

## Selbstorganisation als Erfolgsprinzip – Forschungskooperation in der Leibniz-Gemeinschaft

Keynote beim Symposium „Governance, Performance and Leadership of Research and Public Organizations“, München, 15./16. Juli 2015

Matthias Kleiner

---

Der Autor erläutert das Prinzip der Selbstorganisation der Wissenschaft, nach dem Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre Belange wissenschaftsgeleitet regeln, das heißt Forschungsthemen, Konzepte und Förderverfahren entwickeln. Dieses Prinzip der Selbstorganisation wird für die Leibniz-Gemeinschaft am Beispiel der Leibniz-Forschungsverbünde, der Leibniz-WissenschaftsCampi und dem Modell der Leibniz-Universitätsinstitute veranschaulicht. Während Leibniz-Forschungsverbünde die komplementären Kompetenzen der Institute vereinen und zusammenführen, sind die Leibniz-WissenschaftsCampi ein Instrument der regionalen Vernetzung mit den Universitäten. Zur Verstetigung herausragender Forschungsprojekte innerhalb der Universitäten und zugleich unter dem Dach der Leibniz-Gemeinschaft schlägt der Autor Leibniz-Universitätsinstitute vor, die – als Einrichtungen der Universität und Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft – die Universitäten bei der Weiterentwicklung ihrer Forschungsprofile unterstützen können.

---

Das Diktum vom Geld, das die Welt regiert, ist weder ein originelles noch eines, das ich mit Freude oder gar Überzeugung zitiere. Als Präsident einer Forschungsgemeinschaft von 89 Einrichtungen, die sich selbst organisieren, werde ich aber häufig – viel zu häufig, wie ich meine – nach dem Verhältnis des Gemeinschaftserfolgs zu den finanziellen Mitteln gefragt, die zentral vergeben werden (können). Manchmal meine ich die Auffassung herauszuhören, die (Wirk-)Macht eines Präsidenten hänge mit dem Umfang seiner finanziellen Mittel zusammen.

Macht ist ohnehin ein problematischer Begriff, und auch ihr eilt keinesfalls ein guter Ruf voraus – schon gar nicht sprichwörtlich. Lassen wir also die Sache mit der Macht einmal beiseite. Wichtiger ist es aus meiner Sicht, für gute Ideen Überzeugungsarbeit im Sinne der Sache zu leisten und möglichst viele Mitstreiterinnen und Mitstreiter zu finden. Bei der Umsetzung freilich können und müssen finanzielle Mittel vorhanden sein. Wichtiger ist mir aber in erster Linie das Mit-Tun, damit aus guten Ideen bessere und dann die besten Ideen werden, die zu besten Ergebnissen führen.

Einmal flapsig ausgedrückt: Mit guten und den besten Ideen lassen sich Finanzmittel einwerben – aber umgekehrt kommt man nur mit Geld noch lange nicht auf gute oder gar die besten Ideen. Wobei – dies sei aber nur am Rande bemerkt – der Wettbewerb um begrenzte Mittel ja gerade in der Wissenschaft ein Prinzip und Anreiz ist, qualitativ zu arbeiten.

Ich denke meinerseits, dass die Initiativ- und Integrativ-Wirkung, die aus der Mitte und aus der Praxis von Wissenschaft und Forschung kommt, gerade in diesen Feldern eine erhebliche sein kann. Durch sie ist gewährleistet, dass Initiativen nicht übergestülpt werden, sondern dort entstehen und beraten werden, wo man sich am besten mit ihren Anlässen und Inhalten auskennt, wo man ihre Folgen abschätzen kann und ihre Ziele realistisch einschätzt.

Hier ließe sich das Prinzip der Selbstorganisation der Wissenschaft auch in Ableitung des Prinzips der Subsidiarität formulieren: Die Dinge werden von denen geregelt, die sie betreffen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler regeln also ihre Belange selbst, setzen Forschungsthemen und langfristige Agenden auf, entwickeln Konzepte und Förderformate. Sie tun es ja nie als Einzelpersonen, sondern immer im Peer Review-System, das heißt, dass diejenigen, die sich auskennen, über die Sinnhaftigkeit eines Förderantrages oder die Stimmigkeit und Qualität eines Aufsatzes vor seiner Bewilligung oder Veröffentlichung zu befinden haben.

