heißer Draht sozusagen?

Eine Arbeitsgemeinschaft.

Also zum Beispiel, ich war damals schon Mitarbeiterin der Geschäftsstelle dieser nicht existenten Rechtspersönlichkeit und wir waren, also alle Mitarbeiter der Geschäftsstelle waren bei irgendeinem Zentrum angestellt und wir waren in die Geschäftsstelle abgeordnet, weil es eben als Arbeitgeber jetzt nicht sehr viel verlässlicher gewesen wäre als irgendeine Elterninitiative oder so, die im Zweifelsfall auch schon ein eingetragener Verein ist.

Also es gab dann diese neue Rechtsform des eingetragenen Vereins, das aber natürlich nur eine rein formale Sache.

Dann gab es die Schaffung des Amtes eines hauptamtlichen Präsidenten.

Vorher war es immer so, dass der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft, Helmholtz-Gemeinschaft hieß es ja schon, aber der Vorsitzende der Helmholtz-Gemeinschaft wurde immer aus dem Kreise der wissenschaftlichen Vorstände der Mitglieder gewählt.

Wie bei der ARD, da gibt es auch immer ein halbes Jahr einen Vorsitzenden aus einer öffentlich-rechtlichen Anstalt der Länder.

Genau, wie bei der ARD, da gibt es noch mehr Parallelen.

Und der das auch eben im Nebenamt dann machte, der hat sein Zentrum weitergeleitet.

Das war dann auch immer nur für zwei Jahre, konnte dann wiedergewählt werden, aber das hat natürlich ganz anderes, da hat man ganz andere Möglichkeiten gehabt als Vorsitzender, nämlich sehr viel begrenztere.

Und dann, das ist das Kernstück dieser Reform gewesen, das war die Einführung

der programorientierten Förderung, mit der man eben die Finanzierung, bei der Finanzierung der Zentren weniger die Finanzierung, die institutionelle Finanzierung von den einzelnen weiterhin rechtlich selbstständigen Forschungszentren in den Vordergrund stellen wollte, sondern stärker in den Fokus nehmen wollte, was mit diesem Geld gemacht wird, nämlich in welchen Programmen, welche thematischen Einheiten man mit der Forschung jetzt unterstützt.

Dürfen die Zentren die Einzelnen sich eigentlich selber noch irgendwo Kohle besorgen und dann damit Forschung betreiben, also Drittmittel sozusagen?

Das dürfen die nicht nur so, das wird natürlich, ja es wird zumindest erwünscht, also die Einwerbung von Drittmitteln ist das, was wir als Erfolgsindikator bezeichnen.

Also auch im Rahmen der programorientierten Förderung geben die Zentren an, wie viel, mit welchen Mitteln sie sich an den Programmen beteiligen und geben auch an, was sie erwarten, was sie dann auch an Drittmitteln mit reinholen können in die Programme.

Wo kommen die her, die Drittmittel, das ist dann EU, also eher politische Instanzen oder Institutionen oder Privatwirtschaft?

Das ist sehr unterschiedlich, das hängt auch von Forschungsbereich zu Forschungsbereich ab, von Zentrum zu Zentrum sowieso.

Also wir haben jetzt ja das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt gehört jetzt zu den Helmholtz-Zentren, das sehr stark Industriemittel einwirbt, weil eben diese Luft- und Raumfahrtindustrie eben eng mit dem DLR kooperiert und das fällt hinter nützlicher Kram raus.

Dann bekommen die auch vom Verteidigungsministerium noch Bundesmittel und dann haben wir das Max-Planck-Institut für Plasmaphysik, was auch ein Helmholtz-Zentrum ist.

Die beschäftigen sich mit der Nutzung der Kernenergie, Fusionsenergie für ein irgendwann mal hoffentlich fertiges Kraftwerk.

Und das ist eine Forschung, die sehr stark europäisch finanziert wird, die haben einen ganz hohen Anteil EU-Mittel auch über Euratom.

Und dann haben wir aber auch DFG-Mittel, Projektmittel des BMW 11 oder auch anderer Ressorts und natürlich auch direkte Industriemittel, wobei das immer so ein bisschen der Wunsch ist, dass das mehr wäre, aber die Wirtschaft ist da auch sehr zurückhaltend.

Die sind so weit vorne in der Materialforschung, da fällt halt kein unmittelbar anzuwendendes Produkt raus.

Sie sagten eben, die Governance hinter der programmorientierten Förderung, was bedeutet das?

Naja, wir haben, also diese programorientierte Förderung war ja so formal der Übergang von der Förderung von Institutionen zu Programmen.

Man ist aber nicht so weit gegangen, dass man gesagt hat, wir lösen die Institutionen auf und wir schaffen jetzt als Organisationsstruktur die Programme.

Jedes Programm hat einen Programmsprecher und der Programmsprecher kriegt das Geld und ist dann derjenige, der auch für die... Achso, der dann sagt, das macht dann das KIT und DKFZ-Arbeiten zusammen.

Ja, genau.

Sondern es ist so, dass weiterhin die Helmholtz-Zentren fortbestehen, die sind weiterhin rechtlich selbstständig und die Zuwendungen des Bundes und auch der Länder gehen an die Zentren.

Also Zuwendungsempfänger ist wie vorher das einzelne Zentrum und die Prozesse, die jetzt auf der Gemeinschaftsebene stattfinden, die dienen dazu, dem Zuwendungsgeber quasi zu sagen, welches Zentrum wie viel Geld für welche Beteiligung an welchem Programm bekommt.

Ah, okay.

Das heißt, die programorientierte Förderung ist jetzt mehr oder weniger nur ein Prozess, der vorgeschaltet wird, also die Begutachtung ist der Prozess, der vorgeschaltet wird, um festzulegen, wie die Budgets der Zentren aussehen.

Aber finanziert werden hinterher weiterhin die Zentren und die Zentrenvorstände und die Aufsichtsräte der Zentren sind auch, also haften für die korrekte Verwendung des Budgets.

Mir fällt gerade so ein, wenn Sie schon so lange dabei sind, die Zentrenunternehmer mögen die sich eigentlich?

Ich vergleiche gerade wieder mit der ARD, für die ich unter anderem auch arbeite und das ist gelegentlich.

Naja, also ich würde mal sagen, in der Hinsicht ist die Helmholtz-Gemeinschaft auch wie so eine Familie.

Also ich habe fünf Geschwister und natürlich mögen wir uns, aber man kann sich auch mit niemandem so gut fetzen wie mit den Geschwistern.

Nicht so, dass ihr Bruder nicht die Barbie-Puppe schon mal vandalisiert hätte.