Nun ließe sich erstens einwenden, dass doch die Wissenschaft aber über einen weitaus größeren Wirkungsradius verfügt als nur sich selbst. Stimmt vollkommen! In dem Maße, in dem sie in die Politik, in die Gesellschaft und in die Öffentlichkeit wirkt, betreffen zumindest die Forschungsergebnisse potentiell alle – einschließlich der Natur und der Umwelt.

Zweitens nehme ich den Einwand voraus, dass es sich bei der Vergabe von Fördermitteln häufig um öffentliche Gelder handelt und darin eine demokratische Mitbestimmung begründet sein könnte, die sich im Bottom-up nicht realisierte. Auch dieser lässt sich schnell entkräften: Weil die Vertreterinnen und Vertreter von Bund und Ländern, also die öffentliche Hand, nicht nur in den zentralen Gremien von Forschungsorganisationen wie beispielsweise im Leibniz-Senat sitzen, sondern weil sie auch in Kuratorien und Aufsichtsräten einzelner Einrichtungen und Institute wirken.

Zudem gilt hier ein drittes Prinzip: das der Arbeitsteilung. Ihre Organisation und Administration gehört in den Kern der wissenschaftlichen Arbeit selbst. Zunehmend können wir beobachten, dass etwa Forschung in Verbänden geleitet und geführt wird von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die sich über diese übergeordneten und Weitblick erfordernden Aufgaben zusätzliche Kompetenzen aneignen: Gremien zu

führen, Entscheidungen herbeizuführen und umzusetzen, das Balancieren von Themen und Schwerpunkten, die Interessenvertretung, Vermittlungsarbeit und vieles mehr. Auch diesen Leitungsfunktionen liegt das Bottom-up-Prinzip zugrunde, denn keineswegs möchte ich behaupten, dass Wissenschaft und Forschung auf Führung verzichten könne, weil sie in der Lage und es zu ihrem Besten sei, sich selbst zu organisieren. Führung bedeutet Verantwortung und im etymologischen Sinne auch, das „Fahren“ anderer – also ihre Bewegung nach vorn – zu ermöglichen, zu unterstützen und zu fördern.

Eine Organisation muss auch schnell und schlank, entscheidungs- und handlungsfähig sein. Das gelingt ihr im Außenverhältnis aber meines Erachtens dann besonders gut, wenn die internen Abstimmungen ausgewogen und transparent sind und damit auf einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis zwischen der Leitung, den Gremien und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation gründen. Regelmäßige und ausführliche Konsultationen und Meinungs austausch führen schließlich auch dazu, eine gemeinsame Identität auszubilden, auf deren Basis Strategien und Antworten auch dann verlässlich antizipierbar werden, wenn es einmal, schnöde gesagt, eilt. Sie können so eine stabile Balance von Partizipation und Effizienz bilden.

All dies sind Dinge, die ausbleiben, wenn Ideen nur in eine Richtung fließen und lediglich in Form von Aufträgen und Weisungen ergehen – ob nun hinterlegt mit finanziellen Mitteln oder nicht.

Also zurück zur Eingangsfrage: Wenn Geld die Welt regiert – regiert es auch die Forschungswelt? Aus Sicht eines Produktionswissenschaftlers: Nein. Denn: Komplexe Systeme lassen sich am besten dezentral und verteilt steuern. Aber die Sache mit der Selbststeuerung – oder im Zusammenhang mit einer Gemeinschaft eigenständiger Akteure – mit der Selbstorganisation – kann gelegentlich schon anstrengend sein.

Die Anstrengungen herrschen darin aber nicht per se. Sie entstehen nicht aus dem vermeintlichen Gegensatz zwischen „bottom“ und „up“. Schließlich heißt „bottom-up“ auch gar nicht „von unten nach oben“, sondern ließe sich etwas freier übersetzen mit: „von und auf – solidem – Grund gebaut“. Ich verstehe darunter also grundsätzlich eine selbstorganisierte Entität von individuellen Einheiten, die gemeinsame Vorgehensweisen und Entscheidungen auch gemeinsam entwickeln und tragen. Die Anstrengungen der Selbstorganisation entstehen im Besonderen aus dem Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch auf allgemeine Aussprache und Verständigung, der mit der Relevanz der aufgeworfenen Themen wächst, und einer gegebenen Zeitspanne, die meistens in antiproportionaler Relation zur Bedeutung einer Frage steht: Je wichtiger, desto eiliger. Handeln und Handlungsfähigkeit unterliegen darin gelegentlich unterschiedlichen Bedürfnissen.

Es ist dabei aus meiner Sicht nicht entscheidend, von wem eine Initiative ausgeht: Von einer gesamten Mitgliederversammlung, von einem Teilbereich einer einzelnen Mitgliedseinrichtung, von einem übergreifenden Arbeitsausschuss, von einem Leitungsgremium, gar vom Präsidenten einer Organisation – „bottom-up“ heißt stets, Initiativen in eine flächendeckende Diskussion und Meinungsbildung vom Konkreten zum Abstrakten einzubringen, vom Einzelfall für eine unbestimmte Vielzahl möglicher Fälle, es heißt, das Besondere und Individuelle zu betrachten, um es in allgemeine Regelungen, Absprachen und Strategien aufzunehmen. Führung in der Selbstorganisation sieht sich dementsprechend hohen Anforderungen gegenüber: Kurze Zeitspannen und umfassende Konsultationen – daraus resultieren Schwierigkeiten – umso mehr, als eine umfassende Konsultation die Vielzahl an Meinungen nicht zwangsläufig reduziert oder auch nur bündelt.

Warum also ist Selbstorganisation ein Erfolgsprinzip? Ich habe den Faktor „Zeit“ bereits eingeführt – nun führe ich aus, warum. Für mich folgt das Prinzip des „Bottom-up“ nämlich vor allem der Logik einer stimmigen Reihenfolge. Eine Bestimmung oder An- und Verordnung von „oben nach unten“ zieht die Ein- und Anpassung von Vorgängen, Methoden und Strukturen nach sich. Eine gemeinsame Abstimmung und Regelung bezieht diese von vornherein mit ein. Selbstorganisation heißt also, vorausdenken, und zwar gemeinsam vorausdenken, um gemeinsam zu handeln und handeln zu wollen. Selbstorganisation leitet sich aber auch mehr oder weniger explizit aus dem Grundgesetz ab, genauer von Artikel 5 Absatz 3 GG. Im Wortlaut, den man übrigens gar nicht oft genug wiederholen kann: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. [...]“ Die Freiheit der Forschung findet in der Selbstorganisation beispielsweise dann ihren Ausdruck, wenn eine Forschungseinrichtung ihr Forschungsprogramm kurzfristig und frei umstellen kann, etwa um einer aufregenden Entdeckung zu folgen.

Auch im kooperativen Raum der Leibniz-Gemeinschaft, in dem mehrere unserer Einrichtungen miteinander und über institutionelle Rahmen hinaus – beispielsweise mit Partnern aus der Wirtschaft – kooperieren, gibt es unterschiedliche selbstorganisierte interdisziplinäre und internationale Initiativen.

Ich möchte eine letzte Ableitung des Selbstorganisationsprinzips der Wissenschaft vornehmen, das aus der spezifischen Ordnung des Wissenschaftssystems folgt: Wir denken und organisieren uns in Disziplinen, und das kommt uns gewissermaßen naturgegeben vor. Letztlich ist auch diese Art der Kategorisierung in Disziplinen eine willkürliche. Sie ist darin aber noch lange keine überflüssige Einordnung. Zwischen den großen Wissenschaftsbereichen und Disziplinen bis hin zu benachbarten Fächern können große Differenzen der Methoden, Sprech- und Arbeitsweisen bestehen.