Also von daher, man konkurriert, das ist schon mit der Familie gar nicht so schlecht, weil man konkurriert um die Liebe oder auch die materiellen Zuwendungen der Eltern, die ja in der Regel begrenzt sind.

Und so ist es natürlich bei der Helmholtz-Gemeinschaft auch.

Die Helmholtz-Zentren haben alle mehr oder weniger den gleichen
Zuwendungsgeber und natürlich gibt es da Rivalitäten, die Ressourcen sind
begrenzt.

Aber auf der anderen Seite hat man schon eine vergleichbare Stellung im
Wissenschaftssystem.

Man hat viele gemeinsame Probleme.

Das war ja auch die Wurzeln.

Also die Helmholtz-Gemeinschaft ist ja entstanden aus einem freiwilligen
Zusammenschluss der ersten Forschungszentren, die gemerkt haben, wenn wir
so einzeln agieren, dann sind wir viel mehr so eine, ich sage mal, eine Marionette
des Forschungsministeriums dagegen, wenn wir uns, wir haben doch gleiche
administrative Probleme.

Wir haben vielleicht auch gleiche Probleme, was die Kommunikation mit der
Politik oder mit der Öffentlichkeit anbelangt.

Und also das war so der erste Motor, dass man überhaupt sich zu so einer losen
Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen hat.

Und das zeigt, das macht man ja nur, wenn man sich nicht hasst.

Also das ist eine gemeinsame Interessensvertretung.

Und ob die Leute, ob die Zentren sich mögen oder nicht, das hängt natürlich
auch ein bisschen von den Personen ab, die so einem Zentrum vorstehen.

Also das spielt auch mit.

Und dann gibt es natürlich Zentren, also gerade wenn man jetzt sich Karlsruhe

und Jülich anguckt, die so eine vergleichbare Historie haben, auch eine vergleichbare Größe haben und viele gemeinsame Strukturelemente haben, da gibt es natürlich Rivalitäten, weil die natürlich auch verglichen werden, was den Output anbelangt.

Und Zentren, die jetzt ganz unterschiedlich, auf ganz unterschiedlichen Gebieten agieren, jetzt das Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung.

Mit dem DCDNE-Vergleich.

Genau, da ist wenig Konkurrenz da.

Das ist so wie zwischen dem ältesten und dem jüngsten Kind die Konkurrenz auch viel kleiner ist als die, zwischen welchen die relativ nah beieinander liegen.

Sie sagten gerade, dass es ein freiwilliger Zusammenschluss war.

Normalerweise passieren solche Dinge ja, dass dann irgendwie die Politik sagt, ihr macht das jetzt mal anders.

War dieser Zusammenschluss damals im Interesse der Politik oder haben die sich eher gedacht, so ein Mist, jetzt stellen die sich besser auf und wir können nicht mehr so gut hineinregieren?

Da das sogar vor meiner Zeit war, kann ich da nur spekulieren.

Also sagen wir mal so, die Politik, man hat sich ja im Prinzip erst mal gegen die Politik verbündet, man hat gesagt, wir schließen uns zusammen, damit die Politik uns nicht gegeneinander austrickst.

Das war so die Überlegung.

Also wir haben da einfach gemeinsame Interessenwahrnehmung, gemeinsam sind wir stärker und der Gegner, es war ja nicht der Gegner, sondern der

Zuwendungsgeber darf ja nie der Gegner sein, aber der Partner ist schon, dann ist man stärker, tritt man da gegenüber.

Aber dieses Ministerium war damals auch gut geführt und die haben natürlich sofort das Potenzial erkannt, dass wenn man umgekehrt, wenn die sich zusammentun, dass man natürlich auch Reibungsverluste zwischen diesen großen Zentren minimieren kann und dass man dadurch dann eben mehr aus diesem Potenzial rausholen kann, dass nicht jeder ähnliche Probleme dann wieder neu löst.

Und das ist ja genau dieser Mechanismus, der dann jetzt mit der Einführung der Programmorientierten Förderung, also ich würde mal sagen, auf einen deutlich höheren Quantensprung gegeben hat, dass man da einfach sieht, wir haben das Potenzial, das ist für uns forschungspolitisch ganz wichtig, dass das auch wirklich genutzt wird.

Und ich meine, wenn man sich die Mission der Helmholtz-Gemeinschaft heute anguckt, das ist ja gerade, dass die Zentren die die gesellschaftdrängenden Fragen von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft beackern.

Und das sind genau die Fragen, um die sich die Politik auch kümmern muss.

Und von daher sind die Helmholtz-Zentren und damit auch die Helmholtz-Gemeinschaft natürlich ein ganz wichtiges forschungspolitisches Instrument.

Und dieses Instrument kann ich natürlich besser nutzen, wenn es innerhalb dieser Gemeinschaft wenig Reibungsverluste und möglichst viele Synergien gibt.

Und die gibt es eher, wenn man miteinander redet.

Wobei, was Sie eben gesagt haben, dass der Wissenschaftsrat sich gerade was darauf einbildet, die Strukturen der Helmholtz-Gemeinschaft durchschaut zu haben, dann hört sich das aber doch eher nach Reibungsverlusten an.

Naja, also ich würde jetzt sagen, die ausgeklügelten Prozesse, die wir da entwickelt haben, die dienen natürlich schon teilweise auch dazu, also Synergien zu heben.

Also Ziel ist es, die Reibungsverluste vielleicht eher in der Administration zu haben und dafür weniger in der Forschung.

Also, dass wir vielleicht die Instrumente, mit denen wir arbeiten, heute ein bisschen aufwendiger sind, aber dafür dann eben auch der Output effizienter ist.

Können Sie die Struktur der Helmholtz ohne Flipchart erklären?

Also so, dass ich das begreife, während ich Ihnen nur gegenüber sitze?

Aber die Grundstruktur ist relativ einfach.

Es gibt 18 Forschungszentren, die alle zu 90 Prozent vom Bund und zu 10 Prozent von den unterschiedlichen Sitzländern finanziert werden.

Und die Forschung, die in diesen 18 Forschungszentren durchgeführt wird, die gliedert sich in sechs Forschungsbereiche und circa 30 Programme.

Und an diesen 30 Programmen sind unterschiedliche Forschungszentren beteiligt.

Wir haben Programme, an denen ist nur ein Forschungszentrum beteiligt und wir haben Programme, an denen sind, ich glaube, maximal sind sieben Forschungszentren beteiligt.

Das heißt, da entsteht das, was man so als eine Matrixstruktur bezeichnet.

Und die programorientierte Förderung setzt auf auf dem Programm.

Da werden also die Beiträge der einzelnen Zentren zu einem Programm

zusammengesehen und international evaluiert.