In interdisziplinären Kontexten sind es gerade diese Differenzen und das spezialisierte Wissen, die die Forschungsprozesse und -ergebnisse bereichern, und ich gehe davon aus, dass wir, im Großen und Ganzen betrachtet, immer noch mitten im Prozess des Lernens sind, was das interdisziplinäre Forschen angeht, das immer wichtiger wird. Es wäre aber nicht zielführend, deswegen die thematischen Wissenschaftsbereiche zugunsten von fach- und disziplinübergreifenden Foren aufzulösen. Die DFG-Fachkollegien oder die fachlich-thematisch organisierten Sektionen der Leibniz-Gemeinschaft bilden die Säulen der Selbstorganisation. Die „Koordinierte Dezentralität“ der Leibniz-Gemeinschaft zum Beispiel – ein schöner Ausdruck. Was ist gemeint? Ich meine, darin etwas wie das Bekenntnis zur freiwilligen Selbstverpflichtung zu erkennen. Dafür gibt es eindrucksvolle Indizien: etwa die bereits 2012 beschlossenen Karriere-Leitlinien der Leibniz-Gemeinschaft, zu denen sich ihre Mitgliedseinrichtungen bekannt haben. Oder die Leibniz-Forschungsverbünde, zu denen sich Leibniz-Einrichtungen zusammenschließen, um aktuelle Themen von hoher wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Relevanz zu bearbeiten. Sie arbeiten bewusst inter- und transdisziplinär, um Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu finden.

Leibniz-Forschungsverbünde sind Ausdruck und Konkretisierung des kooperativen Forschungsmodus und der Vernetzung innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft. Sie vereinen die komplementären Kompetenzen der Institute und verhelfen damit besonders erfolgreichen oder vielversprechenden Forschungsvorhaben zu erhöhter Strahlkraft. Das Instrument illustriert das Prinzip der Selbstorganisation: Die Themenwahl erfolgt bottom-up und in einem gemeinschaftlichen Strategieprozess und fasst die Forschungsthemen der beteiligten Institute ein, deren Bearbeitung wiederum von der Verbundforschung profitiert. Darüber hinaus sind die Leibniz-Forschungsverbünde offen für die Zusammenarbeit mit Universitäten, anderen außeruniversitären Forschungs- und Infrastruktureinrichtungen sowie internationalen Forschungsgruppen und Partnern aus der Wirtschaft.

Sie spiegeln die Vielfalt der Leibniz-Forschung als auch die Relevanz ihrer Forschungsthemen wider – und damit auch, dass die selbstorganisierte Definition von Forschungsthemen in den jeweils wissenschaftlich-inhaltlich kompetenten Instituten gut aufgehoben ist.

Ähnliches gilt für die Leibniz-WissenschaftsCampi, die unser Instrument der regionalen Vernetzung mit den Universitäten sind. Ihre Themenentwicklung erfolgt vor Ort und setzt an der gemeinsamen Schwerpunkt- und Profilbildung an. Es ist ein attraktives Forschungsformat, das davon zeugt, dass die Leibniz-Gemeinschaft so nah an den Hochschulen ist wie keine andere außeruniversitäre Forschungsorganisation. Vor dem Hintergrund dessen und angesichts der Fortsetzung der Exzellenzinitiative haben wir jüngst Leibniz in der Universität als ein Modell konkretisiert: Im Anschluss an die

ausgewiesenen Kooperationserfahrungen zwischen Leibniz-Einrichtungen und den Universitäten ist es als ein Angebot zu verstehen, herausragende Forschungsprojekte sowohl innerhalb der Universitäten als auch unter dem Dach der Leibniz-Gemeinschaft zu verstetigen. Leibniz-Forschung als kooperative selbstorganisierte Forschung verknüpft – und gewissermaßen versöhnt, wo es nötig ist – universitäre und außeruniversitäre Forschung. Die gemeinsame Bund-Länder-Förderung, die übergreifende Interessenvertretung, der interdisziplinäre Austausch und das strenge Qualitätssicherungssystem der Leibniz-Gemeinschaft sind geübte Verfahren der Organisation, Administration und Governance, auf die die Universitäten zurückgreifen könnten.