Und dann wird eben auch das Budget für die nächsten fünf Jahre festgelegt für dieses Programm.

Und aus der Summe der Einwerbungen aus der Beteiligung an dem Programm setzt sich dann das Budget des Zentrums zusammen.

Für jedes einzelne Zentrum.

Und das kriegt der Wissenschaftsrat nicht durchschaut?

Das sind doch kluge Leute.

Ja, der Teufel steckt wie überall im Detail.

In welchen Details steckt der?

Da gibt es dann noch so Feinheiten, dass wir unterscheiden zwischen Programmen und dem Betrieb von Forschungsinfrastrukturen für externe Nutzer.

Also wir haben zum Beispiel beim DESI ja großen, an der Petra 3 oder XFL, was zurzeit gebaut wird, oder auch hier in Berlin den Forschungsreaktor oder Synchrotron-Sprahlungsquelle BESSI 2.

Und das sind große Anlagen, die auch eben in der Historie des Entstehens dieser Zentren, die früher Großforschungszentren hießen, ja auch begründet sind, dass man eben oft dann gerade gesagt hat, so große Geräte kann man nicht an so einer Hochschule machen.

Und die nutzen unsere Zentren, also die forschen unseren Zentren nicht alleine, sondern die stellen sie dann teilweise überwiegend für externe Nutzer zur Verfügung.

Und da müssen natürlich dann andere Regularien gelten, weil die Leistungen, die quasi die Forschungsleistung, die an diesen Anlagen erbracht wird, die ist ja jetzt nicht... Muss dann wie in Geld übersetzt werden, damit man abrechnen kann?

Naja, das Geld in der Wissenschaft sind ja die Publikationen.

Und wenn jetzt ein Wissenschaftler aus Ohio kommt und eine Messung beim DESI macht und eine Publikation macht, dann ist es jetzt erstmal keine Publikation vom DESI, aber es ist natürlich eine Leistung, die irgendwie mit dem, was DESI da zur Verfügung stellt, zusammenhängt.

Und sowas muss man halt auch irgendwie in diesem System abbilden.

Und dann kommen einfach die ganzen Sonderregelungen.

Wie bilden Sie das ab?

Das Punktesystem?

Oder wäre das jetzt das Erste, was mir einfällt?

Aber ich bin doch kein Prozessmanager.

Naja, okay, also das hat sich... Also man hat bei Einführung der Programmorientierten Förderung schon gemerkt, dass man das irgendwie anders behandeln muss.

Am Anfang hat man es dadurch nur berücksichtigt, dass man gesagt hat, was die Mittel für den Betrieb dieser Großanlagen anbelangt, hat das Management der Einzelzentren weniger Flexibilität, weil die ja in internationale Prozesse eingebunden sind.

Die haben ja dann alle so User-Committees, die auch darüber bestimmen, wer da die Wissenschaft macht.

Aber auch das, was das Zentrum an Gestaltung hat, ist eingeschränkt.

Und deswegen werden die da so, ich sage mal, ein bisschen aus dem Wettbewerb herausgenommen, weil die da auch weniger Möglichkeiten haben, jetzt flexibel zu reagieren.

Es gibt in der Programmorientierten Förderung dieses Instrument der programmungebundenen Mittel.

Das hat man eingeführt, also gemacht, weil als die Programmorientierte Förderung eingeführt hat, gab es viel Kritik nach dem Motto, das ist eine Planwirtschaft für die Forschung, das kann man nicht machen.

Hier so Fünf-Jahres-Programme und so, das kennen wir noch aus der DDR und das passt nicht zur Forschung.

Und das wurde lange diskutiert, inwiefern das geht.

Und dann hat man gesagt, dem müssen wir irgendwie Rechnung tragen und deswegen sollen 20 Prozent der Mittel im Rahmen der Programmorientierten Förderung, sollen programmungebunden sein.

Das heißt, mit diesen 20 Prozent der Mittel kann dann noch so ein Forschungszentrum steuern, kann, wenn jetzt... Sie meinen die Handkasse?

Naja, also das ist ein bisschen mehr als die Handkasse.

Na gut, wir reden hier auch über... Aber das ist so das, der Schmutzwanziger, den man immer noch so hinten im Portemonnaie stecken hat.

Das ist schon mehr.

Also ich meine, Forschung ist ja wirklich ein dynamisches Geschäft und es darf ja

nicht sein, dass wenn man jetzt ein Programm hat, ich meine, das ist ja schon eine irre Herausforderung auch für die Wissenschaftler, wenn sie sich hinsetzen sollen und sich überlegen müssen, was machen wir jetzt in den nächsten fünf Jahren.

Welche Erkenntnisse gewinne ich in viereinhalb Jahren?

Das ist ja sogar ein noch längerer Zeithorizont, denn wenn die diese Programme formulieren, die werden ja begutachtet und dann werden die fünf Jahre finanziert.

Das heißt, wir haben etwa einen Vorlauf von zwei Jahren.

Also sind wir bei sieben Jahren.

Ja, also wenn die sich hinsetzen und wirklich konzipieren, dann müssen die auf sieben Jahre hinaus in etwa sagen, was sie machen wollen.

Und da gibt es Sichergebiete, die so langfristig sind, dass das gar kein Problem ist.

Aber es gibt auch viele Gebiete, wo es passieren kann, dass in der Zwischenzeit eine Entwicklung kommt, die zeigt, das war eine Sackgasse, in die wir da gegangen wären.

Wir steuern jetzt um.

Also Biophysik beispielsweise oder Halbleitertechnik, das kann man ja nicht über sieben Jahre abbilden.

Genau, die haben eine andere Zeit.

Funktioniert das?

Mit diesen Zeithorizonten, würden Sie sagen, dass es funktioniert oder sollte man sich lieber etwas Besseres einfallen lassen?

Nein, also zusammen mit diesen Programm "Ungebundene Mittel", also dass man gesagt hat, 20 Prozent der Mittel könnt ihr jetzt auch für etwas anderes einsetzen.

Das muss dann einfach nur entsprechend auch dargelegt werden.

Und dass die Programme, das sind ja jetzt keine ganz kleinteiligen Programme, also so ein Programm, das hat auch schon mal 100 Millionen pro Jahr.

Da ist natürlich schon so, dass die große Linie ist schon absehbar.

Nichtsdestotrotz, dann haben wir in dreieinhalb Jahren ein Heureka und brauchen dringend nochmal 20 Millionen, um irgendetwas weiterzuentwickeln.

Ja, wenn man dann, genau.

Und dann muss, da die Zentren ja teilweise eben an mehreren Programmen beteiligt sind, dann ist das dann die Herausforderung, dass man, wenn jetzt hier dieses Heureka ist und sagt, wenn wir jetzt hier nochmal zusätzlich 20 Millionen hätten, dann würden wir quasi das Fünffache an Output haben, als das, was wir ursprünglich hatten.

Und dann, okay, da fängt dann das Management der Zentren an, dass sie sich überlegen, welche andere Programme können wir mit gutem Gewissen oder einigermaßen vertretbar das machen.

Und dann können dann quasi ihre programmungebundenen Mittel, ihre 20 Prozent, können sie dann jonglieren.

Und da kommt dann zumindest bei großen Zentren auch schon einiges zusammen.

Und diese programmungebundenen Mittel haben wir nicht bei dem Betrieb für große Forschungsinfrastrukturen, weil man davon ausgeht, dass da dieses Heureka nicht kommt, weil das einfach auch einfach Anlagen sind, die eben so langfristig sind.

Ein Beschleuniger verbraucht ja auch eine definierte Menge Strom in einem definierten Zentrum.

Das kann man ja wirklich glauben.

Wobei da können dann die Strompreise steigen.

Das kann ja auch nicht stehen.

Das sind halt 5 Prozent pro Jahr, rechnen wir da noch mal.

Um diesen ARD-Vergleich noch mal zu bemühen.

Beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist es ja auch so, dass für vier Jahre Gebühren festgelegt werden.

Jeder Sender hat sein Jahresbudget und gegen Ende des Jahres, wenn man genau hinhört, stellt man fest, dass die Programme dünner werden.

Also, dass weniger im Hörfunk beispielsweise passiert, weil nicht mehr genug Geld da ist, genauso viele Reporter loszuschicken wie am Anfang des Jahres.

Passiert Ihnen das auch?

Also, da sind offensichtlich die Wissenschaftler besser als die Journalisten.

Den EINOOG haben wir nicht.

Wobei es gab, also es gibt relativ viele flexible Instrumente.

Also, die Zentren haben die Möglichkeit, obwohl es öffentliche Mittel sind, Mittel ins nächste Jahr zu übertragen.

Also, Dezemberfieber gibt es da nicht.

Also, da merkt man, dass die Macher dieser programorientierten Förderung, also sowohl auf Bundesseite als eben auch auf Zentreseite, aber auch Wissenschaftsrat, da schon sehr weit gedacht haben, weil das war auch eine der Dinge, die der Wissenschaftsrat damals empfohlen hat, gesagt, wenn ihr das macht, wenn man das so umstellt, dann muss das Management der Zentren mit bestimmten Flexibilitäten ausgestattet sein.

Und da gehörten eben genau solche Dinge dazu, dass man Mittel auch in die Selbstbewirtschaftung, heißt das, geben kann.

Das heißt, wenn man, also, dass man zum Beispiel, wenn man eine große Investition hat, dass man das Geld ansparen kann, sagen kann, das ist jetzt aus den Zuwendungen dieses Jahr, ich kaufe das Gerät erst nächstes Jahr, aber das ist doppelt so teuer wie das, was ich pro Jahr habe, also spare ich das an.

Solche Sachen sind möglich und dadurch kommt es eben nicht zu diesem, dass man am Anfang des Programmes da jetzt Gas gibt und hinterher kein Geld mehr hat.

Das läuft eigentlich ganz gut.

Wenn Sie den Bereich Gremien leiten, dann deutet das darauf hin, dass es ziemlich viele Gremien gibt.

Wie viele gibt es?

Also, wir haben einmal die Mitgliederversammlung.

Das ist quasi das Gremium des Vereins.

Das besteht aus den jeweils wissenschaftlichen und kaufmännischen Vorständen, der 18 Zentren.

Also, das sind 36 Leute.

Und die trifft sich zweimal im Jahr und die fällt quasi alle Beschlüsse, die jetzt, also sowohl das Budget der Geschäftsstelle oder so anbelangt oder auch die Satzung anbelangt.

Also, bis runter auf die kleinste Ebene.

Also, wir geben auch nächstes Jahr wieder ein bisschen Geld aus, um solche Podcasts zu produzieren?

Oder wird das wiederum woanders entschieden?

Nein, also das Budget der Geschäftsstelle wird als Gesamtbudget.

Verstehe, okay.

Also, auch da, da sitzen ja Vorstände von Zentren, die auch wissen, dass sie nicht wollen, dass man ihnen in alle Details der Organisation reinredet und die behandelnden Geschäftsführer der Helmholtz-Gemeinschaft, der das Budget der Geschäftsstelle verwaltet, natürlich so wie sie auch gerne behandelt werden wollen.

Ist die Geschäftsstelle in dieser Organisationsstruktur auch eins der 18 Zentren bzw. das 19.

Zentrum?

Nein, die Geschäftsstelle ist nicht das 19.

Zentrum.

Also, wir haben nur diese 18 Zentren.

Und es ist auch so, der Präsident, der hauptamtliche Präsident leitet die Sitzungen der Mitgliederversammlung.

Er gehört ihr aber nicht an.

Er hat keine Stimme in der Mitgliederversammlung.

Wem gehört er denn an?

Also, woher kommt der Präsident?

Der Präsident ist Vorsitzender des Senats und damit bin ich beim nächsten Gremium.

Und dem gehört er auch an.

Woher kommen die Senatsmitglieder?

Die Senatsmitglieder sind quasi so ein bisschen wie das Aufsichtsorgan des Vereins, das extern besetzt, wenn ich den Präsidenten jetzt an der Stelle auch als extern betrachte.

Extern im Sinne von, gehört nicht zu einem der 18 Zentren?

Genau.

Und das sind, ich weiß jetzt gar nicht genau, ich glaube 23 Mitglieder, also das sind zwölf gewählte Mitglieder, sechs aus der Wissenschaft, sechs aus der

Wirtschaft, die genau diesen sechs Forschungsbereichen zuzuordnen sind, um so quasi die wissenschaftliche Expertise der gesamten Gemeinschaft da drin zu haben.

Und dann ist die Bundesforschungsministerin Mitglied in unserem Senat, der Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium, der Staatssekretär im Finanzministerium, dann haben wir zwei Länderministerinnen zurzeit, die Mitglied in unserem Senat sind.

Und dann sind immer zwei von denen... Ein bisschen viel Politik, oder?

Na gut, die müssen auch das Geld geben, gönnen wir es ihnen.

Ja, wobei, es sind doch zwei Vorsitzende anderer Wissenschaftsorganisationen, die würde ich da wieder auf die Wissenschaftsseite setzen, aber wir haben auch noch zwei Bundestagsabgeordnete im Senat.

Wo kommen die her?

Also entsendet die der Bundestag?

So wie heute macht das Schneider, Reit und Meier?

Die entsendet der Bundestag, ja.

Also da gibt es immer zu Beginn einer Legislaturperiode benennt der Bundestag die beiden Vertreter des Bundestages im Helmholtz-Senat.

Also traditionell ist das immer einer von der CDU und einer von der SPD.

Aber das steht nicht in unserer Satzung, das legt der Bundestag so fest.

Und der Präsident als Vorsitzender des Senates, der kommt dann wahrscheinlich nochmal ganz woanders her, oder ist das einer von denen, die Sie gerade

aufgezählt haben?

Nein, der Präsident wird gewählt und zwar vom Senat auf Vorschlag der Mitglieder, aber das ist quasi eine Stelle, die ausgeschrieben wird.

Also die 36 Leute aus der Mitgliederversammlung sagen, den 23 im Senat, wir fänden es toll, wenn die Forschungsministerin Präsidentin würde.

Nein.

Das nicht?

Der Präsident gehört keiner dieser Gruppen an.

Achso, also noch externerer sozusagen.

Ja, wobei es nicht verboten ist, dass er aus einer dieser Gruppen stammt.

Der designierte Präsident ist ja im Moment noch Vorstand des Deutschen Krebsforschungszentrums, also eines Helmholtz-Zentrums, aber in dem Moment, wo er Präsident wird, muss er diese Aufgabe natürlich aufgeben.

Und das ist quasi ein Amt, das entweder wird mal angesprochen, aber kann sich drum bewerben, dann wird man vor fünf Jahren berufen.

Vermutlich ereilt einen eher der Ruf, das ist wie beim Bundeskanzler damals.

Ja, der Bundeskanzler wird ja ...

Der Kohl hat gesagt, da brennt einem der Ruf ereilt.

Aber also in der Satzung ist nur festgelegt, dass er, er oder sie ein ausgewiesener Wissenschaftler und Wissenschaftsmanager sein muss.

Also von daher wäre es jetzt nicht möglich, so ohne weiteres zu sagen, die Forschungsministerin soll jetzt Präsidentin der Helmholtz-Gemeinschaft werden.

Ganz abgesehen davon, dass sie dann ja ihr Ministeramt aufgeben müsste, weil das dann Hauptamt ist.

Sie müsste schon auch Wissenschaftlerin sein, bei der amtierenden Forschungsministerin wäre das der Fall.

Das ist jetzt wahrscheinlich das höchste Gremium dann, der Senat.

Der Senat ist das höchste Gremium, genau.

Dann hat der Senat, hat dann noch eine Senatskommission, die alle Entscheidungen des Senats, also die sehr nah an der Forschungsstrategie sind, vorbereitet.

Also die führt diese Begutachtung im Rahmen der programorientierten Förderung durch, also betreut sie und kümmert sich um die jährlichen Controlling-Berichte, was den Programmfortschritt anbelangt oder bereitet auch ihre Entscheidungen des Senats zu den strategischen Ausbau-Investitionen vor.

Zu den was?

Strategischen Ausbau-Investitionen.

Also die Helmholtz-Gemeinschaft hat neben dem Budget für die Programme, gibt es ein Budget für strategische Ausbau-Investitionen, die zum Teil auch im Wettbewerb verteilt werden.

Und da gibt es auch... Was sind das für Investitionen?

Naja, formal sind das Investitionen in, also wissenschaftsinduzierte Investitionen, also jetzt keine Kantinengebäude, die größer als 15 Millionen sind.

Also wissenschaftsinduziert im Sinne von, wir brauchen eine neue Halle für unseren Supermagneten?

Genau.

Okay, alles klar.

Verstanden.

Also es muss ein Programm oder sowas zuzuordnen sein und nicht nur jetzt eine neue Feuerwehr.

Also was im Moment ja in vielen Zentren ein Thema ist, Kanalsanierung, gehört definitiv nicht dazu.

Wovon wird das dann bezahlt?

Die Zentren haben auch noch Mittel für Investitionen in ihre Infrastruktur.

Die werden aber nicht im Wettbewerb vergeben und deswegen nicht auf der Helmholtz-Ebene entschieden.

Wo kriegen die das Geld denn dann her?

Aus sich?

Vom Zuwendungsgeber.

Der Zuwendungsbescheid für die Zentren hat verschiedene Komponenten.

Er hatte die Komponente dessen, was über die Programmorientierte Förderung eingeworben wird, das ist der Löwenanteil.

Und dann hat es die Komponente Investitionsmittel, die dann zum Teil Mittel sind, die maßnahmenscharf für die im Wettbewerb eingeborenen Investitionen auf der Helmholtz-Ebene sind und dann eben auch noch Investitionsmittel, die das Zentrum pauschal seiner Größe entsprechend bekommt und die es dann in eigener Verantwortung verwenden kann.

Sie sehen, das ist schon kompliziert.

Ja, aber noch geht es.

Vielleicht sollte der Wissenschaftsrat Sie mal fragen, ob Sie das erklären können.

Wir haben den Senat, wir haben die Mitgliederversammlung, die Kommission.

Die Senatskommission.

Oh, es gibt noch eine Kommission.

Nein, nein, das ist die Senatskommission.

Gibt es noch eine andere Kommission?

Nein, nein, nur weil Sie sagten, die Kommission.

Ja, aber wenn es nur eine gibt, dann... Wie pflanzt sich das denn dann weiter nach unten fort?

Da gibt es bestimmt noch mehr Gremien.

Naja, wir haben noch das Präsidium.

Wir haben also einen Präsidenten und dann haben wir acht Vizepräsidenten.

Ach, herrje.

Die Vizepräsidenten sind quasi eine Untergruppe der Mitgliederversammlung.

Und rekrutieren sich woher?

Ja, aus der Mitgliederversammlung.

Aus der Mitgliederversammlung, okay.

Und die Vizepräsidenten werden auch auf Vorschlag der Mitgliederversammlung vom Senat gewählt und im Einvernehmen mit dem Präsidenten.

Und das Präsidium setzt sich zusammen aus sechs wissenschaftlichen Vizepräsidenten, die quasi auch die Koordinatoren der sechs Forschungsbereiche sind.

Wo dann auch wieder sichergestellt ist, dass das gesamte thematische Spektrum zumindest auf hoher Flughöhe im Präsidium vertreten ist.

Und zwei administrativen Vizepräsidenten.

Und die machen was?

Kopieren.

Naja, das ist so das Exekutivkomitee.

Die Mitgliederversammlung trifft sich ja nur zweimal im Jahr und ist natürlich mit 36 Personen auch nur begrenzt, ich sag mal, diskussionsfähig.

Also das geht gerade noch, aber das muss ja schon irgendwo dann auch im kleineren Kreis mal vordiskutiert und vorbereitet werden.

Und das Präsidium trifft sich vier, fünfmal im Jahr, bereitet die Sitzung der

Mitgliederversammlung des Senats vor und diskutiert eben auch bestimmte Themen, die gerade spannend sind.

Was wäre das zum Beispiel jetzt gerade?

Also was sind die Themen, die gerade spannend sind?

Naja, im Moment diskutieren wir die Frage, ob es Änderungen geben sollte bei diesem ganzen Thematikbetrieb von Großgeräten.

Da gibt es von Seiten des Zuwendungsgebers... Also Bund?

Ja, der Zuwendungsgeber ist bei uns meistens der Bund, weil der natürlich mit 90 Prozent das größte Gewicht hat und dadurch, dass er mit einer Stimme spricht, natürlich auch bei uns irgendwie immer mehr Gewicht hat, weil die Länder, das sind eben dann mehrere und bevor die dann mit einer Stimme sprechen, das dauert dann immer.

Das heißt, der Zuwendungsgeber ist die Politik?

Das ist die Politik, ja, genau.

Also der Zuwendungsgeber drängt so ein bisschen darauf, das Risiko, was mit diesem großen auch international betriebenen Großgeräten verbunden ist, einfach stärker einzugrenzen, zumindest für das Ministerium einzugrenzen.

Welches Risiko?

Das finanzielle Risiko?

Das finanzielle Risiko, ja.

Ich sag's nicht.

Ich wollte jetzt einen Vergleich mit Bankenrettungen irgendwie anbringen.

Können die Mitgliederversammlungen, wenn die das diskutieren, können die das letztlich autark bestimmen, ob sie diese Anregung Folge leisten oder nicht?

Wie die Anregung vom Zuwendungsgeber?

Also wenn der Zuwendungsgeber sagt, ja, jetzt sichert mal die Risiken ab, das wird uns mit der ITA zu teuer oder irgend so ein Quatsch, kann die Mitgliederversammlung dann sagen, nö, wir machen das trotzdem so?

Naja, die Mitgliederversammlung kann zwar sagen, sie macht es trotzdem so, aber sie wird es dann nicht so machen, weil ich meine, letztendlich ist es, das gehört auch zu dieser Governance, in der Mitgliederversammlung sitzen lauter Vorstände von Helmholtz-Zentren.

Diese Vorstände unterstehen alle, haben alle einen Aufsichtsrat.

Der Vorsitzende dieses Aufsichtsrats ist in den meisten Fällen ein Vertreter des Ministeriums.

Oh Mist.

Ja, also das heißt, die sind, also man ist gut beraten.

Selbst wenn die sagen, lasst uns in Ruhe, werden die garantiert nicht in Ruhe gelassen.

Man ist gut beraten, in diesem Geflecht sich abzustimmen, auch mit allen Partnern, bevor man irgendwas beschließt.

Sind Sie auch für die Gremien der Zentren zuständig?

Nein, ich bin nicht für die Gremien der Zentren zuständig.

Das machen die autark.

Das machen die autark.

Ja.

Aber wo genau gehören sie hin?

Also in dieses Geflecht?

Oder haben wir jetzt alle Gremien schon?

Haben wir noch nicht, ne?

Da gibt es doch noch was drunter, oder?

Naja, doch, die zentralen Gremien.

Also die Satzung, es gibt noch den Ausschuss der Zuwendungsgeber.

Ausschuss der Zuwendungsgeber.

Das hat jetzt nichts mit Ausschuss zu tun.

Sondern?

Na, das ist so ein doppeldeutiger.

Achso, der Ausschuss der Zuwendungsgeber.

Jetzt habe ich es.

Da werden dann die ganzen Altlasten, die dürfen an der Tage.

Denn der Ausschuss der Zuwendungsgeber ist ein Gremium, was auch nicht von mir betreut wird.

Und da sitzen die Vertreter des Bundes.

Also der Bundesministerium, das ist Wirtschaftsministerium und Forschungsministerium, die Zuwendungsgeber für die Helmholtz-Zentren sind.

Und eben der Länder, die Zuwendungsgeber für die Helmholtz-Zentren sind.

Das sind inzwischen alle Länder.

Und das ist dann wahrscheinlich auch die Instanz, die letztlich darüber entscheidet, wie viel Geld es gibt?

Also?

Nach den Regeln nicht.

Nein, der Ausschuss der Zuwendungsgeber ist mehr so ein begleitendes Gremium.

Wer sagt denn dann, wie viel Geld es gibt?

Also wir wissen, wir brauchen dieses Jahr 3,5 Milliarden.

Die hätten wir nächstes Jahr gerne auch.

Wem sagen wir das?

Das ist das Gewohnheitsrecht.

Also die programmantierte Förderung hat ja den angenehmen Effekt, dass man

auf fünf Jahre hinaus die Mittel plant.

Okay, dann muss ich aber irgendwann auch wieder für die nächsten fünf Jahre 20 Milliarden haben.

Also wir schauen aus, dass das Ende der einen Periode zumindest der Anfang der nächsten Periode ist.

Okay.

Funktioniert das?

Bisher ja.

Also so viele Programme hatten wir noch nicht.

Nein, doch, wir haben jetzt die dritte Programmperiode.

Nein, aber jetzt mal Spaß beiseite.

Wir bekommen das ja mit, wenn wir bei diesen Begutachtungen den internationalen Gutachtern versuchen, dieses System zu erklären.

Und was sie dann immer sehr schnell verstehen, ist, dass wir eine Planungssicherheit, dass wir in den Ländern eine Planungssicherheit auf fünf Jahre haben.

Und dass man also quasi weiß, wir haben ja nicht nur die Mittel, sondern wir haben auch noch einen Aufwuchs, den wir quasi verteilen können.

Und auch eine Perspektive für die nächste Programmperiode ist, die zumindest nicht mit dem Abwuchs rechnet.

Da können die Wissenschaftler in den USA nur von träumen.

Also wenn man sich manchmal an die schönen Bedingungen der Wissenschaftler in den USA erinnert.

Also was die finanzielle Sicherheit anbelangt, ist, dass wir da in Deutschland zurzeit wirklich sehr gut aufgestellt.

Und das merkt man ja auch.

Also es gelingt ja auch zunehmend, wirklich gute Leute wieder aus den USA zurückzuholen.

Und also dieser Schwerpunkt, den jetzt ja schon die zweite Regierung auf Wissenschaft und Forschung setzt, der zahlt sich schon aus.

Wie finanzieren die USA dann ihre Forschung?

Wenn das so wackelig ist?

Na, da ist das einfach alles immer viel kurzfristiger.

Kurzfristiger, okay.

Aber ich merke auch schon mal, dass wenn einer da irgendwie politisch gut aufgestellt ist und so, dass der plötzlich dann mal gigantische Summen an Land zieht.

Aber die hat er dann vielleicht für zwei Jahre.

Aber danach kommt dann der Nächste und dann wird es auch wieder kassiert.

Also die sind, da ist nicht diese Konstanz da.

Nicht diese Nachhaltigkeit, mit der das in Deutschland betrieben wird.

Woher kommt die Nachhaltigkeit, die wir haben?

Ist das ein bürokratischer Effekt?

Ich würde das nicht als bürokratisch...

Bürokratie ist ja immer so ein Schimpfwort.

Ich empfinde Bürokratie ja nicht als Schimpfwort, sondern das steuert ja sehr schön.

Ist das was typisch Deutsches?

Also das weiß ich jetzt nicht genau.

Vielleicht ist das andere typisch amerikanisch.

Das kann auch sein.

Sie sagten eben, Sie betreuen dann die Gremien.

Was bedeutet das?

Sie werden denen ja jetzt nicht Kaffee und Kekse hinstellen.

Nein, das muss ich zum Glück nicht selber machen.

Nein, aber die Mitglieder in unseren Gremien, also vor allem in den externen Gremien, die arbeiten ja alle, die machen das alle im Nebenamt.

Das sind alles Leute, die machen das, die bekommen keinen...

Also nicht wie bei den Aufsichtsräten in der Industrie da große Honorare für oder

so, sondern die bezahlen ihnen die Reisekosten, wenn sie zu unseren Sitzungen kommen.

Das ist aber auch alles.

Und das sind teilweise, also nicht teilweise, das sind alles wirklich vielbeschäftigte, hochkarätige Leute und die muss man natürlich schon irgendwie bei Laune halten.

Da gibt es verschiedene Arten und Weisen.

Wir halten die nicht bei Laune, indem wir sie zu irgendwelchen schicken Events einladen, sondern wir halten sie bei Laune, indem wir uns große Mühe geben, ihnen spannende Sitzungen zu präsentieren, in denen sie auch was zu sagen haben, in denen wir also auch ihren Aufwand, was die Vorbereitung für die Sitzung minimieren, indem wir viel Aufwand treiben, ihnen die Sachen so aufzubereiten, dass wenn man, sagen wir mal realistisch, die gucken sich ja alle die Unterlagen erst auf dem Weg zur Sitzung an.

Aber das sind natürlich auch Hochkaräter.

Wenn die sich zwei Stunden was angeguckt haben, dann sind die auch schon relativ gut drin.

Voraussetzung ist, dass das, was man ihnen hingelegt hat, auch vernünftig und gut ist.

Also in dem Sinne kümmern wir uns um die, dass wir die versuchen, möglichst effizient ihre Zeit für uns verbringen zu lassen, indem wir einfach sie so in die Diskussion einbinden, dass sie sich maximal einbringen können.

Wer ist "wir"?

Na ja, das ist...

Ihre Abteilung.

Ja, meine Abteilung, die besteht aber jetzt nur aus drei Leuten.

Also die ist nicht so groß, wobei ich ganz eng mit allen anderen Kollegen aus der Geschäftsstelle zusammenarbeite, weil ich eben dann als Forschung oder so mache ich mit dem Bereich Forschung, da sitzen dann mal acht Kollegen und so.

Also die Geschäftsstelle letztendlich, ja.

Wie sind Sie das geworden, was Sie da machen jetzt?

Wahrscheinlich war das ja jetzt nicht Ihr Berufswunsch, als Sie jung waren, die Leiterin der Abteilung Gremien in der Erdesmühle zu werden.

Nö, das war nicht mein Berufswunsch.

Also ich habe Physik studiert und als ich dann mein Diplom in der Hand hatte, habe ich gedacht, muss jetzt nicht unbedingt weiter Physik sein.

Das war interessant, das hat Spaß gemacht, aber das ist jetzt nicht mein Leben und hatte dann schon mich so Richtung Wissenschaftsorganisation oder so umgeguckt.

Ich hatte in Bonn studiert, ich war aus Bonn, damals war die Hermannsgemeinschaft auch noch in Bonn und dann habe ich da diese Anzahl gelesen und dann suchten die damals eine Referentin des Vorsitzenden und da habe ich gedacht, ach, bewirb sich da mal.

Das ist ja auch ein bisschen unverschämt, als Diplomphysikerin zu sagen, ich bin das Referenten des Vorsitzenden einer Organisation.

Wieso ist das denn unverschämt?

Also wenn einer alles kann, dann sind es Physiker.

Dann sind es Physiker, stimmt.

Die brechen einfach alles so lange runter, bis es Energie gibt.

Nein, nein, also das würde ich jetzt nicht als unverschämt bezeichnen, auch im Nachhinein nicht.

Und ja, dann bin ich da quasi mit der Organisation gewachsen, denn als ich bei der damaligen Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtung anfang, bestand die Geschäftsstelle aus sieben Leuten und heute sind wir etwa 70.

Und von daher bin ich jetzt zwar beruflich sehr inflexibel gewesen, aber habe trotzdem sehr viele Veränderungen mitgemacht und habe das auch immer sehr spannend gefunden, zu sehen, wie sich was verändert.

Vor allem, wenn man dann so die Hintergründe kennt, weiß man manchmal auch, wie schwer es doch war, was zu verändern oder auch dann plötzlich zu sehen, wie leicht es plötzlich werden kann, wenn man einfach einen anderen Ansatz sucht oder welche Rolle spielen Personen bei solchen Prozessen, nämlich eine ganz große.

Das ist halt letztlich auch immer ein bisschen Politik, auch wenn es innerhalb einer Organisation ist.

Ich würde nicht sagen, es ist ein bisschen Politik, es ist letztendlich ganz viel Politik, ja.

Also auf der Ebene von so einer Wissenschaftsorganisation, die ja auch an der Schnittstelle, also die Helmholtz-Gemeinschaft agiert ja an der Schnittstelle von der Wissenschafts-Politik, da ist da schon immer sehr viel Politik.

Und wenn man das nicht mit dem Auge hat, dann kann man da auch keinen Erfolg haben.

Ist Wissenschaftsorganisation prinzipiell anders als, keine Ahnung, Industrieorganisation?

Na, da müssen Sie natürlich jetzt nicht mich fragen, weil ich ja nur das eine kenne.

Okay, dann frage ich andersrum.

Was ist das Wesen der Wissenschaftsorganisation?

Naja, das Wesen der Wissenschaftsorganisation ist schon, dass wir haben, also sowohl in unseren Gremien, unsere Vorstände und überall, sind doch sehr viele Leute, die zumindest eine wichtige Phase ihres Lebens wirklich aktiv Wissenschaft gemacht haben.

Und das ist schon irgendwie ein anderer Menschenschlag als jetzt so ein Industriemanager.

Also dieses, dass man nicht nur jetzt, an wirtschaftlichen Prozessen, an Profit oder so orientiert ist, sondern dieses...

Der Antrieb ist halt ein anderer.

Naja, es ist einfach, also bei den wirklich guten Leuten ist, auch wenn sie schon lange selber keine Wissenschaft mehr machen, immer noch diese Begeisterung für dieses Erkenntnisgewinn oder was auch immer da, die sie antreibt.

Und das macht diese Leute einfach interessanter.

Und das macht natürlich dann auch den Job interessanter, weil man ja viel mit diesen Leuten zu tun hat.

Sie sagten eben in so einem Nebensatz, wie man so ausgeklügelte Prozesse entwickelt, wie die Prozesse, nach denen die Helmholtz-Gemeinschaft arbeitet.

Wie entwickelt man solche Prozesse?

Also wo fängt man an, sich eine Organisation anzugucken und die vielleicht umzubauen?

Naja, so was entwickelt keiner, sondern...

Also es gibt kein Flipchart mit einem Masterplan drauf.

So was entsteht immer auch.

Das ist dann, also ich glaube, die Kunst, das gut zu machen, ist, dass man die Schnittstelle vom Entstehen zum Entwickeln richtig setzt.

Denn wenn wir jetzt mal diese Einführung der programorientierten Förderung nehmen, was ja ein wirklich gutes Beispiel ist, weil das ja auch gut dokumentiert ist.

Da war ja erst mal so allgemeines Empfinden da, es muss sich was ändern.

Das war auf allen Seiten, das war bei den Zentren, das war beim Zuwendungsgeber, das war in der Politik, das war in der Öffentlichkeit.

Da gab es, sagen wir mal Konsens, dass sich was ändern muss.

Und dann gab es eben in unseren Gremien verschiedene externe Figuren, die sich da sehr stark engagiert haben.

Und dann gab es auch Arbeitsgruppen, wo auch Leute, die so erfahren waren, in wie Wissenschaft tickt und so.

Weil man muss ja auch immer sehen, es muss ja auch noch Wissenschaft hinterher stattfinden.

Und nicht nur irgendwelche Prozesse.

Da haben sich dann so mal überlegt, was sein könnte.

Da gab es dann auch Leute aus der Wirtschaft, die da sehr viel taffere Vorstellungen hatten.

Das war auch interessant zu sehen, dass die Leute, die ja so aus der Wirtschaft kamen, sich für eine viel radikalere Lösung gedacht haben.

Und nicht hier so, wir machen auch weiter in richtig selbstständige Zentren.

Sondern das wird hier gleich ein Holding.

Und dann muss auch das Geld und so sagen.

Die unsichtbare Hand des Marktes muss das auch sein.

Aber die Leute, die stärker aus der Wissenschaft kamen, haben dann schon immer gesehen, dass einfach eine Atmosphäre da sein muss, wo so ein Wissenschaftler, der wirklich produktiv ist und der so klassischer Wissenschaftler ist, wo der sich auch noch wohlfühlt und mit identifizieren kann.

Und dann kamen auch eben Vertreter der Zuwendungsgeber mit rein, die dann andere Aspekte da reinbrachten.

Und irgendwann hatte man dann mal so ein Grundgerüst, wie man es sich so vorstellen könnte.

Also diese Idee, dass man solche Programme hat, die man irgendwie auch

evaluiert.

Weil Evaluation ist immer ganz wichtig in der Wissenschaft.

Und dass das Ganze eben zentrenübergreifend sein soll.

Aber dass die Zentren als das, ich sage mal, die wissenschaftliche Heimat der Wissenschaftler schon, noch irgendwie bestehen bleiben sollen.

Es waren so Eckpunkte.

Und da kamen dann Unternehmensberater mit, wurden dann mit ins Boot genommen.

Die haben einen schönen Auftrag bekommen und haben dann versucht, das zu operationalisieren.

Also wie man dann, was man berücksichtigen muss, wenn man jetzt dann hinterher dann irgendwie auch Geldflüsse damit steuern möchte und so.

Und das würde ich jetzt mal sagen, die Schnittstelle vom Entstehen zum Entwickeln.

Und ich denke mir, dieser Prozess ist eigentlich gut gelaufen, weil wir haben es ja tatsächlich dann ans Laufen gekriegt.

Und ich würde mal sagen, es hat funktioniert.

Wenn er eigentlich gut gelaufen ist, wo ist er dann uneigentlich nicht gut gelaufen?

Na ja.

Also es gab mit Sicherheit irgendwelche Fehlschläge.

Na ja, es gibt immer Leute, die dann enttäuscht sind, weil sie es auch kompliziert finden oder das Gefühl haben, dass da auch schon mal Doppeltinge plötzlich gemacht werden.

Besitzsstunde sich verschieben.

Ja, also die perfekte Lösung gibt es ja nicht, wenn man mit so vielen Akteuren und unter so vielen divergenten Randbedingungen irgendwas Neues schaffen möchte.

Wenn ich jetzt unbedingt was forschen will, von wem kriege ich da eigentlich mein Geld?

Also da gehe ich ja nicht zur Geschäftsstelle und sage, hier, ich habe eine Idee.

Wenn Sie bei Helmholtz was forschen wollen.

Genau, wenn ich Helmholtz-Forschung betreiben will.

Wie ist da mein Standardweg, um Geld für mein Instrument zu bekommen?

Na ja, also die Helmholtz-Gemeinschaft ist ja keine Forschungsförderorganisation, in dem Sinne, dass wir einzelne Forscher fördern.

Sondern wenn Sie in der Helmholtz-Gemeinschaft irgendwas Tolles machen wollen, dann müssen Sie mal gucken, in welchem Programm das bearbeitet wird, wo Sie beitragen könnten.

Dann suche ich mir ein entsprechendes Zentrum, an dem dieses Programm bearbeitet wird und spreche mit denen.

Genau, und spreche mit denen, ob die Sie brauchen könnten.

Dann würde ich das mal machen.

Und wenn Sie gut sind, dann können die Sie bestimmt brauchen.

Eva Maria-Heck, vielen Dank.

[Musik] [Musik] [Musik] [Musik] [Musik] [Musik]