Insofern würden Leibniz-Universitätsinstitute weitere kooperative Strukturen ermöglichen, die beide Partner – die Universität und die Leibniz-Gemeinschaft – um die Expertisen und Netzwerke des jeweils anderen bereichern. Ein Leibniz-Universitätsinstitut wäre integraler Teil seiner Universität und hätte *zugleich* Teilhabe an der Leibniz-Gemeinschaft. Das Modell der Leibniz-Universitätsinstitute wäre also ein adäquates Instrument der Verstetigung projektbezogener Spitzenforschung sowie exzellenter Forschungsinitiativen der Universitäten.

Das Modell der Leibniz-Universitätsinstitute zielt dezidiert auch auf Aspekte der Organisation und Governance: Sie könnten den Universitäten im Rahmen ihrer strategischen Planung zur Weiterentwicklung ihrer thematischen und regionalen Forschungsprofile, ihrer internationalen Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit ebenso dienen wie der Stärkung und Verbindlichkeit ihrer Netzwerke.

Diese Eigenständigkeit und institutionelle Flexibilität – sei es als rechtlich integrierte Entität der Universität, wie einer Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtung, oder als rechtlich gesonderte Entität, wie einem eingetragenen Verein, einer gemeinnützigen GmbH oder einer Stiftung – gewährleistet für die Einrichtung eines Leibniz-Universitätsinstituts klare Verwaltungs- und Governance-Strukturen im Einklang mit der jeweiligen Forschung und im Dienst des Standortprofils der jeweiligen Universität. Ein Leibniz-Universitätsinstitut wäre also zugleich eine Einrichtung der Universität und der Leibniz-Gemeinschaft. Formal würde entweder direkt die Universität in ihrer Eigenschaft als Rechtsträgerin für ihre universitäre Einrichtung oder die von ihr gebildete Rechtseinheit Empfängerin der Leibniz-Förderung im Verfahren von Bund und Ländern und so auch Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft werden. Leibniz-Universitätsinstitute würden also die Universitäten finanziell und substantiell direkt stärken und die doppelte Einbettung in die Universität am Standort und in die Netzwerke und Strukturen einer überregionalen, bottom-up strukturierten Forschungsorganisation ermöglichen.

Die institutionelle Flexibilität der Leibniz-Einrichtungen würde auch für ein Leibniz-Universitätsinstitut gelten. Das erlaubt die passgenaue Regelung seiner Aufgaben und

Befugnisse, seiner Leitung und Organe sowie deren Bestellung und Abberufung, der Vertretung nach innen und außen, der Aufsicht, der Beteiligung der Kooperationspartner bei der Steuerung und ggf. mitgliedschaftsrechtliche Zuordnungen etc.

Mit der Idee der Leibniz-Universitätsinstitute schließe ich meine Ausführungen. Sie liefert mir zugleich einen allgemeinen Schlusssatz: Ihr liegt das für die wissenschaftliche Selbstorganisation typische, ausgewogene Verhältnis von „bottom“ und „up“ zugrunde. Nicht als Verweis in eine Richtung, als Gegensatz gar, sondern als themen- und anlassgeleitetes Miteinander.

In der Selbstorganisation – nicht nur der Leibniz-Gemeinschaft, sondern auch in der verwandten universitären Selbstverwaltung – ist die Balance zwischen verteiltem Forschungshandeln und übergreifender Forschungskoooperation inbegriffen, weil Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst sowohl im Allgemeinen als auch im Besonderen darüber befinden. Beides heißt vor allem: wissenschaftsgeleitet und wissenschaftsadäquat.

**Anschrift des Autors:**

Prof. Dr.-Ing. Matthias Kleiner  
Leibniz-Gemeinschaft  
Chausseestraße 111  
10115 Berlin  
E-Mail: [info@leibniz-gemeinschaft.de](mailto:info@leibniz-gemeinschaft.de)

Matthias Kleiner, Professor für Umformtechnik an der Technischen Universität Dortmund, ist seit 1. Juli 2014 Präsident der Leibniz-Gemeinschaft. Von 2007 bis 2012 war er Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft.