



2019

Preprint N°497

Verwalten von Wissenschaft, eine Kunst

Joachim Nettelbeck

Joachim Nettelbeck

Verwalten von Wissenschaft, eine Kunst

Verwalten von Wissenschaft, eine Kunst

Inhalt

Einleitung	i
Verwalten, Gemeinwohl, Vertrauen, Serendipity – Vokabeln der Wissenschaftsverwaltung	1
Das Wissenschaftskolleg – Eine unwahrscheinliche Gründung	25
Die Wende – Eine Zeit der Verwaltung	49
Theoretische Biologie in Berlin – Ein Fach entsteht	73
Collegium Budapest – Der politische Akt	93
New Europe College – Die charismatische Person	129
Point Sud – Der anthropologische Blick	149
Bologna Prozess – Die Hybris der Steuerung	171
Gaither Report – Zwischen Politik und Wissenschaft	191
Clemens Heller und die Maison des Sciences de l’Homme	209
Nachwort	243
Dank	251
Literaturverzeichnis	253
Namensregister	261

Einleitung

Auch in der Wissenschaft wird die politische Rhetorik über- und die Verwaltung unterschätzt. Wissenschaftspolitik kann durch die Art, wie die Verwaltung sie umsetzt, ruiniert werden. Der Bologna Prozess zur europaweiten Vergleichbarkeit der Studiengänge ist ein Beispiel dafür. Ein wunderbares Ziel: Jeder Studierende soll frei von einer europäischen Universität zur anderen wechseln können und dabei lernen, mit kultureller Vielfalt umzugehen, in der Wissenschaft und darüber hinaus. Doch durch die Art und Weise, wie dieses Ziel umgesetzt wurde, wurden die Studierenden der Mechanik der Zahlen und der Standardisierung der Inhalte unterworfen. Selbst das unmittelbare Ziel, einen Teil des Studiums im Ausland absolvieren zu können, wurde eher erschwert als gefördert. Darin zeigt sich die Hybris der Verwaltung, zu glauben, Wissenschaft europaweit steuern zu können.

Ein anderes Beispiel: Das Wissenschaftsfreiheitsgesetz von 2012. Der Name klingt auch in diesem Fall wunderbar. Tatsächlich regelte es nicht die Freiheit der Forscher, sondern übertrug bestimmten Forschungsorganisationen Kompetenzen, die bis dahin dem Ministerium und dem Parlament vorbehalten waren. Der Preis für die Erweiterung der Macht der Organisationen (und für die zusätzlichen Mittel) war die Unterwerfung unter neue, indirekte Instrumente der Steuerung, den Methoden des New Public Managements entsprechend. Monitoring war eines der Zauberworte. Weniger Vorgaben wurden durch mehr Berichterstattung und Steuerung mittels quantifizierbarer Indikatoren erkaufte. Bei den Forschern schlagen sich solche Methoden als Pflichten nieder. Sie müssen Berichte abgeben und für die Rankings vorzeigbare Zahlen produzieren. Insofern ist der Name zynisch. Er erweckt den Eindruck, als ob das Gesetz dem Wissenschaftler Freiheit gewähren würde, beschränkt dessen Freiheit jedoch faktisch, weil er seine Zeit mit dem verbringen muss zu liefern, was die Verwaltungen von ihm verlangen. Organisationen wie die Max Planck Gesellschaft oder die Deutsche Forschungsgemeinschaft sind gewohnt, solche Steuerungsphantasien der Ministerien aufzufangen und die negativen Wirkungen zu minimieren. Doch für die Forscher und die, die es werden wollen, verfestigt sich einmal mehr der Eindruck, dass sie ihre Wissenschaft an den Indikatoren auszurichten haben, an output-orientierten Kriterien, die den

Rang und die Finanzen ihrer Organisationen bestimmen. Die Mittel der Verwaltung führen zum Gegenteil dessen, was der Name des Gesetzes verspricht.

So Wissenschaft zu verwalten, bedeutet, ihre Eigenart zu missachten. Sie beruht auf der Individualität derjenigen, die sie betreiben, vom Studenten bis zum Professor. Dies hat die Wissenschaftsverwaltung zu respektieren und ihre Steuerungsphantasien im Zaume zu halten. Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird.

Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung.

Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters. Diese Bedeutung der Verwaltung und die dafür erforderliche Haltung der Verwalter hatte in der frühen Bundesrepublik einen Advokaten, Fritz Morstein Marx.¹ Er lehrte an der Verwaltungshochschule Speyer. Zum Rechtswissenschaftler wurde er vor 1933 in Hamburg. Während des Nationalsozialismus arbeitete er, nach und neben verschiedenen Lehrtätigkeiten (u.a. in Princeton), im Bureau of the Budget des Präsidenten der USA. In seiner Person verband sich so die gelehrte Tradition der Rechtswissenschaften der 1920er Jahre

1 Margit Seckelmann, *Fritz Morstein Marx (1900–1969) – Der Inspirator einer „Vergleichenden Verwaltungswissenschaft.“*

mit dem Pragmatismus des New Deal unter Präsident Roosevelt. Aufgrund dieser Erfahrungen beschrieb er die Tätigkeit des Verwalters so:

„Seine praktische Erfahrung greift auf erinnerte Sachverhalte zurück, die oftmals Denkgewohnheiten hervorbringen. Solche Denkgewohnheiten erleichtern die Arbeit, können sich aber im Extrem als Surrogat an die Stelle fortdauernder, unabhängiger Beobachtungen und frischer Überlegungen drängen. ... Nur anhaltender Wissensdrang kann helfen, ein nicht ermattendes Suchen nach neuen Antworten auf alte Fragen ... Die erwartete Dienstleistung sollte Freiheitsbekundung bleiben. Das kann für den Beteiligten eine Bastion seines Eigenwesens und für die Organisation eine Quelle der Vitalität bedeuten.“²

Die „Denkgewohnheiten“ und die darauf beruhenden Routinen sind unerlässlich. Sie bringen die ökonomischen Vorteile der rationellen Organisation à la Max Weber mit sich, die der Bürokratie, die büromäßig und regelgebunden, mit Beamten, Zuständigkeiten und Akten arbeitet.³ Routinen müssen jedoch fortdauernd überprüft werden. Dafür bedarf es des Wissensdrangs, der unvoreingenommenen Beobachtung – ich nenne es den anthropologischen Blick – und der „frischen Überlegung“, einer immer wieder neuen Bewertung. Neben der Regel, dem notwendigerweise generalisierenden Gesetz, sind, wie schon Montesquieu betont hat, alle erdenklichen Umstände zu berücksichtigen, „le climat, la religion, les lois, les maximes de gouvernement, les exemples des choses passées, les mœurs, les manières ...“⁴ Vom Verwalter wird also eine spezifische Haltung verlangt, eine reflexive, die das effiziente Handeln mit dem Erkunden der spezifischen Bedingungen, mit nicht ermattendem Suchen nach neuen Antworten auf alte Fragen verknüpft.

Der Vermittlung einer solchen Haltung steht entgegen, dass der aktive Verwalter sich in der Regel über seine Handlungsweise in der Öffentlichkeit nicht auslässt, auch in der Demokratie nicht. Fritz Morstein Marx weiter:

2 Fritz Morstein Marx, Vorwort in: Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*.

3 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1976, S. 124–130 und S. 551–579 (Wesen, Voraussetzungen und Entfaltung der bürokratischen Herrschaft). Zur Akte und Schriftlichkeit: Alexandra Kemmerer, Akten.

4 De l'esprit des lois, XIX.4, zitiert nach Effi Böhlke, „Esprit de nation“. Montesquiueus politische Philosophie, S. 82, mit ausführlichen Zitaten zu der anthropologischen Seite seiner Philosophie der Gesetzgebung und der Institutionen.

„In dem gleichen Masse, in dem der modernen industriellen Gesellschaft ein Drang zur umfassenden Organisation eigen ist, fällt dem Verwalten durch private wie auch durch öffentliche Stellen ein gesteigerter Einfluss auf die allgemeinen Daseinsformen zu. Die Welt des Verwaltens ist ganz am Rand des staatsbürgerlichen Wissens geblieben. Das trifft selbst auf die öffentliche Verwaltung zu, obwohl die Leistungspotenz des heutigen Repräsentationsstaates auf einsichtiger Beteiligung des Wählers beruht. Umso befremdlicher mag es daher zunächst scheinen, dass die öffentliche Verwaltung fast als schweigende Verwaltung gekennzeichnet werden kann. ... (Sie unterliegt) unverkennbaren Einschränkungen ihrer Freiheit, über sich selbst auszusagen.“

Einer der Gründe liegt in der Natur der Verwaltung als vollziehender Gewalt. So wird die Fiktion gewahrt, dass sie lediglich vollzieht, was die Politik entschieden hat, dass an der Grenze zwischen Politik und Verwaltung allein der Minister handelt. Das Handeln des Ministeriums wird dem zugeordnet, der politisch die Verantwortung trägt, selbst wenn ein Blick in die Akten zeigt, wie sehr die Verwaltung das Handeln gestaltet hat. Diese notwendige Fiktion⁵ würde gestört, wenn der Verwalter seine persönlichen Überlegungen öffentlich darlegen würde. Die Öffentlichkeit soll sich an die Äußerungen der Politiker halten können.

Eine reflexive Verwaltung ist also davon abhängig, wie die Verwalter ihre Rolle verstehen und verinnerlichen, von ihrer Haltung. Das Buch beschreibt anhand von historischen Vorkommnissen der Wissenschaftsverwaltung, vor allem anhand meiner Erfahrungen aus dem Umkreis des Wissenschaftskollegs, verschiedene Aspekte, die für eine angemessene Haltung förderlich sind. Sie wollen auch plausibel machen, dass die perversen Effekte des New Public Managements vermeidbar sind. Deren Methoden können zwar zur Autonomie von Forschung beitragen, aber nur unter der Voraussetzung, dass sie reflexiv eingesetzt, dass ihre unausgesprochenen Voraussetzungen und unvorhergesehenen Wirkungen berücksichtigt werden.

Über Bürokratie wird vor allem geklagt. Auch in der Wissenschaft mangelt es nicht an Stimmen, die die Verwaltung kritisieren, und das nicht zu unrecht. Für sie stehe Output, Kontrolle und Evaluation im Vordergrund, nicht die optimale Gestaltung der Bedingungen für die Arbeit der Wissenschaftler. Zentralisierung, ökonomische Kriterien, Drittmittelquoten und Berichtspflichten würden die Wissenschaft daran hindern, ihrer eigentlichen Aufgabe nachzukommen. Der Kar-

5 Zu diesem Begriff: Yaron Ezrahi, *Imagined Democracies: Necessary Political Fictions*.

riereweg zum verantwortlichen Wissenschaftler dauere zu lange und sei mit zu vielen Hindernissen gepflastert. Die Wissenschaft werde Zielen unterworfen, die ihr nicht eigen seien. Politik und Öffentlichkeit forderten, Wissenschaft solle zu Innovationen und wirtschaftlichen Erfolgen führen. Exzellenzwettbewerbe sollten die Position deutscher Universitäten im internationalen Ranking verbessern.

Solche und viele andere Punkte der Kritik haben alle ihre partielle Berechtigung. Sie werden jedoch in der Regel der Ambivalenz der realen Situationen nicht gerecht. Gegen möglichst wirtschaftliche Verwaltung wird niemand etwas einzuwenden haben. Die „besten Köpfe“ nicht an der Verwaltung von Wissenschaft zu beteiligen, würde ihr sicher nicht gut tun. Warum sollte Verwaltung nicht moderne Techniken anwenden? In einem im Wesentlichen durch den Steuerzahler finanzierten System ist zudem die Spannung zwischen externen Anforderungen und der Eigenart von Wissenschaft im Prinzip unauflösbar. Auch wenn die Verwaltung sich als dienende versteht, übt sie im Interesse des Gemeinwohls Herrschaft aus, ist der einzelne Wissenschaftler ihren Entscheidungen unterworfen. Verwaltung hat so eine Vermittlungsaufgabe, die sich immer wieder neu stellt und vom Wissenschaftsverwalter verlangt, sich auf diese Widersprüche einzulassen und zu ihrer bestmöglichen Lösung beizutragen.

Dafür bedarf er des Verständnisses von beiden Seiten, von Politik und Öffentlichkeit wie von Seiten der Wissenschaftler und ihren Organisationen, aber auch der öffentlichen Diskussion, damit über die konkreten Konflikte hinaus die strukturellen Ursachen von Missständen analysiert und verändert werden können. Statt in die Kritik von Verwaltung im Allgemeinen und Wissenschaftsverwaltung im Besonderen einzustimmen, versucht dieses Buch einen Beitrag zu einer solchen Diskussion zu leisten. Die Schwierigkeiten förderlicher Verwaltung sollen in ihrer Komplexität erkennbar werden, aber auch für die Attraktivität dieses Berufes werben. Die Geschichten, die ich im Folgenden schildere, sind so ausgewählt, dass mal der eine, mal der andere Aspekt von wissenschaftsförderlicher Verwaltung im Vordergrund steht, ohne, wie es die Eigenart von Geschichten ist, darauf reduziert zu sein. Sie sollen einige Prinzipien erkennen lassen, die angemessenes Handeln des Verwalters auszeichnen – neben der Wirtschaftlichkeit. Es geht nicht um Regeln, die allgemein, unabhängig von den konkreten Umständen gelten könnten, sondern um verschiedene Gesichtspunkte, die der Wissenschaftsverwal-

ter im Auge behalten sollte.⁶ Es bleiben Prinzipien, die, je nach Situation, unterschiedlich relevant sind und, wenn nötig, im Einzelfall aber auch durchbrochen werden müssen.⁷

Verwaltung ist keine Wissenschaft. Meines Erachtens ist sie ein Handwerk, eine Kunstfertigkeit im Sinne von *Ars* oder *Techne*. Verwaltung gewinnt durch Wissen, Bildung, Einsicht, kritisches Denken und Geschmack, wird aber dadurch nicht zur Wissenschaft. Sicher sollte sie wissenschaftliche Einsichten nutzen. Auch für mich gibt es Riesen, auf deren Schultern ich mich fühle, neben Robert Merton etwa Ludvik Fleck, John Dewey, Jerome Bruner, Dieter Grimm, Clifford Geertz oder Pierre Bourdieu. Wissenschaftsgeschichte, wie Yehuda Elkana⁸, Thomas Hughes⁹, Lorenz Krüger¹⁰ oder Wolf Lepenies¹¹ sie betrieben haben, war für meine Art zu verwalten, sehr anregend und wichtig, aber die Summe solcher oder anderer Anregungen ergeben keine eigene Wissenschaft. Die Verwaltungslehre ist insofern der Betriebswirtschaftslehre vergleichbar.

6 Vgl. die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Hochschulgovernance vom 19.10.2018. Er empfiehlt keine bestimmte Organisation, sondern nur Kriterien und Analyseinstrumente zu ihrer Gestaltung. S. dazu meinen Artikel in der *FAZ* vom 30.1.2019.

7 Vgl. Wolfgang Seibel, „*Verwaltung Verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*,“ insbesondere zu Beginn die „Vignette“ für Verwaltungsklugheit am Rande der Legalität. Zur methodischen Rechtfertigung bezieht er sich auf Clifford Geertz und dessen anthropologischen Ansatz der dichten Beschreibung.

8 Jürgen Kaube, „Geistesunternehmer“ in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* – <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/zum-tode-yehuda-elkanas-geistesunternehmer-11901922.html> (12.8. 2016). S. auch das Porträt von Elisabeth von Thadden in: *Die ZEIT* – <http://www.zeit.de/2005/20/P-Elkana> (12.8.2016). Yehuda Elkana, *Anthropologie der Erkenntnis. Die Entwicklung des Wissens als episches Theater einer listigen Vernunft*. Ders. *Zur Wissenschaftsverwaltung*: <https://www.wiko-berlin.de/fellows/alumni/fellowclub/veranstaltungen/berliner-abende-entwurf/yehuda-elkana-academia-and-administration/>.

9 Thomas Hughes, *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880 – 1930*; ders.: *American Genesis: A century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870 – 1970*; ders.: *Rescuing Prometheus*; ders. *Human-Built World: How to Think About Technology and Culture*. Joachim Nettelbeck, Nachruf in: *FAZ* 26.2.2014.

10 Lorenz Krüger, Lorraine Daston u.a. (Hg.), *The Probabilistic Revolution*.

11 Wolf Lepenies, *Die drei Kulturen. Soziologie zwischen Literatur und Wissenschaft*; zum Wissenschaftskolleg und seiner Verwaltung: <https://www.wiko-berlin.de/institution/leben-und-arbeiten/rueckblicke/geschichte-der-institution/jubilaemspublikation/volltexte-en/wolf-lepenies-three-and-a-dozen-years/> und: <https://www.wiko-berlin.de/fellows/alumni/fellowclub/veranstaltungen/berliner-abende-entwurf/wolf-lepenies-rede-zum-berliner-abend/>.

Bei den einzelnen Geschichten stehen Aufgaben im Vordergrund, die in den Forschungsorganisationen von Referenten wahrgenommen werden. Solche Situationen eröffnen einen hohen Gestaltungsspielraum und sind somit stärker als Routineaufgaben dazu geeignet, die wünschenswerte Haltung eines Verwalters zu beschreiben. Meine Erfahrung ist jedoch, dass es, wenn auch in unterschiedlichem Maße, auf jeder Hierarchie-Ebene möglich ist, Spielräume zum Vorteil der Wissenschaft zu nutzen und daraus eine Befriedigung für seine berufliche Tätigkeit zu ziehen.

Die Geschichten beginnen mit einem besonders gut gelungenen Stück Verwaltung, mit der Gründung des Wissenschaftskollegs zu Berlin. Sein Erfolg, der auch durch den Wissenschaftsrat immer wieder bestätigt worden ist, lässt vermuten, dass damals Ende der 1970er Jahre die Weichen richtig gestellt worden sind. Ich selbst war daran nicht beteiligt; ich wurde erst im Mai 1981 als Sekretär eingestellt. Die Gründungsschrift stand mir aber in meiner täglichen Praxis immer vor Augen. Sie wirkte auf mich wie eine perfekte Einführung in die Prinzipien guter Wissenschaftsverwaltung. Ich arbeitete unter dem Eindruck, ich würde nichts anderes tun, als die Absichten der Gründer umzusetzen.

Es folgen zwei Geschichten aus der Zeit nach dem Fall der Mauer, eine Erfolgs- und eine Misserfolgsgeschichte. In Zeiten des Umbruchs scheinen Änderungen möglich, die normalerweise ausgeschlossen sind. Die Zeit der Vereinigung war eine solche Zeit des Umbruchs. Es war auch eine Zeit der Verwaltung. Die parlamentarischen Verfahren demokratischer Politik arbeiteten derart, dass sie die Änderungen nur in sehr groben Zügen bestimmen konnten. Unter diesen Umständen war es besonders eindeutig: Ob die Politik erfolgreich war, entschied sich auf der Ebene der Umsetzung. Die Verwalter haben dabei eine Haltung an den Tag gelegt, die offensichtlich machte, welche grundlegende Bedeutung in einem demokratischen Gemeinwesen ihre Haltung für die Qualität ihrer Arbeit hat.

Wissenschaft, die Serendipity zulässt, vertraut auf günstige Zufälle. Wie auch Verwaltung, die auf Serendipity setzt, Zufälle nutzen kann, wird als nächstes am Beispiel der Entwicklung der theoretischen Biologie in Berlin beschrieben. Es soll jedoch auch deutlich werden, wie wichtig die anderen Aspekte von Serendipity sind, die Verfolgung einer allgemeinen Absicht und „sagacity“, die Klugheit der beteiligten Personen. Es kommt nicht nur auf die Forscher selbst an, sondern

auch auf diejenigen unter ihnen, die bereit sind, organisatorische Verantwortung zu übernehmen, die ihre Zeit Verwaltungsfunktionen opfern. Ohne einige Biologen (und einen Germanisten), die sich in ungewöhnlicher Art und Weise engagiert haben, wäre dieser Erfolg nicht zustande gekommen.

Die Gründung von Institutionen, an denen ich beteiligt war, war von der Erfahrung begleitet, wie entscheidend dabei eine Person ist, die eine eigene Agenda hat, lokal verankert ist und sich als Unternehmer versteht. Der Aufbau des Collegium Budapest dient als Beispiel, dass die Dominanz einer politischen Absicht eine dauerhafte Hypothek für eine solche Gründung sein kann. Beim New Europe College in Bukarest dagegen wurde, trotz mancher Vorbehalte, den Prioritäten gefolgt, wie sie, wenn auch nach intensiven Diskussionen, letztlich von seinem Gründer, Andrei Plesu, gesetzt wurden. Eine solche Zentrierung auf einen Wissenschaftler erleichtert die Gründung, schafft auf die Dauer allerdings ein anderes Problem: den Übergang zu einer dauerhaften Institution, die sich von der Person des Gründers emanzipiert.

Der ausländische Verwalter verfügt bei dieser Arbeit immer über unzureichende Kenntnisse der lokalen Bedingungen. Der Versuch, sich möglichst umfassend zu informieren, ist Voraussetzung für seine Fähigkeit, zu lokal angemessene Lösungen zu kommen. Die Gründung des New Europe College und des Instituts „Point Sud – Muscler le Savoir Local“ in Bamako sind Beispiele dafür, wie reich an Umwegen und Irrtümern ein solcher Prozess sein kann. Es ist ein langer Weg mit verschiedenen Stufen der Bewährung. Es kostet viel Zeit, sich auf die eigenartigen Situationen einzulassen und die konkreten Umstände auf sich wirken zu lassen. Die Haltung des Anthropologen kann dafür als Vorbild dienen.

Wissenschaft beginnt mit dem Studium. Wie kontraproduktiv die Verwaltung im Rahmen des Bologna-Prozesses war, wurde schon erwähnt. In dem Kapitel dazu wird nicht nur anhand dieses misslungenen Aktes der Wissenschaftsverwaltung beschrieben, wie Methoden des New Public Management für die Wissenschaft schädlich sein können, sondern es werden auch die möglichen Gegenwelten für die Eingangsphase des Studiums dargestellt.

Es folgt ein besonders eindrückliches Beispiel einer erfolgreichen Empfehlung zur Wissenschaftsverwaltung, erfolgreich in der Rhetorik wie in der Umsetzung. Der Gaither Report stellte für die Ford Foundation die Grundlage für ihre Politik

in den 1950er und 1960er Jahren dar. Er formulierte ausführlich Prinzipien für die Verwaltung ihrer Programme. Zwei ihrer „Program Officers“ waren 1957 an der Gründung der Maison des Sciences de l’Homme in Paris beteiligt. Ihre Arbeit ist detailliert dokumentiert und erlaubt es zu verfolgen, wie die Prinzipien in der Praxis umgesetzt wurden. Es wird vor allem sichtbar, wie tolerant die Stiftung gegenüber dem Eigenwesen ihrer Verwalter war. Der eine, Shepard Stone, war vor allem politisch motiviert, der andere, Francis Sutton, akademisch.

Zum Schluss das Porträt eines Wissenschaftsverwalters, der Serendipity verkörperte, Clemens Heller. Er hat die Maison des Sciences de l’Homme in Paris verwaltet. Sein Stil der Verwaltung erschien seiner Umgebung rätselhaft. Er war durch Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturen geprägt, vor allem durch die in Harvard bei der Gründung des Salzburg Seminar. Eine Reihe von Szenen aus seiner Tätigkeit in Paris versuchen plausibel zu machen, wie Prinzipien und die Eigenart der Person zusammenwirkten, um ihn als idealen Wissenschaftsverwalter erscheinen zu lassen.

Den Geschichten geht ein Kapitel voraus, das Begriffe (Verwalter, Gemeinwohl, Vertrauen) erläutert, die für mein Verständnis von reflexiver Wissenschaftsverwaltung grundlegend sind. Sie scheinen mir vorab erklärungsbedürftig, weil ich mit ihnen immer wieder auf Verwunderung gestoßen bin. Auch der Begriff der Serendipity bedarf der Erklärung. Meine Interpretation des Märchens, das dem Begriff zugrunde liegt, hat zur Folge, dass nicht nur die Wissenschaft selbst, sondern auch ihre Verwaltung Serendipity ausgesetzt ist, dass sie mit dem Widerspruch umgehen muss, Unvorhersehbares zu planen. Die derzeitigen Methoden der indirekten Steuerung tendieren dazu, diesen Widerspruch verschwinden zu lassen und die Illusion zu schüren, man könne Wissenschaft einfach steuern und planen. Gute Wissenschaftsverwaltung macht Beides, plant und lässt das Unvorhergesehene zu, bleibt sich ständig der unvermeidlichen Spannung zwischen Beidem bewusst und modifiziert ihre Entscheidungen dementsprechend – und übt diesen intellektuell anspruchsvollen Beruf mit Leidenschaft aus.

Verwalten, Gemeinwohl, Vertrauen, Wissenschaftsfreiheit, Serendipity – Vokabeln der Wissenschaftsverwaltung

Worte sind Taten, „Acts of Meaning,“ wie Jerome Bruner dies genannt hat.¹ Sie markieren Unterschiede und gestalten, wenn sie sich verbreiten, gesellschaftliche Entwicklungen, auch in der Wissenschaft. Begriffe wie Management oder Verwaltung sind nicht richtig oder falsch, sondern sie sind auf Situationen bezogen, auf reale oder vorgestellte, auf erzwungene oder erwünschte. Wenn sie, wie etwa Exzellenz oder Monitoring, mit Macht und Geld verbunden sind, fällt es schwer, ihnen zu widerstehen. Sie prägen den wissenschaftlichen Betrieb. Deshalb ist es nicht nebensächlich, welche Begriffe Wissenschaftspolitik und -verwaltung verwendet.

Verwalten

Wenn ich mich als der „Verwalter“ vorgestellt habe, erntete ich bei Wissenschaftlern häufig den Kommentar: „Aber nicht nur“, so als ob Verwaltung etwas Mechanisches, dem Intellektuellen Entgegengesetztes wäre, etwas das irgendwie wohl stattfinden müsse, aber über das es sich nicht lohnen würde zu reden. Wenn es jedoch um Wissenschaftspolitik ging, waren dieselben Gesprächspartner an allen Details interessiert, obwohl es in der Bundesrepublik üblich ist, dass diese sogenannte Politik weitgehend von Verwaltern gemacht wird oder sich auf Auseinandersetzungen von relativ begrenzter Bedeutung innerhalb der Universität bezieht. Um diese Vorgänge zu verstehen und zu ändern, hätten sie sich eher mit der Verwaltung beschäftigen müssen.

Der Begriff des Verwalters bedarf offenbar der Erläuterung. Er hebt hervor, dass der Verwalter die Legitimität seines Handelns von seinem Wirken als (Sach)walter bezieht, der im Interesse des gemeinen Wohls handelt und auf dessen sachbezogenes Urteil vertraut werden kann. Die Wurzel des Wortes Verwaltung, „walten,“ bedeutet einerseits „herrschen“, „stark sein“². Das Wort Gewalt hat dieselbe

1 Jerome Bruner, *Acts of Meaning*.

2 Friedrich Kluge, *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, 1989, Bearb. von Elmar Seebold, Stichwort „walten“.

Wurzel. Wer waltet, herrscht, wie kratein in Bürokratie, im Sinne von öffentlicher Gewalt, also einer Gewalt, die nicht notwendigerweise gewalttätig ist, aber ihre zwingende Eigenart letztlich aus der Gewalt herleitet, die der Staat monopolisiert hat. Gewalt in diesem Sinne steht im Hintergrund der Verwaltung, auch unter demokratischen Verhältnissen, wie es im Grundgesetz (GG) zum Ausdruck kommt. „Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus. Sie wird vom Volke in Wahlen und Abstimmungen und durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung ausgeübt.“ (Art. 20 Abs. 2 GG).

Auf der anderen Seite hat „walten“ die Bedeutung von „sorgen für“, „für etwas (sorgend) zuständig sein“, es in fürsorgender Gewalt haben.³ Die Herrschaft wird für einen anderen ausgeübt. In diesem Sinne handelt der Verwalter nicht für sich selbst, ja es wird erwartet, dass er sich für befangen erklärt, wenn es um seine eigenen Interessen oder die seiner Familie geht. Er leitet seine Macht von einem anderen her und übt sie zugleich im Interesse von anderen aus. Er hat das Recht zu handeln, aber diese Macht ist ihm zugunsten anderer anvertraut, in der Demokratie zugunsten des Gemeinwesens.

Historisch ist diese Stellung mit der des Beamten und seinem Amt verbunden. Der Begriff „Beamter“ wurde wie der der Verwaltung erst mit den preußischen Reformen um 1800 üblich. Noch im Allgemeinen Preußischen Landrecht von 1794 ist von den Rechten und Pflichten der „Diener des Staates“ die Rede, die „vorzüglich bestimmt sind, die Sicherheit, die gute Ordnung und den Wohlstand des Staates unterhalten und befördern zu helfen.“⁴ „Beamter“ verweist auf das Amt und ist dadurch in noch älteren Formen der Verwaltung verwurzelt.⁵ Die fortdauernde Bedeutung dieser historischen Kontexte bestätigt das Grundgesetz, wenn es in Art. 33, Abs. 5 weiterhin heißt: „Das Recht des öffentlichen Dienstes ist unter Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu regeln und fortzuentwickeln.“

3 Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache – DWDS.DE: Stichwort Verwalten, Etymologie – <http://zwei.dwds.de/wb/verwalten> Für entsprechende Hinweise bin ich Hans-Martin Gauger dankbar.

4 Allgemeines Preußisches Landrecht von 1794, Zweyter Theil, Zehnter Titel, § 1.

5 Vgl. Reinhardt Koselleck, *Geschichtliche Grundbegriffe*, Bd. 7, 1992 Stichwort Verwaltung, Einleitung.

Der Begriff Verwaltung ruft so vor allem die preußischen Reformen in Erinnerung, den Ursprung moderner Verwaltung in Deutschland. Verwaltung wurde rechtsförmig. Das Allgemeine Preußische Landrecht begrenzte die Privilegien des Königs und stellte einen wesentlichen Schritt hin zum Rechts- und Verwaltungsstaat dar. So wie es Michael Stolleis in den jeweiligen einführenden Absätzen zu den einzelnen Kapiteln seiner Geschichte des öffentlichen Rechts in Deutschland im 19. Jahrhundert darstellt, wird deutlich, wie sehr in dieser Zeit die Entwicklung des Rechtsstaats ein wesentlicher Teil der allgemeinen Geschichte Deutschlands war.

Diese Tradition war auch beim Aufbau einer demokratischen Verwaltung nach dem zweiten Weltkrieg noch präsent. Die Hochschule, an der Morstein Marx unterrichtete, wurde, wie selbstverständlich, „Verwaltungs“hochschule Speyer genannt, obwohl mit ihr die Ecole Nationale d'Administration nachgeahmt werden sollte. Heute nennt sie sich Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften. Auf ihrer Website ist viel von Wissenschaft und Management die Rede. Nur das Forschungsinstitut heißt noch „für öffentliche Verwaltung.“⁶ Auch die Formulierung der Wissenschaftsfreiheit in Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG, „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ knüpft an diese Tradition an; sie läßt an Wilhelm von Humboldt denken.

Wenn ich von Verwaltung spreche, meine ich damit die vollziehende Gewalt im weitesten Sinne, auch soweit die öffentliche Hand sich privater Rechtsformen bedient. Verwalter sind nicht nur die Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes, sondern all diejenigen, die diese Funktion ausüben, unabhängig von der Organisationsform oder der hierarchischen Ebene ihrer Stellung. So können auch Professoren Verwalter sein, soweit sie aufgrund ihres Amtes als Präsidenten, Rektoren oder Kommissionsmitglieder administrative Strukturen und Prozesse mitgestalten. Die Abgrenzung zur Politik ist unscharf. Der Minister ist als Teil der Regierung Politiker und als Behördenchef Verwalter. Es kommt darauf an, welcher Funktion sein Handeln vor allem zuzuordnen ist.

Wolfgang Seibel hat am Ende seines Buches „Verwaltung Verstehen“⁷ ausführlich dafür argumentiert, diesen deutschen Begriff beizubehalten. Er hat sehr spe-

6 <http://www.uni-speyer.de/de/universitaet/gegenwart-und-geschichte.php> (20.7.2016).

7 Wolfgang Seibel, *Verwaltung Verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*, S. 173 ff.

zifische historische Konnotationen. Sie unterscheiden ihn von dem des britischen „civil service,“ von dem französischen der „l'administration“ oder von dem amerikanischen der „the administration.“ Wie ich bei meiner Arbeit mit ausländischen Verwaltungen erfahren habe, ist Verwaltung etwas erstaunlich Lokales, mit tiefen Wurzeln in der jeweiligen örtlichen Vergangenheit, ähnlich wie bei handwerklichen Traditionen. Auch wenn Verwaltung altmodisch klingen mag, so hat dieser Begriff doch den Vorteil, sichtbar zu machen, wie sehr deutsche Verwaltung in hiesigen Traditionen verankert ist – und hiesig impliziert immer noch verbleibende Unterschiede, etwa zwischen der napoleonischen Tradition in München, der preußischen in Berlin und der hanseatischen in Hamburg.

Andere Begriffe für Verwaltung sind weniger treffend. Wenn von Bürokratie die Rede ist, wird meist über sie geklagt, etwa wenn Brüssel kritisiert wird. Schon im 19. Jahrhundert wurde mit diesem Begriff die beherrschende Rolle der Verwaltungen angeprangert. Seine analytische Verwendung bei Max Weber als Ausdruck der Moderne hat seinen pejorativen Anklang nicht verschwinden lassen.

Der Begriff Administration verweist auf die gleichlautenden Vorbilder in Frankreich und Amerika. Der amerikanische Begriff the administration betont das Exekutive, im Gegensatz zur parlamentarischen Steuerung, etwa wenn der Wechsel im Amt des Präsidenten als „change of administration“ bezeichnet wird. Demgegenüber ist Verwaltung im kontinentaleuropäischen Sinne umfassender, stärker eine eigene Gewalt, besonders ausgeprägt in Frankreich. Doch „l'administration“ ist von ihrer napoleonischen, zentralistischen Vergangenheit geprägt und steht damit im Gegensatz zur deutschen Vielschichtigkeit zwischen Bund, Ländern und Gemeinden sowie den Traditionen der Selbstverwaltung wie die der Universitäten und Forschungsorganisationen.

Viele meiner Kollegen lieben es, sich als Manager zu bezeichnen. Sie leisten damit dem Missverständnis Vorschub, als ob ökonomische Kriterien für die öffentliche Verwaltung dominant sein könnten. Gegenüber Einseitigkeiten, die von Ökonomen (oder auch von Juristen) ausgehen können, muss Verwaltung jedoch kritisch bleiben. Insofern erinnert der Begriff Verwalter an die Notwendigkeit, normative Kriterien und soziale Realität aufeinander zu beziehen. Viele Verwalter umgehen die begriffliche Schwierigkeit, indem sie sich damit begnügen, ihren Titel zu erwähnen, Generalsekretär, Direktor oder Kanzler; er bezeichnet aber nur

eine bestimmte Stufe der Hierarchie, nicht die Funktion. Modische Bezeichnungen wie Mediator oder Dienstleister, der Kunden bedient, werden der Komplexität der Funktion nicht gerecht. So viel ich über den Begriff der Verwaltung (und des Verwalters) auch nachgedacht habe, ich habe keinen besseren gefunden.

Gemeinwohl

Wenn ich von Gemeinwohl gesprochen habe, habe ich mich meist dem Spott der Juristen ausgesetzt. Dieser Begriff sei doch nicht zu definieren und könne beliebig verwendet werden. In der Tat ist er so unbestimmt, dass aus ihm meist nicht geschlossen werden kann, welches Verwaltungshandeln geboten ist. Trotzdem behält er als generelle Orientierung seine Bedeutung, ja in Anbetracht der unvorhersehbaren Vielfalt der Situationen ist seine Unbestimmtheit eine Bedingung seiner Wirksamkeit.

Dafür ist eine Geschichte aufschlussreich, die Suleiman dem Prächtigen zugeschrieben wird, dem Sultan des osmanischen Reiches. Der Gesandte einer fernen Macht besuchte den Staatsrat unter dem Vorsitz des Sultans. Er kannte den Sultan nicht. Als er in den Sitzungssaal geführt wurde, fragte er, wer denn nun der Sultan sei. Der Besucher erhielt keine Antwort. Stattdessen beschloss der Sultan, in Zukunft nur noch unsichtbar an den Sitzungen teilzunehmen. Er ließ einen leicht erhöhten Nebenraum mit einem Fenster zum Saal des Staatsrats bauen. Ein Vorhang verhinderte, dass man ihn sehen konnte. So konnte er an den Sitzungen teilnehmen, ohne gezwungen zu sein, auf Fragen zu antworten und damit die Beratung des Staatsrates vorwegzunehmen. Das Wort hatte der Großwesir zu führen, im Namen des Sultans, ohne zu wissen, ob der Sultan nun tatsächlich hinter dem Vorhang saß. Die Legitimität seiner Äußerungen beruhte auf der Annahme, dass der Sultan zuhörte und einverstanden war. Dessen Willen hatte der Großwesir angemessen zu interpretieren, wenn er seine Autorität nicht verlieren wollte. Die Interpretation des staatlichen Willens verselbständigte sich damit von der Person des Sultans. Sein Schweigen machte es für alle erdenklichen Situationen möglich und notwendig, dass die Äußerungen des Großwesirs als das angesehen werden konnten, was dem Willen des Sultans entsprach.

Wie das Schweigen des Sultans hat der Begriff Gemeinwohl für konkrete Situationen keine vorgegebene Bedeutung. Wenn er den Verwalter veranlasst, seinem Handeln seine persönliche Interpretation zugrunde zu legen, gleicht die Situation der des Großwesirs – ohne die wohl fatalen Folgen, wenn er sich irrte. Im demokratischen Rechtsstaat ist die mögliche Sanktion geregelt. Das Vertrauen in die Interpretation der Verwaltung ist begrenzt. Der Gesetzgeber und die Justiz können Fehlinterpretationen jederzeit korrigieren. Trotzdem behält die Verwaltung, so umhegt und eingebunden sie in die der anderen Gewalten auch ist, einen erheblichen Spielraum eigener Gewalt. Der Spielraum schafft persönliche Verantwortung, wie auch an dem Recht auf Ungehorsam gegenüber einem rechtswidrigen Befehl zum Ausdruck kommt. So kommt es darauf an, wie der Verwalter das Gemeinwohl interpretiert. Es bindet die jeweilige, spezielle Funktion zurück an das Gemeinwesen insgesamt, macht auch den Wissenschaftsverwalter zu einem Teil der öffentlichen Verwaltung, so dass er sich nicht nur als Vertreter seiner Universität oder seines Forschungsinstituts sehen kann – oder seines Unternehmens, wie der Manager sagen würde.

Vertrauen

Vertrauen ist bei Verwaltern, obwohl sie täglich damit arbeiten, ein Anathema. Vertrauen ist suspekt, wird mit Nepotismus assoziiert. Transparenz und Accountability sind angesagt und erwecken den Eindruck, als ob es auf Vertrauen nicht ankomme. Dabei ist Wissenschaftsverwaltung besonders auf Vertrauen angewiesen. Sie kann gar nicht umhin, auf die Kreativität der Wissenschaftler zu vertrauen. Sie bleibt von der banalen Tatsache abhängig, dass Wissenschaft von Wissenschaftlern gemacht wird, dass die erhoffte Leistung also von der Verwaltung nicht selbst erbracht werden kann. Ihr Erfolg hängt davon ab, dass die Wissenschaftler erfolgreich sind. Dabei bleibt es, so wichtig Wissenschaft in einer „Wissensgesellschaft“ für Politik und Verwaltung auch sein mag. Die Verwaltung kann nur mehr oder weniger günstige Bedingungen schaffen.

Auch wenn Wissenschaftler andere zu beurteilen haben, sind sie darauf angewiesen, dass ihrem Urteilsvermögen vertraut wird. Da die Gültigkeit wissenschaftlicher Aussagen weitgehend nur durch andere Wissenschaftler zu beurteilen

ist, kommt es darauf an, darauf vertrauen zu können, dass sie ihre Entscheidungen fair und sachkundig fällen. Solche Urteile sind nie ganz nachvollziehbar, insbesondere wenn, wie meist, unterschiedliche Kriterien zu berücksichtigen und zu gewichten sind. Man denke etwa an Entscheidungen zur Berufung von Professoren. Die Vielfalt der Kriterien ist in den Humanities besonders offensichtlich. Die Schwierigkeit bei akademischen Entscheidungen ist es, wie es nach einer Tagung der VolkswagenStiftung 2014 festgehalten wurde,

„to steer a course between the Scylla of mechanized procedures that depend on proxy indicators (e.g. citations or the amount of grant money previously awarded) and the Charybdis of appeals to ineffable connoisseurship (e.g. ‘I-know-it-when-I-see-it’ pronouncements). ... these guidelines are meant to orient judgement, not to replace it.”

Als Kriterien werden im Einzelnen aufgeführt: „Scholarly Solidity, Intellectual Significance, Critical Stance, Perspectival Suppleness, Originality, Personal Voice, Relevance.”⁸ Standardisierte Regeln der Transparenz können das Vertrauen in das Urteilsvermögen der zur Entscheidung ermächtigten Wissenschaftler nicht ersetzen. Wenn sie zu zwingenden Regeln deklariert werden, können sie allerdings im Einzelfall verhindern, dass das Urteilsvermögen zur Geltung kommt.

Vertrauen in die Gemeinwohlorientierung der Verwalter und in ihr Urteilsvermögen ist unumgänglich. Wie üblich handelt die Verwaltung auch im Bereich Wissenschaft im Rahmen von Zuständigkeiten und rechtlichen Verfahren, mit Mitteln des Personals und des Haushalts, durch Verhandlungen und Verträge usw. Gesetze setzen allgemeine Bedingungen, etwa durch das Arbeitsrecht oder das Haushaltsgesetz; die Wissenschaft selbst kann jedoch kaum durch Gesetze gesteuert werden. Es bleiben erhebliche Spielräume, die von der Verwaltung ausgefüllt werden.

In Deutschland ist die Abhängigkeit vom Vertrauen in wissenschaftsdienliches Verhalten der Verwaltung besonders offensichtlich. Der verfassungsmäßig festgeschriebene, sogenannte kooperative Föderalismus hat Wissenschaft weitgehend der Politik entzogen und ihre Organisation Gremien wie der Gemeinsamen Wis-

8 „What Is Intellectual Quality in the Humanities?“ – http://www.mpiwg-berlin.mpg.de/sites/default/files/2014_12_11_humanities_quality_guidelines.pdf (1.6.2017).

schaftskommission und dem Wissenschaftsrat übertragen. Die Koordination zwischen Bund, Ländern und Wissenschaft in diesen Gremien findet faktisch meist auf der Ebene der Verwaltungen statt.

Ohne mit Vertrauen zu arbeiten, ist gute Verwaltung generell schwerlich zu haben. Eine Gesellschaft, die allgemein nicht auf Vertrauen, sondern auf Kontrolle und Vorschriften setzte, wäre schwer erträglich und würde diejenigen bevorzugen, die am geschicktesten betrügen. Es geht nicht um Rechenschaft und nicht um Kontrolle an sich, sondern um das rechte Maß, die angemessene Form. Die Entwicklung von Vertrauen ist allerdings ein langwieriger Prozess, der davon abhängt, dass die Betroffenen immer wieder die Erfahrung machen können, dass die Verwalter und die institutionalisierten Formen vertrauenswürdig sind. Onora O’Neill⁹ hat dargelegt, wie sehr auch die Demokratie auf Vertrauen angewiesen ist. Vertrauen ist dabei nicht blind, sondern beruht auf Vertrauenswürdigkeit. Übertriebene Kontrolle behindert die Entwicklung von Vertrauenswürdigkeit. Niklas Luhmann vermutet, dass mit zunehmender Komplexität der Gesellschaft der „Bedarf für Vertrauen“ wächst, weil der „gesteigerte Koordinationsbedarf ... immer weniger durch Vertrautheit gestützt werden kann“.¹⁰ Unter seinem Gesichtspunkt der Reduktion von Komplexität sind Vertrauen und Misstrauen keine Gegensätze, sondern äquivalente Alternativen, nur mit dem Unterschied, dass, um das System zu stabilisieren, Vertrauen effizienter ist; Misstrauen ist aufwändiger.

Tatsächlich wird der Wissenschaft viel Vertrauen entgegengebracht. Die Politik hat die Mittel, die Forschungseinrichtungen und Universitäten zur Verfügung stehen, in erstaunlichem Umfang gesteigert. Ihre Autonomie ist gestärkt worden. Professoren sind hoch angesehen. Ihr Rat ist gefragt. Wissenschaftliche Sendungen und Sachbücher haben ein breites Publikum. Doch es gibt auch Zeichen, dass das Vertrauen schwindet. Wenn die Wissenschaftsorganisationen sich zu einem Projekt wie PUSH – Public Understanding of Science and Humanities – veranlasst sehen, kann dies als Zeichen dafür gesehen werden, dass die Wissenschaft am Vertrauen in Ihre Vertrauenswürdigkeit Zweifel bekommen hat. Vielleicht mit Recht? Vertrauen kann auch schnell verspielt werden, wie an der Diskussion um Fehlverhalten in der Wissenschaft sichtbar wird. Die Aufregung darum ist ein Zeichen der Hochachtung vor dem wissenschaftlichen Urteil, aber zugleich eines da-

9 Onora O’Neill, *A Question of Trust*, Reith Lecture, 2002.

10 Niklas Luhmann, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, S. 18.

für dass es an Verfahren fehlt, die sich wie Gerichtsurteile bei anderen Verstößen als im Allgemeinen vertrauenswürdig erwiesen haben. Solche Verfahren haben den Vorteil, den Verstoß im Einzelfall zu entdramatisieren. Die Vertrauenswürdigkeit wissenschaftlicher Urteile würde nicht bei jedem Fall unter Generalverdacht gestellt werden.

Serendipity – das Unvorhergesehene planen

Nun zu Serendipity und dem Märchen der drei Prinzen von Serendip. Wissenschaft verspricht neue Einsichten. Wissenschaftshistoriker haben in vielfältiger Art und Weise Bedingungen beschrieben, die zu neuen Einsichten geführt haben; letztlich bleibt Erfolg in der Wissenschaft unvorhersehbar. Robert Merton hat diese Situation mit dem Begriff Serendipity¹¹ zusammengefasst und damit ein Syndrom mit verschiedenen Dimensionen gekennzeichnet. Diese Denkfigur bezeichnet eine Spannung, die das ganze System von Wissenschaft und Forschung durchzieht: die Suche nach dem bisher Unerkannten, die Planung des Unvorhergesehenen, ein Widerspruch in sich. Solange Wissenschaft sich dadurch auszeichnet, ist auch ihre Organisation, also Wissenschaftsverwaltung, diesem Widerspruch ausgesetzt. In der Wissenschaftsverwaltung sind ständig Entscheidungen zu treffen und zu begründen, bei denen mit der Unvorhersehbarkeit ihrer erhofften Wirkungen gerechnet werden muss, eben mit Serendipity. Deshalb scheint mir diese Denkfigur¹² nicht nur für die Beschreibung von Wissenschaft selbst geeignet, sondern auch für die ihrer Verwaltung.

Denkfigur ist in Anlehnung an Ludvik Fleck gemeint. Fleck hat in die Wissenschaftsgeschichte eingeführt, dass sich das, was als wissenschaftliche *Tatsachen* angesehen wird, im Rahmen von Denkkollektiven entwickelt und durch Denkstile stabilisiert wird. Als Arzt hatte er praktisch erfahren, wie wissenschaftliche Tatsachen, die Handeln zugrunde gelegt werden, sich im Laufe der Zeit ändern. Seine denksoziologischen Begriffe verdeutlichen, dass Wissenschaft nicht durch ihre Objekte determiniert ist, sondern dass Forscher aufgrund von Begriffen und The-

11 Robert K. Merton & Elinor Barber, *The Travels and Adventures of Serendipity: A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*.

12 Ludvik Fleck, *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*.

orien forschen, die ihnen zu dieser Zeit gemeinsam sind, die aber in anderen Kontexten und zu anderen Zeiten auch anders sein können. Das geläufigste Beispiel für die Wechselwirkung zwischen Vorstellung und Handlung ist wohl das Märchen von des Kaisers neuen Kleidern, eine andere Denkfigur aus einem Märchen, die eine komplexe Situation zusammenfasst und viel Lektüre darüber ersetzt, dass Worte performative Wirkung haben können, acts of meaning sein können.¹³

Peter Strohschneider hat einen ähnlichen Gedanken entwickelt.¹⁴ Das organisatorische Mittel, um Serendipity gerecht zu werden, der „prinzipiellen Paradoxie“, etwas zu planen, das seinem Telos entsprechend sich der Vorhersagbarkeit entzieht, bestehe darin, dass die Institution eine „intermediäre Ebene“ schaffe, die die Forschung des Einzelnen von den Anforderungen der Forschungspolitik und –verwaltung „entkoppelt“. Die Institution als Ganzes diene dem sie finanzierenden Staat und sei dafür rechenschaftspflichtig, erfülle aber ihre staatliche Aufgabe gerade dadurch, dass sie den Wissenschaftler von diesen Erwartungen und Zwängen freistelle und ihm erlaube, seiner Neugier zu folgen.

Doch was ist mit Serendipity, diesem schwer übersetzbaren, schillernden Wort gemeint? Denkfigur ist eine metaphorische Form der Zusammenfassung eines komplexen Sachverhalts, keine Theorie, eher eine Erzählung, die eine menschliche Konstellation so symbolisiert, dass sie in ihrer Komplexität unmittelbar erfassbar wird. Deshalb kommt es darauf an, sich die Details vor Augen zu führen, die zu diesem Begriff geführt haben, die des Märchens und die seiner Bedeutung für die Beschreibung von Wissenschaft.

13 Vgl. auch: Sybille Krämer, *Sprache – Sprechakt – Kommunikation. Sprachtheoretische Positionen im 20. Jahrhundert*.

14 Vortrag „Kolleg und Projekt. Forschungskollegs im Kontext der Forschungsförderung“ anlässlich der Tagung „Forschungskollegs und ihre Funktion im deutschen Wissenschaftssystem“ am 2. Mai 2016.

Der Zufall hilft dem Klugen

Serendipity wird als ein Weg zu Entdeckungen beschrieben, die so nicht gesucht worden sind.

„They were always making discoveries, by accident and sagacity, of things which they were not in quest of.”¹⁵

Meist wird als Charakteristikum nur der Zufall betont, aber Klugheit und Scharfsinn („sagacity“) und das Suchen („quest“) sind genauso wichtig. Glückliche Zufälle helfen dem Klugen und Zielstrebigen, der etwas sucht, der sich auf einen Weg begeben hat und dabei eine generelle Absicht verfolgt.

In dem Märchen, auf dem der Begriff beruht, sind die drei Prinzen eines der Könige von Serendip (Sri Lanka) auf Wanderschaft gegangen, „um fremde Länder, Sitten und Gebräuche zu studieren, und um die Wunder zu sehen, die sich in der Welt zeigen.“¹⁶ Es ist die bekannte Situation im Märchen: Der König macht sich Sorgen um seine Nachfolge. Er hat drei Söhne, drei Chancen, für sein Volk einen guten Nachfolger zu küren. Er setzt zunächst auf eine umfassende Ausbildung. Doch das reicht dem König und seinen Söhne nicht. Sie werden sich einig, dass es zusätzlich der Erfahrung bedarf. Auf ihrer Wanderschaft wollen die drei Söhne ihren Möglichkeitssinn¹⁷ erweitern und sich in den Augen ihres Vaters bewähren. Sie haben einen Weg vor sich, eine Absicht, ein allgemeines Ziel, und sie sind gut ausgebildet. Ihr Erfolg jedoch stellt sich durch Zufall ein. Abgekürzt: Sie werden auf ihrer Reise gefangen genommen und dem Kaiser vorgeführt, weil

15 Brief von Horace Walpole (1717–1797) vom 28. Januar 1754. Nach Richard Boyle, *Zum Märchen der drei Prinzen von Serendip und seiner Rezeption bei Robert Merton*, 2000 – http://livingheritage.org/three_princes.htm (1.6.2017). Siehe auch Carlo Ginzburg, *Spurensicherungen*, 1983, S. 83 und Annie Montaut: „La sérendipité recontextualisée“ (Manuskript vom 14. 3. 2017, Institut d’Etudes Avancées de Nantes) mit Verweisen auf die mythologischen und literarischen Quellen des Märchens, das in Indien in seinem lehrreichen Kern seit langem, wenn auch mit wechselnden Details existiert.

16 Gudrun Schury, *Wer nicht sucht, der findet. Zufallsentdeckungen in der Wissenschaft*, 2006, 1. Kapitel, S. 7 – 21 (Auch wenn der Titel meiner Interpretation von Serendipity widerspricht, stütze ich mich auf diese Wiedergabe des Märchens).

17 Robert Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften*, Kapitel 4, S. 16–18.

sie ein verlorenes Kamel so genau beschrieben haben, dass dem Besitzer keine andere Erklärung möglich erschien als die, dass sie das Kamel gestohlen hätten. Tatsächlich hatten sie aus Indizien auf die Eigenarten des Kamels geschlossen. Sie hatten ihren Weg mit scharfsinniger Aufmerksamkeit verfolgt, hatten mit einem Sinn für praktische Situationen genau beobachtet. So sahen sie etwa, dass nur eine Seite des Weges abgegrast war und schlossen daraus, dass das Kamel, das da entlang gezogen war, einäugig sein musste. Zu ihrem Glück fand sich das verlorene Kamel. Der Kaiser ließ sie frei und war nun von ihrer Klugheit und ihrem Scharfsinn überzeugt. Das Märchen endet, wie es sich gehört, glücklich, mit schönen Prinzessinnen und den Söhnen, die zu Königen werden. Dass es auf das einäugige Kamel ankommen könnte, um die Gunst des Kaisers zu gewinnen und nicht als Straßenräuber hingerichtet zu werden, war für sie nicht vorhersehbar. Es war Zufall, dass sie diese Umstände beobachtet hatten; sie stellten sich erst im Nachhinein als für ihre allgemeine Absicht vorteilhaft heraus.

Serendipity kombiniert also drei Elemente: eine generelle Absicht, Klugheit und Scharfsinn, gepaart mit umfassender Neugier für alle möglichen Umstände, und schließlich Zufälle. Sie haben jedoch nur dann die erhofften Folgen, wenn der Verwalter – bei Robert Merton der Wissenschaftler – eine Haltung einnimmt, die Serendipity zur Geltung bringt, wenn er also eine latente Aufmerksamkeit für solche Zufälle pflegt, die seiner generellen Absicht Chancen der Verwirklichung eröffnen. Soweit die Absicht zunächst unbestimmt ist, dringen durch die jeweils aufgegriffenen Zufälle die Umstände in die Absicht ein und konkretisieren sie. Die Denkfigur Serendipity verknüpft das prozesshafte Ineinandergreifen von Beobachtungen und Zufälle mit einer Absicht und handelnden Eingriffen.

Auch wenn beim Wissenschaftler zunächst Vorstellungen im Vordergrund stehen, die auf dem Stand seines Faches beruhen, verändern sie sich im Laufe der Forschung, durch kluge Beobachtungen, Einbeziehung anderer Kenntnisse, Experimente und Zufälle. Serendipity bezeichnet also einen iterativen, sozialen Prozess mit ständigen Wechselwirkungen zwischen Vorstellungen, Zufällen, Beobachtungen, materiellen Bedingungen, Absichten und Handlungen, wie es etwa in dem Begriff „Experimentalsystem“ von Hans-Jörg Rheinberger zum Ausdruck kommt.¹⁸

18 Hans-Jörg Rheinberger, *Experiment, Differenz, Schrift. Zur Geschichte epistemischer Dinge*.

Der Wissenschaftsphilosoph Gerald Holton hat mich bei einem Gespräch im Oktober 2015 in Harvard darin bestärkt, dass Serendipity auch für Wissenschaftsverwaltung ein aufschlussreicher Begriff sein könne. Im Vergleich zu dem Buch von Robert Merton betonte er für die Beschreibung wissenschaftlicher Entwicklungen jedoch andere Elemente stärker, vor allem das Ziel der Akteure. Für ihn sei es eine Art Schwangerschaft, eine Situation, in der der Wissenschaftler (oder Verwalter) darauf eingestellt sei, „to make something out of this opportunity“. Möglichkeiten gäbe es unendlich viele, der Handelnde sei auf eine beschränkte Zahl von Möglichkeiten eingestellt. Als Beispiel verwies er auf die Gründung von Winthrop House. Als Harkness, ein möglicher Wohltäter, zu Lowell, dem damaligen Präsidenten von Harvard, gekommen sei, weil er unzufrieden war, wie zögerlich Yale seine Ideen verfolgte, habe dieser sein Konzept der Studenten-Häuser in petto gehabt, habe sofort erfolgreich reagieren können. Ein Beispiel von Serendipity beim Verwalten der Universität.

Wilhelm von Humboldt

Serendipity vergleichbare Gedanken finden sich mit anderen Begriffen bei vielen Autoren, etwa bei Wilhelm von Humboldt, bei Abraham Flexner, im Gaither Report oder bei Helmut Schelsky. Sie sind mit Auseinandersetzungen zu jeweils spezifischen Zeiten und Kontexten verbunden. In Deutschland geht es meist um Wissenschaftsfreiheit, ein ebenfalls schillernder Begriff.

Schelsky kam mit dem Titel seiner Schrift: „Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen“¹⁹ der in den 1960er Jahren üblichen, einseitigen Verwendung des Begriffs Wissenschaftsfreiheit entgegen. Die daraus folgende Gründung der Universität Bielefeld übersetzte allerdings die Gedanken von von Humboldt in einer originellen Art und Weise, die auf die besonderen Umstände der Zeit reagierte. Das Nebeneinander von disziplinärer Organisation der Universität und dem Zentrum Interdisziplinäre Forschung (und der Laborschule) drückte – auch baulich – in neuer Weise die Spannung zwischen

19 Helmut Schelsky, *Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen*.

Organisation und Freiraum aus. Auch „Idee der Universität“ war offenbar ein beliebter publizistischer Ausgangspunkt für Reformvorschläge. Mit „The Idea of a University“ propagierte John Henry Newman schon 1852 seine Ideen zur Gestaltung der Universität aufgrund seiner Erfahrungen in Oxford.²⁰ Auch Abraham Flexner beginnt 1930 seinen Vergleich der amerikanischen Universitäten mit den englischen und deutschen mit einem Kapitel über die Idee der Universität.

Wenn von Wissenschaftsfreiheit die Rede ist, wird damit die Tradition wachgerufen, die auf Wilhelm von Humboldt zurückgeht. Der Begriff ist jedoch mit Bedeutungen aufgeladen worden, die mit dessen Grundgedanken nur noch wenig zu tun haben.²¹ Seine Schrift „Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin“²² von 1809 dagegen durchzieht die Spannung zwischen der Unvorhersehbarkeit von Wissenschaft und ihrer Organisation, ähnlich dem, was mit Serendipity gemeint ist, allerdings nur, wenn man die Zitate nicht aus ihrem Zusammenhang reißt und die historischen Umstände berücksichtigt.

Wilhelm von Humboldt war Teil einer kleinen, philosophisch gebildeten und kultivierten gesellschaftlichen Schicht, die ein neues Verhältnis von Staat und Gesellschaft vor Augen hatte. Diese Adligen waren in der Aufklärung (auch in der französischen) verankert und versuchten in ihren Verwaltungsfunktionen die staatliche Organisation – unter Vermeidung der Revolution – der Idee des Citoyens anzupassen, des gesellschaftlich verantwortlichen Bürgers, auf der Ebene der Gemeinden, auf der der Ökonomie, aber, international besonders folgenreich, auch auf der Ebene der Wissenschaft mit der Gründung der Berliner Universität.²³ Die Niederlage gegenüber Napoleon beschleunigte diese Entwicklung.

20 John Henry Newman, *The Idea of a University*.

21 Sylvia Paletschek, Die Erfindung der Humboldtschen Universität: die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

22 Wilhelm v. Humboldt, „Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin“, 1809/10; 1964, S. 259. Die Humboldt–Universität hat Schriften von Johann Gottlieb Fichte, Friedrich Schleiermacher und Wilhelm von Humboldt, die sie als ihre Gründungstexte erachtet, anlässlich ihres 200jährigen Bestehens mit Quellennachweisen elektronisch zugänglich gemacht: <https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/18543>.

23 Dieter Grimm, *Deutsche Verfassungsgeschichte 1176–1866: Vom Beginn des modernen Verfassungsstaats bis zur Auflösung des Deutschen Bundes*, 1988.

In dieser Umbruchzeit wurde Verwaltung entscheidend, nicht nur in Preußen. In Bayern etwa war Maximilian von Montgelas in dieser Zeit sehr einflussreich. Er soll Verwaltung so charakterisiert haben:

„Die besonderen lokalen Bedingungen kennen, die Menschen aufgrund dieser Kenntnis beurteilen und seine eigenen (geplanten) Operationen nach diesen Bedingungen modifizieren – dies ist nach meiner Meinung die wahre Politik und das Meisterstück der Verwaltung.“²⁴

Da er Bayerns oberster Verwalter war, war dies wohl eine Selbstbeschreibung.

Wilhelm von Humboldt war in dieser Phase seines Lebens Staatsmann und hatte einen politischen Auftrag: Er sollte Bildung und Wissenschaft im Interesse des preußischen Staates organisieren. Er plädierte für eine neuartige Universität, von Staats wegen, auch wenn er, der damaligen geistigen Lage entsprechend, idealistisch formulierte. Dem Bereich Bildung und Wissenschaft wurde nun ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Der preußische König Friedrich Wilhelm III soll 1807 in Memel gesagt haben, „durch geistige Kräfte dem Staat ersetzen, was er an physischen verloren hat.“²⁵ Gneisenau präziserte: „Der dreifache Primat der Waffen, der Constitution, der Wissenschaften ist es allein, der uns aufrecht zwischen den mächtigsten Nachbarn erhalten kann.“²⁶ Den Antrag auf Errichtung der Universität Berlin an den König²⁷ begründete Wilhelm von Humboldt als erstes mit der Bedeutung der Bildungspolitik für den „Einfluss Preussens auf wahre Aufklärung und höhere Geistesbildung, ... auch über die Grenzen des Staates hinaus“. Als zweiten „wichtigen Grund“ nannte er, dass „mehr Männer von entschiedenem Talent als sonst geneigt [sind], neue Verbindungen einzugehen“. Ins Zentrum seiner Argumentation stellte er so die Chance, besonders gute Gelehrte an die neue Universität berufen zu können.

24 Wikipedia/Maximilian von Montgelas (28.7.2015).

25 Zitiert nach Michael Stolleis: *Geschichte des öffentlichen Rechts in Deutschland*, Zweiter Band, 1800–1914, S. 61. Zu vergleichbaren Reformen in Bayern materialreich, aber wenig analytisch Eberhard Weis: Montgelas, Zweiter Band, *Der Architekt des modernen bayrischen Staates, 1799 – 1838*.

26 Gneisenau ebenfalls nach Michael Stolleis, ebenda S. 62.

27 Gründungstexte, S. 244.

Als Vergleichsobjekt stand Preußen damals vor allem Frankreich vor Augen. Die Revolution hatte dort die Universitäten abgeschafft und nur die „Grandes Ecoles“ erhalten, höhere Schulen, die auf bestimmte staatliche Berufe vorbereiteten. Napoleon schuf 1806 die „Université Impériale“. Sie fasste alle Stufen des öffentlichen Unterrichts für das ganze Land zu einer hierarchisch geführten Institution zusammen, mit universitären Studien als oberste Stufe der Ausbildung. Wie die übrige Verwaltung war sie letztlich dem Kaiser unterstellt. Art. 38 des Decrets von 1808 verpflichtete alle Schulen „auf die Treue zum Imperator, auf die imperiale Monarchie, Träger des Glücks der Völker, und auf die napoleonische Dynastie, die die Einheit Frankreichs und die liberalen Ideen der Verfassung erhält.“ Demgegenüber betonte Wilhelm von Humboldt das Prinzip Freiheit, in Übereinstimmung mit Schleiermacher und Fichte. Die (richtig ausgewählten, vom Staat berufenen) Professoren könnten die öffentliche Aufgabe besser erfüllen, als wenn der Staat glaube, Wissenschaft selbst betreiben zu können.

„Er muss im Ganzen ... von ihnen [den Wissenschaftlern] – nichts fordern, was sich unmittelbar und geradezu auf ihn beziehe, sondern die innere Überzeugung hegen, dass, wenn sie ihren Endzweck erreichen, sie auch seine Zwecke und zwar von einem viel höheren Gesichtspunkte aus erfüllen, von einem, von dem sich viel mehr zusammenfassen lässt und ganz andere Kräfte und Hebel angebracht werden können, als er in Bewegung zu setzen vermag.“²⁸

Für den Erfolg dieser Politik vertraute er den Wissenschaftlern, machte den Staat von deren unvorhersehbarem Einfallsreichtum abhängig.

Wissenschaftsfreiheit als Begriff verwendete Wilhelm von Humboldt gar nicht. Er sprach nur von dem Prinzip Freiheit, das vorwalten solle.

„Da diese Anstalten ihren Zweck indess nur erreichen können, wenn jede, soviel als immer möglich, der reinen Idee der Wissenschaft gegenübersteht, so sind Einsamkeit und Freiheit die in ihrem Kreise vorwaltenden Principien.“

Freiheit bedeutete für von Humboldt neben dem Gegensatz zu Frankreich auch Freiheit gegenüber der Kirche. Wegen ihrer klerikalen Vergangenheit sah er sich veranlasst, in dem erwähnten Antrag an den König länglich zu begründen, warum

28 Ebenda, S. 260.

er vorschlug, diese „höhere Lehranstalt“ wieder Universität, „von allen veralteten Missbräuchen gereinigt“ zu nennen. Er stellte sich damit in die Tradition der aufgeklärten Universitäten Halle und Göttingen.²⁹

In seiner Darstellung blieb das Spannungsverhältnis zwischen Organisation und Wissenschaft erhalten. Ihre Unvorhersehbarkeit erfordert „das Princip zu erhalten, die Wissenschaft als etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes zu betrachten, und unablässig sie als solche zu suchen.“³⁰ Er sprach vom Verhältnis zum Staat als dem Außenverhältnis der Universität, im Gegensatz zu ihrer inneren Organisation:

„Was nun aber das Aeussere des Verhältnisses zum Staat und seine Thätigkeit dabei betrifft, so hat er nur zu sorgen für Reichtum (Stärke und Mannigfaltigkeit) an geistiger Kraft durch die Wahl der zu versammelnden Männer und für Freiheit in ihrer Wirksamkeit. Der Freiheit droht aber nicht nur Gefahr von ihm, sondern auch von den Anstalten selbst, die, wie sie beginnen, einen gewissen Geist annehmen und gerne das Aufkommen eines anderen ersticken. Auch den hieraus entstammenden Nachtheilen muss er vorbeugen.“

Wie diese Zitate in ihrem historischen Kontext zeigen, sollte die Berliner Gründung die Spannung zwischen staatlicher Aufgabe und Förderung des nicht Vorhersehbaren in ihre organisatorische Gestalt aufnehmen. So haben die Ideen von Wilhelm von Humboldt nachhaltige Wirkungen erzielt, nicht als Privileg für Professoren.

Wissenschaftsfreiheit

Im Rahmen der Auslegung von Artikel 5 Abs. 3 Satz 1 des Grundgesetzes hat Wissenschaftsfreiheit einen spezifischen Sinn angenommen, der durch Auseinandersetzungen um Vorrechte für Professoren geprägt ist. Der Angelpunkt ist die Formel des Bundesverfassungsgerichts, dass den Professoren in der Hochschule ein „maßgeblicher“ Einfluss zukommen muss. Er soll durch die gewählten Vertreter der Professoren in den Gremien der Hochschule ausgeübt werden. Das individuelle Grundrecht bedarf zwar zu seiner Realisierung unter den modernen

29 Ebenda, S. 229.

30 Ebenda, S. 231.

Bedingungen der Forschung einer entsprechenden Gestaltung der Institution Universität. Doch die Interpretation des Bundesverfassungsgerichts hebt im Gegensatz zu Wilhelm von Humboldt die Spannung zwischen öffentlicher Aufgabe der Institution und freier Gestaltung der Arbeit des einzelnen Wissenschaftlers auf. Der „maßgebliche“ Einfluss der Professoren auf die Institution Universität wurde zu einem quasi feudalen Vorrecht. In den Worten des Bundesverfassungsgerichts:

„1. Die Sicherung der Wissenschaftsfreiheit durch organisatorische Regelungen verlangt, dass die Träger der Wissenschaftsfreiheit durch ihre Vertreter in Hochschulorganen Gefährdungen der Wissenschaftsfreiheit abwehren und ihre fachliche Kompetenz zur Verwirklichung der Wissenschaftsfreiheit in die Universität einbringen können. Der Gesetzgeber muss daher ein hinreichendes Niveau der Partizipation der Grundrechtsträger gewährleisten. 2. Das Gesamtgefüge der Hochschulverfassung kann insbesondere dann verfassungswidrig sein, wenn dem Leitungsorgan substantielle personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse im wissenschaftsrelevanten Bereich zugewiesen werden, dem mit Hochschullehrern besetzten Vertretungsgremium im Verhältnis hierzu jedoch kaum Kompetenzen und auch keine maßgeblichen Mitwirkungs- und Kontrollrechte verbleiben.“³¹

Mit dieser Entscheidung wurde festgestellt, dass das Hamburger Hochschulgesetz teilweise Art. 5 Abs. 3 Satz 1 widerspreche, weil es dem Fakultätsrat, in dem die Gruppe der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer über die absolute Mehrheit der Sitze und Stimmen verfügte, keinen hinreichenden Einfluss auf die Entscheidungen des Dekans einräume. Das Bundesverfassungsgericht hat insbesondere beanstandet, dass der Fakultätsrat einen Dekan nicht abwählen kann, der Entscheidungen trifft, die dem Fakultätsrat nicht genehm sind. Dementsprechend hat der Verfassungsgerichtshof des Landes Baden-Württemberg entschieden, dass es mit der in Art. 20 Abs. 1 der Landesverfassung verankerten Wissenschaftsfreiheit nicht vereinbar sei, wenn das Hochschulgesetz den „in ein Selbstverwaltungsorgan gewählten Vertretern der Hochschullehrer“ nicht ermögliche, „sich von dem Mitglied eines Leitungsorgans, das ihr Vertrauen nicht mehr genießt, [zu] trennen.“ Dabei dürften sie in dem Gremium nicht „auf die Einigung mit den Vertretern anderer Gruppen“ oder „auf die Zustimmung eines weiteren Organs oder des Staates angewiesen“ sein.³²

31 Leitsätze des Beschlusses vom 20. Juli 2010 – 1 BvR 748/06 –

32 Urteil vom 14. November 2016 – 1 VB 16/15 –

Der „maßgebliche“ Einfluss der Professoren erstreckt sich inzwischen auch auf die „wissenschaftsrelevante“ Verwaltung. Welche Entscheidung wissenschaftsrelevant ist, ist eine Frage der Interpretation und kann sich im Prinzip auf alle Verwaltungsentscheidungen in der Universität erstrecken, sogar auf die Krankenversorgung.

„Die mit Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG garantierte Mitwirkung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im wissenschaftsorganisatorischen Gesamtgefüge einer Hochschule erstreckt sich auf alle wissenschaftsrelevanten Entscheidungen. Dies sind auch Entscheidungen über die Organisationsstruktur, den Haushalt und, weil in der Hochschulmedizin mit der Wissenschaft untrennbar verzahnt, über die Krankenversorgung.“³³

Diese Rechtsprechung ist historisch verständlich. Nach den Auseinandersetzungen in den 1960er Jahren um die Mitwirkungsrechte der Studenten und Assistenten ging es im Grundsatzurteil von 1973 darum, in der Hochschule, die nun durch Mitbestimmungsgremien verwaltet wurde, zu gewährleisten, dass die Wissenschaftsfreiheit derjenigen respektiert wird, die hauptamtlich dort tätig und für Forschung und Lehre verantwortlich sind. Das Mittel hierfür war es, den Vertretern der Professoren einen „maßgeblichen“ Einfluss zu sichern. Unausgesprochene Voraussetzung war dabei, dass damals das öffentliche Interesse an den Leistungen der Hochschule durch die Vorrechte der staatlichen Verwaltung durchgesetzt werden konnte, auch gegenüber der Mehrheit der Professoren. Der maßgebliche Einfluss der Professoren war nur ein Element in der organisatorischen Balance zwischen dem Individualrecht des Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG und der öffentlichen Aufgabe der Institution.

Diese Situation hat sich grundlegend geändert. Die Methoden des New Public Management und die damit gestärkte Autonomie der Hochschulen hindern die staatliche Verwaltung daran, etwa im Falle einer durch korporatistische Interessen beeinflussten Berufung eines Professors, im Einzelfall das Interesse des Gemeinwesens zur Geltung zu bringen. Diese veränderte Situation hat dazu geführt, dass der „maßgebliche“ Einfluss der Professoren zu einer ständischen Organisation der Hochschule mutierte.

33 Leitsatz 1 des Beschlusses vom 24. Juni 2014 – 1 BvR 3217/07.

Es geht mir nicht darum, ob eine solche Organisation der Universität zweckmäßig ist, sondern darum, dass Wissenschaftsfreiheit von Verfassungen wegen so interpretiert wird, dass den gewählten Vertretern der Hochschullehrer die andere ausschließende Macht eingeräumt wird zu bestimmen, was bei wissenschaftsrelevanten Entscheidungen im Interesse des Gemeinwohls liegt. Die verfassungsrechtliche Wirkung dieser Interpretation engt den organisatorischen Spielraum wissenschaftsförderlicher Verwaltung in Deutschland unnötig ein. In der Praxis fördert sie häufig die von von Humboldt gegeißelte Tendenz, dass wissenschaftliche Einrichtungen „einen gewissen Geist annehmen und gerne das Aufkommen eines anderen ersticken“.

Amerikanischen Universitäten wird nicht vorgeworfen, dass sie die individuelle Wissenschaftsfreiheit nicht schützen würden. Doch die Machtfülle ihrer Präsidenten dürfte mit dem Maßstab des maßgeblichen Einflusses der Vertreter der Professoren wohl kaum vereinbar sein. In der Organisation amerikanischer Forschungsuniversitäten ist es vor allem der Präsident, der der Spannung zwischen individueller Wissenschaftsfreiheit und Steuerung gerecht zu werden hat. Der Board of Trustees nimmt die Funktionen wahr, die im kontinentaleuropäischen Kontext der Staat erfüllt. Er bringt die Interessen zur Geltung, die an die Universitäten herangetragen werden, die der Geldgeber, der Studenten, der Alumni, der Öffentlichkeit. Indem der Präsident dem Board verantwortlich ist, ist er der Knotenpunkt, der die externen Interessen mit denen der Universitätsangehörigen, insbesondere mit denen der Professoren, zum Ausgleich zu bringen hat. Ihm stehen für die Leitung der Universität alle Machtmittel zur Verfügung. Er kann, wenn er Einwände hat, selbst Berufungen verhindern. Sein Verbleib ist jedoch davon abhängig, dass er all diesen Erwartungen entgegenkommt, eine Konstellation, die dem amerikanischen Bild des „leadership“ entspricht, aber auch mit dessen moralischen Verpflichtungen verbunden ist. Die interne Organisation gewährleistet wie in jeder Universität die Wissenschaftsfreiheit („freedom of inquiry“), die der Präsident zu schützen hat. Verbunden mit den besonderen Einstellungen aller Beteiligten führt diese Form der Organisation dazu, dass das Gemeinwohl berücksichtigt wird, wenn auch in einer von Universität zu Universität unterschiedlichen Art und Weise. Warum soll eine solche Organisation der Universität in Deutschland verfassungswidrig sein?

Die Interpretation des Bundesverfassungsgerichts verbunden mit dem New Public Management stellt implizit die Spannung zwischen Serendipity und Planung

still, durch das Gericht unter dem Deckmantel der Demokratisierung zugunsten der Korporation der Professoren, durch den Staat unter dem der Hochschulautonomie zugunsten der indirekten Steuerung durch die Ministerien. Es kommt jedoch darauf an, durch Organisation und Verfahren eine den spezifischen Umständen entsprechende, zeitgemäße Balance zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Aufsicht herzustellen, die Wissenschaftsfreiheit sowohl im Interesse der Wissenschaftler wie auch in dem des Gemeinwohls gewährleistet. Eine solche Balance hebt die inhärenten Spannungen nicht auf. Sie ist nicht frei von Konflikten, sondern lenkt sie in Bahnen, die hoffen lassen, zu gemeinwohlorientierten Lösungen zu führen.

Usefulness of Useless Knowledge

Auch Abraham Flexner³⁴ hatte etwas Serendipity Ähnliches vor Augen, als er als erster Direktor des Institutes for Advanced Study in Princeton seine Formel der „Usefulness of Useless Knowledge“³⁵ prägte. 1927/28 hatte er sich ins All Souls College, Oxford zurückgezogen. Das Ergebnis war ein Buch, mit dem er die damaligen amerikanischen Universitäten kritisierte³⁶, im Vergleich mit den englischen und deutschen. Dem Teil über deutsche Universitäten lag die persönliche Erfahrung eines Studienjahres in Berlin und Heidelberg zugrunde. Zudem hatte er an der Johns Hopkins University alte Sprachen studiert, d.h. an der Universität in den USA, die sich am stärksten auf Humboldt und seine Berliner Universitätsgründung berief. Flexner war einer der bedeutendsten Wissenschaftsverwalter der USA, insbesondere aufgrund des so genannten Flexner Reports von 1910 zur medizinischen Ausbildung an amerikanischen Universitäten. Er beruhte auf einer flächendeckenden Untersuchung aller Hochschulen, die Medizin als Studienfach anboten, und hatte zur Folge, dass die Ausbildung von Medizinern auf eine wissenschaftliche Grundlage gestellt wurde.³⁷ Danach war er in vielfältigen Funktionen in Bildung und Wissenschaft tätig, auch für die Rockefeller Foundation.

34 Zur Biographie: <http://www.ias.edu/people/Flexner> und: Abraham Flexner, *An Autobiography*.

35 Abraham Flexner, *The usefulness of useless knowledge*, <http://library.ias.edu/files/UsefulnessHarpers.pdf>.

36 Abraham Flexner, *Universities, American, English, German*.

37 Abraham Flexner, *Medical Education in the United States and Canada; a report to the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*, 1910; <https://archiv.org/details/medicaleducation00flexiala>.

Seine Kritik gegenüber den amerikanischen Universitäten richtete sich vor allem gegen deren Vorstellung von gesellschaftlicher Nützlichkeit. Sie lenkte seines Erachtens vom Kern ihres Auftrags ab. Er diagnostizierte einen Wildwuchs an Aufgaben, die aus finanziellen Gründen übernommen worden wären. Nach Flexner muss die Organisation von Wissenschaft mit dem Widerspruch umgehen, dass Politik und Öffentlichkeit sich Nützlichem erhoffen, gute Wissenschaft jedoch vor allem davon abhängig ist, dass Wissenschaftler sich in dem bestärkt fühlen, was ihre Stärke ist, in ihrer Neugier. Ihn irritiere nicht, dass „wir in einer materialistischen Zeit leben, deren Hauptprogramm die immer erweiterte Verteilung materieller Güter ist.“ Der Fehler liege darin, die Nützlichkeit von Forschung unmittelbar erreichen zu wollen, in Verkennung des Prozesses der Forschung.

„Institutions of learning should be devoted to the cultivation of curiosity and the less they are deflected by considerations of immediacy of application, the more likely they are to contribute not only to human welfare but to the equally important satisfaction of intellectual interest which may indeed be said to have become the ruling passion of intellectual life in modern times.“

Wie von Humboldt stellt er den produktiven Wissenschaftler ins Zentrum der Organisation.

„Universities depend on ideas, on great men ... Great men are individuals; and individuals and organizations are in ever lasting conflict. The university is an institution. It cannot, on the one hand, be amorphous or chaotic. Neither, on the other hand, can it flourish unless it is elastic enough to supply the different conditions that different productive individuals find congenial. ... The important thing is not that a few persons ... are ineffectual. The important thing is that Hertz's ... find within the university the conditions that suit them as individuals“ ... „Whatever the institute be called, its energy center is about a person. The important things are not subjects, but persons; when the person goes, the subject goes.“³⁸

Auch wenn das Buch von der Idee der Universität spricht, gab Flexner sich nicht der Illusion hin, die Organisation der Universität könne einer Idealvorstellung entsprechen.

„Universities differ in different countries. ... Moreover, as a matter of history, they have changed profoundly – and commonly in the direction of the social evolution of

38 a.a.O. *Universities*, S. 25 und 32.

which they are part. ... nothing is more striking than the adjustments – sometimes slow and unconscious, sometimes deliberate and violent – made in the course of centuries by institutions usually regarded as conservative, frequently even as the stronghold of reaction. ... there can be no uniform university type, persisting through the ages, transferable from one country to another. Every age does its own creating and re-shaping; so does every country.³⁹

„Intelligent modification in the light of needs, facts, and ideals“⁴⁰ war das Ziel seiner Überlegungen.

Sicher ließen sich weitere Texte zu verschiedenen Zeiten und in unterschiedlichen Kontexten mit anderen Begriffen zitieren. Unerwähnt blieb der wohl gewichtigste Wissenschaftsverwalter, Friedrich Althoff. Es fehlen entsprechende Texte; denn das „System Althoff“ beruhte auf Beziehungen, Gesprächen und Vertrauen; schriftliche Äußerungen dienten der Rechtfertigung der jeweiligen, kontroversen Entscheidung.⁴¹ Bernhard vom Brocke dokumentiert, wie Althoff in liberaler Absicht dem „gewissen Geist“ der Fakultäten, auch durch oktroyierte Berufungen, entgegenwirkte.⁴² Im deutschen Kontext wären sicher auch Adolf von Harnack⁴³ und Carl Heinrich Becker⁴⁴ zu erwähnen. Adolf von Harnack argumentiert am Anfang des 20. Jahrhunderts bei der Gründung der Kaiser Wilhelm Gesellschaft: „Die Wissenschaft gießt oft ihre reichsten Segen über das Leben aus, wenn sie sich von demselben gleichsam zu entfernen scheint.“⁴⁵ Die ausgewählten Beispiele sollten plausibel machen, dass die Denkfigur Serendipity geeignet ist, dieses Grundproblem von Wissenschaftsverwaltung zu kennzeichnen, auch wenn man sich Konstellationen in anderen Ländern und zu anderen Zeiten vor Augen führt. Den Widersprüchen, die diesem Grundproblem inhärent sind, muss der Verwalter immer neu gerecht werden.

39 a.a.O. *Universities*, S. 43.

40 a.a.O. *Universities*, S. 4f.

41 Bernhard vom Brocke, Hochschul- und Wissenschaftspolitik in Preußen und im Deutschen Kaiserreich 1882–1907: das „System Althoff“, 1980, S. 9–118.

42 a.a.O., S. 93 ff.

43 Rudolf Vierhaus, Adolf von Harnack.

44 Erich Wende, *C. H. Becker. Mensch und Politiker. Ein biographischer Beitrag zur Kulturgeschichte der Weimarer Republik*.

45 Zitiert bei Ernst Peter Fischer, *Wie ein Theologe den Kaiser munitionierte*.

Das Wissenschaftskolleg – Eine unwahrscheinliche Gründung

„Dieses Haus hat Fortune gehabt,“ war die Schlussfolgerung von Peter Wapnewski, dem Gründungsrektor des Wissenschaftskollegs zu Berlin, nachdem aus Anlass des bevorstehenden 25jährigen Jubiläums versucht worden war zu klären, wie dieses Institute for Advanced Study entstehen konnte, eine Institution, von der der Festredner, Wolfgang Frühwald, damals (2006) Präsident der Alexander-von-Humboldt Stiftung, sagen sollte:

„Gebe es dieses Kolleg nicht, müsste man es heute gründen. Doch ob dies mit der gleichen Argumentation wie in den späten 70er und den frühen 80er Jahren noch immer möglich wäre, wage ich zu bezweifeln. Zeit, Ort und Umstände waren der Gründung geneigt.“

Institutes for Advanced Study gehörten um 1980 nicht zu den üblichen Einrichtungen von Wissenschaft und Forschung in Deutschland. Sie erlauben ausgewählten Forschern, Fellows genannt, für eine bestimmte Zeit ihren selbst gewählten Forschungsarbeiten nachzugehen. Die Institution stellt dafür Mittel und Dienste zur Verfügung, die es den Fellows erlauben, sich ganz auf ihre Arbeit zu konzentrieren. Es lädt eine gewisse Anzahl gleichzeitig ein in der Erwartung, dass die Fellows sich füreinander interessieren und gegenseitig anregen. Solche Institute wollen „breeding grounds for new ideas“ sein, wie Charles Taylor es für das Institut für die Wissenschaften vom Menschen in Wien ausgedrückt hat, Orte der freien Forschung und der Gemeinschaft von Fellows unterschiedlicher Fragestellungen, Disziplinen und Wissenschaftskulturen. Auch wenn die Wirkung ungewiss ist, für die Fellows wie für die Institution, so zeigt doch die Erfahrung, dass ein solches Fellowship mit großer Plausibilität unerwartete, anregende Wirkungen entfaltet, Serendipity. Robert Merton hat Institutes for Advanced Study als „institutionalized serendipity“ bezeichnet. Er wusste, wovon er sprach. Er hatte selbst Anfang der 70er Jahre ein Jahr im Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences in Stanford verbracht.

Das zitierte leicht melancholische Resümee von Peter Wapnewski schloss eine ausführliche Gesprächsrunde zur Vorbereitung eines Buches zum 25jährigen Ju-

biläum ab. Anstelle einer unglaubwürdigen Hagiographie der Institution sollte durch die Beiträge der wichtigsten Akteure der Gründung ein Eindruck davon vermittelt werden, wie unwahrscheinlich diese Gründung schon damals war. Peter Glotz, Peter Wapnewski, Otto Häfner, Christoph Schneider und Jochen Stoehr hatten über viele Stunden aus unterschiedlichen Blickwinkeln Erinnerungen ausgetauscht, wie diese eigentümliche Institution entstanden war. Meine Rolle bei diesem Gespräch: Ich habe versucht, durch meine Fragen die Beiträge auf all die verschiedenen Bedingungen zu lenken, die für das Gelingen wesentlich waren. Reinhart Meyer-Kalkus hat die zwei langen Gespräche zu einem lesbaren Text zusammengefasst. Er wurde von allen Beteiligten als eine angemessene Wiedergabe dessen akzeptiert, was sie sagen wollten.¹

Der kleine Erkerraum in der mächtigen Grunewald Villa, dem Hauptgebäude des Wissenschaftskolleg, bot den passenden Rahmen. Er war hinreichend klein und abgelegen vom allgemeinen Betrieb des Instituts, um sich in Erinnerungen vertiefen zu können, und doch am Ort der Handlung, die großspurig, wie in West-Berlin üblich, zu einem „Princeton an der Spree“ führen sollte. An der Wand mit der Tür zum Vortragssaal ein langweiliges, offizielles Foto von Ernst Reuter, dem legendären Bürgermeister von Berlin, offenbar eine Ikone des Hauses. Der Raum war mit sachlichen, aber bequemen Sesseln eingerichtet, auf der einen Seite eine große Schiebetür mit matten Glasscheiben, eingerahmt von dunklen Holzpaneelen und Bücherschränken. Dahinter verbarg sich der behäbige Salon, in dem die Fellows ihre Zeitung lasen oder auf ihren Gast warteten.

Auf der anderen Seite, der Schiebetür gegenüber, öffnete sich der Blick zum Garten und zum Halensee hinaus, durch einen kleinen, halbrunden Erker. Er ließ die spielerischen Seiten des ursprünglichen, wilhelminischen Stils der Villa ahnen. Die Architektin, Dorothea Haupt, die mit der Wiederherstellung der Villa beauftragt worden war, hatte die filigrane Metall- und Glasstruktur wieder entstehen lassen. Es ist ein Ort der Konzentration. In dem kleinen Erker haben gerade mal zwei Thonet-Stühle und ein kleiner Beistelltisch Platz, darauf ein Go-Brett,

1 Gespräch in: „25 Jahre Wissenschaftskolleg zu Berlin 1981–2006“, herausgegeben von Dieter Grimm <https://www.wiko-berlin.de/institution/das-kolleg/historie/geschichte-der-institution/jubilaeumspublikation/> (21.3.2019). Alle folgenden Zitate der Gesprächsteilnehmer sind diesem Buch entnommen; die jeweils angegebene Seite bezieht sich auf die gedruckte Fassung.

eine Art Einladung zu diesem Spiel, das mit einfachsten Mitteln hoch komplexe Situationen entstehen lässt. Gewinnen kann nur der, der den Gegner angemessen wahrnimmt und respektiert, im Gegensatz zum Schach, das man in anderen Instituten findet und das die Überwältigung des Gegners zum Ziel hat. In Oberwolfach, einem Institut für Mathematiker, stößt man bereits im Eingangsbereich auf die Schachbretter. Go erschien eher mit den Human- und Lebenswissenschaften verbunden, aber es erwies sich als eine Projektion des Verwalters, dass moderne Wissenschaftler sich spielerisch einer ökologischen Logik überlassen wollten. Die Fellows haben es selten genutzt. Es blieb eine verborgene Anspielung auf Serendipity.

Alle Gesprächsteilnehmer hatten sich durch einen Blick in ihre persönlichen Aufzeichnungen vorbereitet. Sie sprachen offenbar alle von derselben Institution, vor allem von denselben zwei, drei Jahren vor der Eröffnung des Wissenschaftskollegs im Herbst 1981, aber die Akzente waren deutlich verschieden. Jeder konnte mit einem gewissen Recht erwarten, dass die anderen seine besondere Rolle bei der Gründung hervorheben würden. Die verschiedenen Perspektiven, machten es jedoch zusammengenommen schwer, es anders zu sehen, als es Peter Wapnewski zusammengefasst hat, ein glückliches Zusammentreffen von Personen, Ideen und Umständen. Das Ergebnis dieser Arbeit ist im – nie veröffentlichten – Memorandum zur Gründung des Wissenschaftskollegs dokumentiert, ein beeindruckendes Stück guter Verwaltungsarbeit.

Die Gründung des Wissenschaftskollegs ist eine Geschichte von Serendipity in Aktion, in dem Sinne, in dem ich es zuvor beschrieben habe. Sie demonstriert Serendipity in dem doppelten Sinn, dass ihr Wirken für die Arbeit der Wissenschaftler ermöglicht wurde und dass die Gründung, dieser Akt der Verwaltung, selbst als ein Vorgang gesehen werden kann, der durch Serendipity gekennzeichnet ist. Sie ist von allgemeinem Interesse, weil der Spagat zwischen Planung und Offenheit für Unvorhergesehenes, wie der Erfolg zeigt, offenbar gelungen ist. Die institutionelle Konfiguration, die vorgeschlagene Gestalt, stimmte offenbar. Das Memorandum ist in Wahrheit der Plan für die Gründung. Mit ihm ist dokumentiert, wie entschiedene Absicht und Offenheit miteinander verbunden wurden, zu dieser Zeit und unter diesen Umständen. Die Erzählung dieser Geschichte verdeutlicht, dass ein solcher Akt der Verwaltung nicht der abstrakte Vollzug einer politischen Entscheidung ist. Es sind vielmehr Personen mit ihren Eigenarten,

die das Gelingen möglich machen. Ihr Vorgehen zu beschreiben, heißt somit beispielhaft zu zeigen, welche Haltung für eine gelungene Gründung nötig ist. Die Geschichte beschreibt, welche Überlegungen anzustellen waren, um die neue Institution in die gegebenen Umstände einzubetten und in kluger Art und Weise dem Zufall Raum zu geben, ohne die generelle Absicht aus den Augen zu verlieren. Das Gespräch der hauptsächlichen Akteure 25 Jahre später trägt zur sachlichen Beschreibung bei. Zugleich stellt es aber auch die handelnden Personen in ihren Äußerungen noch einmal neu vor und betont damit, wie sehr Verwaltung von Personen mit ihren Eigenarten abhängig ist.

Die Gründer

Zu den Gesprächsteilnehmern und zugleich zu den Figuren der Handlung: Peter Glotz hat den Anstoß gegeben. Politiker und Intellektueller, war er Ende der 1970er Jahre der für Wissenschaft und Forschung verantwortliche Senator in West-Berlin, ein Fremder in dieser mit sich selbst beschäftigten Enklave. Kommunikations- und Politikwissenschaften waren ihm nicht genug, er wurde Politiker und Publizist, mit Leidenschaft.

„Der Intellektuelle und SPD-Politiker war, nach außen zumindest, ein nüchterner, dem Pathos wie der Wehmut gänzlich abgeneigter Mann. ... Er wollte sicher Großes bewirken, jeder Größenwahn war ihm aber fremd. ... [Er] wich nie aus, stürzte sich in jede Diskussion und suchte hartnäckig das Gespräch mit denen, die zum Gespräch nicht bereit waren.“²

„Im Frühjahr 1978 machte ich dann eine zweimonatige Informationsreise durch die USA, um Universitäten und akademisch-wissenschaftliche Institutionen kennenzulernen. Die Idee von Institutes for Advanced Study wurde damals in der Bundesrepublik vielerorts diskutiert, und so habe ich nicht versäumt, die Institute in Princeton (Institute for Advanced Study) und in Stanford (Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences) zu besuchen. Auch führte ich eine Reihe von Gesprächen mit Professoren und Intellektuellen, darunter mit meinem Lehrer Eric Voegelin, u. a. zu der Frage, ob man ein solches Institut auch in Deutschland aufbauen könne.“ (S. 41).

2 Die Welt vom 25. August 2015, Thomas Schmid anlässlich des 10. Todestages von Peter Glotz.

Die „Fortune“ begann damit, dass sich für Peter Glotz bald nach seiner Rückkehr aus den USA ein Anlass bot, seine Idee in die Tat umzusetzen, der 25jährige Todestag von Ernst Reuter. „Bei meiner Rückkehr nach Berlin ... forderte mich der Regierende Bürgermeister Dietrich Stobbe auf, mir Gedanken darüber zu machen, wie man des 25. Todestags des ersten Regierenden Bürgermeisters von Berlin, Ernst Reuter, angemessen gedenken könne. ... Ich schlug dem Senat die Errichtung eines Ernst-Reuter-Zentrums für internationale wissenschaftliche Begegnung und eines Instituts für fortgeschrittene Studien in Erinnerung an den ersten Regierenden Bürgermeister vor. Senat und Abgeordnetenhaus machten sich diese Idee im Oktober 1978 zu eigen. ... Damit war die politische Grundlage für die Schaffung eines Institute for Advanced Study in Berlin geschaffen.“

Die gedanklichen Linien „Jubiläum im Gedenken an Ernst Reuter“ und „Institute for Advanced Study“ hatten zueinander gefunden, auch allgemeine Stichworte wie Vertreibung durch die Nationalsozialisten oder Internationalität. Aus Anlass eines Jubiläums waren öffentliche Ausgaben für Ungewöhnliches denkbar.

Wie die Gelehrten, die von den Nationalsozialisten vertrieben worden waren und zum frühen Ruhm des Instituts in Princeton beigetragen hatten, so konnte Ernst Reuter für die Initiative in Berlin wirken. Er war von den Nationalsozialisten verfolgt worden und hatte schließlich in der Türkei nicht nur Aufnahme, sondern Arbeit und Anerkennung als Wissenschaftler und Experte der Kommunalverwaltung gefunden. Er war der letzte, von ganz Berlin frei gewählte Bürgermeister nach dem 2. Weltkrieg. Während der Berlin Blockade, der Luftbrücke, wurde er, nun Bürgermeister von West-Berlin, der geteilten Stadt, zu einer international sichtbaren Persönlichkeit. Nach wechselvollen, internationalen Erfahrungen – Volkskommissar für die Wolga-Deutschen in Russland, Ausschluss aus der Vereinigten Kommunistischen Partei Deutschlands, Kommunalpolitiker in Berlin und Magdeburg, Entlassung als Oberbürgermeister durch die Nationalsozialisten, Flucht nach England, Exil in der durch Atatürk geprägten Türkei – wurde er zu einem allseits akzeptierten Partner der westlichen Alliierten.

Es mag sein, dass Nils Minkmar recht hat, dass Peter Glotz die Konzeption und Gründung des Berliner Wissenschaftskollegs als seine größte Leistung überhaupt angesehen hat³. In seiner Autobiografie jedoch beschreibt er in seiner plastischen

3 Nils Minkmar in seiner Besprechung der Autobiografie vom 27.8.2005 –

Art seine Rolle bei der Gründung eher bescheiden: „Ich stand ganz am Anfang, griff in die Luft und fügte per Zufall vorbeischwebende Chancen zusammen – ein geistesgegenwärtiges Zupacken auf Zufälle, die vorbeischwebten. ... Dass das Kolleg aber so gut wurde, wie es ist, ist nicht mein Verdienst, sondern das Ergebnis der Arbeit der Lebendigen und Toten, die ich hier gepriesen habe.“⁴

Mit den Toten meinte er wohl vor allem Hellmut Becker. Er fehlte bei dem Gespräch; er war schon 1993 gestorben. Damals, Ende der 1970er Jahre, war er ein wichtiger Akteur. Peter Glotz bezeichnete ihn im Gespräch als die „Éminence grise der Berliner Wissenschaftspolitik“ (S. 50). Als Direktor des Max Planck Instituts für Bildungsforschung gehörte er zum Kreis der Institutsleiter, den Shepard Stone, der Leiter des Aspen Instituts in Berlin, regelmäßig zu informellen Treffen nach Schwanenwerder einlud. Diese Treffen mit den Präsidenten der Universitäten und den Leitern außeruniversitärer Institute nutzte Hellmut Becker, um die Widerstände in Berlin gegen die neue Einrichtung zu reduzieren. Er brachte den Kreis dazu, das Projekt wohlwollend zu begleiten.

Auch die Idee, zu versuchen, Peter Wapnewski als Gründungsrektor zu gewinnen, kam von ihm. Diese Idee war alles andere als naheliegend. Senator Glotz gehörte der SPD an. Den Vorstellungen in seiner Partei von einem verantwortlichen Leiter eines modernen, internationalen Wissenschaftsinstituts kam er sicher wenig entgegen, wenn er als Gründungsrektor einen Germanisten ins Auge fasste, der über mittelalterliche Dichtung und über Richard Wagner arbeitete, der degoutiert von den Brutalitäten der Studentenbewegung Berlin den Rücken gekehrt hatte. Auf der anderen Seite war klar, dass die Erwartung an die Qualität des Instituts davon abhing, wer für die Leitung gewonnen werden konnte. Es musste ein allseits geachteter Wissenschaftler sein, ein Wissenschaftler, der von den einen als Teil der Elite angesehen und von den anderen als besonders guter Forscher geachtet wurde.

Mit dieser Wahl des Gründungsrektors konnte ein gewichtiges, atmosphärisches Problem umschifft werden. Der Begriff „Elite“ löste bei der SPD und im

http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/peter-glotz-autobiographie-all-die-verpass-ten-chancen-1255435.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2 (22.11.2012).

4 Peter Glotz, *Von Heimat zu Heimat*, S. 175.

Berliner Milieu Aversionen aus. Demgegenüber hatte Peter Glotz in einem Artikel im Spiegel seine Partei dazu aufgefordert, diesen Begriff positiv zu besetzen und sich nicht in die argumentative Ecke stellen zu lassen, die Sozialdemokratie habe etwas gegen besonders gute Leistungen. Das Memorandum zeigte noch die Spuren dieser Auseinandersetzung, indem es den Begriff Elite konsequent vermied, gerade weil ein Institute for Advanced Study unvermeidlich nur einer kleinen Auswahl von Forschern offen steht. Entsprechend reagierte ich zu Beginn meiner Arbeit als Sekretär. Kurz nach meiner Einstellung im Mai 1981, wenige Monate vor der Eröffnung des Wissenschaftskollegs, sollte ich Peter Wapnewski vertreten und in der Evangelischen Akademie Loccum den Plan vorstellen. Großzügig gab er mir sein Redemanuskript; ich sollte es einfach vortragen. Nach der Lektüre war mir klar: Das ging nicht. Ohne seine differenzierenden Nebenbemerkungen, die schon durch den Ton seiner Stimme ironische Distanz andeuten konnten, erschien mir der Text unvertretbar. Bei der Anpassung an meinen eigenen Stil hatte ich schließlich nur eine inhaltliche Bedingung: er könne von mir nicht erwarten, dass ich das Wort Elite mit dem Wissenschaftskolleg verbinde. Er akzeptierte.

„Es fing tatsächlich mit einem Anruf von Hellmut Becker im Spätsommer 1978 an. Er erläuterte mir am Telefon, was man sich in Berlin ausgedacht hatte.“ So Wapnewski im Gespräch (S. 45). Wie es seine, Hellmut Beckers, Art war, sprach er mit dem einen und dem anderen der Beteiligten, „Rat gebend, helfend und warnend. Mit Hilfe seiner immensen Personenkenntnis hat er uns in der Anfangsphase auf wichtige Persönlichkeiten der internationalen Wissenschaftsszene hingewiesen und die Kontakte vermittelt. Hellmut Becker war – um einen Vergleich aus dem italienisch-französischen Opernfach zu wählen – der Père noble im Kavaliersbariton.“ So Glotz (S. 50). Manche der ersten Einladungen, die an allseits bekannte Persönlichkeiten wie James Coleman, Hartmut von Hentig, Ivan Illich oder Gershom Scholem gingen, kamen so zustande.

Zurück zu den Teilnehmern des Gesprächs im Erkerraum im Grunewald, nun zu Jochen Stoehr: Er war von Peter Glotz gebeten worden, sich um das Projekt von Seiten der Verwaltung zu kümmern. Der Jurist und Berliner Verwaltungsbeamte war innerhalb der Senatsverwaltung für Wissenschaft und Forschung für die Geistes- und Sozialwissenschaften sowie für die überregionale Zusammenarbeit zuständig. Er kannte die Berliner Fallstricke der Wissenschaft und deren Matadore, war neugierig und fand offenbar Vergnügen an dem Abenteuer einer Neugrün-

dung. Sein Arbeitsmittel war das Gespräch, über die in Berlin damals üblichen Gräben hinweg. Durch vielfältige Kontakte mit Kollegen anderer Bundesländer und der Institutionen auf Bundesebene war seine Perspektive nicht auf Berlin beschränkt, versuchte er immer überregionale Verbündete zu finden, sehr zum Vorteil der Berliner Finanzen. In Anbetracht seiner sonstigen Aufgaben war jedoch klar, dass er für die Gründung nicht genügend Zeit haben würde. Es bedurfte eines weiteren, strategisch denkenden Kopfes. Ihm war Christoph Schneider in der DFG aufgefallen.

Christoph Schneider, Gräzist, einer der scharfsinnigsten Analysten der Forschung in der Bundesrepublik, mit einem Englisch, als ob er in Oxford aufgewachsen wäre, brachte für Fragen der Forschungspolitik einen vielseitigen Erfahrungshintergrund mit. Seine Perspektiven waren durch die Arbeit in einer Reformuniversität, Konstanz, im Wissenschaftsrat und in der Deutschen Forschungsgemeinschaft, DFG, geprägt. Fragen der Forschungspolitik hatten schon immer in der Familie eine Rolle gespielt. Sein Vater war im Wissenschaftsrat, in der Max-Planck-Gesellschaft und in der European Science Foundation leitend tätig gewesen. Seine Welt war die Förderung der Wissenschaft an sich, nicht die Berlins oder die der deutschen Wissenschaft allein. Er wurde von der DFG für anderthalb Jahre freigestellt, um in Zusammenarbeit mit Jochen Stoehr und Peter Wapnewski die Grundlagen für die geplante Institution zu entwerfen, vor allem das Memorandum.

Otto Häfner war zu dieser Zeit in der Stiftung Volkswagenwerk für die Geistes- und Sozialwissenschaften verantwortlich. Auch wenn er, dem ausgeprägten Stil der Stiftung entsprechend, sorgfältig und vorsichtig argumentierte, war doch auch er ein Wissenschaftsverwalter mit Lust auf Neues. Die internen Strukturen der Stiftung waren derart, dass Abenteuer schwer durchzusetzen waren. Es bedurfte einer sorgfältig abwägenden Argumentation, um die Gremien der Stiftung schließlich davon zu überzeugen, eine für sie ungewöhnlich hohe Summe (3,5 Mio. DM) für die Gründung zu bewilligen. Ohne diese Mittel wäre es schwerlich möglich gewesen, den Beginn zu finanzieren und so zu gestalten, dass auf alles Unvorhergesehene flexibel reagiert werden konnte.

Schließlich zu Peter Wapnewski: in seinem Nachruf in der *Welt* charakterisierte sein Nachfolger im Amt des Rektors, Wolf Lepenies, ihn am 22.12.2012 so:

„Peter Wapnewski war ein großer Altgermanist, der durch philologische Leidenschaft, strenge Deutung und einführendes Lesen die Dichtungen des Mittelalters auch für unsere Zeit bewahrte. Er war ein Wagner-Interpret, der das Werk des von ihm so genannten, großen, wenngleich schwierig zu fassenden Lehrmeisters bewunderte, ohne ihn kritiklos zu verehren.“

Mit 39 wurde er Ordinarius an der Universität Heidelberg. 1966 ließ er sich durch den kritischen Geist der Studentenbewegung anziehen und nahm einen Ruf an die FU Berlin an. Doch die Formen des Protestes waren ihm zuwider. So verließ er 1969 Berlin wieder und wurde Professur für Altgermanistik in Karlsruhe, nach seinen ersten Stationen in Heidelberg und als Gastprofessor in Harvard eher eine Notlösung. Auch wenn er dieser Universität immer die Stange gehalten hat, passte dieser Ort nicht zu seinen Ambitionen; er wurde wissenschaftspolitisch tätig, im DAAD, im Goethe Institut und im Wissenschaftsrat. Dort leitete Peter Wapnewski eine Arbeitsgruppe, deren Ergebnis zu einer Empfehlung des Wissenschaftsrates zur Elite-Förderung führen sollte. Dass er sich schließlich dazu verführen ließ, Gründungsrektor des Wissenschaftskollegs zu werden, lastete er im Gespräch seiner Frau, der Malerin Monica Wapnewski, an; sie zog es in die Großstadt Berlin. Tatsächlich hatte wohl Hellmut Becker richtig gesehen, dass Karlsruhe und Peter Wapnewski nicht richtig zueinander passten, dass seine wissenschaftspolitischen Ausflüge ein Anzeichen dafür waren, dass er für eine reizvolle Aufgabe in Berlin zu gewinnen wäre. Insofern gehörte schon diese Situation zu den glücklichen Umständen.

Die Idee

Wenn ich später gefragt wurde, was zur Gründung eines Institutes for Advanced Study notwendig ist, habe ich geantwortet: eine Idee, eine Person, die sich ihr verschreibt, und ein dafür geeignetes Haus. Wenn diese Elemente zueinander passen, kann man hoffen, auch die finanziellen Mittel dafür zu finden. Die Idee darf keine reine Kopfgeburt sein, sondern muss eine allgemeine Absicht in die besonderen Umstände der Zeit und des Ortes einpassen. Und doch: Um aus der Idee Realität werden zu lassen, bedarf es auch bei sorgfältigster Planung der „Fortune.“

Die Idee von Peter Glotz war vage, eine Anleihe bei den amerikanischen Institutes for Advanced Study. Er sprach zunächst von einem „Institut für fortgeschrittene Studien“ im Rahmen eines „Ernst-Reuter-Zentrum für internationale wissenschaftliche Begegnung.“ Die Idee nahm erst später in der Form des Memorandums Gestalt an. Die Vagheit des politischen Anstoßes ist bei institutionellen Initiativen eine Bedingung des Erfolgs. Sie erlaubt, dass diejenigen der Idee konkreteren Inhalt geben und die Institution gestalten, die schließlich für sie verantwortlich sind. Ihr Engagement ist entscheidend, um all die unerwarteten Hindernissen eines solchen Prozesses überwinden zu können.

Das Memorandum war ein vorbildliches Stück Verwaltung. Wie kam es zustande? So wichtig letztlich das Niederschreiben und die Redaktion des Textes war, es kam auch auf den Weg dorthin an. Schneider: „Dieser Text, der nach vielen Fassungen Anfang 1980 seine endgültige Gestalt fand, ist das Resultat dessen, was ich aktives Zuhören nennen möchte. In der Tat kultivierten wir in der DFG diese Fähigkeit, und es gibt viele dort, die sie meisterhaft beherrschen. Aktives Zuhören heißt, dass man in Gesprächen versucht herauszubekommen, was der andere tatsächlich zum jeweiligen Thema denkt und was er will, und dass man sich dies zu eigen macht, ohne seine eigenen Zielsetzungen dabei aus dem Blick zu verlieren. Dieses aktive Zuhören bei unseren Besuchen vergleichbarer Institutionen und bei den vielen Gesprächen, die wir über Monate hinweg führten, mit dem großen Reichtum an Überlegungen und institutioneller Erfahrung, die dabei zur Sprache kamen, sollte in das Memorandum eingehen. ... Jetzt galt es, diese Überlegungen in einen normativen Text zu fassen und ganz unzweideutig auszudrücken. Wir wollten eine Institution, die sich jeglicher Anfechtung von politischer und sonstiger außerwissenschaftlicher Seite erwehren konnte, aufgrund ihrer internen Struktur und aufgrund ihrer Orientierung an dem, was wir als die innere Urgesetzlichkeit wissenschaftlichen Arbeitens verstanden.“ (S. 52) Offenbar haben viele Gespräche stattgefunden, bevor sich Christoph Schneider hinsetzte und einen ersten Entwurf niederschrieb.

Dabei spielten nicht nur die Argumente und Vorstellungen der Akteure eine Rolle, sondern auch die Anschauung. Vorbilder sind offenbar für eine neue Idee wichtig, aber auch gefährlich. Sie verleiten dazu, das Vorbild zu imitieren und damit die Besonderheiten des Kontextes, beim Vorbild wie bei der zukünftigen Institution, zu vernachlässigen. Anschauung hilft, solche Fehler zu vermeiden.

Für ihre Fruchtbarkeit kommt es darauf an, sich möglichst unvoreingenommen der Situation auszusetzen und alle Elemente des Kontextes möglichst umfassend zu beobachten. Die allseitige Wahrnehmung der Umstände sollte nur eine pragmatische Grenze haben; man muss in den gegebenen Fristen zu einem Ergebnis kommen. Wenn dagegen die Beobachtung sich auf das beschränkt, was der Beobachter sucht, kommt es leicht dazu, dass er nur wahrnimmt, was seine Absicht bestätigt. Wie bei der Feldforschung des Ethnologen ist die eigene Position im Umgang mit den Informanten zu bedenken. In seinem eigenen Milieu weiß man leicht einzuschätzen, wie die Äußerungen der Gesprächspartner durch die Situation beeinflusst sind. Im Ausland kann man nie genug Fragen stellen, um zu kontrollieren, ob die Art, die fremde Situation wahrzunehmen, nicht auf Projektionen aus dem eigenen Kontext beruht. Dementsprechend erkundeten die Gründer die Vorbilder, ohne zu vergessen, wie ihre Eigenart besonderen Umständen geschuldet war.

Auf den Spuren von Peter Glotz besuchten Peter Wapnewski, Christoph Schneider und Jochen Stoehr amerikanische Institute dieser Art, in Princeton, in Stanford und in Washington (Woodrow Wilson Center). Die Anschauung tat offenbar ihre Wirkung. „Man muss diese Institutionen gesehen haben, um zu erahnen, wessen es bedarf, um dergleichen aufzubauen. Es war uns klar, dass wir die schöne Ostküstenarchitektur, die dazugehörigen Ländereien und Traditionen mit Einstein und anderen Größen nicht per Dekret nach Berlin transplantieren konnten.“ (S. 51). Tatsächlich hat jedes dieser Institute einen eigenen Charakter, der mit der jeweiligen Umgebung und der Zeit ihrer Gründung zusammenhängt. Das „Institute“ in Princeton erscheint wie der Inbegriff von New England. Man fühlt sich auf einem Herrensitz mit weitläufigem Park und einem kleinen, friedlichen See. Dazu passt der 4 o'clock Tee im historischen Hauptgebäude, mit Ledersesseln und Zeitungen wie in einem New Yorker Club. Der moderne Speisesaal mit den geschäftigen Diskussionen lässt die Lebensgewohnheiten der Großstadt und die Effizienz der Naturwissenschaftler erahnen.

In Stanford dagegen, auf dem Hügel, in gewissem Abstand zum Campus der Universität zum Pacific hin, spielt sich das soziale Leben des Centers auf der Terrasse ab. Der Fellow, der arbeiten will, zieht sich in sein Büro am Rande des Hügel zurück. Dort sieht man übers Land, ist allein, abgeschieden von der Welt. Zu der Zeit des Besuches gab es in den Büros der Fellows nicht einmal ein Tele-

fon, nur eines auf dem Gang, für Notfälle. Der immer währende kalifornischen Sommer und die all gegenwärtigen, durchtrainierten jungen Jogger auf dem Campus der Stanford University nebenan führen zu ganz anderen Umgangsformen, weit entfernt von der vornehmen Club-Atmosphäre von Princeton. Auch wenn der Ehrgeiz wohl kaum weniger ausgeprägt ist als an der Ostküste, wird es keiner zeigen, weder in der Kleidung noch im Verhalten.

Wieder ganz anders das Woodrow Wilson Center in Washington, inmitten der immer sorgfältig gepflegten National Mall gelegen, umgeben von den großartigen Kulturinstitutionen des Smithsonian, nicht weit vom Weißen Haus, mit einem Vortragsraum in der Form einer Kapelle. Es lädt zu viel formellerem, sachlich geschäftigem Verhalten ein. Der Ernst der Weltpolitik lässt wenig Raum für lockere Geselligkeit.

Am Institute for Advanced Study in Princeton konnten die Besucher zugleich erfahren, welche Rolle Serendipity bei der dortigen Gründung gespielt hatte. Als die Familie Bamberger Abraham Flexner die Frage stellte, was er vorschlagen würde, um ihr Vermögen gemeinnützig wirksam werden zu lassen, antwortete er mit einer unvorhergesehenen Idee. Aufgrund seines Ruhmes als Vater der wissenschaftlichen Ausbildung der Mediziner in den USA hatten die Bambergers wohl erwartet, dass er an ein Universitätsklinikum denken würde. Doch er hatte gerade ein Jahr am All Souls College in Oxford gearbeitet und über die Universitäten nachgedacht. Dort gab es nur Fellows, keine Studenten und keine Verpflichtungen, vom High Table abgesehen. Seine Eindrücke hatten sich zu dem Bild verdichtet, dass die wohl organisierte Betriebsamkeit der Wissenschaft in den amerikanischen Universitäten einen Aspekt besonders vernachlässigte: das Rütteln an den Grenzen des Wissens oder wie er in seiner Autobiografie sagte, „an institute where everyone – faculty and members – took for granted what was known and published, and in their individual ways, endeavored to advance the frontiers of knowledge.“⁵ Bei den Grenzen des Wissens stand nicht das Forschungsergebnis im Vordergrund, sondern die Frage. Es sollte eine Institution des Lernens sein, wie schon an der Namensgebung sichtbar wurde. „Study“ verstand sich im Gegensatz zu „Studies“ als Forschungsergebnissen und zu „Research“, der üblichen Bezeichnung für die Arbeit von Forschern. Schon bald nach seiner Gründung

5 <http://www.ias.edu/people/Flexner/legacy> (22.11.2016).

1930 kam dem Institut ein (unglückseliger) Zufall zugute; das nationalsozialistische Deutschland vertrieb seine jüdischen Gelehrten. Das Institute konnte den deutschen Emigranten eine neue Wirkungsstätte bieten – und diese trugen dann ihrerseits zum baldigen Ruhm des Institutes bei.

So lässt sich wohl auch im Fall von Princeton von einem glücklichen Zusammentreffen von Ideen, Personen und Umständen sprechen. Am Anfang stand die relativ unbestimmte Bereitschaft der Bambergers, Mittel zur Verfügung zu stellen. Dann wurde eine Person gefunden, Abraham Flexner. Er hatte eine Idee, für die er eintrat. Das Grundstück und die Häuser konnten gekauft werden. Die berühmte Universität nebenan mit ihrer Bibliothek war ein Magnet – auch wenn es manchmal zu Konflikten kam. New York war hinreichend nah, um mit den dortigen großen Institutionen verbunden zu sein, und doch weit genug weg, um die Konzentration auf die eigene Welt des Instituts zu erlauben. Ein Ort des Nachdenkens an den Grenzen des Bekannten fehlte offenbar im damaligen System von Wissenschaft und Forschung in den USA. Die Entlastung vom Normalbetrieb bedurfte einer eigenständigen Einrichtung. Das Institute for Advanced Study war die institutionelle Gestalt, die auf diesen Mangel angemessen reagierte. Die Konfiguration, die aus all diesen Umständen folgte, war offenbar passend. Abraham Flexner formulierte selbst in seiner Autobiography: „in this field [education – JN] it seemed to me that the time was ripe for the creation in America of an institute in the field of general scholarship and science, resembling the Rockefeller Institute in the field of medicine—developed by my brother Simon.“

Die durch den Nationalsozialismus vertriebenen Gelehrten spielten auch bei der Berliner Gründung eine Rolle. In dem Beschluss des Abgeordnetenhauses zum Wissenschaftskolleg hieß es, dass mit dieser Initiative an die „durch Nationalsozialismus und Krieg unterbrochenen Verbindungen zu wichtigen geistigen Strömungen“ wieder angeknüpft werden solle, die „teilweise bis heute in Deutschland unterrepräsentiert sind, um die Stadt fester in die internationale Kommunikation einzubinden und bedeutende Gelehrte aus aller Welt nach Berlin zu bringen“. Doch dies war eine zweiseitige Aufgabe. So einleuchtend das politische Ziel war, so leicht wäre es vereitelt worden, wenn es unmittelbar verfolgt worden wäre. Wäre einem jüdischen Wissenschaftler der Eindruck vermittelt worden, ein Fellowship sei als Kompensation für die Vertreibung jüdischer Gelehrter anzuse-

hen, hätten die Besseren unter ihnen dies sicher als befremdlich empfunden. Der Versuch, Gershom Scholem als einen der ersten Fellows zu gewinnen, wurde als ein wichtiges Zeichen angesehen, dass das Wissenschaftskolleg diese Aufgabe zu erfüllen in der Lage wäre. In seinem autobiographischen Buch: „Von Berlin nach Jerusalem“ (1977)⁶ hatte er den Weg der Assimilation für gescheitert erklärt. Wenn er trotzdem bereit wäre, für einige Monate wieder von Jerusalem nach Berlin zu kommen, könnte dies als ein Symbol für eine zeitgemäße Modifikation dieser Haltung erachtet werden. Doch wenn seine Berufung mit Wiedergutmachung begründet worden wäre, wäre er wohl kaum zu überreden gewesen. Berufen wurde er, dem Anspruch des Wissenschaftskollegs entsprechend, weil er ein bedeutender Gelehrter war.

Im Umkreis der Gründer war Yehuda Elkana für diese Einstellung entscheidend. Ende der 1970er Jahre war er, neben seiner Professur für Wissenschaftsphilosophie und -geschichte, Leiter des Instituts der Van Leer Stiftung in Jerusalem, das er zu einer Brutstätte für Reformideen gegenüber der israelischen Politik werden ließ. Ausbildungschancen des arabischen Teils der Bevölkerung, der Palästinenser, war eines der vordringlichen Themen dieses Instituts. So war es zur Begegnung mit Hellmut Becker als internationalem Experten für Bildungsfragen gekommen. Sie entwickelten Vertrauen zueinander. Der Vorschlag, Yehuda Elkana zu einem der ersten Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats zu wählen, gehörte wohl zu den von Glotz gepriesenen Hinweise Hellmut Beckers „auf wichtige Persönlichkeiten der internationalen Wissenschaftsszene.“ Er konnte eindeutig für die Haltung eintreten, dass es auf die wissenschaftliche Qualität ankam, nicht auf die Herkunft, also auch nicht auf die jüdische.

Als Deutscher war Hellmut Becker gegenüber Israel in einer komplizierteren Situation, hatte jedoch die Erfahrung gemacht, dass Yehuda Elkana durch seine sachbezogene und politisch engagierte Art es einem Deutschen leicht machte, mit dem implizierten Dilemma umzugehen. Durch seine Vermittlung gewann Hellmut Becker neue fachliche und freundschaftliche Beziehungen zu Israelis. Er stand zwar als Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung mit Wissenschaftlern und Künstlern aus aller Welt in Verbindung, in gewisser Weise in der Tradition seines Vaters C. H. Becker, des Islamwissenschaftlers und kosmopoli-

6 Gershom, Scholem, *Von Berlin nach Jerusalem*, 1994.

tischen, preußischen Kultusministers. Er arbeitete für das Frankfurter Institut für Sozialforschung und für die Vereinigung der Psychoanalytiker, er war Vorsitzender der deutschen UNESCO Kommission und hatte viele jüdische Freunde. Trotz allem blieb die Beziehung zu Israel aufgrund seiner eigenen Biographie durch die Vergangenheit belastet. Während des Nationalsozialismus war er Assistent des damals führenden Staatsrechtlers Rudolph Huber gewesen, von 1942 bis 1944 an der „Reichsuniversität Straßburg“. Huber war an den Nürnberger Rassengesetzen beteiligt gewesen und hatte den Führerstaat gerechtfertigt. Nach dem Krieg hatte Hellmut Becker im Rahmen der Nürnberger Prozessen Ernst von Weizsäcker verteidigt, in der Zeit des Nationalsozialismus Staatssekretär im Auswärtigen Amt, dem auch vorgeworfen wurde, an der Shoah beteiligt gewesen zu sein. So gab es für ihn wie für viele seiner Generation schwerwiegende Gründe, Beziehungen zu Israel mit Beklommenheit aufzunehmen.

Yehuda Elkana war gegenüber der Politik seiner Regierung kritischer als es sich ein Deutscher je erlaubt hätte. Er, der als ungarischer Jude selbst unter Deportation und Zwangsarbeit gelitten hatte, ließ nicht zu, dass das Bewusstsein des Holocausts den Blick auf die Zukunft verstellte. Zu dieser Haltung gehörte auch, dass niemand als Fellow berufen werden konnte, weil er oder seine Familie unter dem Holocaust gelitten hatte. Die kompromisslose Ablehnung eines solchen Kriteriums war eine wichtige Bedingung, um viele jüdische Gelehrte, allen voran Gershom Scholem, für ein Fellowship gewinnen zu können. Die Freundschaft von Hellmut Becker zu Yehuda Elkana erwies sich so als einer der glücklichen Zufälle bei der Gründung. Ihn als Beiratsmitglied vorzuschlagen und ihm so zu ermöglichen, an den ersten Berufungen mitzuwirken, war die kluge Art und Weise, wie Hellmut Becker diese Gelegenheit aufgriff, um mit dem schwierigen Auftrag des Abgeordnetenhauses umzugehen.

Zum fünfjährigen Bestehen des Wissenschaftskollegs hat Sybille Wirsing 1986 in ihrem Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung die Berufung von Fellows jüdischer Herkunft besonders betont. Ich war überrascht. Als Sekretär des Wissenschaftskollegs war ich für die Vorbereitung der Beratungen des Wissenschaftlichen Beirates verantwortlich und hatte an allen Sitzungen zur Auswahl von Fellows teilgenommen. Mir war nie aufgefallen, dass dieser Gesichtspunkt eine Rolle gespielt hätte. Andererseits hatte Sybille Wirsing recht; es war offenbar zu einem Element der besonderen Anziehungskraft des Wissenschaftskollegs ge-

worden, dass es jüdischen Fellows, die mit Deutschland oder der deutschen Sprache verbunden waren, einen halb exterritorialen Raum bot, der es ihnen erlaubte, einen Versuch zu machen, den Umgang mit dem Deutschen und den Deutschen wieder aufzunehmen.

Zurück zur Entstehung des Memorandums und zu den besonderen Umständen von Zeit und Ort, auf die es eine passende Antwort darstellte: Nachdem ein erster „normativer“ Text entworfen war, begann das diplomatische Geschäft, so zu formulieren, dass alle, die das neue Institut mit tragen sollten, sich darin wiederfinden konnten. Dieser Prozess setzte die Entscheidung voraus, wer als Träger des neuen Instituts erwünscht war. Dabei spielten einige, besondere Umstände der Zeit eine Rolle. In den Universitäten war die Aversion gegen eine Einrichtung groß, die selektiv vorgehen und aufgrund internationaler Begutachtung einladen wollte. Sie kamen deshalb als Träger nicht in Betracht, auch wenn dies aus systematischen Gründen widersinnig erschien; denn Fellowships kamen meist beurlaubten Professoren zugute und dienten damit den Universitäten, in die sie nach der Auszeit für Forschung zurückkehrten. Eine weitere Eigenart der Situation: Eine neue Einrichtung in Berlin war in der Gefahr, wissenschaftlich nicht ernst genommen und als ein weiterer Subventionsbetrieb für das Not leidende West-Berlin angesehen zu werden.

Der Ausweg, um sich „jeglicher Anfechtung von politischer und sonstiger außerwissenschaftlicher Seite zu erwehren“ (Schneider) und den überregionalen wissenschaftlichen Anspruch von Beginn an zu signalisieren: Es musste versucht werden, die Präsidenten der bundesweit tätigen Forschungsorganisationen als Träger zu gewinnen. Als Christoph Schneider mir, damals Vorstandsassistent im DAAD, davon im Wissenschaftszentrum in Bonn bei einem Mittagessen erzählte, befürchtete ich, dass die Einrichtung auf diese Weise zur Konformität verdammt wäre; sie würde nur Dinge tun können, die dem kleinsten gemeinsamen Nenner all dieser Einrichtungen entsprächen. Sein Gegenargument hat sich als richtig erwiesen. Die Versammlung so vieler Granden der Wissenschaft garantiere der Leitung des Wissenschaftskollegs mehr Freiraum für ihre Entscheidungen, als wenn sie dem einen oder anderen Präsidenten unterworfen worden wäre.

Für Peter Glotz war Reimar Lüst, damals eine zweite graue Eminenz, neben Hellmut Becker der gewichtigste Partner für eine solche Trägerschaft. Er war

Berater des damaligen Bundeskanzlers Kohl. Wenn er sich mit ihm einig wurde, versprach dies, parteipolitische Gegensätze zwischen SPD und CDU aus der Gründung des Wissenschaftskollegs heraushalten zu können, es zu einer überparteilichen Initiative werden zu lassen. Die Abstimmung wurde durch einen Zufall erleichtert. Der Astrophysiker Reimar Lüst und der Altgermanist Peter Wapnewski saßen zusammen im Präsidium des Goethe Instituts und hatten sich dort schätzen gelernt.

Lüst war damals Präsident der Max-Planck-Gesellschaft und der Primus inter Pares der Heiligen Allianz, die ironische Bezeichnung für einen informellen Verbund der gewichtigsten, in Deutschland bundesweit wirkenden Organisationen von Wissenschaft und Forschung. Es gab einen formalen, gesetzlich verankerten Grund, sich untereinander abzustimmen. Ihre Mitglieder hatten das Vorschlagsrecht für die Mehrheit der vom Bundespräsident zu ernennenden Mitglieder des Wissenschaftsrats.⁷ Zwar war die Heilige Allianz keine Organisation, die ihrem Vorsitzenden gehorcht hätte, aber Lüst hatte eine beeindruckende Fähigkeit, seine Kollegen Präsidenten zu überzeugen.

Davor lagen einige Sitzungen des aktiven Zuhörens von Christoph Schneider. Jeder dieser selbstbewussten Präsidenten stieß sich an der einen oder anderen Formulierung. Die Änderungen und Kompromisse durften jedoch nicht prinzipienlos aufgenommen werden. So hielt Christoph Schneider mit der Zeit immer mehr Bälle in der Luft; insgesamt musste das Projekt trotz all der Rücksichten seine besondere Gestalt behalten, kam es darauf an, das Ziel „ganz unzweideutig auszudrücken.“ Er konnte, wenn es Einwände gab, nicht, wie es bei diplomatischen Verhandlungen häufig geschieht, die Frage ausklammern oder die Formulierungen auf ein abstrakteres Niveau heben. Der Text musste die gewünschte Gestalt klar beschreiben und verhindern, dass durch die unveränderte Übernahme all der Anregungen zu detaillierte Regelungen entstanden, die sich in Zukunft als hinderlich erweisen könnten. Dem Institut mussten hinreichende Möglichkeiten

7 Art. 4 des Verwaltungsabkommens zwischen Bund und Ländern über die Errichtung eines Wissenschaftsrates vom 5. September 1957 in der ab 1. Januar 2008 geltenden Fassung. Es sind dies: Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Max-Planck-Gesellschaft (MPG), Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, Fraunhofer-Gesellschaft und Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL).

offen stehen, um in unvorhersehbaren Situationen auf seine eigene Art und Weise reagieren zu können. Es war auch ein Text von und für Verwalter, indem es darum ging, all die möglichen Einwände gegen eine solche Institution aufzufangen. So wurde das Memorandum zu einem Kunstwerk, das entschiedene inhaltliche Bedingungen setzte, sich aber auch in all den Bereichen der Stellungnahme enthielt, zu denen die Initiatoren keine sicheren, allen Präsidenten gemeinsame Positionen einnehmen konnten. Es unterstellte keine ungewissen Prognosen über mögliche Konflikte. Es war anspruchsvoll in den angestrebten Zielen und zurückhaltend in seinen Regelungen.

Zudem kam die große Politik ins Spiel und hatte, so wie das Memorandum auf sie reagierte, einen wohltuenden Nebeneffekt. Nach dem alliierten Status von Berlin sollte Berlin „not be governed by the Bundesrepublik.“ West und Ost legten diese Formel unterschiedlich aus. Da das Wissenschaftskolleg keine Berliner Einrichtung sein sollte, hatten alle Beteiligten von vornherein eine anteilige Finanzierung durch das fachlich zuständige Bundesministerium im Auge. Nach Ansicht Ost verstieß dies gegen den alliierten Status von Berlin. Also schlug das Memorandum einen Puffer vor, der diesem Einwand formal Rechnung trug. Das Wissenschaftskolleg selbst sollte ein privater Verein nach Berliner Recht sein, der von Personen, nicht von Institutionen, getragen wird. Seine Mitglieder sollten Präsidenten von Forschungseinrichtungen und Universitäten sein. Seine Mittel sollte das Kolleg von der ebenfalls privaten Ernst Reuter Stiftung mit Sitz in Berlin bekommen. Auch wenn die Stiftung ihre Mittel vom Bund und vom Land Berlin zugewendet bekommen würde, konnte argumentiert werden, dass das Wissenschaftskolleg selbst von einer privaten Stiftung finanziert wurde, dass die Finanzierung der Stiftung durch den Bund nicht dem Kolleg angelastet werden könne. Diese Janusköpfigkeit der Organisation, eine Stiftung und ein Verein, sollte sich manches Mal in ganz unerwarteten Zusammenhängen als sehr nützlich erweisen, insbesondere um die Autonomie des Kollegs zu wahren, etwa gegenüber dem Bundesrechnungshof. Diese eigenartige, schwer verständliche Organisation ist erneut ein Beispiel, wie zufällige Umstände, hier die politische Situation von West-Berlin, von klugen Verwaltern dafür genutzt wurden, eine ausgewogene intermediäre Struktur zu schaffen, wie Peter Strohschneider es wohl bezeichnet hätte.

Bei diesen Satzungsfragen ging es vor allem um die wissenschaftliche Autonomie des Kollegs und damit um den Schutz der Forschungsfreiheit der Fellows.

Das Memorandum verstand Autonomie nicht als Freiheit von jedem externen Einfluss. Autonomie bedeutete vielmehr, dass durch das Zusammenspiel der Zuständigkeiten dem Kolleg ein klar definierter Raum eigener Entscheidung eingeräumt wurde, der die Wissenschaft von „Anfechtungen von politischer und sonstiger außerwissenschaftlicher Seite“ frei halten sollte. Die Satzungen der Stiftung und des Vereins zusammengesesehen, gaben in ausgewogener Art und Weise allen implizierten Interessen einen angemessenen Raum. Da dies beispielhaft gelungen ist, sei diese Struktur kurz dargestellt.

Unter dem Gesichtspunkt der wissenschaftlichen Autonomie hat das Wissenschaftskolleg eine Art Zwiebelgestalt; wie die konzentrischen Häute der Zwiebel lassen die einzelnen Gremien in abgestufter Form die verschiedenen Interessen und Gesichtspunkte einfließen. Im Inneren steht die allumfassende Macht des Rektors. Seine Verantwortung für die wissenschaftlichen Entscheidungen wird gedämpft durch die zwingende Beteiligung des Wissenschaftlichen Beirats, in dem viele unterschiedlichen Disziplinen und Kulturen zu Wort kommen. Berufungen von Fellows muss der Rektor mit ihm beraten. Die nächste Schicht bildet die Mitgliederversammlung des Vereins Kolleg. Sie ist für die grundsätzlichen Personal- und Haushaltsentscheidungen zuständig. Durch ihre Mitglieder ist das Kolleg mit den großen Forschungsorganisationen und den Berliner Universitäten verbunden. Die äußere Haut bildet der Stiftungsrat, dessen Zuständigkeit nur noch sehr mittelbar die Wissenschaft betrifft. Er wirkt an den wichtigsten Personalentscheidungen mit und entscheidet über die Zuwendung der Mittel an das Kolleg. In ihm sind mehrheitlich die Interessen der Öffentlichkeit vertreten, neben denen des Staates und der Wissenschaftsorganisationen.

Die zentrale Stellung des Rektors rechtfertigt sich aus der Art von wissenschaftlichen Entscheidungen, die das Kolleg zu treffen hat, im Kern die Berufung der jährlichen Fellows. Entscheidungen über das Potential von Wissenschaftlern mit ihren Projekten sind immer unsichere Prognosen, in die vielfältige Gesichtspunkte einfließen. Die damit verbundenen Einschätzungen und Gewichtungen sind nie ganz nachvollziehbar; es sind typische Ermessensentscheidungen. Insofern kommt es darauf an, dass eindeutig ist, wessen Prognose gelten soll und wer dafür verantwortlich gemacht werden kann, wenn sich Entscheidungen als falsch erweisen. Kollegiale Entscheidungsgremien haben den Vorteil, unterschiedliche Perspektiven zur Geltung zu bringen, aber es bleibt letztlich unklar, wer verant-

wortlich ist. Die Verantwortung des Einzelnen bleibt im Interesse der offenen Diskussion untereinander hinter der Mehrheit verborgen.

Die Macht des Rektors einzuschränken, indem zwischen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Angelegenheiten unterschieden wird, wäre wenig hilfreich. Für eine verantwortliche Entscheidung muss seine Macht innerhalb der Institution allumfassend sein. Wenn etwas akademisch Wünschenswertes Priorität haben soll, muss der Rektor, wenn er verantwortlich gemacht werden soll, auch die Macht haben, die entsprechenden finanziellen Entscheidungen zu fällen. Dementsprechend ist der Sekretär des Wissenschaftskollegs, der Leiter der Verwaltung, seinen Anweisungen unterworfen. Er kann nur unter Bezug auf die Budgetbeschlüsse der Gremien wirksam widersprechen und den Rektor veranlassen, über den Haushalt hinausgehende Wünsche zurückzustellen.

Ein Rektor, der so ermächtigt wird, über Berufungen über alle Disziplinen und Kulturen hinweg zu entscheiden, ist aufgrund seiner eigenen Kenntnisse, wie gebildet er auch sein mag, nicht wirklich sachkundig. Er ist auf den Rat der Permanent Fellows, des Beirats und der Gutachter angewiesen. Er sollte sich gezwungen fühlen, sich mit anderen Sichtweisen auseinanderzusetzen. Dafür ist das institutionelle Arrangement mit dem Beirat besonders wichtig. Der Beirat stellt eine Art wissenschaftliches Gewissen der Institution dar. Formal hat er den Rektor zu beraten. Dessen Zuständigkeit, letztlich zu entscheiden, bleibt unangefochten. Diese Klarheit der Verteilung der Rollen gibt dem Rat ein unvermutetes Gewicht. Sie entlastet das einzelne Beiratsmitglied von der Verantwortung und ermutigt so zu einem offenen – manchmal auch kontroversen – Urteil, dessen Gewicht auf seinen Begründungen beruht, im Unterschied zu einem Gutachter, dessen herausgehobene Stellung im Fach seine besondere Maßgeblichkeit unterstreicht. Das einzelne Beiratsmitglied hat die Gründe seiner Stellungnahme nicht nur dem Rektor mitzuteilen, sondern auch im Kreis der anderen Beiratsmitglieder zu vertreten. In dieser Situation, mit gleich gestellten Kollegen anderer Disziplinen und anderer Länder, ohne gegenseitige Verbindlichkeiten, kommt alles auf das überzeugende Argument an, nicht auf die Stellung. Gerade weil unangefochten ist, dass der Rektor letztlich zu entscheiden hat, gewinnt der Rat effektiv die Funktion, die Entscheidung des Rektors auf eine breitere Basis zu stellen. Die Situation nähert sich dem Habermas'scher Ideal der rationalen Verständigung und zwingt auch den allmächtigen Rektor,

dem Beirat gegenüber gute Gründe für seine Entscheidungen zu haben, wenn er von seinem Rat abweichen will.

Die Mitgliederversammlung des Vereins hat eine Pufferfunktion. Die in ihr vertretenen Präsidenten der großen Forschungsorganisationen, der Stiftung preußischer Kulturbesitz und der Berliner Universitäten sind gewohnt zwischen äußeren Anforderungen an ihre Institutionen und der wissenschaftlichen und künstlerischen Freiheit ihrer Mitglieder zu vermitteln. Sie verteidigen die wissenschaftliche Autonomie, die sie auch für ihre eigenen Einrichtungen reklamieren, wissen aber, dass dies dauerhaft nur erfolgreich möglich ist, wenn die öffentliche Aufgabe, der die Autonomie dienen soll, effektiv erfüllt wird.

Die Interessen der Finanziere und der Öffentlichkeit schließlich bestimmen die Zusammensetzung des Stiftungsrats der Wissenschaftsstiftung Ernst Reuter. Die faktisch beherrschende Rolle der Finanziere – von unsensiblen Verwaltern mit dem Spruch unterstrichen: „Wer anschafft, bestimmt“ – wird dadurch gemildert, dass sie nur zwei von zwölf Stimmen haben, also ihrerseits die anderen Mitglieder zu überzeugen haben und dass sie sich für die Wahl der acht kooptierten Mitglieder mit den beiden Vertretern der Mitgliederversammlung einigen müssen, also mit Forschungsorganisationen, die ihrerseits über die wissenschaftliche Autonomie wachen. Der so eingehegte Einfluss der Finanziere und die begrenzte Zuständigkeit des Stiftungsrates machen die Beteiligung für die kooptierten Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft attraktiv. Sie können sich an der Diskussion über die Institution beteiligen, ohne dass ihnen zugemutet wird, sich daran zu beteiligen, den Betrieb im Einzelnen zu steuern. Durch Entscheidungen zum Budget und zu wenigen Personalfragen kann der Stiftungsrat nur sehr mittelbar auf den wissenschaftlichen Betrieb Einfluss nehmen. Trotzdem hängt der Handlungsspielraum des Rektors von diesen Entscheidungen ab. Deshalb wird er bei seiner Amtsführung die Äußerungen der Stiftungsratsmitglieder im Auge behalten. Deren Stellungnahmen gegenüber wird er allerdings auch die Position behaupten können, dass er, besser als die Mitglieder des Stiftungsrats selber, beurteilen kann, welche wissenschaftlichen Entscheidungen deren Äußerungen entgegenkommen, und das umso eher als seine Einschätzung durch den Beirat und die Mitglieder des Vereins gestützt wird.

In dieser Wechselwirkung zwischen der eindeutigen Entscheidungsmacht des

Rektors und den vielfältigen Interessen, denen gegenüber er seine Entscheidungen zu rechtfertigen hat, lag die Qualität der institutionellen Architektur, wie das Memorandum sie vorgeschlagen hat. Es hat klug die zufälligen Bedingungen zu einer wohl ausbalancierten Lösung zusammengefügt, die sich unter den örtlichen Bedingungen über Jahrzehnte als sachgerecht erwiesen hat.

Das Haus

Das Haus im Grunewald gehört ebenfalls zu den glücklichen Umständen. Jochen Stoehr war auch für die Dahlem Konferenzen zuständig. Sie führten perfekt organisierte und weltweit angesehene Konferenzen in Medizin und Biologie durch, in den Life Sciences, natürlich auf Englisch, mit dem unvermeidlichen Ergebnis eines Buchs, das den state-of-the-art in dem jeweiligen Feld wiedergab. Die Verwaltung war in einer kleinen Villa untergebracht, musste also für die Konferenzen in die Stadt ziehen, ins Europa Center. Silke Bernhard, die energische Organisatorin dieser Konferenzen, träumte davon, in einer Villa zu arbeiten, in der auch die Veranstaltungen stattfinden könnten. Dafür hatte sie das frühere Offizierscasino der britischen Besatzungsmacht in der Wallotstraße 19 ausfindig gemacht. Das Gebäude verkam, war ein Schandfleck im edlen Grunewald. Es gehörte dem Land Berlin. Sie regte deshalb bei Jochen Stoehr an, diese repräsentative Gründerzeitvilla renovieren zu lassen und ihr zur Verfügung zu stellen. Peter Glotz sah die Chance für das Wissenschaftskolleg. Er stimmte zu und stellte die Bedingung, dass in diesem Haus gleichzeitig das geplante Zentrum untergebracht würde. Wer je den energischen Verführungskünsten von Silke Bernhard ausgesetzt war, weiß, wie glücklich die Verwaltung war, ihrem Drängen nachgeben zu können.

Diese Verknüpfung brachte wiederum einen unvorhergesehenen Vorteil mit sich. Der Betrieb der Dahlem Konferenzen wurde durch den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft subventioniert. In ihm haben sich deutsche Unternehmen zur Förderung von Wissenschaft zusammengeschlossen. Sein Generalsekretär spielte damals eine gewichtige, wissenschaftspolitische Rolle, allein schon weil er allen Forschungsorganisationen auf Bundesebene Zuwendungen gab, über die die Präsidenten frei verfügen konnten, für Zwecke, für die öffentliche Mittel nicht oder noch nicht eingesetzt werden konnten. Er hatte auch das Verdienst,

in Bonn ein gemeinsames Haus für die Wissenschaftsorganisationen errichtet zu haben, das Wissenschaftszentrum, mit einem Restaurant, in dem jeden Mittag die Verwalter aller Wissenschaftsorganisationen zusammentreffen konnten. Aufgrund dieser Erfahrung wussten die Gründer, wieviel günstiger es war, statt der staatlichen Bauverwaltung den Stifterverband als Bauherrn zu haben. So kam es auch in Berlin. Die Schering AG war bereit, diese Funktion im Auftrag des Stifterverbandes zu übernehmen. Ihr Baubeauftragter, Herr Langner, ließ, wenn Jochen Stoehr und sein gestrenger Haushaltsadlatus, Werner Nötzel, es zuließen, auch etwas Luxus einfließen, wenn Dorothea Haupt mit langwierigen Ausführungen darauf bestand. Sie war als Architektin gewonnen worden und hat dem Haus, begleitet von der Malerin Monica Wapnewski, seinen besonderen Stil gegeben. Die Patina der Holztäfelung und die großzügigen Räume und hohen Fenster wurden erhalten, soweit es die Funktionen erlaubten.

Ein Haus zu haben, gab dem Wissenschaftskolleg eine neue Qualität. Jedes der bekannten Institute war auch durch Gebäude gekennzeichnet, die mit ihrer Umgebung verbunden waren. Sie hinterließen bei den Fellows den Eindruck, in einem spezifischen Kontext gearbeitet zu haben. Mit der Villa im Grunewald erhielt das Wissenschaftskolleg eine materielle Gestalt, die mit dem Ort und seiner Geschichte unverwechselbar verknüpft war. So erinnert etwa ein Denkmal an der Ecke, wo man in die Wallotstrasse einbiegt, um zum Wissenschaftskolleg zu kommen, daran, dass hier Walter Rathenau auf dem Weg von seiner Villa in der Koenigsallee ins Außenministerium ermordet wurde.

In dem Masse, in dem durch das Memorandum die Konturen des zukünftigen Instituts klarer wurden, wurde sichtbar, dass die Villa nie und nimmer ausreichen würde, um das Institut zu einem „Princeton an der Spree“ werden zu lassen. Das neue Institut wirkte wie ein Kuckucksei; die Dahlem Konferenzen wurden bald aus dem Nest geworfen. Die Villa erwies sich als entschieden zu eng für beide Einrichtungen. Reinhard Prasser, der erste Angestellte des Instituts in Gründung, hatte zudem davon gehört, dass in der Wallotstraße gegenüber dem Hauptgebäude ein Immobilienmakler pleite gegangen war, dass dieses Gebäude zum Verkauf stand. Im Gespräch mit Otto Häfner kam die Idee auf, dass die Stiftung Volkswagenwerk ein Jubiläum zu feiern habe und aus diesem Anlass der deutschen Wissenschaft ein Geschenk machen könne. Warum nicht dem Wissenschaftskolleg, das sich anschickte, der Wissenschaft insgesamt zu dienen? So geschah es. Der

Stifterverband baute auch die sogenannte weiße Villa um. Bundespräsident Carstens eröffnete. Die Volkswagenstiftung konnte den Eindruck haben, ihr zwanzig-jähriges Arbeitsjubiläum angemessen begangen zu haben.

Die Gespräche zwischen Jochen Stoehr und Otto Häfner führten dazu, dass dem Wissenschaftskolleg praktisch zwei Gebäude verschafft wurden. Das Grundstück neben dem Hauptgebäude gehörte ebenfalls dem Land Berlin. Es bestand die vage Hoffnung, dort noch einen Neubau errichten zu können. Aus der Hoffnung wurde Gewissheit, nachdem die Stiftung das Land wissen ließ, dass sie die Zuwendung der weißen Villa in der Erwartung mache, dass das Land Berlin den Neubau finanziere. Durch all diese Zufälle wurde innerhalb weniger Jahre aus der verfallenden Villa in der Wallotstraße 19 ein kleiner Campus. Wie im Märchen waren es aber nicht nur Zufälle, sondern auch aufmerksame, kluge Verwalter, die einen Weg vor sich sahen, den sie hartnäckig verfolgten.

So ließen sich noch manche andere Aspekte der Gründungsgeschichte unter dem Vorzeichen Serendipity beschreiben, etwa wie in der Zeit der Gründung der Senat wechselte, nun die CDU den Senator stellte, dieser aber, Wilhelm Kewenig, gar nicht anders konnte, als die Gründung zu unterstützen. Er hatte im Wissenschaftsrat neben Wapnewski an der Empfehlung zur Elite mitgewirkt. Oder wie das Wissenschaftskolleg zu einem Haus kam, in dem die Fellows mit ihren Familien wohnen konnten, in gewisser, aber doch fußläufiger Distanz zum Institut. All diese Aspekte sollten plausibel machen, wie wesentlich es für die Arbeit des Verwalters ist, mit Serendipity zu rechnen, wenn Institutionen zu gestalten sind.

Die Wende – Eine Zeit der Verwaltung

Ein gesellschaftlicher Umbruch wie die Wende verspricht wie eine Revolution einen Neuanfang. Doch die neue Ordnung wird von der Verwaltung gestaltet. So war es schon in Preußen Anfang des 19. Jahrhunderts. Adlige Verwalter wie Hardenberg, Stein oder Humboldt, reformierten, vom König ermächtigt, den preußischen Staat. Wilhelm von Humboldt gab in wenigen Monaten die entscheidenden Anstöße für das zukünftige Gymnasium und zur Gründung der Berliner Universität. Auch bei diesem Umbruch war die Verwaltung dominant. Michael Stolleis fasst die Entwicklung zusammen:

„[Ein Modernisierungsschub] konnte in Ermangelung eines politisch aktiven Dritten Standes nur über eine straffe einzelstaatliche Souveränitätspolitik in der Tradition des aufgeklärten Absolutismus erreicht werden; Träger dieser Politik war im Wesentlichen die hohe Beamtenschaft.“¹

Aber was bedeutet es, wenn ein solcher Umbruch friedlich und unter demokratischen Bedingungen stattfindet? Demokratie macht keine Sprünge, hat den ambivalenten Vorzug, gesellschaftlichen Änderungen gegenüber widerspenstig zu sein. Hans Magnus Enzensberger hat das Loblied auf diese langweilige Seite der Demokratie gesungen.² Sie hält die Schäden politischer Eingriffe in Grenzen. Wenn Regierungen in Zeiten des Umbruchs tatsächlich Sprünge machen müssen, in die Lage geraten, schnell vieles neu gestalten zu müssen, ist auch in der Demokratie die Delegation an die Verwaltung unumgänglich und kommt es in besonderer Weise auf die Haltung der maßgeblichen Verwalter an.

Die Spruchbänder auf den Demonstrationen der Vorwendezeit waren voller verführerischer Utopien. Nach der Wende füllten Intellektuelle die Zeitungen mit weitreichenden Plänen. Die Tabula rasa ließ die Phantasie wuchern. Die Feiern zu 200 Jahre Französische Revolution inspirierten. Es wurden neue Verfassungen entworfen, die Ungleichheit beseitigt und blühende Landschaften versprochen.

1 Michael Stolleis, *Geschichte des öffentlichen Rechts in Deutschland*, Zweiter Band, 1800–1914, S. 59. Zu Bayern materialreich, aber wenig analytisch: Eberhard Weis, *Montgelas*, Zweiter Band, *Der Architekt des modernen bayrischen Staates, 1799–1838*.

2 Hans Magnus Enzensberger, *Mittelmaß und Wahn*, S. 258 ff.

Tatsächlich läutete der Übergang von „Wir sind das Volk“ zu „Wir sind ein Volk“ den von der Revolution zur Verhandlung über die Bedingungen der Integration in die Bundesrepublik ein. Statt Napoleon gab es Kohl und Schäuble. Auf die Revolution folgte auch nicht die Restauration, sondern ein demokratischer Prozess, vor allem in der Form ordentlicher Verwaltung, um umzusetzen, was die Mehrheiten in Ost und West beschlossen hatten, die Integration in die Bundesrepublik. Die Verwaltungen arbeiteten auf Hochtouren, um den Einigungsvertrag möglichst schnell und mit möglichst geringen Schäden für alle beteiligten Interessen über die Bühne zu bringen und umzusetzen. Die Vereinigung wurde zur großen Zeit der Verwaltungen – der westlichen.

Der Blick auf die Verwaltung soll die Bedeutung der Politik nicht mindern; sie soll hingegen sichtbar machen, wie entscheidend bei der Vereinigung die Verwaltung war, auch wenn sie in der Öffentlichkeit kaum Beachtung fand. Die Rolle der Politik war allgegenwärtig. Sie stand im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Medien. Ohne ihre leitenden Entscheidungen hätte es der Verwaltung an Orientierung gefehlt. Sie konnte auch jederzeit Vorschläge der Verwaltung verwerfen. Doch wenn man fragt, wie es zu bestimmten Institutionen und spezifischen Lösungen gekommen ist, wird man darauf aufmerksam, wie sehr sie von den Verwaltungen gestaltet worden sind.

Auch vom Einigungsvertrag wird man so wohl sagen können, dass er, bedenkt man all die unendlichen Details, die unter dem Dirigenten Wolfgang Schäuble aus allen Ressorts eingeflossen sind, im Wesentlichen durch die „hohe Beamtenschaft“ erarbeitet worden ist. Deren Sachkenntnis hatten die Regierung der DDR und die beiden Parlamente in so kurzer Zeit von wenigen Monaten kaum etwas entgegenzusetzen. Insbesondere die Parlamente waren überfordert. Wie sollten sie in den üblichen Verfahren in der Kürze der Zeit über Fragen entscheiden, die so unübersichtlich waren? Sicher, über den fertigen Einigungsvertrag hatten sie zu entscheiden. Im Übrigen beschränkten sie sich häufig darauf, Geld zur Verfügung zu stellen und darauf zu vertrauen, dass die Verwaltung Wege finden würde, den Problemen im Einzelnen gerecht zu werden.

Nur was begründete die Legitimität all dieser Detailentscheidungen? Unter demokratischen Bedingungen hing die Akzeptanz der Folgen der Wiedervereinigung auch von der Legitimität der Lösungen ab, auch wenn sie von Verwaltungen

erarbeitet wurden, und das ganz besonders in Sachgebieten, die wie die Wissenschaft der Steuerung durch das Gesetz weitgehend entzogen waren. Im Vergleich zu den anderen Staaten des „real existierenden Sozialismus“ bekamen die eingemeindeten Bürger der ehemaligen DDR den Vorteil einer stabilen, vorhersehbaren Ordnung, aber auch den Nachteil, dass sie sie als eine fremde Ordnung empfinden konnten. Sie wurde ihnen durch Verfahren oktroyiert, die sie schwerlich durchschauen konnten. Der Bereich Wissenschaft in Berlin ist ein aufschlussreiches Beispiel, wie trotz dieser widrigen Bedingungen letztlich allgemein akzeptierte Lösungen zustande kamen.

Berlin war in einer verzweifelten Lage, unmittelbar nach dem Fall der Mauer. Es war das einzige Land der Bundesrepublik, das Ost und West zusammenbringen musste, im Alltag des städtischen Verkehrs, im Sozialwesen, in der Verwaltung, also auch in der Wissenschaft. Im Westen ein Land der Bundesrepublik, das daran gewöhnt war, als Frontstadt immer ein bisschen großzügiger behandelt zu werden als die anderen, im Osten die Hauptstadt der DDR, das Schaufenster des „real existierenden Sozialismus“, das Zentrum eines ohnehin überorganisierten Staatsapparats. Es war noch nicht entschieden, dass Berlin die Hauptstadt dieses vereinten Deutschland werden sollte. Es war nur klar, dass die bisherigen Subventionen für West-Berlin ein Ende finden würden und dass mit dem öffentlichen Sektor in Ost-Berlin eine große Last auf die Stadt zukommen würde.

Eine Vorgabe der Politik war eindeutig: Die Chance der Wiedervereinigung sollte so schnell wie möglich ergriffen werden. Wer konnte wissen, wann Gorbatschow seine Haltung ändern würde oder wann er abgesetzt würde? Auf der Ebene der Bundesrepublik brachte der Einigungsvertrag schnell eine gemeinsame Währung und die Einheit der Rechtsordnung, aber einheitliche Lebensverhältnisse zwischen den neuen und den alten Bundesländern herzustellen, war nicht von heute auf morgen zu haben; es wurden Übergangszeiten vorgesehen, etwa für die Angleichung der Besoldung oder der Renten. Doch wie sollte innerhalb derselben Stadt mit all den verbleibenden Unterschieden umgegangen werden, etwa denen in den Hochschulen?

Die Unterschiede waren nicht immer offensichtlich; sie wurden durch die gemeinsame Sprache verdeckt. Gleiche Begriffe wie Universität, Akademie, Professor oder Rechtswissenschaft waren trügerisch. Die unterschiedlichen Bedeutun-

gen, die sich in Ost und West über 40 Jahren Trennung entwickelt hatten, wurden meist nicht explizit gemacht. Die wissenschaftlichen Einrichtungen hatten dem einen oder dem anderen System gedient, der sogenannten Wissensgesellschaft hier, dem Aufbau des Sozialismus dort. Es gab keine Linguisten, die die eigentümliche Situation erklärt hätten, wie das unterschiedliche politische Regime der DDR die Sprache verändert hatte, trotz unveränderter Worte. In der DDR hatte etwa die Rechtswissenschaft die Aufgabe, die kommende Generation darauf vorzubereiten, dass über die richtige Auslegung des Rechts letztlich die Partei zu entscheiden hatte. Oder: Der Professor war vor allem ein Lehrer, selbst in den Naturwissenschaften, der auch dafür verantwortlich war, dass die Studenten die Vorherrschaft der Partei akzeptierten.

Auch das Verhalten der Verwalter, die mit der Vereinigung zu Kollegen wurden, war anders. Sie waren den Umgang mit dem allmächtigen Zentralstaat und seinen Hierarchien gewöhnt – formal allen Anordnungen von oben zu gehorchen und auf ihre Art dafür zu sorgen, dass die Aufgaben trotzdem einigermaßen ordentlich erfüllt wurden. Die Fiktion der allwissenden Parteiführung und der perfekten Planung ließ sich aufrechterhalten, wenn auf der lokalen Ebene ungeplante Anpassungen stattfanden. Die dafür notwendigen Freiräume ergaben sich durch Abstimmung und Vertrauen auf lokaler Ebene, in kleinen Gruppen, für den Außenstehenden nicht sichtbar.

Nach der Vereinigung hat mich beeindruckt, wie redegewandt viele der Demonstranten vor den westlichen Fernsehkameras reagieren konnten. Meine Nachfragen führten immer wieder zu Erzählungen über solche lokalen Abstimmungen. Im Schatten der offiziellen, schriftlichen Planung habe sich eine mündliche Organisationskultur entwickelt. Sie sei geduldet worden, wenn sie keine Kritik an der Partei und keine Fraktionsbildung implizierte. So wurde verständlich, dass die Redner ungewöhnlich häufig betonten, dass sie nur ihre persönliche Meinung äußerten. Schriftliches, ob Text oder Zahlen, dagegen wurde besser vermieden; es konnte, wenn es nicht konform war, gefährlich werden.

Der Einigungsvertrag enthielt mit Artikel 38 nur eine Rahmenregelung zur Akademie der Wissenschaften der DDR, einer nationalen Akademie sowjetischer Art. Sie sah vor, dass ihre Institute bis zum 31.12.1991 unverändert weiterarbeiten konnten. Bis dahin sollten sie evaluiert werden, um darüber entscheiden

zu können, welche ihrer Wissenschaftler übernommen werden und in welchen institutionellen Strukturen. Für die Hochschulen gab es keine Regelung. Da die Vereinigung auf dem Wege stattfand, dass die DDR der Bundesrepublik beitrug, galt die westliche Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern. Wissenschaft war danach Angelegenheit der Länder. Es war also an Berlin zu entscheiden, wie seine Hochschulen in Ost und West zusammenwachsen sollten.

Die Entscheidungen über die wissenschaftlichen Einrichtungen, aber vor allem die über all die Wissenschaftler, die in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen Ost-Berlins arbeiteten, legten die zukünftigen Entwicklungschancen der Hochschulen des Landes auf lange Zeit fest. Schon während der Verhandlungen zum Einigungsvertrag hatte Wolfgang Schäuble gesehen, dass die Frage, wer aus den staatlichen Verwaltungen der DDR übernommen werden sollte, große Schwierigkeiten machen würde. Er lehnte den Vorschlag ab, dafür ein eigenes Ministerium vorzusehen; ein Bundesministerium könne diese Aufgabe wohl kaum bewältigen. Eine allgemeine, negative Regelung war möglich, die die Übernahme von Personen in den öffentlichen Dienst ausschließen würde, die anderen durch ihre Zusammenarbeit mit dem Staatssicherheitsdienst der DDR, der Stasi, geschadet hatten. Die positive Entscheidung, wer aus dem Kreis der Wissenschaftler Ost einen neuen Vertrag bekommen sollte, musste auf viel differenzierteren Kriterien beruhen. Für solche Personalentscheidungen und damit für die Berufungen an die Hochschulen blieb es so bei der Verantwortung der Länder.

Finanziell war das Land Berlin mit der Aufgabe, die Einheit herzustellen, überfordert. Der häufig gesuchte Ausweg war der Bund. Wo immer es ging, wurde versucht, ihn zur Mitfinanzierung zu gewinnen. Die Verwaltungen in West-Berlin hatten darin Übung. Den Ostberliner Kollegen dagegen war das Instrumentarium der Bund-Länder Beziehungen, des kooperativen Föderalismus, ein Buch mit sieben Siegeln. Ihre eigene Organisationskultur, die auf Vertrauen zu Personen und auf Mündlichkeit beruhte, war nicht mehr gefragt.

Die Vertrautheit leitender (westlicher) Beamter mit den realen Funktionsweisen des Staatsapparates brachte Lösungen zustande, die erst einmal praktikabel waren, auch wenn sie wenig Zeit zum Nachdenken hatten, meist ihrer Intuition folgten. Es war eine staatliche Ordnung, die ihnen aus ihrer täglichen Arbeit vertraut war und so ihren Intuitionen einen realistischen Rahmen gab. Sie brauchten

den anthropologischen Blick für das Fremde nicht zu entwickeln. Sie waren die Eingeborenen dieses für einen Ausländer (wie für die DDR-Bürger) schwer verständlichen Systems.

Die geistige Haltung, die Intuition nutzt, hat Daniel Kahnemann in seinem Buch *Thinking, Fast and Slow* plastisch beschrieben.³ Es geht von der Einsicht aus, dass menschliches Handeln nur begrenzt rational ist („bounded rationality“). Die Intuition, fast thinking in vorgegebenen Bahnen, ist normalerweise gut genug, um die erwünschte Leistung zu erbringen. Beim Verwalten sind dies vor allem die Routinen. Genauere Analyse und slow thinking wird erst dann erforderlich, wenn die Routinen zu inakzeptablen Wirkungen führen und geändert werden müssen. Je erfahrener ein Verwalter ist, desto besser ist meist seine Intuition, um einen hinreichend erfolgreichen Weg zu wählen, aber auch um zu wissen, wann er auf slow thinking umschalten muss.

Der hauptsächliche Schauplatz für die Abstimmung zwischen Bund und Ländern im Bereich der Wissenschaft war der (westliche) Wissenschaftsrat. Dieter Simon, sein damaliger Vorsitzender, und Wilhelm Krull, der zuständige Referent, hätten einen Anthropologen haben sollen, der sie bei ihren Besuchen in den Einrichtungen der ehemaligen DDR begleitete, um zu dokumentieren, wie viel Phantasie erforderlich war, um mit all den ungewohnten Situationen umzugehen. Kreativer Phantasie bedurfte es auf dem Weg zu gemeinsamen wissenschaftlichen Institutionen auch in Berlin. Die beiden folgenden Beispiele, der Ursprung-Bericht zum Zusammenwachsen der Hochschulen und die Gründung der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, zeigen, welcher Kreativität es bedurfte, um zu Lösungen zu kommen, die unter demokratischen Bedingungen als legitim angesehen werden konnten. Die große politische Entscheidung, die schnelle Vereinigung, war die Voraussetzung, doch die Legitimität der Lösungen im Einzelnen beruhte vor allem auf dem verantwortungsvollen Handeln der Verwalter.

3 Daniel Kahnemann, *Thinking, Fast and Slow*.

Der Ursprung-Bericht

Eines der Probleme, die Berlin zu lösen hatte, war, wie mit so unterschiedlichen Universitäten und Hochschulen in den beiden Teilen der Stadt verfahren werden sollte. Wie sollte es gehen, dass sie alle gleichwertige Diplome vergeben, denselben Gesetzen unterworfen werden? Ein Hochschulgesetz für alle würde dazu führen, dass trotz ihrer unterschiedlichen Funktionen und Qualifikationen Professoren Ost und Professoren West gleichermaßen maßgeblichen Einfluss auf die Geschicke ihrer Hochschulen nehmen könnten.

Die Entscheidungen einfach den bisherigen Hochschulen in Ost-Berlin und der Selbstverantwortung ihrer Gremien zu übertragen, schied aus. Man hätte den Bock zum Gärtner gemacht, wie es in vielen Staaten Osteuropas zu beobachten war. Die Folge der politischen Entscheidung, die dortigen Universitäten einfach in die Autonomie zu entlassen, war, dass ihre Zukunft, insbesondere bei Berufungen, in den Händen der bisherigen Professoren lag. Tiefgreifende Reformen wurden so unwahrscheinlich.

Also was tun? Wie konnte man dem Zeitdruck gerecht werden und zugleich Zeit zum Nachdenken gewinnen? So kam es dazu, dass Jochen Stoehr, der 1989 in der Senatsverwaltung für die Forschung verantwortlich war, schon bald nach dem Fall der Mauer, als all diese Probleme absehbar wurden, anregte, eine Kommission einzusetzen, die einen Vorschlag für das weitere Vorgehen erarbeiten sollte. Doch eine Kommission, wenn sie denn wirklich etwas Neues erarbeiten sollte, brauchte viel Zeit. Eine einzelne Person war da sicher schneller. Deshalb wurde auf das Vorbild der englischen Royal Commission zurückgegriffen, die häufig nur aus einer Person bestand und deren Ergebnis dann mit diesem Namen identifiziert wurde.

Allerdings hing die Wirksamkeit solcher Empfehlungen davon ab, dass eine Persönlichkeit gefunden wurde, die allseits akzeptiert wurde. Als eine solche Person wurde Heinrich Ursprung identifiziert, international angesehener Professor der Biologie, auch mit Erfahrungen in den USA, und zu dieser Zeit Präsident der ETH Zürich, einer der angesehensten Universitäten in Europa. Er war eine prägende Persönlichkeit der Schweizer Wissenschaftslandschaft. Bald darauf wurde er Präsident des Schweizer Schulrates. Dem Schulrat unterstehen die beiden Bundesuniversitäten in Zürich und Lausanne und einige Großforschungseinrichtun-

gen. Später wurde Heinrich Ursprung dann der für Wissenschaft und Forschung verantwortliche Staatssekretär im Schweizer Departement des Inneren. Er war gewohnt, Kompromisse zwischen vielen divergierenden Interessen zu finden. Als Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des Wissenschaftskollegs war ihm die Berliner Situation vertraut. Er war neutral; mit den Berliner Querelen hatte er bis dahin nichts zu tun gehabt.

Es war die Zeit des rot-grünen Senats unter Walter Momper. Barbara Riedmüller-Seel (SPD) war die zuständige Senatorin. Dem Vorschlag der Verwaltung, Heinrich Ursprung damit zu beauftragen, innerhalb eines halben Jahres einen Bericht vorzulegen, wie diese ungleichen Institutionen zu einer gemeinsamen Hochschullandschaft zusammenwachsen könnten, wollte niemand widersprechen. Auch nachdem kurz danach die Koalition wechselte, Eberhard Diepgen (CDU) Regierender Bürgermeister und Manfred Erhardt der verantwortliche Senator wurden, kam kein Widerspruch auf. Es war offenbar die richtige Person gefunden worden. Ursprung wurde überparteilich als besonders sachkundig angesehen.

Manfred Erhardt war als Senator in dieser Situation ein Glücksfall. Als früherer Beamter wusste er mit seiner Verwaltung so zusammenzuarbeiten, dass Politik und Verwaltung sich im Interesse sachlicher Lösungen ergänzten. Als Chef der Behörde ließ er seinen leitenden Beamten einen weiten Spielraum. Als Politiker verteidigte er die Lösungen, auf die er sich mit seiner Verwaltung geeinigt hatte.

Das Wissenschaftskolleg als überregionale Einrichtung wurde vom Senator damit beauftragt, Ursprung als Geschäftsstelle für seine Aufgabe zu dienen. Für das Wissenschaftskolleg war es eine Lehrstunde in Schweizer Verwaltungskultur. Heinrich Ursprung bestand darauf, dass sein Auftrag so klar definiert wurde, dass er jedermann mitgeteilt werden konnte. Es sollte eindeutig sein, dass er allein für das Ergebnis verantwortlich wäre. Alle, die ihn beraten und ihm mit ihren Stellungnahmen helfen würden, sollten davon entlastet sein, für die Empfehlungen, die daraus folgten, verantwortlich gemacht zu werden. Heinrich Ursprung plante drei Aufenthalte, zwei zur Anhörung von Beteiligten unterschiedlicher Provenienz und Interessen, ein gutes Dutzend pro Termin, und eine abschließende Sitzung, in der er diesen seine vorläufigen Schlussfolgerungen mit der Bitte um Kritik vortragen würde. Mit diesem Verfahren lehnte er sich offenbar an das Schweizer Verwaltungsverfahren der Vernehmlassung an. Es bestimmt im Vorhinein, wer für

die Entscheidung verantwortlich ist. Der Verantwortliche gibt allen erkennbaren Interessen die Möglichkeit, sich zu der beabsichtigten Maßnahme zu äußern. Er bleibt in seiner Entscheidung frei, aber auch persönlich verantwortlich. Er ist nur verpflichtet, die Gründe öffentlich zu machen, warum er sachlichen Einwänden nicht gefolgt ist.

Die aufwändigste Arbeit der Geschäftsstelle war es, lange Listen von Personen und ihren Profilen zusammenzustellen, die dafür in Frage kamen, zu den Anhörungen eingeladen zu werden. Letztlich war es jedoch eine leicht zu bewältigende Arbeit, die zu keinen diplomatischen Verwicklungen in Berlin führte, weil für jedermann offensichtlich war, dass Heinrich Ursprung entschieden hatte, wer eingeladen werden sollte und wer nicht; er trug erkennbar die Verantwortung. Natürlich musste Ost und West gehört werden, sollten möglichst viele Disziplinen zu Wort kommen. Schwierigkeiten ergaben sich aus den Grabenkämpfen, hüben wie drüben. Auf beiden Seiten gab es Gruppen, die gewohnt waren, nicht miteinander zu reden. In der Regel wurden diese Gegensätze als politische ausgegeben, verliefen aber je nach Fach und Institution ganz unterschiedlich. So kam es darauf an, aus den jeweiligen Lagern Personen zu finden, die diskussionsbereit waren, auch wenn Berliner anderer Einstellungen gleichzeitig anwesend waren.

Für diese Arbeit hatte Ursprung einen Assistenten, Fred Girod. Seine Rekrutierung war für die Situation typisch. Wegen des Zeitdrucks war an eine Ausschreibung nicht zu denken. Als Präsident der ETH Zürich war Heinrich Ursprung eine reibungslose Bedienung gewöhnt. Einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, den das Wissenschaftskolleg für ein halbes Jahr freistellen konnte, hatte es nicht. Da kam Kathrin Biegger, die Auswahlreferentin, auf eine Idee: Da gab es doch im Empfang einen studentischen Mitarbeiter, der gerade sein Studium abgeschlossen und sich wunderbar in den Stil des Hauses eingefügt hatte. Ihm sei es zuzutrauen, diese Aufgabe zu bewältigen. Und so geschah es, zur großen Befriedigung von Heinrich Ursprung und mit nachhaltigen Folgen für Fred Girod. Er wurde später Sekretär des Collegium Budapest. Sein Wagemut, sich in diesem Fall, wie später in Budapest, auf unvorhersehbare Situationen einzulassen, hat sich für ihn gelohnt.

Die Situation bei den Anhörungen wurde sorgfältig gestaltet. Sie fanden im Clubraum des Wissenschaftskollegs statt, also in einer internationalen, extraterritorial wirkenden Einrichtung, in einer noblen Grunewald Villa, mit gepolsterten Sesseln

und nach der Sitzung ordentlichem Wein. Den Teilnehmern wurde der Eindruck einer vertraulichen Gesellschaft vermittelt. Die Form der Anhörung jedoch, unter gemeinsamer Anwesenheit von Personen, die unter anderen Umständen Gegner oder Konkurrenten waren, führte dazu, dass die Stellungnahmen, auch wenn sie nicht vorbereitet waren, verantwortlich ausfielen, von den Teilnehmern als halb öffentliche, offiziöse Erklärungen angesehen wurden.

Zusammen genommen waren die Anhörungen höchst anregend. Die Berliner begründeten ihre Vorschläge dem ausländischen Experten gegenüber ausführlich. Nur ab und zu gab es eine ironische Zwischenbemerkung, die Berliner Konkurrenten galt. Es entstand ein buntes Bild, das erkennbar werden ließ, dass das Zusammenwachsen von Ost und West nur eines der in der Berliner Wissenschaftslandschaft zu bewältigenden Probleme war, dass es auch für die Westberliner Einrichtungen, unabhängig von dem unabweisbaren Anlass der Vereinigung, gute Gründe gab, ihre Strukturen zu überdenken.

Es konnte nicht die Aufgabe dieser Ein-Mann-Kommission sein, solche alten Probleme wie etwa das der zwei, sich ideologisch bekämpfenden Studiengänge Psychologie an der Freien Universität zu lösen. Heinrich Ursprung beschränkte sich darauf, einen organisatorischen Vorschlag zu machen, auf welchem Wege solche Probleme einer Lösung zugeführt werden könnten. Nach dem Vorbild des kalifornischen Universitätssystems schlug er vor, ohne Veränderung der derzeitigen Einrichtungen einen für ganz Berlin gemeinsamen Hochschulrat zu schaffen, dem die wichtigsten Entscheidungen wie Berufungen und große Investitionen übertragen werden sollten, Entscheidungen, die bis dahin für die Universitäten in West-Berlin letztlich beim politischen Senat lagen.

Der Vorschlag hatte keinen Erfolg. Nach einiger Zeit wurde der amtierende Senator Erhardt gefragt, warum er den Hochschulrat nicht einsetzen wolle. Er meinte, er wolle schon, aber sein Koalitionspartner SPD sei nicht dazu bereit. Und die Universitätspräsidenten wollten verständlicherweise nicht in ihren Kompetenzen beschnitten werden. Daraufhin wurde Frau Riedmüller-Seel gefragt, zu diesem Zeitpunkt Abgeordnete der SPD, warum sie dem Vorschlag des Ursprung-Berichts, den sie als Senatorin in Auftrag gegeben hatte, nicht folgen wolle. Ihre Antwort: sie sei ja für einen solchen Hochschulrat, aber mit ihrer Fraktion sei das nicht zu machen. Im Bereich Wissenschaft dominierten zu dieser Zeit in der

SPD-Fraktion die Interessen des Mittelbaus. Die Abgeordneten sahen in der Abgabe von Kompetenzen an einen gemeinsamen Hochschulrat eine Beschränkung der Mitbestimmung; der Einfluss ihrer Klientel würde vermindert.

Jedem Außenstehenden leuchtete der Vorschlag von Heinrich Ursprung in wenigen Minuten ein. Wenn die Institutionen zusammenwachsen sollten, musste es eine Instanz geben, die für alle Einrichtungen gemeinsam verantwortliche Entscheidungen treffen könnte. Wenn dies nach der geltenden Rechtslage nur der Senator war, würden alle Konflikte politisiert. Ein Hochschulrat, in dem die verschiedenen Interessen vertreten und um externen Sachverstand ergänzt wären, könnte höhere Legitimität für akademische Entscheidungen beanspruchen, insbesondere gegenüber den weiterhin selbständigen Einrichtungen, aber auch gegenüber dem politischen Senat. Die bestehenden Einrichtungen unverändert zu erhalten, statt sie organisatorisch zu integrieren, erlaubte es, das Zusammenwachsen als einen Prozess zu organisieren, bei dem den bisherigen Institutionen mit ihren unterschiedlichen Traditionen eine gewichtige, wenn auch nicht entscheidende Stimme gegeben wurde. Die zentralen Entscheidungen des Hochschulrats zu Personal und Investitionen würden erst auf die Dauer vereinheitlichend wirken. Das herangezogene Vorbild aus Kalifornien, aber auch der Schweizer Schulrat bewiesen, dass ein solches System von Einheit und Differenzierung funktionieren konnte.

Analogien

Hier lag jedoch der Fehlschluss, der zum Fehlschlag führte, eine typische Situation bei Analogien. Die Analogie Royal Commission kam offenbar der besonderen Situation nach der Vereinigung entgegen, insbesondere dem Zeitdruck. Der Hochschulrat passte jedoch nicht in die politische Landschaft. Schon in den 70er Jahren hatten die Westberliner Hochschulen erwogen, einen Hochschulrat zu ihrer Koordination zu errichten, auch vergeblich; er passte schon damals nicht in die politische Landschaft. Dieser Vorschlag hatte die eigenartige politische Konstellation in Berlin nicht hinreichend in Rechnung gestellt und erledigte sich wie manche gute Idee in dieser Zeit des Umbruchs durch Nichtstun. Die von außen angebotene organisatorische Schablone fand keinen lokalen Akteur, der durch seine Insistenz und Überzeugungskraft die Idee mit konkretem Inhalt zu füllen in der

Lage gewesen wäre. Eine Analogie alleine genügt nicht. Sie ist ein Anstoß, aber nicht die Lösung.

Die Arbeiten von Peter Hall⁴ und Kathleen Thelen⁵ haben im Vergleich zwischen europäischen Ländern und den USA die Probleme von institutionellen Analogien beschrieben und plausibel gemacht, dass isolierte Übernahmen ineffizient sind. Entweder muss das System geändert werden oder es ist effizienter, vorhandene Institutionen zu reformieren. Institutionen, wenn sie von Dauer sein sollen, müssen sich in ihren lokalen Kontexten bewähren. Sie erweisen sich als robust, wenn sie in angemessener Weise auf die lokalen Bedingungen antworten und doch Spielräume offen lassen, die die notwendigen Anpassungen erlauben, wenn die Umstände sich ändern. Bei direkten Übernahmen aus anderen Kontexten geht diese Passgenauigkeit verloren. Eine genauere Beachtung der lokalen Situation führt zu einer Anleihe bei dem fremden Vorbild, nicht zu seiner Imitation.

Eine gelungene Anleihe ist einer Übersetzung vergleichbar, in dem erweiterten Sinn, dass kulturelle und soziale Konnotationen der Worte einbezogen werden. Man könnte dies als kulturelle Übersetzung bezeichnen. Dieser Begriff ist jedoch inflationär für jede Art der Verständigung zwischen Kulturen verwendet worden und wirkt verbraucht.⁶ Alton L. Becker hat plausibel gemacht, dass die Einsicht des Anthropologen zwar von der sprachlichen Übersetzung ausgeht, aber erst zu seinem eigentlichen Gegenstand findet, wenn er die darin nicht ausreichend zum Ausdruck gekommenen Unterschiede zu beschreiben vermag.⁷

Wenn ein Vorbild gefunden worden ist, das das zu behandelnde Problem zu lösen verspricht, ist dies nur der Anstoß. Die spezifischen lokalen Bedingungen des Vorbilds wie die des Milieus, in das das Vorbild übertragen werden soll, sind möglichst umfassend zu erfassen, um analysieren zu können, unter welchen sozialen

4 Peter Hall (mit David Soskice), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*.

5 Kathleen Thelen, *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, The United States and Japan*; dito: *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies* (co-edited with Wolfgang Streeck).

6 Birgit Wagner, Kulturelle Übersetzung: Erkundung über ein wanderndes Konzept in *Kakanien Revisited*, 23.7.2009, unter Bezug auf Homi Bhabha und Doris Bachmann-Medick (<http://www.kakanien-revisited.at/beitr/postcol/bwagner2.pdf>, 4.4.2015).

7 Alton L. Becker, *Beyond Translation*. Essays toward a Modern Philology.

und kulturellen Bedingungen es seine Funktion erfüllt und welche lokalen Bedingungen einer vergleichbaren Wirkung in dem neuen Kontext entgegenstehen könnten.⁸ An der immer wieder neuen Übersetzung von klassischen Texten wird erkennbar, dass dieser Prozess nie als abgeschlossen angesehen werden kann. Er hat nur pragmatische Grenzen. Die Berücksichtigung von Unterschieden der Umstände dort und hier ist potentiell unendlich, findet seine Grenze in der praktischen Situation des Verwaltens, insbesondere im Zeitdruck. Zeitdruck, wie er bei der Vereinigung herrschte, verstärkt die Tendenz, keine neuen Institutionen zu schaffen, sondern vorhandene den neuen Bedingungen anzupassen.

Von dieser Wirkung von Analogien auf der Ebene der institutionellen Gestaltung ist die Rhetorik zu unterscheiden, die sich prominenter Vorbilder bedient, um eigene Vorstellungen zu legitimieren. Im deutschen Exzellenzwettbewerb ließ sich beobachten, wie wirksam die Rhetorik: „einige Harvards in Deutschland“ war. Die nach langen Diskussionen entstandenen drei Säulen des Wettbewerbs hatten dann aber mit dem amerikanischen System wenig zu tun.

Zur Zeit der Wiedervereinigung sollte es schnell gehen. Heinrich Ursprung war ein enger Zeitrahmen gesetzt. Die Anzahl der beteiligten Politiker war begrenzt; sie hatten meist andere Sorgen. Die öffentliche Aufmerksamkeit für Strukturentscheidungen in der Wissenschaft war gering. Weitere Hearings hätten sicher dazu veranlasst, darüber zu diskutieren, wie die Idee des gemeinsamen Hochschulrats mit der politischen Konstellation kompatibel gemacht werden könnte, aber dafür war keine Zeit. Erst einmal war es ein Erfolg der Anhörungen gewesen, dass die Kontrahenten, etwa die Sprecherin der CDU für diese Fragen im Abgeordnetenhaus, Ursula Besser, und der kämpferische Rechtshistoriker und ehemalige Vizepräsident der FU Berlin, Uwe Wesel, zueinander sprachen und sich erstaunlich häufig einig waren.

8 Matoseain nennt dies: „Intertextuality: the decontextualization of discourse from one setting and its recontextualisation into another.“ (Elisabeth Mertz, William K. Ford & Gregory Matoseian, (Eds.), *Translating the Social World to Law, Linguistic Tools for a New Legal Realism*, S. 274.

Die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften

Ein erfolgreiches Beispiel trotz des Zeitdrucks aus dieser Zeit war die Gründung der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Der Leiter der Kommission, die mit der Frage betraut war, wie in Berlin eine neue Akademie errichtet werden könnte, der Althistoriker und Politologe Christian Meier, ließ sich nicht drängeln. Er ließ sich Zeit für viele Gespräche. Vom Osten aus gesehen, war die Akademie eine wichtige Institution, nicht nur von ihrer Größe her, sondern auch von ihrem symbolischen Wert für das Regime. Schließlich sollte der Sozialismus auf wissenschaftlicher Grundlage errichtet werden. In den Instituten der Akademie war die Forschung konzentriert, die zum Stolz des Landes gehörte. Wissenschaftsgläubigkeit, wenn auch aus verschiedenen Gründen, gab es im Osten wie im Westen.

Die „Einpassung von Wissenschaft und Forschung in die gemeinsame Forschungsstruktur der Bundesrepublik Deutschland“ bedeutete für die Forschungsinstitute der Akademie, dass sie aufgelöst wurden. Bis Ende 1991 sollte auf der Grundlage der Evaluation durch den Wissenschaftsrat entschieden werden, welche Einrichtungen im Rahmen von Organisationen, die von Bund und Ländern gemeinsam finanziert wurden, fortgeführt werden könnten. Die westlichen Organisationsformen wurden den neuen Bundesländern oktroyiert. Weder ausländische Modelle noch Formen der ehemaligen Staaten des Ostblocks wurden übernommen. Die Entscheidung betraf ca. 25.000 Mitarbeiter, proportional zur Bevölkerung gesehen, ungefähr doppelt so viele, wie in westdeutschen Einrichtungen der Forschung tätig waren. So war zu erwarten, dass nur etwa die Hälfte weiter beschäftigt werden könnte. Die gewählte Vorgehensweise erlaubte es, positiv zu entscheiden, wer in den neuen Strukturen eine Stelle bekommen konnte. Negativ vorzugehen und selektiv zu entlassen hätte zu endlosen Auseinandersetzungen führen können.

Für die Gelehrtensozietät wurde dieses Verfahren durchbrochen. Art. 38 Abs. 2 des Einigungsvertrages sah vor:

„Mit dem Wirksamwerden des Beitritts wird die Akademie der Wissenschaften der Deutschen Demokratischen Republik als Gelehrtensozietät von den Forschungsinstituten und sonstigen Einrichtungen getrennt. Die Entscheidung, wie die Ge-

lehrtensozietät der Akademie der Wissenschaften der Deutschen Demokratischen Republik fortgeführt werden soll, wird landesrechtlich getroffen.“

Da der Sitz der nationalen Akademie der DDR Berlin war, wurde so das Land Berlin dafür zuständig, über die Zukunft der Gelehrtensozietät zu entscheiden. Diese Regelung galt einer kleinen Gruppe von etwa 150 Akademiemitgliedern, die auch unter den Bedingungen der DDR privilegiert gewesen waren und in besonderer Nähe zum Regime standen. Bedenkt man, welche weit reichenden Entscheidungen der Einigungsvertrag im Übrigen getroffen hat, erscheint es verwunderlich, wie es zu einer solchen Sonderbehandlung hat kommen können.

Die Formulierung des Art. 38 wurde von den für Wissenschaft und Forschung zuständigen westlichen Verwaltungen vorgeschlagen. Befragte Beamte konnten sich nicht daran erinnern, wie es zu dieser Privilegierung der Akademiemitglieder kam. Verständlich, denn dieses Detail war im Vergleich zu den übrigen, Milliarden schweren Entscheidungen unerheblich. Eine typisch deutsche Hochachtung vor dem Akademiker, unabhängig vom Regime? Vielleicht hatten die östlichen Akademiemitglieder aufgrund ihrer früheren Stellung auch einen privilegierten Zugang zu den östlichen Verhandlungsführern, die, selbst wenn sie Oppositionelle waren, die Einstellung der DDR teilten, Wissenschaft und Forschung einen besonders hohen Stellenwert beizumessen. Auch wenn neben der Akademie andere Gelehrtensozietäten in Leipzig und Halle weiter existiert hatten, war sie doch politisch die gewichtigste akademische Institution der DDR. Ihre Mitglieder konnten sich publizistisch auch leichter als andere Gruppen öffentliche Aufmerksamkeit verschaffen. Sie wurden von ihren Kollegen im Westen unterstützt. Die Wissenschaft hat tatsächlich über die Art und Weise, wie sie vereinigt worden ist, öffentlich viel geklagt.

Nun musste das Land Berlin mit dieser Absonderlichkeit umgehen. Die Mitglieder der Akademie hatten sich unter Bezug auf diesen Absatz des Einigungsvertrages danach erkundigt, welche Regelung das Land Berlin zu treffen gedenke, eine Frage, die viele weitere Fragen nach sich zog. Musste die Gelehrtensozietät mit ihren derzeitigen Mitgliedern übernommen werden? Konnte das Land auch entscheiden, die Gelehrtensozietät nicht fortzuführen? Konnte eine neue Akademie als Nachfolgerin der Leibniz'schen Akademie angesehen werden? Trotz der Brüche im Nationalsozialismus und nach dem Krieg sah die Akademie der

DDR sich doch als Nachfolgerin der altehrwürdigen, preußischen Akademie der Wissenschaften – zu Recht, wie ein westdeutscher Professor in einem Gutachten später bestätigen sollte. Wie verhielt sich dieser Anspruch zu einer Stiftung in West-Berlin, die Vermögen der ehemaligen preußischen Akademie verwaltete?

Der komplizierte Sachverhalt im Osten traf auf eine hoch komplexe Situation im Westen. In der Bundesrepublik waren Akademien regionale Institutionen, finanziert von den betroffenen Ländern, eine Art Club derjenigen unter den Professoren vor Ort, die sich besonders hoch achteten und durch gelegentliche Veranstaltungen dafür sorgten, dass das Ansehen der Akademiker in der Öffentlichkeit gepflegt wurde. Für die Forschung hatten sie eine wenig beachtete, wichtige Funktion; sie betreuten langfristige Projekte, vor allem in den Geisteswissenschaften.

Das Land Berlin hatte gerade eine konfliktreiche Geschichte mit einer für West-Berlin neu gegründeten Akademie hinter sich. Der rot-grüne Senat unter Walter Momper hatte die Schließung dieser Akademie beschlossen und sie gegen den Widerstand des akademischen Establishments der Bundesrepublik durchgesetzt. Ihr Präsident, Horst Albach, konnte geltend machen, dass die ehrenwerten Mitglieder der ehemaligen West Berliner Akademie sich vor den Kopf gestoßen fühlen würden, wenn Berlin, nur zwei Jahre nach dem Beschluss, ihre Akademie zu schließen, nun die Gelehrtensozietät der DDR zur Akademie erklären würde. Viele dieser westdeutschen Mitglieder waren damit befasst, wissenschaftliche Einrichtungen der DDR für den Wissenschaftsrat zu begutachten oder hatten sich für einzelne Integrationsprogramme engagiert. So hatten sie einen gewissen Einblick in die Arbeit von Wissenschaftlern der ehemaligen DDR und konnten deren Qualität im Vergleich zu den Mitgliedern der geschlossenen Westberliner Akademie beurteilen und es als ungerecht empfinden, wenn sie nicht wieder Mitglieder werden würden.

Das Problem war so neu wie vieles in diesen Zeiten des Umbruchs. Wieder war es Jochen Stoehr, der die Initiative ergriff. Er traf sich erst einmal mit Wolf Lepenies, der Mitglied der Westberliner Akademie gewesen war und sie von innen kannte. Als Rektor des Wissenschaftskollegs wollte er sich in Osteuropa engagieren, um originelle Ansätze der dortigen Wissenschaftler international zur Geltung zu bringen, im Rahmen dessen, was er Mentalitätspolitik nannte. Diese Haltung von Wolf Lepenies ließ hoffen, dass die unvermeidliche Dominanz der westlichen

Formen der Organisation von Wissenschaft durch einen respektvollen Umgang mit den Mitgliedern der Akademie der DDR abgemildert würde.

Den Mitgliedern der Akademie der DDR standen 1989/90 die Entwicklungen der Akademien ihrer „Bruderländer“ vor Augen. Die polnische Akademie hatte, ebenso wie die ungarische, Mitglieder, die wissenschaftlich international hoch angesehen waren. Beide Akademien hatten selbst unter kommunistischer Herrschaft wissenschaftlich ihre Autonomie relativ stark bewahren können. In Anbetracht der Mehrheit der Mitglieder war das Vertrauen dennoch begrenzt, ob und in welchen Zeiträumen sie sich als Institution reformieren könnten. Reformbemühungen einzelner Mitglieder, die externe Mittel anzogen, wurden jedoch toleriert. So war es Stefan Amsterdamski möglich, innerhalb der polnischen Akademie eine international angesehene Graduate School zu betreiben, obwohl die Akademie im Prinzip keinen Ausbildungsauftrag hatte – solange er sich persönlich engagierte und westliche Mittel dafür auftreiben konnte. Eine ähnliche Erfahrung konnte das Wissenschaftskolleg später mit der russischen Akademie der Wissenschaften in St. Petersburg machen. Sie duldeten, dass Alexander Gavrilo sich vor allem seiner Bibliotheca Classica widmete.

Diesen Akademien war nach der Wende Autonomie gewährt worden. Ihre weitere Entwicklung wurde von den bisherigen Mitgliedern bestimmt. Die Berliner Gelehrtensozietät konnte so die Hoffnung hegen, weiter als Akademie akzeptiert zu werden. Für den Westen war dies jedoch keine mögliche Option. Der im Westen geltenden Wissenschaftsfreiheit entsprechend konnte das zentrale Prinzip der Selbstrekrutierung von Akademiemitgliedern nicht in Frage gestellt werden. Einzelne Mitglieder hätten nicht wegen ihrer Rolle in der DDR ausgeschlossen werden können; dies wäre ein unzulässiges politisches Kriterium gewesen. Hätte man die neue Akademie den bisherigen Mitgliedern Ost anvertraut, wäre ihre Reform unwahrscheinlich geworden.

Besonders evident war es in Rumänien, dass Reformen blockiert waren, wenn den bisherigen Akademien Autonomie gewährt wurde. Dort hatte Frau Ceaucescu 1982 die Akademie für Sozialwissenschaften gegründet, um die dem Regime getreuen Professoren zu ehren und sie ans Regime zu binden. Von einer solchen, sich selbst ergänzenden Gemeinschaft wurde faktisch gar nicht erwartet, dass sie die Institution gemäß den veränderten Bedingungen umgestalten würde. Andrei

Plesu hatte als Kulturminister noch das zusätzliche Argument, dass es ökonomisch für den rumänischen Staat kaum einen Unterschied ausgemacht hätte, ob die eingefrorenen Gehälter weiter bezahlt wurden oder ob die Akademiemitglieder eine Rente bezogen. Warum also sollte man ihnen nicht das Gefühl lassen, dass sie eine besonders ehrenvolle Stellung einnahmen? Warum sollte die Regierung dem realen Bedeutungsverlust der Akademie noch die Ehrverletzung hinzufügen?

Berlin hätte ein Problem weniger gehabt, wenn es dabei geblieben wäre, dass die bisherigen beiden Akademien aufgelöst waren, und wenn keine neue gegründet würde. Der Einigungsvertrag konnte so interpretiert werden, dass das Landesrecht es der Gelehrtensozietät freistellte, sich selbst zu organisieren. Eine Organisation der bisherigen Mitglieder ohne staatliche Förderung hätte wohl kaum eine Chance gehabt, sich in der Konkurrenz mit den anderen Akademien zu behaupten.

Wolf Lepenies sah jedoch eine Gelegenheit für Berlin, seinen durch die Schließung der Westberliner Akademie ruinierten Ruf wieder gut zu machen und den Mitgliedern der Akademie der DDR, soweit es wissenschaftlich vertretbar erschien, ihr Amt als Akademiemitglieder zu belassen. Immerhin konnte die neue Akademie die Funktion für sich in Anspruch nehmen, als Dach für gewichtige geisteswissenschaftliche Langzeitvorhaben zu dienen. So galt es, sich an die institutionelle Gestaltung der neuen Akademie zu machen, sich ein Verfahren für die Gründung einer Akademie auszudenken, die gleichermaßen den beschränkten Aufgaben einer westdeutschen Akademie entsprechen wie den von Wolf Lepenies anvisierten Zielen der Mentalitätspolitik gerecht werden würde. Da Akademien durch ihre Mitglieder verwaltet werden, hieß dies vor allem, ein Verfahren zur Wahl der ersten Mitglieder zu gestalten.

Die Westberliner Gründung war daran gescheitert, dass sie zu politisiert war. Die CDU hatte sie für ihre Klientel gegründet. Das rächte sich, als kurz darauf die SPD und die Grünen in Berlin an die Macht kamen. Der Beschluss, sie wieder zu schließen, nahm wiederum keine Rücksicht darauf, dass ihr auch Personen angehörten, die mit dem politisierten Ursprung der Einrichtung nichts zu tun hatten. Es kam also darauf an, die politische Entscheidung, die neue Akademie zu gründen, politikfern umzusetzen. Auch wenn der Anstoß von der Verwaltung kam, musste sie sich, wenn sie bewusst in Einsicht der Grenzen ihres legitimen Einflusses handeln wollte, so weitgehend wie möglich aus dem Prozess der Gründung heraus-

halten. Jochen Stoehr meinte, der Respekt vor der Autonomie der Wissenschaft verlange eine solche Haltung; er hat dies diskrete Verwaltung genannt.

Die erste Sorge war, gäbe es eine Persönlichkeit, die, wenn die Bedingungen von Seiten des Staates richtig gesetzt wären, bereit und in der Lage wäre, sich die Gründung dieser neuen Akademie zu eigen zu machen. Für das Gelingen einer neuen Gründung würde das Engagement der Politik qua Gesetzgebung nicht ausreichen. Ohne einen überzeugenden Gründungspräsidenten war nicht zu erwarten, dass die neue Einrichtung ein eigenes Profil entwickeln würde. Ein kurzer Anruf bei Hubert Markl klärte, dass es zumindest einen möglichen Kandidaten gab; er stand vor dem Ende seiner Amtszeit als Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft und konnte sich vorstellen, für das Amt des Gründungspräsidenten einer neuen Akademie in Berlin zu kandidieren.

Die zweite schwierige Frage war, wer den Diskussionsprozess zwischen Ost und West so moderieren könnte, dass die Ostberliner Mitglieder sich hinreichend geachtet fühlen würden, dass die Interessen der Mitglieder Ost und West in ausgeglichenem Maße zur Geltung kommen würden. Christian Meier erschien dafür eine ideale Person. Als Althistoriker der römischen und griechischen Welt repräsentierte er die Tradition, die in Deutschland den Akademikern eine sozial herausgehobene Stellung erbracht hatte. Als Politologe hatte er einen Sinn für die politische Seite der Aufgabe. Er gehörte einer Generation von Gelehrten an, für die die deutsche Nation noch eine Bedeutung hatte. Der Vereinigungsprozess forderte sein persönliches Engagement heraus⁹. Seine Person ließ hoffen, dass er das Verfahren so leiten würde, dass die Gründung ohne erhebliche Konflikte von der akademischen Welt hüben und drüben akzeptiert werden könnte.

Auch hierbei kam alles auf die Auswahl der Mitglieder der Kommission an, die das Verfahren zur Gründung und zur Wahl der ersten Mitglieder vorschlagen sollte. Diese Entscheidung behielt sich die Senatsverwaltung vor. Nach vielfältigen Konsultationen, insbesondere mit den großen Forschungsorganisationen, ernannte sie eine Gruppe von Wissenschaftlern, bei denen mit hinreichendem gegenseitigem Respekt zwischen Ost und West gerechnet werden konnte. Dafür war es wichtig, dass der letzte Präsident der Akademie der Wissenschaften der DDR, Horst Klinkmann, bereit war, mitzuwirken. Der Präsident der abgewickel-

9 s. Christian Meier, *Die Nation, die keine sein will*.

ten Westberliner Akademie, Horst Albach, weigerte sich, sich an dem Prozess der Neugründung zu beteiligen. Es konnte jedoch eine gewichtige Gruppe ehemaliger Mitglieder gewonnen werden. Es war aber vor allem der geduldigen Verhandlungsführung von Christian Meier zu verdanken, dass schließlich ein Vorschlag zur Organisation und zur Wahl der ersten Mitglieder verabschiedet wurde, der auch von den Mitgliedern Ost getragen wurde.

Der neutral empfundene Ort der Sitzungen im Wissenschaftskolleg mag auch dazu beigetragen haben, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen und das Gefühl zu vermitteln, dass ein fairer Ausgleich gesucht wurde. Auch die Tatsache, dass am Ende das Land Brandenburg mit seinem ostdeutschen Ministerpräsidenten Manfred Stolpe bereit war, sich an der neuen Akademie zu beteiligen, hat wohl die Akzeptanz erhöht – und die finanzielle Belastung für das Land Berlin reduziert. Die Gründung der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften durch die Verabschiedung eines entsprechenden Gesetzes verlief mehr oder weniger konfliktlos, ohne öffentliche Auseinandersetzung zwischen den Mitgliedern Ost und West. Die Zusammensetzung der ersten Mitglieder entsprach offenbar dem Ziel, einen Ausgleich zwischen Ost und West zu finden. Die nicht wieder gewählten Mitglieder Ost und ihr Verein fanden für ihren Protest kaum Resonanz. Hubert Markl wurde zum ersten Präsidenten der neuen Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften gewählt. Anlässlich der 300 Jahr Feier der Leibniz'schen Akademie konnte sie schon 10 Jahre später demonstrieren, dass sie sich, über alle Umbrüche hinweg, als legitime Nachfolgerin der Preußischen Akademie der Wissenschaften etabliert hatte. Wie sehr die Gründung gelungen war, wird auch offensichtlich, wenn man sich die endlosen, häufig öffentlichen Konflikte zwischen den Mitgliedern Ost und West der Akademien der Künste vergegenwärtigt, die etwa zur selben Zeit zusammengeführt werden sollten.

Das Mittelmaß, ein Erfolg

Beide Situationen werfen ein Streiflicht auf den faszinierenden Prozess des Umbruchs, wie nach 1989 in kürzester Zeit ein einheitlicher deutscher Staat entstand. Kosten in Milliardenhöhe allein für die Wissenschaft spielten offenbar keine Rolle.¹⁰ Es kam zu Veränderungen, die in normalen Zeiten ganz unwahrscheinlich gewesen wären. Als 25 Jahre später die Verfassung der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaft geändert werden sollte, brachte dies eine jahrelange Diskussion mit sich, auch wenn die Änderungen relativ geringfügig waren. Ein Umbruch war es vor allem für die Ostdeutschen; vollzogen haben ihn vor allem westdeutsche Verwalter, die dabei ihre Erfahrungen zur Geltung brachten, aber auch ungewöhnliche Phantasie entwickelten.

Die KAI zum Beispiel. So hieß die Koordinierungs- und Abwicklungsstelle für die Institute der Akademie der Wissenschaften der DDR, bis Ende 1991. Unter ihrem Leiter Hartmut Grübel wurde sie zur Koordinierungs- und Aufbauinitiative (für die Wissenschaft in den neuen Bundesländern) umbenannt. Er hatte einen Sinn für die Symbolträchtigkeit von Namen. Er kam auf die Idee, die Abkürzung KAI, die in aller Munde war, aber für Abwicklung stand, unverändert zu verwenden, ihr aber eine andere, eine aufbauende Bedeutung zu geben. Die KAI sorgte nicht nur dafür, dass Gehälter weiter bezahlt werden konnten, sondern spielte höchst effizient Feuerwehr in all den unvorhergesehenen Situationen, bei denen nur die Mittel des Bundes helfen konnten. Mit Stipendien für DDR-Wissenschaftler, dem Wissenschaftler-Integrations-Programm, etwa versuchte sie all denen, deren Verträge am 31. Dezember 1991 endeten, eine Brücke zu bauen, damit sie eine Beschäftigung in den Hochschulen finden könnten, eine besonders für die Geistes- und Sozialwissenschaften wichtige Initiative.

Trotz der prinzipiellen „Einpassung“ in die westlichen Organisationsformen veränderte sich so manches, wenn auch gegen Widerstände und eher langsam.

10 Zur Wissenschaft im Prozess der Vereinigung allgemein: Renate Mayntz, *Aufbruch und Reform von oben. Ostdeutsche Universitäten im Transformationsprozess* und (unter Mitarbeit von Hans-Georg Wolf) *Deutsche Forschung im Einigungsprozess. Die Transformation der Akademie der Wissenschaften der DDR 1989 bis 1992*. Weitere empirische Befunde zu einzelnen Instituten bei Hans-Georg Wolf, *Organisationsschicksale im deutschen Vereinigungsprozess. Die Entwicklungswege der Institute der Akademie der Wissenschaften der DDR*.

Häufig wurde das bewährte Verfahren der Blauen Liste zur Bund-Länder-Finanzierung angewandt. Dies geschah jedoch in einem Umfang, dass diese Ansammlung von heterogenen Instituten eine Bedeutung annahm, die es ihr erlaubte, sich als weitere Säule der deutschen Forschungsorganisationen, als Leibniz-Gemeinschaft, zu etablieren. Andere Beispiele: In Berlin entstand eine neuartige Organisation, der Forschungsverbund, der für acht naturwissenschaftliche Institute gemeinsam die Verwaltung übernahm. Sie hat sich als hilfreich erwiesen, auch wenn die Referenten im Bundesministerium und die Direktoren der Institute zunächst dagegen waren; sie hatten sich aufeinander eingestellt. Die einzigen neuartigen Strukturen, die geisteswissenschaftlichen Zentren, hatten allerdings jahrelang um ihre Existenz zu kämpfen. Auf Anregung von Jürgen Kocka wurden sie vom Wissenschaftsrat empfohlen. So wurde ein Vorschlag von Frühwald u.a. aus der Vorwendezeit aufgegriffen, im Bereich der Geisteswissenschaften Kollegs zu kreieren¹¹. Die meisten Zentren überlebten schließlich – am besten jedoch, indem sie sich in die Leibniz-Gemeinschaft einfügten.

Wer die verantwortlichen Verwalter in Berlin beobachten konnte, war von ihrem Engagement beeindruckt. Sicher, die Bedingungen waren günstig: Die Einmaligkeit der Situation motivierte. Egoismen der Institutionen hatten sich noch nicht etablieren können. Das Ziel war einleuchtend und es gab vorgegebene Institutionen und Denkmuster. Die Verwalter nutzten Ihre Routinen, wussten aber auch in den geschilderten Fällen umzuschalten und genaueres Denken zuzulassen. Entscheidend war aber wohl der Spielraum, auch der finanzielle, der der Verwaltung von der Politik eingeräumt wurde. Bei all den unvorhergesehenen Umständen eröffnete er ungewohnte Möglichkeiten, eine kreative Haltung zur Geltung zu bringen.

Eine so produktive Haltung ist offenbar davon abhängig, dass sie dem Verwalter zugetraut oder zugemutet wird, dass ihm als Person vertraut wird, dass er sich zum Handeln ermächtigt fühlen kann. Die zu erhoffende Haltung der Verwalter und das Vertrauen, das ihm von der Politik gewährt wird, stehen in einem Wechselverhältnis zueinander. Das angemessene Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Kontrolle ist je nach Situation sehr verschieden. Unter dem Gesichtspunkt der Steuerung können Vertrauen und Misstrauen auch als funktionelle Äquivalente angesehen werden, so dass es auf ihre zweckmäßige Mischung ankommt.¹²

11 Wolfgang Frühwald u.a.: *Geisteswissenschaften heute: Eine Denkschrift*.

12 Niklas Luhmann, *Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*.

Vertrauen ist jedenfalls effizienter, Misstrauen kostspielig. In dieser Ausnahme-situation war das Ziel so einleuchtend, dass es kaum der Kontrolle bedurfte, dass die Orientierung am fiktiven Gemeinwohl – sehr unterschiedlich interpretiert und auf jeden Fall unvollkommen realisiert – weitgehend ausreichte, um die Verwalter zu demokratisch verantwortungsvollem Handeln zu veranlassen.

Vertrauen impliziert eine gewisse Toleranz gegenüber den Eigenarten der Personen und ihren jeweils spezifischen Vorschlägen, die sie aus einer Vielzahl von möglichen Lösungen ausgewählt haben, auch eine Toleranz gegenüber Fehleinschätzungen. Personen sind nicht unfehlbar. Entscheidend ist, ob sie aus Fehlern lernen. So war es kein Fehler, Heinrich Ursprung zu vertrauen, auch wenn seine Arbeit nicht das erhoffte Ergebnis erbrachte. Unter normalen Umständen hätte Jochen Stoehr sicher ein Verfahren vorgeschlagen, das eher vorhersehbar gewesen wäre, unter maßgeblicher Beteiligung all derer, die schließlich in den Institutionen mitzuwirken hatten. Die Umbruchzeit erlaubte ihm, ein höheres Risiko einzugehen, und damit Chancen zu eröffnen, die von der Abstimmung der Interessierten untereinander nicht zu erwarten waren. Im Falle der Akademie der Wissenschaften hat das Vertrauen in Christian Meier in relativ kurzer Zeit zu einem befriedigenden Ergebnis geführt. Wie das parallele Beispiel der Akademie der Künste zeigt, war es nicht ausreichend, die Betroffenen aus Ost und West dazu aufzufordern, sich zu einigen.

Für die Verwalter und die vielen Professoren, die ihre Zeit für die fachlichen Beurteilungen geopfert haben, spricht der Erfolg. Trotz der aufgedrängten Formen und trotz mancher Ungerechtigkeiten führte, aus größerem zeitlichen Abstand beurteilt, der Prozess der Umgestaltung in den neuen Bundesländern zu einem Ergebnis, das von den meisten Wissenschaftlern akzeptiert wurde.¹³ Die Ausnahmesituation motivierte zu einer Qualität der Verwaltung, die man sich auch für den Normalfall wünscht. Dieser Erfolg lässt ahnen, wie anders Wissenschaftsverwaltung generell arbeiten könnte, wenn ihr mehr Vertrauen entgegengebracht würde und wenn die Verwalter eine dieser Verantwortung entsprechende Haltung entwickeln würden, statt sich auf Regeln und Indikatoren zurückzuziehen.

13 So der Tenor der Ministerin und der Granden der Wissenschaftsverwaltung auf der Tagung der VolkswagenStiftung im Juli 2015 „25 Jahre Wiedereinigung in Wissenschaft und Forschung – Erinnerungen – Erfahrungen – Erwartungen.“

Im Nachhinein ist es leicht, zu sagen, „man hätte manches anders machen können.“ So die Ministerin 25 Jahre danach. Wenn der Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Wilhelm Krull, damals ein im Wissenschaftsrat besonders engagierter Verwalter, selbstkritisch zugibt, „die Administratoren, die aus dem Westen kamen, waren mit ihren Aufgaben oft überfordert,“¹⁴ ist das ehrenwert, aber nur die halbe Wahrheit. Wer wäre nicht überfordert gewesen. Alle waren mit zu vielen Problemen gleichzeitig konfrontiert, Politiker wie Verwalter. Es ist die Eigenart von Ermessensspielräumen beim Verwaltungshandeln, dass es auch anders hätte gemacht werden können. Ein reflexiv handelnder Verwalter bleibt sich dessen bewusst – und muss trotz dieses Bewusstseins unter Zeitdruck handeln. Er kann nur die Lösung wählen, die ihm die bestmögliche erscheint – und gelassen auf spätere Vorwürfe reagieren. Jochen Stoehr impfte seine Mitarbeiter gegen die Angst vor Vorwürfen, indem er anbot, er werde, in Anlehnung an die übliche Formel, wenn die Verwaltung etwas falsch gemacht hatte: „Wird in Zukunft beachtet,“ auf die Kritik des Rechnungshofes mit der Formel antworten: „Wird bei der nächsten Wiedervereinigung beachtet.“

14 *Hannoversche Allgemeine Zeitung*, 10.7.2015.

Theoretische Biologie in Berlin – Ein Fach entsteht

Ein trüber, regnerischer Herbsttag. Nach der mühsamen Fahrt durch die Staus des morgendlichen Berufsverkehrs brauche ich erst einmal einen Tee. Im Restaurant des Wissenschaftskollegs finden die Fellows den ganzen Tag über Kaffee und Tee, in dieser Zeit vor Weihnachten auch einfache Plätzchen aus Mürbeteig, köstlich, mit verboten viel Butter. Karin Sonntag aus der Küche hat sie gebacken. Dies gehört nicht zu ihren Aufgaben. Sie sind als ein Zeichen ihrer Aufmerksamkeit für die Fellows gedacht. Auch die Kollegen profitieren von diesem einfachen Luxus. Er heitert den trüben Tag auf. Und zudem sitzen da schon zwei Fellows beim Frühstück, noch etwas verschlafen, aber doch bereit, wie es sich in diesem Institute for Advanced Study gehört, mit dem zu reden, der sich zu ihnen setzt. Es sind Peter Hammerstein und Eörs Szathmary, zwei damals, 1992, junge Biologen. Sie haben sich an den Katzentisch gesetzt, so weit vom Eingang entfernt wie möglich, in der dunklen Ecke zum Wirtschaftshof, so als ob sie die Stiefkinder dieser noblen Einrichtung wären. Sie sind die einzigen; also setze ich mich zu ihnen. Statt über das Wetter zu klagen, frage ich, wie es mit ihrer Arbeit gehe. Es ist wie bei der Eröffnung eines Brettspiels. Die Regeln stehen fest. Die Eröffnungszüge sind standardisiert, aber der weitere Verlauf oder gar der Ausgang ist offen. Und so entspannt sich ein folgenreiches Gespräch.

Peter Hammerstein ist ein Missionar. Er beginnt sofort von seiner Leidenschaft zu sprechen, der theoretischen Biologie. Er arbeitet an einem Max-Planck-Institut für Verhaltensforschung und ist dort mit seinen spieltheoretischen Arbeiten zur Evolution ein Exot. Wie der Historiker, der keine Originale aus Archiven als Quellen nutzt, kann der Biologe, der keine Experimente macht, nur schwer Ansehen gewinnen. Peter Hammerstein ist zwar jung im Vergleich zu seinen Mitfellows, aber alt für seine Karriere als Biologe. Er klagt, dass die deutschen Universitäten einen wie ihn nicht berufen. Dabei sei doch an der Situation in den USA absehbar, dass die weitere Entwicklung der Life Sciences entschieden befördert würde, wenn es neben all den gut ausgestatteten Labors auch einige theoretische Gruppen gäbe. Gerald Edelman habe dafür gerade ein wunderbares Institut auf dem Campus der Rockefeller University in New York errichtet bekommen. Das Santa Fe Institute, auch eine Art Institute for Advanced Study, widme sich interdisziplinär

Fragen der Evolution. Dort erweise sich die Zusammenarbeit von Ökonomen und Biologen als sehr inspirierend, wie seine eigene mit Reinhard Selten, dem späteren Nobelpreisträger. Das sei doch auch schon im 19. Jahrhundert so gewesen. Darwin habe von den Ökonomen gelernt. Gegen Ende des Jahrhunderts waren alle Sozialwissenschaften von der Denkfigur der Evolution fasziniert, bis hin zu rassistischen Theorien, die schreckliche Folgen haben sollten.

Eörs Szathmary sekundiert. Die Europäer hätten einen Vorteil gegenüber den Amerikanern. Sie seien mathematisch besser gebildet. Er ist, auch von seiner Karriere-Situation her gesehen, noch wirklich jung, fühlt sich in seinem Milieu in Budapest als ein aufstrebender Star. Die Life Sciences hatten in Budapest einen guten Ruf. Wenn der Sohn des deutschen Mediziners zu schlechte Noten im Abitur hatte, um zum Medizinstudium zugelassen zu werden, konnte Papa den potentiellen Nachfolger für seine Praxis nach Budapest schicken. Es wurde dort Deutsch gesprochen. Kaiserlich und königlich, das österreichisch-ungarische k.u.k Reich, wirkte noch nach. Trotzdem, die Ausstattung der Institute war denen des Westens nicht vergleichbar. Der Staat des real existierenden Gulaschsozialismus investierte zwar, relativ gesehen, viel in die Wissenschaft, hatte er doch den Anspruch, das Wohlergehen des Proletariats auf wissenschaftlicher Grundlage herbeizuführen. Doch relativ viel in einem ärmeren Land war wenig im Vergleich zu amerikanischen Instituten. Die Not machte erfinderisch. Wo es an der Ausrüstung der Labors fehlte, konnte Theorie größeren Raum einnehmen. Russland, Rumänien und Ungarn waren für Ihre mathematische Kultur bekannt, im Westen vielleicht nur mit Frankreich vergleichbar, wo seit den Jesuiten mathematische Bildung eine wesentliche ‚distinction‘ (Bourdieu) für akademischen (und sozialen) Erfolg darstellte. Ungarische Wissenschaftler konnten freier reisen und an westlichen Kongressen teilnehmen. Sie fanden dort Landsleute, die nach 1956, nach der Niederschlagung des Aufstandes gegen die sowjetische Besatzung, emigriert waren und sich freuten, eine Gelegenheit zu haben, ihre für alle anderen unverständliche Sprache zu sprechen. So blieben ungarische Wissenschaftler zwar mit der globalisierten Welt der Naturwissenschaften verbunden, aber für ihre tägliche Arbeit auf ihre eigenen Mittel angewiesen.

Na gut. Nun sollte ich aber doch an meinen Schreibtisch zurück und meinen Tag planen. Als erstes stand ein Telefongespräch mit Hartmut Grübel auf meinem Kalender, einem Mitarbeiter im Bundesministerium für Forschung in Bonn. In dieser

Zeit der Nachwende gab es immer das eine oder andere miteinander zu besprechen. Zudem war er der für das Wissenschaftskolleg zuständige Unterabteilungsleiter. Mir lag immer viel daran, die für das Wissenschaftskolleg zuständigen Kollegen in den Ministerien über unsere Pläne auf dem Laufenden zu halten. Zudem kam Hartmut Grübel wie ich vom Bodensee. Es war angenehm, den vertrauten Tonfall der heimischen Gegend zu hören.

Auf meine Frage, wie es ihm gehe, erzählt er mir von einem Embryo von Initiative. Sein Minister, Jürgen Rüttgers, habe ihm den Auftrag gegeben, sich etwas Dynamisches für die Entwicklung der Wissenschaft im Osten, in den neuen Bundesländern, einfallen zu lassen. Er sei im Gespräch mit dem Präsidenten der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Wolfgang Frühwald. Es war die Zeit als Hans Zacher, der Präsident der Max-Planck-Gesellschaft, erklärt hatte, die Wissenschaft in Ostdeutschland gleiche einer Wüste. Er wollte sich wohl mit diesem unglücklichen Ausdruck gegen den politischen Druck wehren, in den neuen Bundesländern umgehend Max-Planck-Institute zu gründen. Hartmut Grübel wollte demgegenüber etwas Hoffnungsvolles, weithin Sichtbares vorschlagen. Er hatte einen Sinn für öffentlich wirksames Auftreten seines Ministers. Ihm war diese Maxime der Politik im Kanzleramt zur Muttermilch des Verwalters geworden. So kam er auf die Idee, erst einmal einen Namen in die Welt zu setzen, „Innovationskolleg“. Kolleg klingt fein. Und Innovation verspricht Zukunft, ein bisschen blühende Landschaften. Meine Rückfrage, in Erinnerung an mein Frühstück: Könnte es auch etwas wirklich Wissenschaftliches wie Theoretische Biologie sein? Seine Antwort: Warum nicht? Schick mir doch mal eine Skizze!

Vergnügt laufe ich die zwei Etagen wieder hinunter ins Restaurant. Das trübe Wetter ist vergessen. Da sitzen sie noch. Theoretiker sind gesellig, brauchen das Gespräch. Ich erzähle den beiden von meinem Telefongespräch mit Hartmut Grübel und von meiner Assoziation. Sie gucken ein bisschen ungläubig, doch Peter Hammerstein sieht sofort eine Perspektive für seine Mission und erklärt sich bereit, schnell ein kleines Papier zur Gründung eines Instituts für theoretische Biologie an einer ostdeutschen Universität zu schreiben. Ich verspreche Rüdiger Wehner zu informieren, damals im Kolleg der für die Biologie zuständige Permanent Fellow.

Die Folgen

Diese Geschichte und ihre Folgen zeigt exemplarisch, wie Wissenschaft und ihre Verwaltung von Serendipity abhängig ist. Wenn Robert Merton Recht hatte, Institutes for Advanced Study für die Inkarnation von Serendipity zu halten, sollte sich ihr Wirken an einem Beispiel aus dem Wissenschaftskolleg zeigen lassen. Aufgrund seiner Erfahrung am Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences in Stanford hatte er vor allem die unvorhergesehenen Anregungen der Fellows untereinander vor Augen. Ich nenne es die weiche Interdisziplinarität. Normalerweise wird unter Interdisziplinarität verstanden, dass Vertreter unterschiedlicher Disziplinen zu einem Problem nach einem Plan zusammenarbeiten, der zu einem gemeinsamen Ergebnis führt. Fellows an einem Institute for Advanced Study dagegen sind nur Teil einer Gemeinschaft, in der jeder von der Arbeit jedes anderen erfährt und Anregungen aus anderen Disziplinen aufgreifen kann – oder auch nicht. Die Zusammenarbeit findet nur statt, soweit der einzelne ihre Priorität vor seiner individuellen Arbeit einräumt. Ihr Ergebnis ist in der Regel nicht eine gemeinsame Veröffentlichung, sondern die Integration der anderen Sichtweise in die eigene Forschung. Die Institution berücksichtigt Serendipity, indem sie keine vorher bestimmten Ergebnisse erwartet und durch die Auswahl der Fellows für reiche Anregung sorgt. Das Wissenschaftskolleg zu Berlin hat darüber hinaus die Aufgabe, mit der Einladung der Fellows anregend auf das System der Wissenschaft zu wirken. Wie wirkt sich bei einem so erweiterten Auftrag die Rücksicht auf Serendipity aus? Die Geschichte der theoretischen Biologie am Wissenschaftskolleg macht sichtbar, wie dies möglich ist, welche Verfahren und welche Haltung der Verwaltung dafür nützlich sind.

Die einleitende Szene war der Anfang einer langen, wechselvollen Entwicklung, einerseits für das Profil des Wissenschaftskollegs, andererseits für das Fach. Seit dieser Zeit hat das Wissenschaftskolleg regelmäßig Gruppen von Fellows in den Life Sciences berufen und dies im Vergleich zu anderen Institutes for Advanced Study als eine Besonderheit entwickelt. Unter dem Namen College for Life Sciences wird seit 2012 zudem Jahr für Jahr eine Gruppe von Nachwuchswissenschaftlern aus diesen Fächern eingeladen. Die Gelegenheit, ein Jahr lang nachzudenken, in Distanz zum Labor und in einer Gemeinschaft von Vertretern aller Fächer, hat viele angesehene, experimentelle Biologen angezogen und ist zu einem bestimmenden Element des Wissenschaftskollegs geworden. Diese Be-

sonderheit hat auch viele Geistes- und Sozialwissenschaftler beeinflusst. Stephen Greenblatt, Harvard, und Raghavendra Gadagkar, Indian Institute of Sciences, Bangalore, beide Permanent Fellow am Kolleg, haben sich in gemeinsamen Konferenzen Dramen von Shakespeare wie King Lear vorgenommen, um die dichterische Beschreibung menschlichen Verhaltens und die wissenschaftliche der Wespen einander gegenüberzustellen. Gadagkar hat in Bangalore seinerseits ein Center for Contemporary Studies aufgebaut, das den Naturwissenschaftlern demonstriert, wie lohnend es sein kann, Vertretern anderer Disziplinen zuzuhören.

Die Institutionalisierung des Fachs Theoretische Biologie folgte den bekannten Mustern: Zuerst zwei, drei Seiten von Peter Hammerstein, nach einer positiven Reaktion aus Bonn eine Arbeitsgruppe unter Vorsitz von Rüdiger Wehner, die einen Plan von 10, 15 Seiten entwickelte und die Besonderheit des Vorschlags beschrieb, in Abgrenzung zur mathematischen Biologie oder zum Santa Fe Institute, schließlich ein Antrag der Humboldt-Universität auf Finanzierung eines Innovationskollegs. Und dann über etwa zwei Jahre die Niederungen der Universitätspolitik, die Überwindung all der Widerstände, die das Neue als Gefährdung des Bisherigen sahen. Dann die Bewilligung durch die DFG. Später wurde dann aus dem Innovationskolleg ein Sonderforschungsbereich mit Verlängerung. Schließlich wurde das neue Fach in der Universität dauerhaft verankert, als Institut für theoretische Biologie mit drei Professuren und mit eigenen Räumen neben dem Naturkundemuseum. Daneben entstand später das Bernstein Center Berlin for Computational Neuroscience. So hatte sich nach 10 Jahren ein eigener Wissenschaftsbereich entwickelt. Noch einmal 10 Jahren später wurde dies zu einer Besonderheit der Humboldt-Universität zu Berlin, die ihr dazu verhalf, bei der Exzellenzinitiative erfolgreich zu sein.

Eörs Szathmary konnte seinerseits als Permanent Fellow des Collegium Budapest eine Gruppe von Fellows einladen und so eine Art kleines Santa Fe Institut in Budapest leiten. Zugleich wurde er Professor an der dortigen Eötvös-Loránd-Universität. Der New Europe Prize erlaubte ihm 1996, ein Institut für theoretische Biologie (NEST) an seiner Universität aufzubauen. Zu dieser Zeit wurde er auch Präsident der „International Organisation for Systematic and Evolutionary Biology“. Ein Preis der ungarischen Akademie der Wissenschaften und schließlich seine dortige Mitgliedschaft zeigen, wie er und sein Fach im Laufe der Jahre anerkannt wurden.

Im Nachhinein wirkt dies alles wie ein guter Plan, eine logische Entwicklung, doch tatsächlich kamen wie in der ersten Szene viele günstige Zufälle zusammen und waren Personen entscheidend, die sie wahrgenommen und genutzt haben. Serendipity spielte eine entscheidende Rolle. Niemand hätte eine solche Entwicklung voraussehen können. Es war die Haltung der beteiligten Verwalter, die aus den Zufällen eine institutionelle Möglichkeit werden ließen. Das wird bei den hauptsächlichsten Akteuren offensichtlich – aber auch bei Karin Sonntag; sie hat mit ihren Plätzchen eine solche Gelegenheit ergriffen, ihre besonderen Fähigkeiten zur Geltung zu bringen und daraus eine Institution im Kleinen werden zu lassen.

Die Haltung des Verwalters, die auf Serendipity vertraut, schließt Planung nicht aus, verhält sich zu ihr jedoch reflexiv, setzt Planung dann und soweit ein, wie die Bedingungen der Realisierung überschaubar sind. Eine stringente Planung, das Fach theoretische Biologie an der Humboldt-Universität zu institutionalisieren, hätte die Idee von Anfang an den inneruniversitären Widerständen ausgesetzt und wäre dadurch wohl verunmöglicht oder zumindest verwässert worden. Serendipity dagegen legt ein iteratives Verfahren nahe, mit Stufen der Bewährung, die zugleich gestufte Möglichkeiten des Scheiterns sind, wie es den unvorhersehbaren Seiten der Wissenschaft selbst entspricht.

Pläne sind häufig zu rigide und entwickeln ihre eigenen Zwänge. Hat man erst einmal einen Plan, muss ihm eine Aktivität folgen, gleichgültig ob die Bedingungen weiterhin optimal sind oder nicht. Der Plan verselbständigt sich: Der Prozess war sehr aufwändig und hat viele Leute „eingebunden“, denen versichert worden ist, dass sie daraus selbst Vorteil ziehen könnten. Es wird von Win-win-Situationen geredet. So entstehen Verbindlichkeiten. Den Plan aufzugeben, weil Erwartungen sich als falsch erwiesen haben, wird schwer. Die meisten Pläne sind zudem voller ungewisser Vorannahmen. Vor allem sehen sie die Personen als Variablen an, unterstellen, dass mittels Ausschreibungen, die das geplante Profil beschreiben, Personen gewonnen werden, die all die Fähigkeiten haben, die notwendig sind, um den Plan zur Realität werden zu lassen, ein Verfahren mit ungewissem Ausgang, meist ohne Weg zurück.

Bei der Verwaltung von Wissenschaft bedingen sich Struktur und Person gegenseitig. Eine begabte Person erlaubt es, eine Struktur zu entwickeln, die ihrerseits die Voraussetzung dafür ist, dass die Person ihre Ideen verwirklichen kann. Da es

die Aufgabe der Verwalter ist, an der Struktur zu arbeiten, haben sie die Tendenz, die Abhängigkeit von den Personen, insbesondere von den Wissenschaftlern, hintanzustellen, sie als Vollstrecker der Strukturen zu sehen. Ohne die Personen mit ihren besonderen Begabungen, aber auch mit all ihren Eigenarten und Unzulänglichkeiten, wäre jedoch aus der schönen Idee des Innovationskollegs Theoretische Biologie nichts geworden. Eine gelungene Institutionalisierung hat viele Helden; viele Personen haben zusammengewirkt und können sich als Autoren fühlen. Ihr Zusammenwirken ist gerade unter Akademikern nicht selbstverständlich; sie sind gewöhnt, sich kritisch von ihren Kollegen abzusetzen, Karriere zu machen, indem sie sich vor anderen auszeichnen.

Was wäre aus der theoretischen Biologie geworden, wenn sich Wolfgang Frühwald, der als Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft für das Verfahren zur Förderung von Innovationskollegs verantwortlich wurde, nicht dafür eingesetzt hätte, bei Innovation nicht nur an Technologie zu denken. Als Germanist war er nicht dafür prädestiniert, einen Sinn für theoretische Biologie zu entwickeln. Der Akt des Verwalters Hartmut Grübel war zunächst nur ein kleiner Anstoß, aber auch ein nicht zu unterschätzender Baustein, für eine komplizierte Entwicklung, reich an Hindernissen. So war es sicher ein Glücksfall, dass mit Andreas Herz, Hanspeter Herzel und Peter Hammerstein drei Professoren berufen wurden, die trotz und vielleicht auch wegen ihrer unterschiedlichen Spezialisierungen und Temperamente gemeinsam den Ehrgeiz entwickelten, die theoretische Biologie als Fach in Forschung und Lehre zu etablieren. Wie es zu ihrer Berufung kam, wäre eine weitere Geschichte, in der sich Zufall, Klugheit und Absicht im Sinne von Serendipity miteinander verschränkten.

Bernd Ronacher spielte bei der Verankerung dieses Faches eine besonders wichtige Rolle. Als Professor der Humboldt-Universität, der mit der Idee sympathisierte, ohne davon unmittelbar zu profitieren, war er der altruistische, glaubwürdige Mitspieler von innen. Ohne sein unermüdliches Engagement, seine überzeugende Fürsprache wäre die schöne Idee sicher in den Mäandern der universitären Willensbildung versandet. Die vielfältigen Widerstände gegen das Neue führen häufig nicht zu offener Ablehnung; sie behindern nur eine positive Entscheidung. Eine Idee bedarf in der Universität eines kompetenten Fürsprechers, der nicht nachlässt zu versuchen, alle die zu überzeugen, deren Prioritäten woanders liegen und die doch mitwirken müssen, wenn es zu einer positiven Entscheidung aller Gremien

kommen soll. Dafür ist sicher auch die Zusammenarbeit mit externen Autoritäten von Vorteil, wenn sie von sachlicher Überzeugung und gegenseitigem Vertrauen getragen wird, in diesem Fall die mit Rüdiger Wehner und den Mitgliedern der externen Arbeitsgruppe, die den Vorschlag ausgearbeitet hat. Bernd Ronacher war vor seiner Berufung an die Humboldt-Universität zusammen mit Rüdiger Wehner an der Universität Zürich tätig gewesen. Beide kannten sich von daher und konnten gegenseitig darauf vertrauen, dass sich der andere vor allem an der Sache und der internationalen Reputation orientierte.

Ein vergleichbares Vorhaben des Wissenschaftskollegs, die Entwicklung einer philosophisch fundierten Wissenschaftsgeschichte, konnte nicht, wie es ideal gewesen wäre, in die Universität integriert werden, weil es an einer entsprechenden Ankerperson fehlte. Trotz jahrelanger Versuche der Annäherung kam es nicht zu dem Maß an gegenseitigem sachlichen Respekt und Vertrauen, dass die inneruniversitären Widerstände hätten überwunden werden können. Die schließlich entstandene außeruniversitäre Organisation dieses Fachs hatte einen entschiedenen Nachteil: Die Rückwirkung auf die Disziplinen hat unter der Tatsache gelitten, dass das Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte erst einmal auf seine eigene disziplinäre und internationale Anerkennung bedacht sein musste. Erst über die Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs und die Berufung von so beeinflussten Wissenschaftlern in vielen verschiedenen Universitäten konnte diese international besonders angesehene Art, Wissenschaftsgeschichte zu betreiben, auf die anderen Disziplinen einwirken und langsam in die permanenten Strukturen eindringen.

Life Sciences am Wissenschaftskolleg

Zurück zu meiner Frühstücksgeschichte und zu Serendipity. Der Zufall ist offensichtlich, über die sagacity der beteiligten Personen zu schreiben verbietet der Takt, aber welche allgemeine Absicht, welches strategische Ziel lag meinem Versuchsballon im Gespräch mit Hartmut Grübel zugrunde? Es hing mit der Geschichte des Wissenschaftskollegs zusammen. Bei seiner Gründung war einerseits klar, dass die Naturwissenschaften nicht ausgeschlossen werden sollten. Ohne sie hätten die großen Forschungsorganisationen sich kaum für ein In-

stitute for Advanced Study engagiert. Für die Max-Planck-Gesellschaft oder die Deutsche Forschungsgemeinschaft war Wissenschaft weitgehend «Science», also Naturwissenschaften. Andererseits erschien es illusorisch, für die Mathematik oder Physik Wesentliches bewirken zu können. Beide Disziplinen waren in der Welt mit Instituten dieser Art gut ausgestattet, im Institut in Princeton, aber auch in Europa mit dem Institut des Hautes Etudes Scientifiques in Bur-sur-Yvette bei Paris oder mit dem Max-Planck-Institut für Mathematik in Bonn. Aus den angewandten Naturwissenschaften, insbesondere der Geologie oder den Ingenieurwissenschaften, fanden sich keine aktiven Anwälte für die Idee, ihre Kollegen zu motivieren, sich aus ihren Instituten zurückzuziehen, um ein Buch zu schreiben oder sich die Zeit zu nehmen, über ihre bisherige Arbeit und ihr Fach tiefer nachzudenken.

Ein offener Raum war deshalb nur in den Life Sciences auszumachen. Biologen und Mediziner schienen zugleich besonders geeignet, sich von gleichzeitig anwesenden Geistes- und Sozialwissenschaftlern inspirieren zu lassen, von jener weichen Interdisziplinarität, die ein Institute for Advanced Study auszeichnet. Die Wissenschaftsgeschichte sprach dafür. Darwin ließ sich durch die Ökonomie inspirieren; danach, um 1900, wurden die Sozialwissenschaften durch die Evolutionstheorie beeinflusst. Das Wissenschaftskolleg konzentrierte sich deshalb darauf – wie es schon seine Gründungsschrift, das Memorandum von 1980, nahegelegt hatte. Der erste Versuch ging für den Betroffenen glücklich aus, brachte aber das Wissenschaftskolleg kaum weiter. Die erfolgreichen Verhandlungen mit dem Verhaltensforscher Hubert Markl über seine Berufung an die Freie Universität Berlin und auf eine Position als Permanent Fellow am Wissenschaftskolleg fanden ein allseits unerwartetes Ende: Er erhielt ein Angebot, das er nicht ablehnen konnte. Er wurde Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Auf seinen Vorschlag sollte Gunther Stent dafür gewonnen, dem Wissenschaftskolleg zu helfen, ein Profil in den Life Sciences zu entwickeln. Daraus entstand ein Problem für die Verwaltung; denn ein angesehener, experimentell arbeitender Naturwissenschaftler kann seine Reputation nur schwer erhalten, wenn er nicht weiterhin überwiegend an einem Institut seines Fachs arbeitet. Gunther Stent wollte in Berkeley bleiben und nicht an die FU Berlin berufen werden. Die Lösung: Es wurde ein neuer Status kreiert, den die Planer und die Satzung nicht vorgesehen hatten, der des non resident Permanent Fellow, an sich ein Widerspruch

in sich. Er erwies sich auch in anderen Fällen als nützlich, um herausragende Wissenschaftler, die mit ihrer Heimatuniversität verbunden bleiben wollten, dafür zu gewinnen, kontinuierlich an der Leitung des Wissenschaftskollegs mitzuwirken, ohne dauerhaft anwesend sein zu müssen. Serendipity der Verwaltung? Der zufällige Umstand, dass Gunther Stent nicht nach Berlin berufen werden wollte, veranlasste das Wissenschaftskolleg seine Organisation zu modifizieren, um damit sein allgemeines Ziel besser verfolgen zu können.

Es kam zu der einen oder anderen erfolgreichen Berufung von Biologen als Fellows, doch die Einladungen von Fellows aus diesen Disziplinen insgesamt entwickelten sich nicht in dem Umfang und der Art, dass daraus ein Profil des Wissenschaftskollegs entstand. Die Absicht blieb, der Erfolg war nicht durchschlagend, blieb ohne weitergehende Folgen.

In derselben Zeit erwies es sich in der Wissenschaftsgeschichte als möglich, ein solches Profil zu entwickeln. Der Verantwortliche hierfür, der Technologiehistoriker Thomas P. Hughes, war ein reflexiver Verwalter. Er war sich bewusst, dass eine solche Absicht einer längerfristigen Institutionalisierung bedurfte. Eine der Figuren, die er als Historiker technologischer Innovationen herausgearbeitet hatte, war die des „Institution Builders.“ Mit dem Programm der Walther Rathenau Fellowships für Postdocs aus aller Welt, das von der Volkswagenstiftung über fünf Jahre finanziert wurde, schuf er eine Institution auf Zeit. Damit wurde auf die Dauer weltweit bekannt, dass Berlin und das Wissenschaftskolleg diese Absicht verfolgten. Nur die Verwaltung hatte ein Problem: Auch diese Form eines längerfristigen Projektes, das dem Profil der Institution dienen sollte, war in der Satzung nicht vorgesehen. Eine Haushaltsvorschrift half: Mittel eines Zuwendungsgebers sind nach den mit ihm vereinbarten Bedingungen zu verwenden. Solche Projekte wurden so davon abhängig, dass eine zusätzliche Finanzierung gefunden wurde. Erst viele Jahre später wurde diese Form, nachdem sie sich bewährt hatte, auch in der Satzung des Wissenschaftskollegs verankert.

Rüdiger Wehner als Wissenschaftler und Verwalter

Trotz des bescheidenen Erfolgs blieb es bei der generellen Absicht, in den Life Sciences ein spezifisches Profil zu gewinnen. Dies wurde mit der Berufung von Rüdiger Wehner, einem genialen Verwalter, möglich. Seine Bindung ans Wissenschaftskolleg ist zugleich eine weitere Geschichte, die zeigt, wie fruchtbar es sein kann, Serendipity wirken zu lassen. Er war schon gleich nach der Gründung 1981 als Fellow vorgeschlagen worden. Auf die Anfrage, ob er eine Einladung annehmen könnte, antwortete er abwehrend, aber in einer Weise, dass der Gründungsrektor, Peter Wapnewski, und ich unabhängig voneinander spontan den Eindruck bekamen, das ist eine Person, die ins Wissenschaftskolleg gehört; wie Yehuda Elkana, der andere non resident Permanent Fellow, später sagen sollte: eine „Wissenschaftskolleg-like person.“

Rüdiger Wehners Antwortbrief war im normalen Postumlauf. Nach seiner Lektüre war ich ganz aufgeregt und ging sofort hinüber ins Büro von Peter Wapnewski: Haben Sie diesen Brief gelesen? Es stellte sich heraus, dass ihm Rüdiger Wehner's Antwort genauso aufgefallen war wie mir. Wir waren beide fasziniert, dass in dieser Frühphase der Institution ein Außenstehender aus Zürich den Sinn des Wissenschaftskollegs so gut erfassen konnte, und das in einer Sprache ausdrückte, als ob er nicht ein dröger Naturwissenschaftler – so unser Vorurteil – sondern ein Schriftsteller wäre. Zunächst folgte daraus nichts. Doch einige Zeit später bot sich die Gelegenheit, Rüdiger Wehner als Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats zu wählen – auch dies zunächst mit geringen Folgen. Erst als Gunther Stent als Permanent Fellow ausschied, konnte das Wissenschaftskolleg Rüdiger Wehner eine Position anbieten, die ihm einen Handlungsspielraum eröffnete, der seinen Ambitionen entgegenkam.

Mit ihm kam die Funktion des non-resident Permanent Fellows voll zur Geltung. Er war ein Unternehmer und sah in der Berufung von Fellows die Chance, etwas für sein Fach, die Biologie, und zugleich für das Wissenschaftskolleg zu bewirken. Ihm schien ein Programm, etablierte und jüngere Wissenschaftler dazu einzuladen, für eine begrenzte Zeit ihren eigenen Fragen ohne die Zwänge des Labors in einer Gemeinschaft von Fellows aller Fächer nachgehen zu können, günstig, die theoretischen Seite dieses weitgehend experimentellen Faches zu stärken.

Rüdiger Wehner war ein leidenschaftlicher experimenteller Biologe. Wenn er über sein Versuchstier, die Wüstenameise *Cataglyphis*, sprach, wurde erfahrbar, wie Forschung die ganze Person erfassen kann. Die intellektuelle Anstrengung, zu verstehen, wie ein so kleines Hirn in einer so feindlichen Umgebung wie der Wüste eine so komplexe Orientierungsleistung – kreuz und quer auf die Suche nach Nahrung zu gehen und schnurstracks zum Stamm zurückzufinden – erbringen konnte, war die zu erwartende Seite. Auch die Phantasie, die aufgebracht wurde, um die Versuche anzuordnen und technisch die notwendigen Sensoren zu entwickeln, gehört zu den leicht vorstellbaren Qualitäten eines guten Forschers. Zugleich wurde jedoch auch erkennbar, wie die Erfahrung des Lebensraums dieser Ameisen in Ländern ganz anderer klimatischer Bedingungen und Kulturen einen eigenen Anziehungspunkt darstellte, bis hin zur ästhetischen Begeisterung für die Schönheit und Eleganz dieser Insekten.

Dieser Spagat zwischen hoch spezialisierter Forschung bis hin zum Sinn für die ästhetischen Seiten der Darstellung beeindruckte auch an seinem allumfassenden Lehrbuch der Zoologie. Es reichte Rüdiger Wehner nicht, seine disziplinären Kollegen zu überzeugen, sondern er hatte das Bedürfnis, die Berechtigung seiner Begeisterung jedermann zu vermitteln, sich also so auszudrücken, dass selbst der Jurist die Illusion haben konnte, seine Forschung verstanden zu haben.

Seiner Einstellung als experimenteller Wissenschaftler entsprechend war Rüdiger Wehner im Prinzip gegenüber rein theoretischen Vorhaben wie am Santa Fe Institute skeptisch. Die Biologie sei nicht dazu angetan, wie die theoretische Physik nach möglichst allgemeinen Gesetzen zu suchen. Es gehe vielmehr darum, die Lebewesen in ihrer komplexen Vielfalt und in ihrer Entstehungsgeschichte zu verstehen. Das ständige Wechselspiel zwischen Empirie und Theorie solle nicht außer Kraft gesetzt werden. Die Art, wie die theoretische Seite des Fachs innerhalb der Universität organisiert werde, solle sie nicht vom Experiment isolieren. Sie solle immer wieder der Herausforderung ausgesetzt sein, dass experimentell tätige Biologen sie als für ihre Arbeit interessant ansehen. Theorie werde in der Biologie, so Wehners Überzeugung, nur nicht hinreichend betont; sie solle nicht beherrschend werden. In der Soziologie hätte Robert Merton von middle range theories gesprochen. Dementsprechend war es angemessen, die Beschäftigung mit Theorie zeitlich zu begrenzen, so wie es mit der Berufung als Fellow auf ein Jahr verbunden war, bzw. sie in die allgemeine Biologie an der Universität einzu-

binden. Sie sollte sich nicht verselbständigen. Dies war sein Einwand gegen ein Max-Planck-Institut, wie es zu dieser Zeit der Nobelpreisträger Manfred Eigen vorgeschlagen hatte.

Rüdiger Wehner bestimmte für viele Jahre das Programm des Wissenschaftskollegs in den Life Sciences, sicher unter der Kontrolle von Beirat, Permanent Fellows, Rektor und den großen Forschungsorganisationen in der Mitgliederversammlung, aber tatsächlich ziemlich unbeschränkt. Manchen störte die autoritär erscheinende Eigenart der Person. Sie passte schlecht zu den Vorstellungen von Mitbestimmung und Transparenz an den Universitäten, die daran glaubten, durch offene Ausschreibungen die besten Kandidaten zu finden. Rüdiger Wehner hatte nichts dagegen, dass jedermann von der Möglichkeit der Fellow-Einladung wusste und sich eventuell an ihn wenden konnte, aber er war davon überzeugt, dass man die richtigen Personen anwerben musste. Begabte Menschen sind häufig so mit ihrer Sache beschäftigt, dass sie auf keine Ausschreibungen achten. Zudem war es für experimentelle Biologen nicht offensichtlich, wie produktiv eine Phase des Nachdenkens für die weitere Entwicklung ihrer Forschung, auch im Hinblick auf die Gestaltung ihrer Experimente, sein könnte. Es war nicht einfach, besonders interessante Forscher dazu zu überreden, sich auf ein solches Experiment einzulassen. Bei seiner Anwerbung hatte es Rüdiger Wehner meist mit Wissenschaftlern zu tun, die als verantwortliche Leiter von Gruppen gewohnt waren, mit ihrer Zeiteinteilung äußerst sparsam umzugehen. Die erste Reaktion war deshalb häufig: Das klingt ja wunderbar, aber ich kann es mir nicht leisten, mich so lange von meinem Labor zu entfernen. Außenstehende schlugen deshalb vor, in Berlin vergleichbare Laborplätze anzubieten. Doch das war nicht im Sinne des Erfinders. Die Besonderheit des Fellowships sollte gerade darin bestehen, für einige Zeit von den Zwängen und Routinen der experimentellen Arbeit befreit zu sein.

Ein anderes Beispiel für seine spezifische Art vorzugehen: Es war ihm wichtig, viele Meinungen einzuholen, aber er meinte, schließlich komme man nicht darum herum, dass eine verantwortliche Person all diese Meinungen vergleichend bewertet. Er meinte, wenn er seine Überzeugung auf eine so breite Grundlage stellte und allgemein verständlich begründete, sollten die Gremien, wenn sie keine besseren Gründe hatten, seinen Vorschlägen gefälligst folgen – oder ihn von seiner Verantwortung entbinden. Diese Eigenart des maßgeblichen, persönlich zu verantwortenden Urteils bestimmte offenbar auch den Stil, wie Rüdiger Wehner

sein großes, international hoch angesehenes Institut in Zürich leitete. Aufgrund ihres Verwaltungsverfahrens der Vernehmlassung erschien es den Schweizern offenbar problemlos, so breite Beteiligung und autoritatives Urteil miteinander zu verbinden.

Solche Verfahren gewährleisteten, dass die Entscheidungen immer von der Sache getragen waren. Seine Vorschläge wurden letztlich von allen akzeptiert. Das heißt natürlich nicht, dass alle Fellows sich als Genies erwiesen und die erhoffte Wirkung verspürten, aber immerhin geschah Letzteres so häufig und so nachhaltig, dass die Fama sich verbreitete, ein solcher Aufenthalt könne tatsächlich besonders produktiv sein. So kam sein ungewöhnliches Engagement für das Wissenschaftskolleg voll zum Tragen.

Die Satzung des Wissenschaftskollegs ließ solche Verfahren zu und erwies sich für Serendipity offen, in der Verwaltung wie in der Wissenschaft. Heute würde man sagen: das Institutional Design oder die Choice Architecture à la Cass Sunstein¹ war so offen, dass es die Eigenarten und Stärken der Wissenschaftlerpersönlichkeit Rüdiger Wehner voll zur Geltung kommen ließ. Die Autoren der Satzung werden eine Konstellation, wie sie mit Rüdiger Wehner vorlag, nicht vorhergesehen haben. Sie waren nur so klug, möglichst wenig zu dekretieren, so wie bei einer guten Verfassung nur das Unumgängliche der Organisation geregelt wird.

Die Offenheit der Satzung ermöglichte der Leitung eine an sich widersprüchliche Haltung. Sie konnte eine latente Aufmerksamkeit für die Life Sciences haben und doch relativ untätig bleiben, solange sich keine besonders günstigen Gelegenheiten ergaben, dieses Ziel mit Hilfe geeigneter Personen zu realisieren. Für die Verwaltung bedeutete latente Aufmerksamkeit, die generelle Absicht immer wieder mit kompetenten Gesprächspartnern zur Sprache zu bringen, auf Reaktionen zu warten und zu lernen, die Umstände und Kontexte möglichst umfassend und genau zu verstehen, ohne durch den Zwang zu sofortigen Entscheidungen in der Wahrnehmung eingeengt zu sein.

Die Berufung von Peter Hammerstein und Eörs Szathmary 1992 als Fellows hatte für Rüdiger Wehner programmatischen Charakter. Was er damit über die einzelnen Berufungen hinaus meinte, wurde mir als Verwalter erst auf die Dau-

1 Cass R. Sunstein: *Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism*.

er durch Gespräche und Lektüre verständlich. Dieses Verständnis blieb natürlich mangels Fachkenntnissen vage. Es gehört zur reflexiven Haltung des Verwalters, sich jede Mühe zu geben, den Gegenstand seiner Förderung genau zu verstehen, ohne dabei zu vergessen, dass seine Fähigkeit beschränkt bleibt, wirklich zu begreifen, worum es geht. Dieses Dilemma hält viele Verwalter davon ab, mit Wissenschaftlern über Wissenschaft zu argumentieren, m.E. zu Unrecht. Sie befürchten, als nicht hinreichend sachkundig angesehen zu werden. Der Vorwurf der Halbbildung schreckt ab und ist meist gerechtfertigt; doch das oberflächliche Verständnis, das für den Fachfremden aus Lektüre und Gesprächen entsteht, hat auch seine Vorteile, gerade weil es vage bleibt. Die Fragen eines wohlwollenden Außenstehenden lenken die Aufmerksamkeit des Wissenschaftlers auf Umstände und Kontexte außerhalb seines Faches, ohne dass seine fachliche Autorität in Frage gestellt wird. Dadurch können sich Möglichkeiten auftun, an die er selbst gar nicht gedacht hätte. So verstanden eröffnet das begrenzte Verstehen des Verwalters auch Chancen, allerdings unter der Voraussetzung, dass dem Wissenschaftler deutlich bleibt: der Verwalter ist sich seiner begrenzten Kompetenzen und der Vagheit seiner Kenntnisse bewusst. Er nimmt eine reflexive Haltung ein und verwischt nicht den Unterschied der Rollen.

Vom Verwalter aus gesehen hat die Haltung, die auf Serendipity setzt, also etwas Widersprüchliches: er verfolgt die generelle Absicht aktiv und mit breiter Information, rechnet zugleich jedoch bei jedem Schritt damit, dass die Wissenschaftler ihre eigenen Wege gehen, aber auch dass der Weg sich nicht als hinreichend erfolgversprechend erweisen kann. Er bleibt sich der Begrenztheit seiner Kenntnisse und der Tatsache bewusst, dass er aufgrund ungewisser Prognosen über Personen und ihrer Potentiale handelt. Sie können sich als falsch erweisen. Wissenschaftler bleiben trotz sorgfältiger Begutachtung ihres Potentials „ganz normale Menschen“, wie der Hausmeister des Wissenschaftskollegs es schon zu Beginn im Interview mit dem Spiegel ausgedrückt hat,² mit all ihren unvorhersehbaren Seiten.

Bei dem Versuchsballon gegenüber Hartmut Grübel spielte ein weiteres allgemeines Ziel des Wissenschaftskollegs eine Rolle. Es war unter Mitwirkung all der Organisationen entstanden, die wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft oder

2 <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-14341912.html> (28.2.2018).

die Max-Planck-Gesellschaft die überregionale Seite der deutschen Wissenschaft repräsentierten. Die Präsidenten dieser Organisationen legten in der Mitgliederversammlung immer großen Wert darauf, dass das Kolleg nicht von lokalen Tendenzen vereinnahmt würde. Es sollte eine internationale Einrichtung in einer an Wissenschaft reichen Stadt sein, nicht aber der Diener der Berliner Institutionen. Nur wenn es eine über das Lokale hinausgehende Rolle für die Wissenschaft spielte, ließ sich der ungewöhnliche Aufwand rechtfertigen, mit einer Ausstattung wie an einem amerikanischen Institut, aber auch mit dem Engagement all dieser stark beschäftigten Präsidenten. So war das Wissenschaftskolleg von seiner Konstitution her veranlasst, seine Arbeit als Teil des Wissenschaftssystems zu sehen und seine unzähligen Einzelentscheidungen entsprechend einzuordnen, unabhängig von Berliner Pressionen, im Hinblick auf seine internationale Orientierung aber auch unabhängig von bundesrepublikanischen Einflüssen, etwa des Ministeriums oder einzelner Forschungsorganisationen.

Wie sollte eine solche Rolle erreicht werden? Dafür gab es kein Vorbild. Die amerikanischen Institute hatten, wenn sie gute Fellows berufen hatten und diese mit der Wirkung ihres Aufenthaltes zufrieden waren, ihre Schuldigkeit getan. Bei dem jährlichen Erfahrungsaustausch unter den Direktoren der angesehensten Institute dieser Art, SIAS (Some Institutes for Advanced Study), hatte der Direktor des Princeton Institutes for Advanced Study die Berichte des Wissenschaftskollegs über Projekte und über längerfristige Pläne nur mit einer gewissen Verwunderung zur Kenntnis genommen. Dieses größte und bekannteste Institut dieser Art war durch die Ideen von Abraham Flexner geprägt; dazu gehörte seine Mahnung, dass die Institution sich auf seine spezifische, zentrale Aufgabe beschränken sollte. Es hatte es auch nicht nötig, sich um mehr zu kümmern; es hatte sein eigenes Vermögen. Sein Board of Trustees bestand vor allem aus Mitgliedern, die ihm halfen, das Vermögen zu mehren. Das Wissenschaftskolleg dagegen musste seinen Gremien plausibel machen, dass es eine bundesweit wichtige, öffentliche Funktion erfüllte, dem Gemeinwohl diene, mit Aufgaben, die von anderen nicht wahrgenommen wurden.

In den Wissenschaftsorganisationen gab es dazu Vorstellungen, die den Kern seiner Tätigkeit an sich, die Berufung von Fellows, rechtfertigten: Die Überlastung der besten Wissenschaftler mit administrativen Aufgaben, der Mangel an der notwendigen Konzentration, um ein Buch schreiben zu können, die engen diszip-

linären Perspektiven des Normalbetriebes der Wissenschaft, die Anregung durch Fellows anderer Disziplinen und Kulturen. All diese Vorstellungen betrafen die einzuladenden Wissenschaftler in ihren jeweiligen Kontexten. Sicher, das Wissenschaftskolleg hätte darauf hoffen können, dass sich wie in Princeton auf die Dauer der Ruf verbreitete, welche bedeutende Wirkung für die Fellows und ihre Einrichtungen von dem Aufenthalt am Wissenschaftskolleg ausgehen konnte. Doch es war schwer vorstellbar, dass 40 Geschichten dieser Art pro Jahr sich zu einem erkennbaren Profil des Kollegs zusammenfügen würden. Bei der Vielfalt der Fächer und Sprachen der Fellows war für einen Außenstehenden schwer durchschaubar, welche allgemeine, überregionale Wirkung die Institution hatte. Zudem wäre es unangemessen gewesen, solche Wirkungen der Institution als solcher zuzuschreiben; denn sie waren das Ergebnis der Arbeit der einzelnen Fellows.

Auf diese Schwierigkeit reagierten Außenstehende in der Regel: Dann muss man Schwerpunkte der Einladungen planen oder wie am Center in Stanford Themen vorgeben. Die Versuche in dieser Richtung waren jedoch nicht ermutigend. Wunderbar geplante Gruppen baten nach wenigen Wochen, sie von der Arbeit als Gruppe zu entbinden und ihnen die Freiheit der anderen Fellows zu gewähren, nach ihren individuellen Bedürfnissen sich mit anderen zusammenzutun. Die Zwänge von geplanten Schwerpunkten ließen Serendipity häufig nicht genügend Raum.

So schälte sich eine andere Form heraus, mit dem Widerspruch zwischen dem Ansehen der Institution und der Freiheit der Fellows, ihre eigenen Forschungsinteressen zu verfolgen, umzugehen: Themen, die die Institution kontinuierlich verfolgte. Der Eindruck, dass sie für die Entwicklung der Wissenschaft in Deutschland wichtig sein könnten, beruhte jeweils auf Beobachtungen während des Prozesses der Auswahl von Fellows. Auch wenn bei der Beurteilung der einzelnen Bewerbungen viele unterschiedliche Gesichtspunkte einfließen, spielte dabei doch immer auch der Stand der Forschung eine Rolle. Die Argumente für und gegen einzelne Kandidaturen ließen auf die Dauer da oder dort Lücken erkennen, für die die besondere Situation des Wissenschaftskollegs ein Anregungspotential entfalten könnte. Solche Lücken waren nicht abstrakt, sondern das Potential, das in Bewerbern und Vorschlägen gesehen wurde. Berufungen von Fellows konnten so Desiderata verfolgen und Tendenzen verstärken, von denen man hoffen konnte, dass sie die Wissenschaft in Deutschland bereichern würden. In der Regel wurden

solche Absichten nicht veröffentlicht, um den Eindruck zu vermeiden, ein Kandidat habe höhere Chancen berufen zu werden, wenn er seine Bewerbung auf ein solches thematisches Feld ausrichtete.

Der Vorteil im Vergleich zur Planung von Ministerien und Forschungsorganisationen, die solche Desiderata langfristig und organisiert verfolgten, bestand vor allem in zwei Aspekten. Das Engagement des Wissenschaftskollegs beschränkte sich jeweils auf ein Jahr und hielt sich auch finanziell in Grenzen (durchschnittlich 120.000 €, Stipendium und anteilige Kosten der Institution). Zum zweiten ging es jeweils konkret von dem Potential eines einzelnen Forschers aus. Auf Serendipity zu setzen, implizierte so für das Wissenschaftskolleg kein großes Risiko. Es konnte seine Absichten zuweilen sogar verborgen halten, häufig selbst gegenüber den berufenen Fellows, so lange, bis der Zufall eine Gelegenheit ergab, eine strategische Idee stärker zu betonen.

Dann begab aber auch das Wissenschaftskolleg sich auf den Weg der Institutionalisierung, entgegen seinem Auftrag, jedes Jahr mit seinen Fellows Neues zu ermöglichen. Der Ausnahmecharakter solcher Engagements erforderte hohe Selektivität und eine leicht revidierbare Form. So haben sich die Projekte am Wissenschaftskolleg entwickelt. Sie wurden ausschließlich durch Drittmittel finanziert, damit durch die Beurteilung des Zuwendungsgebers immer sichergestellt blieb, dass Außenstehende die Einschätzung des Wissenschaftskollegs zu den Desiderata teilten. Zudem war von der Satzung her eindeutig, dass es sich um keine eigene Daueraufgabe handeln durfte. Projekte waren mit dem Ziel verbunden, diese Aktivität möglichst bald an andere Institutionen, insbesondere an die Universitäten, abzugeben. „Möglichst bald“ wurde jedoch anders als bei Stiftungen nicht festgelegt. Erfahrungsgemäß erfordern solche Entwicklungen eher 10 als 5 Jahre. Das erste Thema dieser Art, die philosophisch fundierte Wissenschaftsgeschichte, trat nach etwa 10 Jahren in den Hintergrund, als Anfang der 1990er Jahre das Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte gegründet wurde und das Programm der Walther Rathenau Fellowships endete.

In den Life Sciences wurde die Zurückhaltung gegenüber der Veröffentlichung der Themen von Schwerpunktgruppen aufgegeben, vor allem aus psychologischen Gründen. Experimentelle Forscher konnten sich leichter in das Abenteuer der disziplinären Vielfalt stürzen, wenn sie sicher waren, wenigstens ein kleines Reser-

voir an Gleichgesinnten vorzufinden, ein Mini-College von 4 oder 5 Personen im großen Kolleg von 40 Fellows. Es erwies sich häufig, dass die Naturwissenschaftler, stärker als die Geisteswissenschaftler, sich davon abhängig fühlten, während ihres Aufenthaltes von kompetenten Gesprächspartnern umgeben zu sein.

Aufgrund der allgemeinen Absicht, theoretische Biologie zu fördern, erschien dem Wissenschaftskolleg die Struktur Innovationskolleg innerhalb einer Universität eine günstige institutionelle Form zu sein. Sie sollte theoretische Arbeit betonen, ohne sie von der experimentellen Arbeit ganz abzukoppeln. Diese Form erforderte es, die Idee in die Universität hineinzutragen. Die entscheidende Rolle von Bernd Ronacher für die interne Akzeptanz ist schon betont worden. Es bedurfte jedoch auch der bundesweiten Unterstützung. Der weitere Prozess war so zu gestalten, dass konkurrierende Absichten der Max-Planck-Gesellschaft oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft ebenso wie die Interessen der Biologen an den Universitäten einfließen konnten. Wolf Singer, Mitglied der Max Planck Gesellschaft, konnte in der vorbereitenden Arbeitsgruppe davon überzeugt werden, dass das Konzept, dieses Feld in die Humboldt-Universität zu integrieren, einem neuen, unabhängigen Max-Planck-Institut vorzuziehen wäre. Traditionell war das Wissenschaftskolleg in diesem Bereich vor allem mit der Biologie der FU Berlin verbunden, vor allem mit Randolph Menzel. Auch er wurde beteiligt. Er war durch seine institutionelle Zugehörigkeit kein Konkurrent, denn seine Universität gehörte nicht zu den neuen Bundesländern und kam deshalb für ein Innovationskolleg nicht in Frage.

So hat sich in Berlin eine Konstellation entwickelt, die für die theoretische Biologie förderlich war, eine sehr spezifische Situation, zeitgebunden im Zusammenhang mit der deutschen Vereinigung und personenbezogen mit den handelnden Wissenschaftlern. Die theoretische Biologie war so weit institutionalisiert wie nötig, um dieses Fach an der Universität als Teil des Biologiestudiums zu verankern und behielt doch die Offenheit gegenüber unvorhersehbaren Entwicklungen des Faches, auch durch weitere Berufungen von Fellows ans Wissenschaftskolleg.

Die Verknüpfung von Institutionalisierung und Offenheit gegenüber Neuem ist eine generelle Schwierigkeit der Wissenschaftsverwaltung, auch für große Organisationen. Es gibt viele Formen, dieses Problem zu lösen. Die des Riksbankens Jubiläumfonds erscheint mir vorbildlich, um diesem Dilemma gerecht zu wer-

den. Diese Stiftung bestimmt in erheblichem Maße die Entwicklung der Geistes- und Sozialwissenschaften in Schweden. Sie ist wie ein Ministerium durch ihren maßgeblichen Einfluss der Gefahr ausgesetzt, dass seine Entscheidungen zu einer Fehlsteuerung des ganzen Systems führen. Sie bringt Serendipity dadurch zur Geltung, dass sie einerseits einen völlig offenen Förderbereich hat, dem Normalverfahren der Deutschen Forschungsgemeinschaft vergleichbar. Etwa 10% ihrer Mittel verwendet sie jedoch für Prospektion, also für Überlegungen und Versuche, um herauszufinden, welche Desiderata es für das Wissenschaftssystem gibt, im Wesentlichen mittels internationaler Konferenzen, den Suchkonferenzen der Max-Planck-Gesellschaft vergleichbar. Der entscheidende Vorzug besteht darin, dass beide Aktivitäten voneinander unabhängig sind. Die Prospektion führt nicht zur Programmierung der Förderung. Der Antragsteller und die Gutachter können, da alles öffentlich zugänglich ist, erkennen, was die Stiftung zur Zeit für besonders zukunftssträchtig hält, aber die Beurteilung des einzelnen Vorhabens, dessen Finanzierung im Förderverfahren beantragt wird, kann dem widersprechen und zugleich die Prospektionsvorhaben inspirieren. Es gibt viele Gründe, diese Stiftung als Vorbild zu sehen, aber diese Art der Organisation und des Verfahrens scheint besonders angemessen auf die Tatsache der Serendipity von Wissenschaft und ihrer Verwaltung zu reagieren. In diesem Sinne war es für das Wissenschaftskolleg wichtig, die Entscheidungen in Projekten und die über die Einladung von Fellows voneinander unabhängig zu halten, nicht nur finanziell, sondern auch durch die jeweils zuständigen Gremien und Verfahren.

Collegium Budapest: Der politische Akt

Das Collegium Budapest sollte ein Wissenschaftskolleg für Ost/Mitteleuropa werden, eine Lerngemeinschaft, die von den intellektuellen Interessen der Wissenschaftler Osteuropas bestimmt ist, von Wissenschaftlern, die durch den Eisernen Vorhang den westlichen zu wenig bekannt waren; denn sie hatten wenig Möglichkeiten, ihre Ideen zur Geltung zu bringen. Die Umsetzung dieser wissenschaftspolitischen Absicht setzte in vielfältiger Art und Weise voraus, mit Unvorhersehbarem umzugehen, ja beruhte auf der unbewiesenen Annahme, dass durch den Eisernen Vorhang Wissenschaftler daran gehindert worden sind, allgemein interessierende Ideen zu vertreten, und dass ihre Arbeiten westlichen Wissenschaftler nicht vertraut waren.

Das Collegium Budapest erfüllte seine Aufgabe 20 Jahre lang; seine dauerhafte Institutionalisierung scheiterte jedoch. Die ungarische Regierung war nicht bereit, die Grundfinanzierung zu übernehmen. Unter Victor Orban wollte sie zudem nicht mehr akzeptieren, dass das Collegium Budapest eine akademisch autonome und internationale Institution ist. Es wurde deshalb in die Central European University überführt. Seine Gründung beleuchtet ähnlich wie beim Wissenschaftskolleg das Zusammenspiel von Absicht und Zufällen, wenn es um die Gestaltung einer Institution geht, aber auch wie ein zunächst unmerklicher Mangel zu einer entscheidenden Hürde werden kann.

Der Gabor-Effekt

Endlich war es so weit. Die Gemeinsame Erklärung zur Gründung des Collegium Budapest sollte am 17. Juli 1991 in der ungarischen Akademie der Wissenschaften in Budapest unterzeichnet werden. Der Rahmen war beeindruckend. Das repräsentative Hauptgebäude der Akademie im klassizistischen Stil liegt an einem der zentralsten Orte in dieser Millionenstadt, direkt am Ufer der Donau, auf der Pester Seite, wo sich die Stadt im 19. Jahrhundert ausgebreitet hat. Der Blick aus dem Saal im ersten Stock nach Süden geht auf den Platz, in den die Kettenbrücke mündet, umrandet von Gebäuden unterschiedlichster Stile, links eine monströse

Jugendstilfassade, früher wohl eine Bank, die ihre Macht demonstrieren und ihre Kunden beeindrucken wollte, gegenüber der sozialistische Versuch, ein Edelhotel für die Touristen aus dem Westen an dieser prominenten Stelle zu platzieren, nunmehr das Hyatt Budapest. Ganz anders der Blick nach Westen auf die Buda-Seite der Stadt, auf den Burgberg, den Hügel mit dem historischen Kern der alten Stadt Buda, mit dem Burgpalast, der Fischerbastei und der Matthias-Kirche – um die Geschmacklosigkeit des Hilton Hotels daneben nicht zu erwähnen.¹

Der Präsident der ungarischen Akademie der Wissenschaften, Domokos Kosáry, und der Minister für Bildung und Unterricht Ungarns, Bertalan Andrásfalvy, hatten eingeladen. Erwin Teufel, Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg, war angereist. Berlin war durch den Senator für Wissenschaft und Forschung, Manfred Erhardt, vertreten. Hans Merkle, der legendäre Chef der Bosch GmbH, trat als Vorsitzender des Kuratoriums der Fritz Thyssen Stiftung auf, begleitet von deren Geschäftsführer Rudolph Kerscher. Die französische Regierung und die Schweiz hatten ihre Botschafter, Pierre Brochand und Erwin Hofer, damit beauftragt, die Erklärung zu unterschreiben. Für Österreich war Hofrat Huber vom Ministerium für Wissenschaft und Forschung angereist. Für die beteiligten Stiftungen nahmen Heinz Hertach als Geschäftsführer der Schweizer Kulturstiftung Landis & Gyr, Dan Brändström als der des Riksbankens Jubileumsfond und Heinz-Rudi Spiegel für den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft teil. Da saßen sie nun, im Sitzungssaal der ungarischen Akademie der Wissenschaften in Budapest, alle friedlich vereint und beschlossen auf der folgenden konstituierenden Sitzung des Kuratoriums alles Erforderliche, damit das Collegium Budapest im Herbst 1992 seinen Betrieb aufnehmen konnte.

Es war ein beeindruckender politischer Akt der Kooperation zugunsten einer europäischen Forschungsinitiative geworden. Nur der letzte Absatz der gemeinsamen Erklärung über das Gebäude, der für einen Außenstehenden völlig unverständlich war, ließ noch ahnen, wie dramatisch die vorhergehende Sitzung gewe-

1 Wikipedia zeigt unter „Panoramablick“ die Sicht vom Burgberg aus auf die Pester Seite, auf dem die Kettenbrücke und der Platz zu sehen sind, an dessen linker Seite die Akademie liegt – <http://de.m.wikipedia.org/wiki/Fischerbastei> (18.4.2015). Im Vordergrund ist das Backsteingebäude des Raoul Wallenberg Guesthouse zu sehen, links neben dem weißen Haus in der Mitte unterhalb der Straße. Das Bild „Luftaufnahme“ zeigt das Hauptgebäude des Collegium Budapest, das alte Rathaus von Buda, links neben der Matthias-Kirche.

sen war: „Aufgrund des Beschlusses der Regierung der Republik Ungarn stellt das Ministerium für Bildung und Unterricht den entsprechenden Teil des Gebäudes in Budapest I. Színház. utca 9–11 dem Collegium Budapest zur Verfügung und sorgt für dessen Räumung. Da die Förderer für den Betrieb des Collegium Budapest das Gebäude in Budapest I. Szentháromság utca 2 geeigneter fanden, ist die Ungarische Akademie der Wissenschaften bereit, das in diesem Gebäude befindliche Sprachwissenschaftliche Institut ins Gebäude in Budapest I. Színház utca 9–11 umzusiedeln, und auf diese Weise das Gebäude in Budapest I. Szentháromság utca 2 dem Collegium Budapest zur Verfügung zu stellen.“ (Ziffer 9 der gemeinsamen Erklärung zur Gründung des Collegium Budapest vom 17. Juli 1991). Auf Deutsch: Die Akademie übergibt dem Collegium Budapest das alte Rathaus von Buda und erhält dafür die ursprünglich für das Collegium vorgesehenen Räume im Karmeliterkloster.

Am Vorabend waren die hohen Gäste zu einem Konzert auf dem Lande eingeladen worden. Alles wirkte wie eine richtige Staatsaktion, schon am Flughafen. Gleich am Flugzeug waren wir, Wolf Lepenies, der Rektor des Wissenschaftskollegs und ich, in Empfang genommen und in die VIP Lounge geführt zu worden, bis die Formalitäten erledigt waren. Nach einem kurzen Aufenthalt im Hotel, der Akademie gegenüber, holte uns der Präsident der Akademie mit seinem dicken BMW ab und wir fahren mit beängstigender Geschwindigkeit aus der Stadt heraus, über die Autobahn zum Schloss Brunszvig. Auf meinen schüchternen Einwand, dass auf dem Display lauter Warnlampen leuchteten, meinte Herr Kosáry völlig gelassen, das sei schon lange so; das bedeute wohl nur, dass die Elektronik kaputt sei. Immerhin, die Klimaanlage funktionierte und machte die abendliche Hitze erträglich. Die etwa 25 Gäste wurden nach einer kleinen Erfrischung im Schloss in den Park geführt. Der englische Garten mit einem kleinen See gab eine idyllische Kulisse für ein Konzert ab. Ein förmlich gekleidetes Quartett spielte eines der Rasumowsky Quartette. Beethoven war Gast in diesem Schloss gewesen, das nun ein Beethoven-Museum beherbergte und im Übrigen von der Akademie genutzt wurde. Mit Blick auf den See war eine Reihe von Stühlen aufgestellt, im Halbrund vor dem Quartett, genau abgezählt nach der Anzahl der Gäste. Die Gesellschaft setzte sich hierarchisch wohl geordnet, mit dem Präsidenten in der Mitte, und lauschte gesittet der Musik. Es war immer noch sehr warm. Einige Herren hatten sich ihrer dunklen Jacketts entledigt. Als eine der Damen verstohlen auf ihr

Bein schlug, war der Bann gebrochen; alle erwehrten sich der Mücken. Nur die Musiker waren schlecht dran. Sie hatten keine Hand frei. Die Geigerin schaffte es ab und zu, zuzuschlagen. Den Mücken war es gelungen, die Förmlichkeit der Staatsaktion durcheinander zu bringen. Eine verstohlene Erleichterung machte sich breit, als das Konzert zu Ende ging und man wieder zurück in die Stadt brausen konnte.

So fein war die vorhergehende Sitzung nicht gewesen. Der Akademiepräsident hatte die Förderer des Collegium Budapest eingeladen, sich abschließend untereinander über die Gemeinsame Erklärung und die Bedingungen der Gründung abzustimmen. Der ungarische Minister hatte allerdings nur zwischen 13 und 14 Uhr Zeit. Wir – das waren neben den genannten Vertretern der Stiftungen auf Seiten der Ministerien die verantwortlichen Mitarbeiter, Jochen Stoehr aus Berlin, Joachim Uhlmann aus Baden-Württemberg und Yves Duroux für das französische Forschungsministerium – waren zum Arbeiten nach Budapest gekommen und wollten die Sitzung schon morgens beginnen. Es stand dem Minister frei, einen Vertreter zu schicken. Alles schien gut vorbereitet. Um 12 Uhr sollte es eine Pressekonferenz geben und danach die förmliche Sitzung mit dem Minister.

Warum erwähne ich all diese Namen, die der Leser sich doch nicht merken kann? Warum reicht es nicht, die Funktionen zu nennen? Schließlich haben all diese Personen für ihre Institutionen gehandelt. Eine genauere Beobachtung, wie das Collegium Budapest entstanden ist, lässt jedoch erkennen, wie wichtig die Eigenart der Personen war. Werden sie auf ihre Funktion reduziert, verschwinden die Unterschiede der Persönlichkeiten. Es sind solche Eigenarten der handelnden Verwalter, die in offenen Situationen über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Die Reduktion auf ihre Funktion nährt die Illusion, als ob sie Maschinen wären, die anderweitig gesetzte Ziele umsetzen. Die angemessene Wahrnehmung, wie die Persönlichkeit des Verwalters und seine Haltung das Ergebnis beeinflussen, gehört zu der Einsicht, wie sehr großartige Ziele von den Mitteln abhängig sind, mit denen sie realisiert werden.

Zurück zur vorbereitenden Sitzung: Auch damals war man in dem repräsentativen Hauptgebäude der Akademie zusammengekommen. Der ungarische Minister ließ sich in der Vormittagssitzung durch einen seiner Unterstaatssekretäre, einen Herrn Gabor, vertreten, der uns vorher nie begegnet war. Wolf Lepenies leitete als

Initiator des Collegium Budapest die Sitzung in dem dafür viel zu großen Senatsaal. Alle waren frohen Mutes. Nach eineinhalb Jahren Vorbereitung und vielen Verhandlungen schien das meiste geklärt. In der Sitzung gab es nur noch einige Details abzustimmen, nichts besonders Wichtiges. Wolf Lepenies hatte Mühe, die Beteiligten zu veranlassen, an dem viel zu langen Verhandlungstisch Platz zu nehmen, um die Sitzung um 11 Uhr eröffnen zu können.

Kaum war dies gelungen, meldete sich Unterstaatssekretär Gabor zu Wort. Mit tragischer Stimme, in dem leicht singenden Ton, den Ungarn auch haben, wenn sie auf Englisch sprechen, erklärte er, es gäbe ein ernstes Problem. Das Ministerium habe einen beunruhigenden Anruf bekommen. Es drohe ein Sabotage-Akt aus nationalistischen Kreisen. Wenn die Regierung sich, wie im Entwurf der gemeinsamen Erklärung vorgesehen, verpflichte, dem Collegium Budapest den nördlichen Teil des Karmeliterkloster zu widmen, werde es einen Anschlag auf die Museen im Burgpalast geben. Man stelle sich vor, die Wasserleitungen würden gesprengt und die Nationalgalerie oder das Historische Museum werde überschwemmt. Er saß an der Nordseite des Raumes und konnte seinen tragischen Blick auf den Burgpalast, oben auf der anderen Seite der Donau richten. Er könne der hoch verehrten Versammlung nur dringend empfehlen, diesen Beschluss nicht zu fassen. Er sei sich bewusst, dass das Treffen dadurch in eine schwierige Lage komme. Deshalb habe er seine Mitarbeiter beauftragt, eine Ersatzlösung anzubieten. Tatsächlich hätten seine tüchtigen Beamten einen Vorschlag vorbereitet, der eigentlich für die Zwecke des Collegiums viel geeigneter wäre. Bei diesen Worten öffnete er einen mitgebrachten Ordner und reichte ihn, ihm gegenüber, Wolf Lepenies. Es sei in perfektem Zustand, habe bisher ähnlichen Zwecken gedient und befinde sich mitten in der modernen Stadt, nicht in dem touristisch überlaufenen Burgviertel. Während er sprach, sahen Wolf Lepenies und ich den Ordner. Das Gebäude kam uns bekannt vor. Auf unserer Odyssee auf der Suche nach einem angemessenen Gebäude war es eines der ersten gewesen, das uns die Regierung angeboten hatte. Es lag an einer verkehrsreichen Straße und hatte den Charme eines sozialistischen Bürogebäudes. Für die Ungarn war es historisch belastet; es war eine Parteischule gewesen. Nach einer Stunde Besichtigung war schnell klar gewesen: dieses Gebäude kam nicht in Frage.

Nur: Mit welchen Gründen in dieser Situation das Gebäude ablehnen? Die Drohung sei unrealistisch? Das konnten wir nicht wissen. Die unmittelbar bevorste-

hende Einigung über alle wichtigen Punkte wieder aufschieben, bis die Frage des Gebäudes geklärt wäre? Die Suche nach dem angemessenen Gebäude war der zeitlich aufwändigste Teil der Vorbereitungen gewesen; es konnte nicht so einfach aufgegeben werden. Während ich noch fieberhaft nachdachte, schloss Wolf Lepenies die Akte und schob sie mit einer theatralischen Geste seinem Gegenüber zurück.

Nach einem Moment der ratlosen Stille erklärte Staatssekretär Gabor, er habe dringende Geschäfte zu erledigen und müsse die Sitzung verlassen. Er bitte uns noch einmal, dieses historische Symbol des ungarischen Stolzes, das Schloss und die kostbaren Bilder im Museum, durch unsere Vereinbarung nicht zu gefährden. Die nationalistischen, fremdenfeindlichen Folgen eines Anschlages seien unabsehbar und gefährdeten die Regierung. Mit dieser dramatischen Formel trat er ab.

Unter den Zurückgebliebenen herrschte betretenes Schweigen. Noch am Vorabend hatte Domokos Kosáry im engeren Kreis zum Abendessen eingeladen. Er hatte die Beteiligten informiert, dass nun Ministerpräsident Antall und seine Regierung zugestimmt hätten, dem Collegium Budapest die notwendigen Räume im Karmeliter Kloster zur Verfügung zu stellen. Und nun schien plötzlich wieder alles in Frage gestellt.

Nachdem die übrigen Teilnehmer über den Charakter des angebotenen Gebäudes informiert worden waren, erwachten die Geister langsam wieder. Es gab erste vorsichtige Versuche, den Realitätsgehalt der Drohungen in Frage zu stellen, bis schließlich Domokos Koszárý das Wort ergriff. Er habe für 12 Uhr eine Pressekonferenz angesetzt, um die Gründung des Collegium Budapest öffentlich bekannt zu geben. Es sei gleich 12 Uhr. Er lasse sich nicht von seiner Absicht abbringen. Man habe einige Brötchen für die übrigen Mitglieder vorbereitet. Er werde nun mit Herrn Lepenies der Presse die Gründung verkünden und komme dann gegen 13 Uhr zur offiziellen Sitzung zurück.

Verwundert und gespannt, wie diese Situation ausgehen würde, löste sich die Sitzung auf. Die Teilnehmer standen in Grüppchen zusammen, um sich über die Lage auszutauschen. Da trat Staatssekretär Károly Manherz auf. Er war unser regelmäßiger Gesprächspartner im Ministerium gewesen, ein erfahrener Verwalter, dessen politisches Gewicht auf seinen guten Beziehungen zu den deutsch-

sprachigen Nachbarländern beruhte, insbesondere auch zu Österreich und Baden-Württemberg. Er sprach fließend Deutsch. Manherz erklärte, er sei sich bewusst, welche Auswirkungen es auf die Beziehungen zu den beteiligten Ländern haben könnte, wenn die ungarische Regierung ihre Zusage nicht einhalten würde. Er habe vom Auftreten seines Kollegen gehört und sei deshalb sofort aus dem Ministerium herübergeeilt. Selbstverständlich stehe die Regierung Ungarns zu ihrer Zusage in Bezug auf das Gebäude, wie sie in der Gemeinsamen Erklärung vorbereitet und wie es mit Ministerpräsident Antall abgesprochen worden sei. Man solle Verständnis dafür haben, dass derzeit noch nationale Gefühle eine Rolle spielten, wenn ein Denkmal wie das Karmeliterkloster einer internationalen Organisation gewidmet würde.

Die Zugereisten konnten sich erleichtert und beruhigt ihren Brötchen und vernünftigeren Themen zuwenden. Die Veranstaltung nahm ihren geplanten Verlauf. Domokos Koszárý und Wolf Lepenies hatten in der Pressekonferenz die Gründung des Collegium Budapest bekannt gegeben. Es hatte keine Fragen in Bezug auf das Gebäude gegeben. Zurück im Senatssaal waren sie erleichtert zu erfahren, dass Károly Manherz Unterstaatssekretär Gabor korrigiert habe. Der Minister erschien. Man konnte zur Tagesordnung übergehen.

Zu Beginn der Sitzung richteten sich alle Blicke auf den Minister. Er zögerte etwas, sah dann aber ein, dass von ihm eine Erklärung erwartet wurde. Den westlichen Förderer erschien ein kurzes, generelles Statement des zuständigen Ministers angebracht, etwa dass diese Gründung ein wichtiger Schritt zur Internationalisierung der ungarischen Wissenschaft wäre. Doch es kam anders. Mit melancholischer, leiser Stimme sinnierte der Minister über die schwierige Lage Ungarns und holte weit aus, erwähnte historische Ereignisse, die zeigten, wie sehr Ungarn gelitten habe und sich nach einer würdigen nationalen Existenz sehne. Bertalan Andrásfalvy wirkte dabei wie ein ungarischer Landadliger – oder zumindest so wie ein Regisseur von Heimatfilmen sich diese Figur wohl vorstellen würde –, hochgewachsen, schlank, sorgfältig gekleidet, mit einem feinen Schnurrbart und traurigen Augen. Der Blick schweifte gegen das Burgviertel. Er hoffe, dass es wegen des Karmeliterklosters zu keinen Katastrophen komme. Und dabei beließ er es. Wieder betretenes Schweigen. Welche Folgen sollten die Teilnehmer nun aus dieser Erklärung des Ministers, dem Vorgesetzten von Gabor und Manherz, ziehen? Nach einer langen Minute des Schweigens ergriff wieder

Domokos Koszáry die Initiative und dankte dem Minister. Die Tagesordnung konnte abgearbeitet werden.

Kaum war die Sitzung geschlossen, verschwanden die ungarischen Repräsentanten. Die westlichen Teilnehmer blieben noch eine Weile zusammen und versuchten, sich einen Reim auf diese Situation zu machen. Die meisten wohnten im Hotel an der anderen Seite des Platzes. Man hatte Zeit, zusammen zu Abend zu essen, sich kennenzulernen. Die Zusammenstellung der Förderer war ungewöhnlich. Deshalb kannten sie sich nicht aus anderen Kontexten. Jeder kannte uns, aber untereinander waren sie sich meist fremd. Die vorangegangenen Wechselbäder brachten sie einander entschieden näher. Es war eine Basis für lang anhaltendes, gegenseitiges Vertrauen entstanden. Aus dem Collegium Budapest war eine gemeinsame Aufgabe geworden. Die westlichen Teilnehmer an dieser denkwürdigen Sitzung konnten sich von da an aufeinander verlassen, über viele Jahre hinweg. Wir nannten es später den Gabor-Effekt.

Die Verlässlichkeit hatte neben der persönlichen eine institutionelle Seite. Auch wenn entscheidend war, dass diese Personen vom Collegium Budapest überzeugt waren, so handelten sie doch als Verwalter, als Mitarbeiter ihrer jeweiligen Organisation. Sie sorgten innerhalb ihrer Ministerien für Kontinuität. So waren die Einstellungen und Meinungen dieser Personen für die Gestaltung des Collegium Budapest maßgeblich. Mit ihnen wurden die leitenden Entscheidungen der Mitgliederversammlung abgestimmt. Wie sie ihre Ministerien eingebunden haben, entzog sich weitgehend unserer Kenntnis und war wohl auch sehr unterschiedlich, auf den jeweiligen Stil der Verwaltung, etwa zu Haushaltsentscheidungen bezogen. Die Verbindung von persönlichem Engagement und Professionalität war entscheidend. Der Gabor-Effekt führte dazu, dass der einzelne die Mitwirkung an der Verwaltung des Collegium Budapest als kreative, befriedigende Tätigkeit empfinden konnte, durchaus im Sinne des Zitats von Morstein Marx in der Einleitung. Ihre Professionalität in ihren jeweiligen nationalen Kontexten brachte die Vorteile zur Geltung, die Max Weber als rationale Organisation mittels Bürokratie gepriesen hat.

Die beteiligten Institutionen bildeten ein eigentümliches Konsortium. Ihm lag keine der üblichen Logiken zugrunde, weder national noch europäisch, weder privat noch öffentlich, sondern eine Mischung aus allem, aufgrund von Zufäl-

len, die sich aus den Beziehungen des Wissenschaftskollegs ergeben hatten. Die westlichen Förderer hatten unterschiedliche politische Motive; der Gabor-Effekt schmiedete sie zusammen. Staatliche Verwaltungen waren gewohnt, internationale Vereinbarungen abzuschließen oder in Gremien internationaler Organisationen mit Vertretern anderer Staaten zusammenzuarbeiten und dabei die Ziele ihrer Regierungen zu verfolgen. Der Gabor-Effekt schaffte eine andere Situation. Das Collegium Budapest wurde zur gemeinsamen Aufgabe dieser Gruppe von Personen. Es war unsere Hoffnung gewesen, dass eine solche Orientierung an der gemeinsamen Aufgabe über die nationalen Interessen hinweg im Prozess der europäischen Einigung möglich sein sollte, nicht schematisch entsprechend der Struktur der EU, sondern idiosynkratisch entsprechend den Überzeugungen von Personen, die dazu in der Lage waren, ihre jeweiligen Verwaltungen mitzunehmen.

Die Kehrseite des Gabor-Effekts war das Verhältnis zum ungarischen Staat; denn die Gemeinsamkeit war die Folge der gemeinsamen Opposition gegenüber dieser eigentümlichen Inszenierung. Zu keinem der Verwalter im ungarischen Ministerium entwickelte sich ein dauerhaftes, gegenseitiges Vertrauensverhältnis. In den Verwaltungen der westlichen Staaten gab es immer eine Person, die über längere Zeit zuständig war und eingehend in die Probleme eingeweiht war. Im ungarischen Ministerium wechselten die Zuständigkeiten ständig. Die Förderer überließen es, schon weil ihnen die notwendigen Sprachkenntnisse fehlten, der Leitung des Collegium Budapest, mit dieser verwirrenden Situation fertig zu werden. Diese Konfrontation – die westlichen Initiatoren und ihre ungarischen Verbündeten setzen sich gegenüber dem Ministerium durch – kündigte, aus zeitlichem Abstand betrachtet, den Keim der Konflikte an, die aus dem Gegensatz zwischen dem politischen Akt von außen und den lokalen Interessen erwachsen.

Die Gemeinsame Erklärung enthielt alle wesentlichen Entscheidungen für die Gründung des Collegium Budapest. Es wurde als unselbständige Einrichtung der Wissenschaftsstiftung Ernst Reuter, der Trägerorganisation des Wissenschaftskollegs zu Berlin, gegründet, in Kooperation mit der ungarischen Akademie der Wissenschaften und mit dem ungarischen Erziehungsministerium. Seine Satzung sicherte seine akademische Unabhängigkeit, auch gegenüber Berlin. Sie war so gestaltet, dass das Collegium Budapest spätestens nach fünf Jahren selbstständig werden und in eine ungarische Rechtsform überführt werden konnte, ohne die Struktur seiner Gremien ändern zu müssen. Es hatte die Aufgabe, Wissen-

schaftler in der Regel für ein akademisches Jahr als Fellows einzuladen, damit sie ihren selbst gewählten Arbeiten nachgehen können. Die finanziellen Mittel waren derart, dass ca. 20 Fellows eingeladen werden konnten. Die westlichen Förderer verpflichteten sich für fünf Jahre zu bestimmten Beiträgen zum Budget. Ungarn stellte das Gebäude unentgeltlich zur Verfügung.

Nach dem Vorbild des Wissenschaftskollegs wurde das Collegium Budapest von einem Rektor, einem Wissenschaftler geleitet, unterstützt von einem Sekretär. Der Rektor war der Mitgliederversammlung gegenüber verantwortlich. In der Mitgliederversammlung wirkten der Rektor des Wissenschaftskollegs, der Präsident der ungarischen Akademie der Wissenschaften, der für Wissenschaft zuständige Minister der ungarischen Regierung und die Förderer zusammen. Wissenschaftliche Entscheidungen hatte der Rektor mit einem international besetzten Wissenschaftlichen Beirat zu beraten. Neben dem Rektor und den jährlichen Fellows konnte es zwei Permanent Fellows verpflichten, neben ihrer eigenen Forschung an der Gestaltung des Programms mitwirken.

Die Form – eine gemeinsame, gleich lautende Absichtserklärung aller Beteiligten – wurde gewählt, um einen Staatsvertrag zu vermeiden. Ein solcher Vertrag wäre zu aufwändig gewesen, hätte viel zu lange gedauert und wäre der gleichberechtigten Beteiligung von privaten und öffentlichen Partnern nicht gerecht geworden. Ein Jahr später, im Herbst 1992, konnte das Collegium Budapest seinen Betrieb aufnehmen. Der erste Rektor, der Jurist Lajos Vekás, war gewählt. Die ersten Fellows konnten im alten Rathaus von Buda im Burgviertel unbesorgt ihren Forschungen nachgehen.

Der Anstoß

Wie war es zu der Gemeinsamen Erklärung gekommen, zu dieser Initiative und dann mit diesen Teilnehmern? Es war die Umbruchzeit nach dem Fall der Mauer. Projekte zum Zusammenwachsen von Ost und West erschienen möglich, von denen man nur wenige Jahre vorher nicht zu träumen gewagt hätte. Mit Gorbatschow begann es. Seit dem Sommer 1989, der Öffnung des Zauns zwischen Österreich und Ungarn und der Massenbewegung aus der DDR in den Westen, beherrschte das Gefühl des Umbruchs auch die Medien in Deutschland. Ungarn war

das erste Land des früheren Ostblocks mit einer offenen Grenze in den Westen. Die politischen Umstände waren also günstig und doch bedurfte es vieler Zufälle, einer wohl begründeten wissenschaftspolitischen Absicht und der Einsicht in viele unterschiedliche Situationen, in Ungarn und in den beteiligten Institutionen, um schließlich bei der Unterzeichnung der Gemeinsamen Erklärung anzukommen, eine Institution zu gründen, die in dieser eigentümlichen Struktur zwischen privat und öffentlich, zwischen staatlich und europäisch, kein Vorbild hatte.

Der Beginn: Anfang Oktober 1989 besuchte der Präsident der ungarischen Akademie der Wissenschaften, der Wirtschaftshistoriker István Berend, das Wissenschaftskolleg, einer dieser diplomatischen Besuche, die man höflich durch eine Stunde Gespräch mit dem Rektor beantworten muss, so dachten wir. Doch es kam anders. Der Präsident kam mit Wolf Lepenies auf die Wissenschaftsbeziehungen zwischen Ost- und Westeuropa zu sprechen. Nach der Öffnung der Grenze war zu erwarten, dass die besseren Wissenschaftler, zumindest zeitweilig, versuchen würden, an westlichen Institutionen zu arbeiten – wie übrigens István Berend selbst; er war Gastprofessor an der University of California Los Angeles (UCLA). Im Gespräch entwickelten die beiden die Idee, die Beziehungen umzukehren, die westlichen Wissenschaftler nach Osteuropa zu locken, damit sie dort von ihren osteuropäischen Kollegen lernen können. István Berend ließ keinen Zweifel aufkommen, dass es in Budapest genügend interessante Wissenschaftler gäbe, denen zu begegnen für westliche Kollegen von Interesse wäre.

So entstand noch vor dem Fall der Mauer der Gedanke, in Budapest ein Wissenschaftskolleg zu errichten. Es war klar, es müsste eine hoch attraktive Einrichtung werden, um ihre Funktion erfüllen zu können. Es sollte ein Ort sein, auf den die Budapester Intellektuellen stolz sein könnten. Er sollte es ihnen erlauben, ohne die sonst wirksamen finanziellen Restriktionen einzuladen, wen immer sie von besonderem wissenschaftlichem Interesse fänden, ein wichtiger Luxus zur Kompensation ihrer strukturellen Benachteiligung im globalisierten Markt der Wissenschaften. Die westlichen Fellows sollten den Reichtum des intellektuellen Milieus der Stadt schätzen lernen.

István Berend verabschiedete sich mit dem Versprechen, er werde diese Idee im Präsidium der Akademie zur Sprache bringen. Wolf Lepenies machte ihn noch auf die Tatsache aufmerksam, dass das Wissenschaftskolleg vom Land Berlin und

dem Bund finanziert werde und deshalb nach Auffassung der Sowjetunion dem alliierten Status von Berlin widerspreche. Kurze Zeit darauf Berends Anruf: „Für uns kein Problem.“ Einige Tage später: „Die Akademie ist bereit, die Gründung eines Institute for Advanced Study in Budapest zu unterstützen.“ Sie hätten für das Institut schon einige Räume im Burgviertel ins Auge gefasst.

Als Wolf Lепенies mich von dem Gespräch mit István Berend informierte, war ich zunächst einmal verwundert, was diese Idee mit dem Wissenschaftskolleg zu tun haben sollte, dann ungläubig, dass eine solche Gründung in einem ganz fremden Land mit einer Sprache, die keinerlei Verwandtschaft mit den mir vertrauten hatte, möglich wäre. Schließlich war ich aber auch neugierig. Es war doch sichtbar, dass sich etwas bewegte, jenseits des Eisernen Vorhangs, auch wenn es noch vor dem Fall der Mauer war.

Die Idee

Osteuropa hat das Wissenschaftskolleg tatsächlich von Anfang an beschäftigt; es war nah und fern zugleich. Das Denkmuster war jedoch der Ost-West-Konflikt und der Versuch der Annäherung, seine Abmilderung und Anerkennung zugleich. Berlin war umgeben von der DDR, vom Ostblock. Die polnische Grenze war nur 100 km entfernt, die tschechische 200 km. Zu den ersten 18 Fellows gehörten 4 Polen.² Zum High Table von Peter Wapnewski versuchten sie immer als die Letzten zu erscheinen, um sich ans Ende der u-förmigen Tafel drücken zu können, gemeinsam. In Polen verband sie wenig miteinander, aber hier wurden sie zur Gruppe. Sie kamen sich wie die armen Verwandten aus dem fernen Sozialismus vor, neben den allseits bewunderten Geistesgrößen wie Gershom Scholem, James Coleman oder Ivan Illich. Und diese interessierten sich kaum für ihre etwas altmodischen, deutsch wirkenden historischen Arbeiten. Die Situation rückte sie an den Rand.

2 Uwe Pörksen hat die Situation und die Personen in seinem Buch *Camelot im Grunewald, Szenen aus dem intellektuellen Leben der achtziger Jahre* sehr einfühlsam und genau beschrieben.

Und doch befand Polen sich damals, 1981/82, in einer Situation, die hätte man zuhören können, das Ende des Ostblocks ahnen ließ. Das Volk machte nicht mehr mit. *Solidarność* war im Jahr davor gegründet worden. Das Zerbröckeln der bipolaren Ordnung kündigte sich an. Doch damit war die Phantasie überfordert. Der Eiserner Vorhang war sehr wirksam, beherrschte auch die Vorstellungskraft. Der nahe und doch so ferne Osten blieb eigentümlich unwirklich. Ein Engagement für die Intellektuellen der osteuropäischen Nachbarländer drängte sich in Berlin auf, aber der Umgang mit dem Historiker aus Paris oder dem Soziologen aus Stanford war so viel vertrauter und einfacher. Es fehlte die Anschauung, die Erfahrung der Lebenssituation, aus der heraus die osteuropäischen Intellektuellen arbeiteten. György Konrád schmunzelte nur gütig, als ich ihn am Ende seines Aufenthaltes im Sommer 1983 fragte, ob er sich traue, jetzt wieder nach Ungarn zurückzukehren. In seinem leicht singenden, tiefen, warmen Ton beruhigte er mich lakonisch, es gäbe Schlimmeres. Ähnlich rätselhaft blieb mir der nie ermüdende Optimismus von Władysław Bartoszewski, ebenfalls Fellow des zweiten Jahres, Überlebender des Warschauer Aufstandes 1944 und nach der Wende zeitweilig Außenminister Polens. Damals kam er direkt aus dem Internierungslager im Osten Polens. Auf unsere mitleidige Nachfrage schwärmte er davon, nur leicht ironisch gebrochen, was für eine wunderbare Gelegenheit es gewesen wäre, mit so interessanten und engagierten Intellektuellen zusammen zu leben, die beste Universität, die er je erlebt habe.

So gab es Umstände, die es nahelegten, sich um Osteuropa zu kümmern und die Idee des Collegium Budapest zu entwickeln. Diese Initiative erlaubte es auch, ein allgemeines intellektuelles Ziel des Wissenschaftskollegs zu konkretisieren. In dieser Zeit war Interdisziplinarität in aller Munde. Neues, Fortschrittliches musste interdisziplinär und international sein. Das Wissenschaftskolleg versuchte, der Kombination von beidem einen besonderen Sinn zu geben. Die übliche Begründung für Interdisziplinarität war: Probleme sind nicht nach Disziplinen strukturiert; sie erfordern, die Perspektiven aus unterschiedlichen Disziplinen zusammenzuführen; der Vergleich bereichert die empirische Basis. Der Umstand, dass am Wissenschaftskolleg Forscher unterschiedlicher Disziplinen und kultureller Herkunft ein Jahr zusammen lebten und arbeiteten, ermöglichte es, eine schwächere Form der Interdisziplinarität und Interkulturalität zu verfolgen: Andere Perspektiven werden als Anregungspotential verstanden. Inwieweit der ein-

zelne Forscher diese oder jene in seine eigene Arbeit integriert, entscheidet er in der Situation des Kollegs selbst, nicht der Plan. Diese schwache Form ist zugleich stärker; denn wenn die Anregung wirkt, verändert sie die Denkweise des Forschers nicht nur in Bezug auf das konkrete Problem, das er gerade bearbeitet, sondern generell.

Dem Buch von Wolf Lepenies *Die Drei Kulturen* kann man die Theorie dazu entnehmen. Es handelt zwar hauptsächlich, wie der Untertitel *Soziologie zwischen Literatur und Wissenschaft* deutlich macht, von der zwiespältigen Situation der Sozialwissenschaften zwischen den zwei Kulturen von Snow, den Natur- und den Geisteswissenschaften. Es handelt aber auch davon, wie unterschiedlich diese Kulturen sind, wenn man sie in verschiedenen Ländern betrachtet, in England, in Frankreich und in Deutschland. Internationalität gewinnt so eine inhaltlich auf die Forschung bezogene Bedeutung, die über den Vergleich hinausgeht. Die Sicht aus einem anderen Kontext verändert die Wahrnehmung der Probleme und die Fragestellungen.

Das intellektuelle Problem, das so sichtbar wird, wird normalerweise schlagwortartig als Eurozentrismus bezeichnet.

„The questions we are constantly at pains to ask is this: How do we stop projecting our own categories and concepts on the realities different from the ones these categories and concepts emerged from?“³

Die normalen Perspektiven und Referenzen eines erfolgreichen deutschen Wissenschaftlers lassen sich als ein konzentrisches Bündel von Institutionen beschreiben, auf die hin er seine Arbeit orientiert: seine Universität, seine bundesweiten Förderorganisationen, seine internationale Fachgemeinschaft, meist mit ihrem Zentrum in den USA. Die Tatsache, dass viele ausländische Wissenschaftler nach Deutschland eingeladen werden und dass die Objekte der Forschung international sind oder sich mit fremden Ländern befassen, täuscht über diese Einengung des Blicks hinweg. Dementsprechend gestaltet sich Internationalisierung von Wissenschaft. Die Denkweise von Wissenschaftlern aus marginalen Ländern verliert sich im Prozess der Zentrierung. So wie sich der deutsche Wissenschaftler an den führenden Wissenschaftlern seines Faches orientiert, passt sich der osteuropäi-

3 Thomas Duve, *Global Perspectives on Legal History 1*, Introductory remarks.

sche Wissenschaftler den Kriterien deutscher Wissenschaftler an – auf dem Wege in die USA.

Die Situation von 1989 bot die Chance aufgrund dieser Diagnose zu handeln, Wissenschaftsaußenpolitik zu machen und eine Institution entsprechend zu gestalten. Die Idee war so mit der Aufgabe des Wissenschaftskollegs und mit einem seinen allgemeinen wissenschaftspolitischen Zielen verbunden. Michael Werner sollte es später „regards croisés“⁴ nennen. Institutes for Advanced Study konnten dafür besonders günstige Gelegenheiten schaffen. Durch den Besuch des Präsidenten der ungarischen Akademie erhielt dieses allgemeine Ziel einen konkreteren Inhalt: die gleichgewichtige Einbeziehung osteuropäischer Intellektueller, eine Maxime, die offenbar unter den Bedingungen in Berlin schwer einzulösen war.

Meine erste, verwunderte Reaktion auf die Idee von Wolf Lepenies beruhte auf der Satzung des Wissenschaftskollegs. Dort hieß es eindeutig, dass es die Aufgabe der Institution sei, „anerkannten Gelehrten die Ausführung selbstgewählter Forschungsarbeiten in Berlin“ zu ermöglichen. Gut, es sollte auch die Zusammenarbeit zwischen Forschern unterschiedlicher Länder fördern, aber niemand hatte daran gedacht, dass es zur Gründung einer Forschungseinrichtung im Ausland beitragen könnte. Die Trägereinrichtung, die Wissenschaftsstiftung Ernst Reuter hatte die ausschließliche Aufgabe, das Wissenschaftskolleg zu fördern.

Die Gründung des Collegium Budapest beruhte auf einer sehr eigenwilligen Interpretation des Gemeinwohls, auf einer unvorhergesehenen Vorstellung, was in diesem historischen Augenblick im Interesse der Bundesrepublik vom Wissenschaftskolleg aus zu tun wäre. Sicher, Rektor und Sekretär handelten nicht ohne Rücksprache mit den das Wissenschaftskolleg beaufsichtigenden Gremien. Als sich abzeichnete, dass die Gründung das Wissenschaftskolleg über längere Zeit beschäftigen würde, wurde auch die Satzung der Wissenschaftsstiftung ergänzt, um solche Tätigkeiten zu ermöglichen, auf begrenzte Zeit und unter Mitwirkung der Stiftungsaufsicht.

Nur, zu dem Zeitpunkt des Besuches des Budapester Akademiepräsidenten war es eine ganz eigenständige Reaktion von Wolf Lepenies, den Eindruck zu

4 Michael Werner & Bénédicte Zimmermann, Vergleich, Transfer, Verflechtung. Der Ansatz der *histoires croisées* und die Herausforderung des Transnationalen.

haben, dass dies genau das wäre, was das Wissenschaftskolleg im Interesse des Gemeinwohls jetzt tun sollte. Wie die Alexander von Humboldt Stiftung konnte das Wissenschaftskolleg sich auf vielfältige Beziehungen zu ehemaligen Fellows stützen und verfügte damit wie kaum eine andere deutsche Institution über die notwendigen Beziehungsnetze, um eine solche Initiative erfolgreich durchführen zu können. Doch wenn Wolf Lepenies nicht die Idee gehabt hätte, wäre es nicht geschehen. Seine Denkweise unterschied sich von der der anderen akademischen Institutionen, die vor allem daran dachten, die osteuropäischen Wissenschaftler in den Westen einzuladen, nun, wo dies ohne weiteres möglich war. Vom Gemeinwohl her gesehen, wäre der Bundesrepublik eine Chance entgangen, Wissenschaft in einer viel beachteten Art und Weise zu fördern. Insofern kam es auf die gemeinwohlorientierte Haltung des Verwalters an, nicht auf eine wie immer geartete objektive Interpretation des Gemeinwohls.

Die Planung

Wäre Budapest die richtige Stadt, um eine solche wissenschaftspolitische Absicht in Osteuropa zu verfolgen? Der Zufall, dass gerade der Präsident der ungarischen Akademie auf die Idee kam, uns besuchen zu kommen, konnte doch kein Grund sein, etwa Prag auszuschließen. Prag (oder Krakau) war für die Deutschen näher liegend. Die Charta 77 war in der deutschen Öffentlichkeit sehr präsent, Václav Havel's Leben in dieser Zeit ein beredtes Zeugnis der Unterdrückung kritischer Intellektueller.

Permanent Fellow Yehuda Elkana belehrte uns eines Besseren; es sei sachlich gerechtfertigt, Budapest so zu bevorzugen. Er hatte eine lebendige Vorstellung von diesem Teil Europas. Er sprach fließend ungarisch und kannte Milieu und Mentalität. Er war im ungarischen Teil des damaligen Jugoslawien, in der Vojvodina, aufgewachsen. Für ihn war Budapest der Inbegriff europäischer Kultur, in der Wissenschaft wie in der Musik. Die Kontrolle durch die kommunistische Partei sei in Ungarn weniger engmaschig als in der Tschechoslowakei gewesen. Die ungarische Akademie sei in der Lage gewesen, bei der Wahl ihrer Mitglieder wissenschaftlichen Maßstäben relativ hohes Gewicht beizumessen. Und: Wir sollten

dieser Einrichtung einen lateinischen Namen geben; in dieser Gegend der Welt hebe das die akademische Bedeutung und sei zugleich international verständlich.

Trotz dieser Ermutigung blieb es schwer vorstellbar, in einem uns völlig unbekanntem Land ein Institut zu errichten. Es galt, eine für uns neue Welt zu entdecken. Mit wem, mit welchen Mitteln, wo? Wir beschlossen, ich müsste mir die Situation erst einmal ansehen. Das Angebot der Akademie war ein guter Anlass. Mein erster Gedanke war, Krzysztof Michalski, den Gründer des Instituts für die Wissenschaften vom Menschen in Wien, um Hilfe zu bitten. Unter den Kollegen war er derjenige, der sich in Osteuropa am besten auskannte. Er wollte nicht mitmachen. Nach dem Wegfall des Eisernen Vorhangs empfand er unsere Initiative offenbar als Konkurrenz, die die Existenz seines Instituts zusätzlich gefährdete.

So waren wir gezwungen, uns weniger vertraute Vermittler zu suchen. Auf verschlungenen Wegen, über Exilungarn und eine Unternehmensberatung, fanden wir eine Führerin, die versprach, mich in Budapest bei meinem Erkundungsbesuch zu begleiten. Sie holte mich in Budapest vom Bahnhof ab, mit einem hochkarätigen Geländewagen mit Münchener Nummer. Mir war die Situation ungemütlich. Ich kam mir vor wie ein Kolonialherr, der nach einer günstigen Investition Ausschau hält. Wir besuchten den und jenen Repräsentanten der Akademie, des Ministeriums oder der deutsch-ungarischen Beziehungen, um möglichst viel über die Bedingungen zu erfahren. Alle waren sehr zuvorkommend, aber ich hatte den Eindruck, alle lügen, alle schielen nur auf das Geld, das auf diese Weise ins Land kommen könnte, möglichst in ihren eigenen Bereich.

Die von der Akademie angebotenen drei Räume waren groß und dunkel, weit ab vom Hauptgebäude der Akademie und den lebendigen Vierteln um die Universität herum. Später wurde mir klar, dass die Lage im Burgviertel nicht schlecht war, aber ich konnte mir nicht vorstellen, dass ein Institut in so dunklen Räumen eine Ausstrahlung entwickeln könnte. Nach zwei Tagen Interviews hatte ich den Eindruck, dass es eine unmögliche Aufgabe wäre, in einer so fremden Umgebung sicherzustellen, dass die neue Einrichtung die Qualität bekäme, die das ungewöhnliche Engagement rechtfertigen könnte. Doch dann spielte der Zufall. Ich traf zwei Menschen, die mir Mut machten, Graf Westerholt, den damaligen Leiter des Goethe-Instituts in Budapest, und György Granasztói, den das Wissenschaftskolleg als Fellow eingeladen hatte.

Das Goethe-Institut war zu dieser Zeit direkt neben der Universität in einem kleinen, historischen Gebäude mit Innenhof untergebracht. Es machte einen verwunschenen und zugleich lebendigen Eindruck, hell und rücksichtvoll renoviert, ein unaufdringlicher Hort der Kultur neben dem lärmenden Verkehr der Großstadt und den schmucklosen Bauten des Sozialismus. Und so war auch der Graf. Mit sanfter Leidenschaft klärte er mich über den geistigen Reichtum der Stadt auf. Sicher hätte ich in der skeptischen Einschätzung der Funktionäre, die ich getroffen hatte, recht, aber das sei kein Grund, von dem faszinierenden Plan abzulassen.

Das Haus und die Person wirkten auf mich so, als ob aus dem unwirklichen Plan etwas werden könnte. Es schien offenbar möglich, dass eine ausländische Einrichtung eine solche Ausstrahlung entwickeln konnte. Ein derartiges historisches Gebäude ließ den Gast erfahren, dass er sich an einem besonderen Ort befand; für den Ungarn würde ein solches Haus einen würdigen Rahmen bieten, um den westlichen Gast zu empfangen. Personen wie Graf Westerholt oder György Konrád konnten den eingeladenen Wissenschaftlern unaufdringlich neue, intellektuelle Erlebnisse erschließen. Im Vorzimmer von Graf Westerholt wuselte zudem eine junge Sekretärin, Vera Kempa, herum, der nichts unmöglich zu sein schien. Sie sprach mal ungarisch, mal deutsch, behandelte Telefon und Besucher gleichzeitig, freundlich, heiter und kompetent. Auch die Organisation eines solchen Instituts in fremder Umgebung schien zu bewältigen zu sein.

Die zweite Person, die meine Einstellung veränderte, war der Historiker György Granasztói. Maurice Aymard von der Maison des Sciences de l'Homme in Paris hatte das Wissenschaftskolleg auf ihn aufmerksam gemacht. Er sei neben seinen fachlichen Qualifikationen eine souveräne, eigenständige Persönlichkeit. Als Sohn eines berühmten ungarischen Historikers sei er kosmopolitisch aufgewachsen. Gegenüber den politischen Instanzen sei er immer unabhängig geblieben. Die Empfehlung aus Paris hatte zu einer Einladung als Fellow ans Wissenschaftskolleg geführt. Als ich ihn in Budapest traf, ging es darum, mit ihm die Bedingungen seines Aufenthaltes in Berlin zu besprechen.

Ich nutzte die Gelegenheit, ihm von dem Plan und meinen Eindrücken zu erzählen. Er verstand sofort, welchen Vorteil es für Ungarn und Budapest bedeuten könnte, wenn hier eine unabhängige, international angesehene Institution entstehen würde. Er warnte mich davor, uns von den vorhandenen Institutionen abhän-

gig zu machen. Dies würde die Abhängigkeit von den Funktionären bedeuten, die trotz aller politischen Veränderungen weiterhin dieselben seien. Neben der sicher sinnvollen Kooperation mit der Akademie sollten wir die Universitäten nicht vergessen. Er verstand, dass mir die Räume der Akademie ungeeignet erschienen, dass das Gebäude die Absicht dieser Gründung ausdrücken müsse. Er hatte zur Geschichte der Stadt gearbeitet und war sich der symbolischen Bedeutung von Lage und Gebäude bewusst. Aufgrund seiner Arbeit in Frankreich hatte er einen Sinn für Symbolpolitik. Sie hat dort einen höheren Stellenwert als in Deutschland, wie etwa den Lehrbüchern für Staatsrecht oder der Figur von Pierre Nora „Les Lieux de Memoire“⁵ zu entnehmen ist. Er bot an, mir dabei zu helfen, ein angemessenes Gebäude zu finden. Die sozialistische Vergangenheit habe ja immerhin den Vorteil, dass der Staat über viele repräsentative Gebäude verfüge.

Das Entscheidende für mich war nicht so sehr die Nützlichkeit dieser Ratschläge, sondern die Erfahrung, einem Ungarn zu begegnen, der verstand, dass die Umkehrung der für die Wissenschaftler üblichen Situation das Wichtige an diesem Plan war. Die ungarischen Wissenschaftler sollten nicht nach Amerika pilgern müssen, um von der Freiheit eines Institute for Advanced Study profitieren zu können. Sie sollten ihrerseits Amerikaner und Westeuropäer nach Budapest einladen können, und zwar die, die ihnen besonders wichtig waren. Sie sollten unter Bedingungen gemeinsam arbeiten können, die denen westlicher Institute vergleichbar wären.

Damals war nicht zu ahnen, dass aus dem Professor der Eötvös-Lorand-Universität ein wichtiger Akteur werden würde, um die Integration Ungarns in den Westen einzuleiten. Unter der Regierung József Antall wurde György Granasztói der in dieser Phase wohl wichtigste Botschafter Ungarns. Er vertrat sein Land in Brüssel, zugleich für die NATO, die EU und Belgien. Neben der politischen Übereinstimmung verband ihn mit dem ersten, demokratisch gewählten Ministerpräsidenten Ungarns, József Antall, die Geschichtswissenschaften. Als dieser weder politisch noch als Lehrer arbeiten durfte, widmete er sich der Medizingeschichte, zunächst als Archivar, dann aber auch als Wissenschaftler. So war es György Granasztói ein Leichtes, Antall davon zu überzeugen, dass ein international angesehenes Institute for Advanced Study in Budapest im Interesse der

5 Ihre Übertragung in den deutschen Kontext in: Etienne François, Hagen Schulze (Hrsg.): *Deutsche Erinnerungsorte*.

Regierung lag. Ungarn müsse nur ein diesem Zweck entsprechendes Gebäude zur Verfügung stellen.

Diese Überzeugung wirkte so lange nach, dass Antall bei der feierlichen Einweihung des Collegium Budapest am 16. Juni 1993 in Anwesenheit des Staatspräsidenten Árpád Göncz und des Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker eine Grundsatzrede hielt.⁶ Es begann mit einem Parforce-Ritt: Ungarn durch die Jahrhunderte, zwischen Nord und Süd, zwischen Ost und West, hin und her gezerrt. Es folgten alle erdenklichen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Probleme der Welt:

„Creative intellectuals and thinkers, those who can look beyond the issues of everyday politics and keep their eyes on the horizon, have a crucial role in this process. They are the ones who are able to examine these challenges using scientific methods.”

Hier sah er die Rolle des Collegium Budapest, für Ungarn und für die anderen Länder Mitteleuropas.

Das Angebot von György Granasztói, bei der Suche nach einem angemessenen Gebäude zu helfen, war von großer Bedeutung. Ohne ihn wären uns wohl die meisten der historischen Gebäude, die dafür in Frage kamen, gar nicht gezeigt worden. So zogen wir denn gemeinsam durch Schlösser, Paläste, Regierungsgebäude und Klöster, bis wir schließlich bei dem Karmeliterkloster auf dem Burgberg fündig wurden.

György Granasztói bei all diesen Besichtigungen zu begleiten, war lehrreich. Er war elegant gekleidet, groß gewachsen, überragte schon allein physisch die meisten unserer Gesprächspartner, neigte leicht seinen Kopf nach unten, so als ob er dem anderen etwas entgegenkommen wollte, hatte meist ein freundliches, zugewandtes Lächeln für den anderen. So strahlte er Leutseligkeit und Autorität zugleich aus. Er betonte seine Stellung nicht; doch wenn das Gegenüber sie nicht hinreichend würdigte, konnte er auch ein strenges Gesicht aufsetzen, eine kurze, leise Bemerkung machen, die den anderen auf seine Stelle verwies. Auch wenn er auf Ungarisch sprach, ließ sich für mich die Wirkung seiner Reaktion an den Gesten und dem folgenden Verhalten seines Gegenübers erkennen. Das Gespräch

6 József Antall, *Selected Speeches and Interviews (1989–1993)*, S. 381 ff.

bestand meist aus freundlichen Bemerkungen. Ihr Realitätsgehalt spielte offenbar eine geringe Rolle, für die eine wie für die andere Seite. Erst die nachträglichen Kommentare und Interpretationen von György Granasztói machten mir klar, welchen Fehlschlüssen ich aufgesessen war. Die Lage klärte sich meist erst im Nachhinein, nicht im Gespräch, so positiv und freundlich sich auch alle gaben.

Das Karmeliterkloster war ein wunderbar gelegenes, historisches Gebäude am süd-östlichen Rand des Burgviertels mit Blick auf die Donau und die Kettenbrücke. Es wurde von einer banalen, staatlichen Bauverwaltung genutzt und war in der Gefahr, kommerziellen Zwecken zugeführt zu werden. Wie die Folge zeigte, hatten wir den Widerstand unterschätzt, den eine solche Verwaltung mobilisieren konnte. Am Ende war es Domokos Koszárý, der die Lösung für das Gebäude fand. Er schlug vor, den damaligen Sitz des linguistischen Instituts der Akademie, das alte Rathaus von Buda, gegen das Karmeliterkloster zu tauschen. Dieser Schachzug verbarg sich hinter der unverständlichen Klausel im letzten Teil der Gemeinsamen Erklärung.

Dieser Tausch rief den patriotischen Sinn des Rats des 1. Bezirks auf den Plan, der gerne im historischen Rathaus residiert hätte. Es kam zu einem Anschlag am Tor des Gebäudes, der die Bevölkerung wach rütteln sollte, gegen diese Zweckentfremdung eines nationalen Denkmals anzugehen. Der schlaue Domokos Koszárý hatte die Situation richtig eingeschätzt. Sein Institut hätte sich gegen diese Ansprüche des Bezirks wohl schwerlich wehren können, wohl aber die Regierung, die auf eine internationale Verpflichtung verweisen konnte. Das Gebäude stand im Eigentum des Staates; es war der Akademie gewidmet, eine damals offenbar gewichtige Rechtsstellung. Wenn Regierung und Akademie sich einig waren, hatte der Bezirk keine Handhabe, die Nutzung durch das Collegium Budapest zu verhindern.

Die Partner

Nun zu den Personen und die durch sie vertretenen Staaten und Stiftungen. Die bunte Mischung der Förderer verdankte sich einer Vielzahl von Zufällen. Sie hatten häufig ihren Ursprung im Wissenschaftskolleg. Wolf Lepenies wünschte sich die Finanzierung des Collegium Budapest als eine Kooperation von staatlichen

und privaten Partnern. Daraus folgten eher Kriterien, was zu vermeiden war, als positiv, wer dafür angesprochen werden sollte. Die Institution konnte nicht, wie es innerhalb Deutschlands selbstverständlich gewesen wäre, rein staatlich und ungarisch sein. Es war zu ungewiss, ob der ungarische Staat, der sich gerade als Demokratie und Rechtsstaat formierte, Autonomie gewährleisten konnte. So wichtig die Beteiligung von Akademie und Regierung auch war, die politischen Verhältnisse waren zu unvorhersehbar. Die zitierte Rede von Ministerpräsident Antall fand erst mehr als drei Jahre später statt; aber auch aus seiner Einstellung folgte keine administrative Entscheidung, die es erlaubt hätte, das Collegium Budapest von Seiten Ungarns ausreichend zu finanzieren. Tatsächlich war nicht zu erwarten, dass die ungarische Regierung einer so ungewöhnlichen Einrichtung Priorität geben könnte, gegenüber all den offensichtlich unabweisbaren Ausgaben im Übergang zu einem demokratischen Staatswesen. Für andere Staaten und Stiftungen war deshalb die unentgeltliche Nutzung eines repräsentativen Gebäudes zunächst ein hinreichend deutliches Zeichen des ungarischen Engagements. Ein Konsortium von mehreren Staaten hatte den Vorteil, dass das Collegium keine bilaterale Angelegenheit wurde, sondern wie Wissenschaft multilateral angelegt war. Für westliche Staaten wurde ein Engagement erleichtert, wenn es neben ihnen auch private Förderer, Stiftungen gab, die zur Finanzierung beitrugen.

Doch welche Staaten? Die deutsche Bundesregierung war mit dem Zusammenführen der beiden deutschen Staaten vollauf beschäftigt. Nahe lag es, das Land Berlin zu fragen; ohne dessen Zustimmung konnte sich das Wissenschaftskolleg ohnehin nicht in ein solches Abenteuer stürzen. Walter Momper, der damalige Regierende Bürgermeister, wurde als erster für die Idee gewonnen. Daraus ergab sich die Überlegung, dass es vielleicht eine originelle Eigenart der Einrichtung wäre, der lokalen Art des Handelns – ein Institut in einer Stadt zu errichten – entsprechend, sich mit Ländern statt mit dem für auswärtige Angelegenheiten zuständigen Bund zusammenzutun. Bayern und Baden-Württemberg engagierten sich ohnehin in Ungarn.

Die Wahl zwischen diesen beiden Ländern ergab sich aus dem Umstand, dass Edzard Reuter, damals Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG, Mitglied im Stiftungsrat der Wissenschaftsstiftung Ernst Reuter, der Trägerorganisation des Wissenschaftskollegs, war. Er war einer der ersten, mit denen Wolf Lepenies seine Idee besprach. Er schien ein idealer Partner für das Vorhaben zu sein. Der

Name seines Vaters stand für ein Programm: Die Erhaltung von Demokratie und Freiheit für Berlin und nun, nach dem Fall der Mauer, für Europa. Er kannte Lothar Späth persönlich, damals noch Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg. Er konnte auch mit Walter Momper reden. Seine Stellung ließ zudem vermuten, dass Daimler-Benz sich an der Finanzierung beteiligen würde.

Lothar Späth sagte schon im Dezember 1989 zu, dass das Land Baden-Württemberg sich in derselben Höhe wie Berlin beteiligen wolle. Zudem wurde der Stifterverband gewonnen, dessen Daimler-Benz Fonds regelmäßig Mittel zuwenden konnte. So war die Förderung in der Verwaltung verankert und von dem Zufall der persönlichen Beziehung auf der Ebene des Vorstands der Daimler-Benz AG unabhängig. Diese Kontinuität innerhalb des Stifterverbandes hat Heinz-Rudi Spiegel gewährleistet. Er war davon überzeugt, dass dieses Engagement für Osteuropa notwendig war und hat immer wieder neue Wege der Finanzierung gefunden.

Eine gewichtige, private Beteiligung kam zudem von anderer Seite. Wolf Lepenies war Mitglied des Beirats der Fritz Thyssen Stiftung. Vorsitzender des Kuratoriums war Hans Merkle. Nachdem der Geschäftsführer, Rudolph Kerscher, und der Beirat für die Idee gewonnen waren, ließ sich auch Hans Merkle von der politischen Bedeutung des Projektes überzeugen. Das Kuratorium der Fritz Thyssen Stiftung bewilligte den größten einzelnen Beitrag, 3,5 Mio. DM für die ersten fünf Jahre, eine auch für die Stiftung ganz ungewöhnliche Entscheidung.

Frankreich dafür zu gewinnen, an der Finanzierung der Institution mitzuwirken, war bis zum glücklichen Ende, sehr kompliziert. Es bedurfte ungewohnter Wege, um mit dieser so ganz anderen Verwaltungskultur zurecht zu kommen. Die Wege wurden durch Clemens Heller, den Administrateur an der Maison des Sciences de l'Homme in Paris, geebnet. Von ihm wird noch die Rede sein. Abneigung gegen Bilaterales gehörte zu seinen Grundsätzen. So lag es nahe, ihn zu fragen, ob es denkbar wäre, dass der französische Staat sich am Collegium Budapest beteiligte. Hellers Reaktion: Unmöglich, aber ich arrangiere ein Essen mit Hubert Curien, dem damals für Wissenschaft verantwortlichen Minister.

Hubert Curien ließ sich von Wolf Lepenies überzeugen und alles schien geregelt. Falsch. Die Zustimmung des Ministers ist eine notwendige Bedingung, aber keineswegs ausreichend. Da es sich um eine Situation im Ausland handelte, war das Außenministerium zu beteiligen. Aber auch innerhalb des Forschungsministe-

riums gab es Widerstände. Die französische Verwaltung hat vielfältige Mittel, eine politische Entscheidung versanden zu lassen.

Die beiden zuständigen Referenten, Yves Saint-Geours für das Außenministerium und Yves Duroux für das Forschungsministerium, taten ihr Bestes, ihre Kollegen und andere beteiligte Verwaltungen zu überzeugen, aber es kam zu keiner Entscheidung. Schließlich hieß es: Es bedarf eines erneuten Anstoßes durch den Minister. Also wurde wieder ein Treffen zwischen Hubert Curien und Wolf Lepenies in der Nähe von Grenoble organisiert, zur Verwunderung beider; denn sie waren sich doch einig. Immerhin kam es so zu der Entscheidung, Frankreich wolle sich am Collegium Budapest beteiligen, allerdings aus Mitteln des Außenministeriums.

Dort jedoch bestand die Konkurrenz zwischen der Zentralverwaltung in Paris und den Botschaften. Die Zentralverwaltung war für die französischen Auslandsinstitute zuständig, die Botschaften für die Finanzierung der einen oder anderen Maßnahme an Instituten des Gastlandes. Die Beteiligung an einem autonomen Institut, zusammen mit anderen Staaten und privaten Stiftungen, widersprach allen Gepflogenheiten. Seit der französischen Revolution waren autonome Zwischeninstanzen, die „pouvoirs intermédiaires“ verpönt, in privater Rechtsform und in Zusammenarbeit mit privaten Partnern schon gar. Franzosen erscheint eine solche Rechtsform undemokratisch und korruptionsverdächtig. Insofern hatte Yves Saint-Geours noch viele Widerstände zu überwinden, bis zur letzten Minute vor der Unterzeichnung der Gemeinsamen Erklärung. Der Botschafter ließ standesgemäß natürlich bei der eingangs geschilderten Zeremonie nichts davon erkennen. Entscheidend war die persönliche Überzeugung von Yves Saint-Geours. Ihm erschien es sachgerecht, im europäischen Kontext multilateral zu handeln, zumal mit deutschen Partnern. Er vertraute uns, dass wir die private Rechtsform nicht missbrauchen würden.

Für die französische Verwaltung war es ein einmaliges Experiment, wie der Liste der Auslandsinstitute zu entnehmen war; sie waren alle rein französisch. Das Collegium Budapest blieb für die Zeit seiner Existenz das einzige, das multilateral organisiert war. Der Einfluss von Yves Saint-Geours reichte nicht, um dieses Experiment in Sofia oder Bukarest zu wiederholen. Auch in Zeiten der EU blieb die administrative Einstellung des Außenministeriums auf nationale Handlungsmuster beschränkt. Das diplomatische Ordnungsdenken erforderte bilaterale Formen des

Handelns oder völkerrechtliche Verträge von Nationen. Einheiten mit wechselnden Beteiligten und zudem Partnerschaft zwischen privaten und öffentlichen Finanziers gehörten nicht zum administrativen Instrumentenkasten der Außenpolitik – auch wenn sie, wie das Beispiel Collegium Budapest zeigt, selbst in Frankreich rechtlich möglich waren.

Österreich erschien uns ein selbstverständlicher Partner für ein Institut in der k.u.k.-Welt zu sein. Unter unausgesprochenem Bezug auf das frühere Reich der Habsburger schickte Wien sich an, zur Drehscheibe zwischen Ost und West zu werden. Seine ehemaligen Gebiete betonten diese Nähe zum Westen durch den euphemistischen Begriff Mitteleuropa, in Abgrenzung zu Osteuropa oder Südosteuropa, so als ob man sich in der Masse der Barbarei nähern würde, indem man weiter nach Osten oder Süden gehen würde. Erhard Busek, seit 1989 Minister für Wissenschaft und Forschung und Vizekanzler in der österreichischen Bundesregierung, erschien mit seinem Engagement für Osteuropa auch persönlich ein idealer Partner. Ein erstes Gespräch mit Wolf Lepenies hinterließ den Eindruck, dass auch er von diesem Projekt begeistert war. Er wollte die finanzielle Unterstützung in seinem Ministerium klären. Doch die Zusage ließ auf sich warten, erforderte immer wieder neue Gespräche mit dem Minister. Die Folge: ein minimaler Beitrag von ca. 15.000 DM, damit Österreich den Fuß in der Tür behielt. Die personelle Beteiligung von Seiten des Ministeriums dagegen war sehr aktiv. Anneliese Stoklaska sorgte für Kontinuität und den Anspruch Österreichs, die eigentlichen Experten für die Zusammenarbeit mit Osteuropa zu sein.

Ein besonders glücklicher und folgenreicher Zufall war die Assoziation mit Heinz Hertach, dem Geschäftsführer der Zuger Kulturstiftung Landis & Gyr. Eines Mittags Anfang 1990 wurde er zum Essen als Gast von Iso Camartin, zu der Zeit Fellow am Wissenschaftskolleg, angekündigt. Es erschien ein korrekt gekleideter, mittelgroßer Herr, höflich, bescheiden, aber selbstbewusst auftretend. Er machte kein Aufheben von seiner Person oder seiner Stellung und hörte zu. Das Gespräch endete wie begonnen, höflich, zurückhaltend – und überraschend. Auf die Frage von Wolf Lepenies, ob er sich eine Beteiligung seiner Stiftung am Collegium Budapest vorstellen könnte, antwortete er einfach: Ja, und kündigte an, er werde sich melden. Als er danach noch zu einem Kaffee mit Iso Camartin alleine zusammensaß, konnte man sehen, dass er auch herzlich und vergnügt sein konnte. Davon war bei Tisch nichts zu sehen. Ich dachte, ein perfekter, höherer Verwaltungsbeamter.

Wie war es zu diesem Besuch gekommen? Zu dieser Zeit sprachen die Fellows im Wissenschaftskolleg häufig bei Tisch über die Wende und ihre Folgen. So ergab sich auch häufig die Gelegenheit, über die Idee zu sprechen, in Budapest ein Institute for Advanced Study zu errichten. Iso Camartin war Mitglied des Stiftungsrats der Zuger Kulturstiftung Landis & Gyr. Als wohl einziger Professor des Rätoromanischen auf der Welt hatte er einen Sinn für Machtverhältnisse, die die Kultur von Minderheiten gefährden. So erschien ihm einleuchtend, dass die unterlegene Position der osteuropäischen Wissenschaftler durch eine international angesehene Einrichtung in Budapest institutionell gestärkt werden könnte. So kam es zu dem Besuch von Heinz Hertach. Iso Camartin hatte ihm offenbar von der wagemutigen Idee erzählt.

Zu unserer Überraschung kam bereits nach wenigen Wochen eine positive Entscheidung. Wir hatten dem kurzen Ja keinen rechten Glauben geschenkt. Die Überraschung war nicht nur im überaus neutralen Auftreten von Heinz Hertach begründet, sondern auch in der Tatsache, dass es sich um eine Schweizer Kulturstiftung handelte. Sie förderte Kultur in der Schweiz, war im Ausland nur in der Weise tätig, dass sie einige Appartements für Schweizer Künstler in London unterhielt. Wie konnte es kommen, dass sie nun sich für Wissenschaft allgemein und das in Ungarn engagieren wollte?

Wie wir erst später verstanden, hatte Heinz Hertach die Überzeugung gewonnen, dass die friedliche Zukunft Europas davon abhing, dass der Prozess der Annäherung der Länder des Ostblocks an den Westen gelänge, dass es dafür des Engagements westlicher Institutionen bedurfte, auch wenn die einzelne Maßnahme nicht mehr als ein Tropfen auf einen heißen Stein sein konnte. Es ging mehr um psychologische als um materielle Hilfe. Die Osteuropäer sollten sich nicht überfahren fühlen. Ihnen sollten Chancen eröffnet werden, ihre Eigenart zur Geltung zu bringen. Es ging Heinz Hertach um Mentalitätspolitik, wie Wolf Lepenies sie ihm beschrieben hatte. Er wurde so zum leidenschaftlichsten Verbündeten des Projektes und zugleich zu einem Vorbild eines Verwalters, der im Interesse des Gemeinwohls handelt, aber dabei mit allen Facetten seiner Persönlichkeit agiert, mit seinen Überzeugungen, mit seiner Insistenz, mit seiner Abscheu vor angeberischem Auftreten oder mit seiner Liebe zu und Kennerschaft in den verschiedenen Künsten.⁷

7 <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/article8JPXV-1.445770> (18.4.2015).

Wie er seine Stiftung dazu gebracht hat, ihre Arbeitsweise so radikal zu ändern, dass sie auf die historische Situation so reagieren konnte, entzog sich unserer Einsicht. Sicher, als erster Geschäftsführer der Stiftung, als früherer Generalsekretär des Konzerns Landis & Gyr und der Familienholding, Mehrheitsaktionärin des Konzerns, den Stiftern, hatte er eine bestimmende Stellung in der Stiftung. Zuständig für so grundsätzliche Weichenstellungen war jedoch der Stiftungsrat mit seinem Vorsitzenden, Hugo Bütler, Chefredakteur der Neuen Zürcher Zeitung, der NZZ. Im Stiftungsrat saßen Mitglieder der Familie und sehr unabhängige Persönlichkeiten wie Iso Camartin oder Peter von Matt. Die Schweizer Verwaltungskultur erlaubte offenbar Dinge, die nach deutschem Stiftungsrecht ganz unwahrscheinlich erschienen.

Heinz Hertach erreichte, ebenfalls auf uns unbekanntem Wege, dass sich der Bund mit dem Staatssekretariat für Forschung am Collegium Budapest in der gleichen Höhe wie seine Stiftung beteiligte. Es war nur zu bemerken, dass diese Operation nicht so einfach war; denn zunächst hieß es, das Staatssekretariat für Forschung beteilige sich. Doch dann kam das Geld vom Departement für Entwicklungshilfe, das für die Förderung Osteuropas zuständig war. Allerdings mag dabei auch wieder ein Zufall eine Rolle gespielt haben. Inzwischen hatte Heinrich Ursprung die Funktion des Staatssekretärs für Forschung übernommen. Als ehemaliger Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats kannte er Wolf Lepenies und das Wissenschaftskolleg aus eigener Anschauung.

Die Schweiz hatte offenbar eine besondere Kultur von Politik und Verwaltung. Besonders überzeugend war das spätere Auftreten der Schweizer Finanzkontrolle in Budapest. Die Beamten diskutierten mit dem Rektor, inwieweit das Collegium Budapest die Erwartungen erfüllte. Sie hatten zwar auch jemand in die Buchhaltung geschickt, um Plausibilitätstests durchführen zu lassen. Nachdem klar war, dass es eine ordentliche Buchhaltung gab, interessierte sie dieser Aspekt nicht mehr. Sie konzentrierten sich auf die Kritik des Programms. Sie war so eingehend und überzeugend, dass das Collegium daraufhin seine Arbeitsweise modifizierte, und zwar in einer von der Finanzkontrolle in keiner Weise vorgegebenen Art und Weise. Ihre Kritik richtete sich gegen den zu hohen Anteil hoch angesehener, westlicher Wissenschaftler. Wenn es seine Aufgabe als Raum des gegenseitigen Lernens erfüllen wolle, müsse das Collegium Budapest mehr osteuropäische Forscher einbeziehen. Daraufhin wurde ein Programm für Junior Fellows entwickelt, auf das sich nur

Osteuropäer bewerben konnten. Es sollten vor allem die zukünftigen Professoren der Region sein, die vom Collegium Budapest profitieren und die Gelegenheit bekommen sollten, sich mit westlicher Wissenschaft auseinanderzusetzen.

Heinz Hertachs Engagement führte noch zu einer besonderen Initiative. Ohne sie wäre das Collegium Budapest, als es viele Jahre später durch die Regierung Orban angegriffen wurde, entweder ganz verschwunden oder dem Diktat der ungarischen Regierung unterworfen worden. Ohne ihn gäbe es das Raoul Wallenberg Guesthouse nicht und ohne dieses Haus hätte das Collegium Budapest nichts in der Hand gehabt, um der Regierung zu widerstehen.

Es wird wohl im Frühjahr 1992 gewesen sein. Nach einer Sitzung erkundeten Heinz Hertach, seine Frau Verena und Dan Brändström die Umgebung auf dem Burgberg. Am Hang von der Fischerbastei zur Donau hinab blieb Heinz Hertach vor einem leeren Grundstück sinnierend stehen. Er rief uns zurück und fragte mich: Wenn ich mich recht erinnere, hat das Wissenschaftskolleg für seine Fellows und ihre Familien ein Gästehaus. Bräuchten wir das nicht auch für das Collegium Budapest? Dan Brändström und ich bestätigten, das wäre sicher wünschenswert. Wir hatten zu der Zeit andere Sorgen und wollten weitergehen. Es war die Zeit, als der Bezirk versuchte, das alte Rathaus zu bekommen, um es selbst zu nutzen, während wir schon mit Hilfe von Karljosef Schattner, dem berühmten Architekten und Baumeister von Eichstätt, die Möglichkeiten eruierten, das Rathaus für die Zwecke des Collegiums umzubauen. Verena Hertach nahm mich zur Seite und meinte: Wenn Heinz sich so etwas einmal in den Kopf gesetzt hat, wird er nicht aufhören, bis es so weit ist. Ungläubig wanderten wir weiter. Doch Heinz Hertach ließ tatsächlich nicht locker, selbst nachdem er erfahren hatte, dass das Grundstück dem 1. Bezirk gehörte.

Der Idee auf dem Spaziergang folgten dann wieder Besichtigungen vieler Gebäude in der Umgebung, nun für die Zwecke des Gästehauses, aber ohne überzeugende Alternative zu dem leeren Grundstück. Wieder kam ein Zufall zur Hilfe. Karljosef Schattner hatte einen Bewunderer im Burgviertel, Tamás Dragonits, seinerseits Architekt und im Gemeinderat des 1. Bezirks. Mit ihm entstand ein Vertrauensverhältnis, das den Umgang mit den lokalen Behörden erleichterte. Dragonits konnte uns deren Interessen verständlich machen. So erfuhr Heinz Hertach eines Tages, dass der Bezirk Geld brauchte, um ein Verwaltungsgebäude herzurichten.

Nachfragen ergaben, dass der Bezirk für das Grundstück am Hang zur Donau eine Million Schweizer Franken haben wollte, zu dieser Zeit ein weit überzogener Preis. Heinz Hertach war sich jedoch sicher: in dieser Lage werde sich der Wert schnell ändern und sagte zu. Er hoffte, Dan Brändström werde ihm helfen. Doch der war hilflos. Wie sollte er seine Stiftung dazu bekommen, von einem Tag auf den anderen ein Grundstück in Budapest zu kaufen, ohne zu wissen, ob das Collegium Budapest je die Mittel haben würde, um dort das Gästehaus zu errichten? Schon die institutionelle Beteiligung im Ausland war für seine Stiftung eine schwierige Entscheidung gewesen. Also bot Heinz Hertach kurzer Hand an, dass seine Stiftung das Grundstück alleine kaufen würde. Hilfe für den Bau werde sich schon finden. Wie er wohl Hugo Bütler, seinem Stiftungsratsvorsitzenden, schmackhaft machen konnte, dass die Stiftung nun auch noch Grundstücksbesitzer in Budapest werden sollte? In Anbetracht der herausragenden Lage konnte es kaum ein Verlustgeschäft werden, doch was hätte die deutsche Stiftungsaufsicht dazu gesagt? Die Schweizer haben es offenbar besser.

In der Tat, der Wagemut wurde belohnt; ein weiterer Zufall kam hinzu. Dan Brändström hatte eine Sitzung in Budapest am Vortag dazu genutzt, das Wallenberg Museum zu besuchen. Er erzählte davon Heinz Hertach und so kamen sie auf die Wallenberg Stiftungen zu sprechen. Ob sie nicht dafür zu gewinnen wären, in Erinnerung an Raoul Wallenberg das Gästehaus zu errichten. Einen Versuch wäre es doch wert. So fuhr Heinz Hertach nach Stockholm und stellte einem Mitglied der Wallenberg Familie das Collegium Budapest und die Notwendigkeit des Gästehauses vor. Zum Schluss kam die peinliche Frage: Wieviel würde das kosten? Die prompte Antwort: 7 Mio DM. Heinz Hertach hatte das Treffen vorbereitet. Es gab einen Vorentwurf mit Kostenschätzung und eine Baugenehmigung des Bezirks. Nach dem Schock die Nachfrage: „Und wieviel wollen Sie von uns?“ Die prompte Antwort: „Die ganze Summe; denn wenn jemand anderes mitfinanziert, ist es schwer möglich, es Raoul Wallenberg Guesthouse zu nennen.“ Große Verwunderung und langes Nachdenken. Im Ergebnis einigten sich die Wallenberg Stiftungen, die Summe gemeinsam aufzubringen.

So konnte Heinz Hertach einer seiner Leidenschaften frönen, Bauherr zu sein. Mit Hilfe von Karljosef Schattner wurde aufgrund eines öffentlichen Wettbewerbs Peter Reimholz, ein angesehener ungarischer Architekt für die Aufgabe ausgewählt. Er hat dem Haus unter Anleitung von Heinz Hertach einen besonde-

ren Stil gegeben, schlicht, funktional, ohne Schnörkel und von hoher Qualität der Materialien, im Sinne des Bauhauses kurz gesagt: schön. Dieser Stil kam auch der Vorstellung der Schweden von architektonischer Qualität entgegen.

Die Art und Weise, wie das Raoul Wallenberg Guesthouses geplant wurde, sollte erneut den Weitblick von Heinz Hertach zeigen. Das alte Rathaus von Buda als Hauptgebäude des Collegium Budapest blieb umstritten. Die Nutzung durch das Collegium wurde auch nach der anfänglichen Auseinandersetzung mit dem Bezirk immer mal wieder in Frage gestellt, mal von der Akademie, mal von der Regierung. Heinz Hertach zog daraus die Konsequenz, das Gästehaus so zu planen, dass es zur Not auch als Sitz des Collegiums dienen konnte. In jeder Wohnung der Fellows gab es einen Arbeitsplatz. Einige Räume waren für die Verwaltung und für Zusammenkünfte der Wissenschaftler vorgesehen. Für 20 Fellows wurden 26 Appartements gebaut, normalerweise für kurzfristige zusätzliche Gäste, im Notfall zur Erweiterung der Gemeinschaftsräume.

Die Stiftungen blieben ökonomisch die Eigentümer des Gästehauses, auch wenn die Gesellschaft, die zum Betrieb des Hauses gegründet worden war, die maßgebliche Stellung des Collegiums Budapest zur Verwaltung des Hauses berücksichtigte. So kam es, dass die Regierung Orban die Stiftungen nicht daran hindern konnte, das Gästehaus der Central European University (CEU) zu übereignen, damit diese, geschützt durch den privaten Status dieser von George Soros finanzierten Universität, eine Nachfolgeeinrichtung zum Collegium Budapest weiter betreiben konnte. Der CEU wurde allerdings von der Regierung verboten, Budapest im Namen des Instituts weiter zu führen; die Stadt nahm die entsprechende Genehmigung dafür zurück; es heisst heute schlicht: Institute for Advanced Study CEU. Die Übereignung des Gästehauses ermöglichte es der CEU, ein Institute for Advanced Study mit bis zu 20 Fellows fortzuführen. Der Staat konnte so die Nutzungsrechte am Rathaus von Buda nur beschränkt als Faustpfand nutzen.

Das Ende

Letzten Endes war jedoch die Institutionalisierung nicht in einer Weise gelungen, die das Collegium Budapest als autonome wissenschaftliche Einrichtung der Region unangreifbar gemacht hätte. Das lag nicht an den Fellows und der Qualität

des Programms. Den Vergleich mit amerikanischen Institutes for Advanced Study brauchte es nicht zu scheuen. Dementsprechend wurde es auch in den Club der „Some Institutes for Advanced Study“ (SIAS) aufgenommen, in dem es mit Princeton, Stanford und Berlin zusammenarbeitete. Es hatte jedoch einen Geburtsfehler. Es war ein politischer Akt von außen, der lokal nicht wirklich adoptiert worden war. Es blieb ein Raumschiff in einer fremden Welt.

Ein Fehler der Verwaltung? Vielleicht ein zu hohes Kontrollbedürfnis, zu wenig Toleranz gegenüber lokalen Eigenarten, nicht genügend Vertrauen? Von Beginn an wurde versucht, die Leitung Ungarn anzuvertrauen. Alle Rektoren waren Ungarn. Der erste Rektor, Lajos Vekas, lud unermüdlich maßgebliche Persönlichkeiten der Stadt, unabhängig von ihrer politischen Couleur, zu Vorträgen und Konzerten ein. Der Sekretär sollte eine Person seines Vertrauens sein. Doch die ersten beiden ungarischen Sekretäre waren ehrenwerte Personen, aber für diese Aufgabe ungeeignet. Sie waren, um ein besonders irritierendes Beispiel zu nennen, nicht dazu in der Lage, Informationen über die Ausgaben zur Verfügung zu stellen, die erlaubt hätten festzustellen, dass die Mittel der Förderer dem beschlossenen Budget entsprechend ordnungsgemäß verwaltet worden waren. Die Wissenschaftsstiftung Ernst Reuter war jedoch dafür den beteiligten Staaten und Förderern gegenüber verantwortlich. Schließlich wurde mit dem Rektor Einvernehmen erzielt, dass Fred Girod, ein Mitarbeiter des Wissenschaftskollegs, die Funktion des Sekretärs übernehmen sollte, dass er und Vera Kempa als entsandte Mitarbeiter des Wissenschaftskollegs am Collegium Budapest arbeiten sollten. Lajos Vekas und sein Nachfolger, Gabor Klaniczay, haben dies als hilfreich empfunden. Der dritte Rektor dagegen sah darin vor allem eine institutionalisierte Kontrolle.

Mit János Kornai, Gabor Klaniczay und Eörs Szathmáry hatte das Collegium Budapest drei herausragende ungarische Wissenschaftler als Permanent Fellows, die entscheidend zur Attraktivität der Einrichtung für ausländische Wissenschaftler beigetragen haben, jeder auf seinem in sich multidisziplinären Gebiet. Doch jeder hatte sich auch Aufgaben gestellt, die höchstens mittelbar das Collegium stärkten. Mit János Kornai bestand Einvernehmen, dass er nach dem Vorbild der Position eines Permanent Fellows in Princeton arbeiten könnte; diese widmen sich ganz ihrer wissenschaftlichen Arbeit und haben keine Verantwortung für die Institution als solche. Gabor Klaniczay blieb Professor an der Central European University; dort war er für ein disziplinär ungewöhnlich breit orientiertes De-

partment für mittelalterliche Geschichte verantwortlich. Eörs Szathmáry war vor allem darauf aus, sein Gebiet, die evolutionäre, theoretische Biologie, zu profilieren. Nur Helga Nowotny kam aus dem Westen, aus Wien. Sie half am Anfang als Part Time Permanent Fellow, internationale Kriterien der Auswahl zu etablieren, in der Annahme, dass es notwendig sei, ein Institut, das internationale Anerkennung gewinnen wollte, westlichen Maßstäben akademischer Qualität auszusetzen.

All diese Bemühungen führten nicht dazu, dass die ungarische Regierung, gleich welcher politischen Orientierung, sich finanziell in einer Weise engagiert hätte, die dem Collegium eine von Externen unabhängige Existenz gewährleisten konnte. Erwartet wurde eine Grundfinanzierung von etwa zwei Dritteln des Budgets. Die Evaluierung durch Lord Dahrendorf, die zu dem Ergebnis kam, dass das Collegium Budapest eine herausragende Erfolgsgeschichte in Ost/Mitteleuropa war, nahm die Regierung wie spätere Evaluierungen freundlich zur Kenntnis, ohne entscheidende finanzielle Konsequenzen zu ziehen. Auch der Versuch, die EU für eine dauerhafte, substantielle Finanzierung zu gewinnen, scheiterte. Zwar konnte die EU motiviert werden, ein entsprechendes Programm für Centers of Excellence in East/Central Europe aufzulegen; es war jedoch so gestaltet und zeitlich begrenzt, dass es für die dauerhafte Institutionalisierung nicht ausreichte. Das Collegium Budapest wurde, in Konkurrenz zu Instituten aus allen Ländern Ost/Mitteleuropas und aus allen Disziplinen, auch naturwissenschaftlichen, ausgezeichnet. Aber auch dieser Erfolg veranlasste die ungarische Regierung nicht ihr Engagement substantiell zu erhöhen.

Bei der Wahl des dritten Rektors, Imre Kondor, hoffte das Search Committee mit einem Physiker, der als Risk-Manager bei einer Bank gearbeitet hatte, eine Person zu berufen, die das Institut durch private Finanzierung unabhängig machen könnte. Der Forschungsminister war gegen seine Wahl. Die Mitgliederversammlung vertraute dem Search Committee und wählte ihn trotzdem. Sie hatte den Eindruck, es ginge um die Wahrung der Autonomie der Einrichtung gegenüber dem Staat; die Motive, warum der Minister den Kandidaten ablehnte, blieben unklar. Private Finanzierung fand Imre Kondor jedoch kaum. Es wurden erfolgreich EU-Projekte eingeworben mit der Folge, dass die Existenz des Instituts dadurch gefährdet wurde. Solche Projekte gehen davon aus, dass die Institution hinreichend finanziert ist, so dass sie vorfinanzieren und sich mit einem Overhead abfinden kann, der die Infrastrukturkosten nicht deckt. Einmal eingeschlagen

erforderte dieser Weg immer höhere Projektfinanzierungen, um die steigenden Schulden abzudecken, eine fatale Spirale, wenn kein Garant für die Verluste da war. So wurde das Collegium zunehmend zu einem Projektinstitut. Der damalige Vorsitzende aus der Schweiz, Staatssekretär Kleiber, sah darin eine Chance, dass sich das Institut verselbständigte, auch wenn damit sein ursprünglicher Charakter aufgegeben wurde. Die Mehrheit der Mitgliederversammlung wollte die Idee, ein Institute for Advanced Study zu ermöglichen, nicht aufgeben. Dafür hatten sie dieses ungewöhnliche Engagement aufgebracht; EU-Projekte konnten genauso gut innerhalb der Akademie oder der Universität betrieben werden.

Das war vielleicht ein Fehler. Die westlichen Mitglieder hätten sich sagen können, dass sie es für bald zwanzig Jahre einer beeindruckenden Gruppe von Wissenschaftlern ermöglicht hatten, in Budapest zu arbeiten und das akademische Milieu dieser Stadt zu bereichern; die Zeit des Übergangs sei nun vorüber. Wenn Ungarn dieser Form der Förderung von Wissenschaft eine geringere Bedeutung als einem Projektinstitut beimaß, müssten Externe dies als eine Tatsache akzeptieren und sich zurückziehen. Im Sinne der Reflexivität von Verwaltung hätte diese Haltung vielleicht eher der Tatsache entsprochen, dass, nachdem Ungarn voll in die NATO und die EU integriert war, der politische Elan nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs, Osteuropa zu fördern, erlahmt war. Die veränderte politische Großwetterlage war an der zunehmenden Schwierigkeit erkennbar, westliche Förderer dazu zu motivieren, die Institution als solche weiter zu finanzieren; neue waren nicht zu gewinnen.

Das Ende des Collegium Budapest wurde durch die Regierung Orban erzwungen. Sie hatte den Justizminister auf das Collegium Budapest angesetzt. Er sollte wie in anderen Kulturinstitutionen die Macht übernehmen. Das Faustpfand war das alte Rathaus. Die rechtliche Verpflichtung einer früheren Regierung und der Akademie, es dem Collegium Budapest zu widmen, wurde als hinfällig erklärt. Die Mehrheit der Mitgliederversammlung beschloss, das Institute for Advanced Study der CEU anzuvertrauen. Dafür musste das historische Gebäude aufgegeben werden, das für viele der Inbegriff des Collegium Budapest geworden war. Die Mittel, den Betrieb über Jahre in Opposition zum ungarischen Staat und zur Akademie weiter zu führen und den Ausgang eines Prozesses um das Gebäude abzuwarten, wären nicht aufzubringen gewesen.

Immerhin, das Collegium Budapest war ein Erfolg über 20 Jahre. Dafür waren all die beteiligten Verwalter entscheidend, die sich persönlich verantwortlich gefühlt haben und in ihrem jeweiligen Kontext Initiativen entwickelt haben, um das gemeinsame Vorhaben zu finanzieren. Auf diesem Wege haben sie viel Serendipity hingenommen. So funktionierte diese ungewöhnlich internationale Organisation über viele Jahre. Die Beteiligten haben dies allerdings auch als eine persönliche Befriedigung empfunden, insbesondere wenn ihnen etwa von Lord Dahrendorf bestätigt wurde, dass das Institut wichtig war und erfolgreich arbeitete. Und Ende gut, alles gut: Ohne das Collegium wäre es nicht zum Institute for Advanced Study in der CEU gekommen.

Trotzdem: Lag nicht doch ein Fehler im institutionellen Arrangement? Zwei Anhaltspunkte dafür: die multilaterale Trägerschaft war eine wunderbare Demonstration, was für eine strukturelle Innovation in Europa in dieser Umbruchzeit möglich war. Sie hatte jedoch den Nachteil, dass keiner der beteiligten Staaten sich wirklich verantwortlich fühlte. Hartmut Grübel vom BMBF, dem deutschen Wissenschaftsministerium, hat dafür das Bild geprägt: Es ist wunderbar, wenn eine Institution so viele Äste hat, aber der Stamm darf dadurch nicht geschwächt werden. Sein Ministerium hat versucht, ein entsprechendes, finanzielles Engagement des ungarischen Staates zu erzwingen, indem es die eigene Finanzierung einstellte. Ohne Erfolg. Der ungarische Staat sprang nicht ein. Das Sitzlandprinzip war eine unangebrachte Analogie. Innerhalb der Bundesrepublik funktionierte es in dem Sinne, dass die institutionelle Förderung einer Einrichtung davon abhängig gemacht wurde, dass das Land, in dem die Einrichtung ihren Sitz hatte, sich finanziell engagierte. Im Umgang mit finanziell so viel schwächeren Ländern wie denen in Osteuropa, die nach dem Fall der Mauer viel größere Probleme zu bewältigen hatten, war eine solche Forderung mit der örtlichen Situation kaum vereinbar.

Ein zweiter Anhaltspunkt: die Rektoren wurden gesucht. Sie taten ihren Dienst, jeder in seiner Art. Sie waren jedoch nicht die Erfinder der Einrichtung und hatten innerhalb Ungarns nicht das Gewicht, die Einrichtung dauerhaft zu etablieren. Das ist nicht ihnen vorzuwerfen, sondern ein Mangel in der Vorgehensweise. Eine neue Einrichtung in einem fremden Kontext zu gründen, ohne dass sich eine lokal verankerte Person für diese Aufgabe verantwortlich fühlt, kann wohl kaum gelingen. Ideen gibt es viele. Dass jemand, der für die Aufgabe qualifiziert ist, seine

Lebenszeit ganz der immer ungewissen Realisierung einer Idee widmet, ist selten. Insofern legt die Erfahrung mit dem Collegium Budapest nahe, mit der Suche nach der geeigneten Person zu beginnen und diese dann das Profil der Institution vorschlagen zu lassen. Als Beispiel für diesen Weg kann das New Europe College angesehen werden, das zunächst ganz auf dem Engagement einer Person, von Andrei Plesu, beruhte.

New Europe College – Die charismatische Person

Er kam etwas später im Akademischen Jahr. Die Fellows des Wissenschaftskollegs hatten das anfängliche Vergnügen des gegenseitigen Kennenlernens hinter sich. Sie hatten sich schon in ihre jeweiligen Arbeiten vertieft und waren nur noch mäßig daran interessiert, sich auf Neuankömmlinge einzulassen. Doch mit Andrei Plesu sollte das kein Problem sein; mit ihm kam ein bedeutender Politiker der Nachwendezeit ins Haus, ein oppositioneller Intellektueller Osteuropas, der erste Kulturminister Rumäniens nach dem Sturz von Ceaucescu im Dezember 1989. Kultur war dort offenbar politisch folgenreich. Es war ein Dichter, Mircea Dinescu, der als Vorsitzender des improvisierten Revolutionskomitees den Fernsehzuschauern der Welt die Machtübernahme durch das Volk ankündigte. Andrei Plesu blieb nicht lange im Amt. Schon 1991 trat er zurück. Es war zu Differenzen mit Ion Iliescu gekommen, dem ersten Präsidenten nach der Diktatur, der allerdings der früheren Nomenklatura nahestand, sogar Anfang der 1970er Jahre Generalsekretär der kommunistischen Partei seines Landes gewesen war.

Ein früherer Fellow, Tilman Spengler, an sich Sinologe, aber als Mitherausgeber des Kursbuches, Wissenschaftshistoriker und Schriftsteller ein allseits gebildeter, intellektueller Abenteurer, kannte Andrei Plesu. Er hatte in dessen Haus in der Pariser Straße in Bukarest den Sturz Plesus miterlebt. Er informierte das Wissenschaftskolleg von dessen Rücktritt. Es sei eine günstige Gelegenheit, ihn als Fellows zu gewinnen. Tilman Spengler war sich sicher: das ist einer der einflussreichsten unter all den engagierten Intellektuellen Osteuropas, in einem Zuge mit Adam Michnik, Václav Havel und György Konrad zu nennen, in seinem Land eine charismatische Person.

Das erste Mittagessen. Es kommt ein nicht sehr großer Mann von gedrungenem Wuchs die vier Stufen zum Essraum herunter, aufrechten, gemessenen Ganges, würdig wie der Repräsentant eines fernen Staates. Er trägt einen gepflegten, tief schwarzen Vollbart. Eine tiefe Stirn mit mächtigen Augenbrauen geben ihm ein exotisches Aussehen, ein freundlicher Bär aus den fernen Karpaten. Der Rektor lädt ihn ein, an seinem Tisch Platz zu nehmen, und stellt ihn kurz vor. Andrei Plesu erhebt sich und verbeugt sich mit höflichem Lächeln vor den versammelten Fellows. Ein leises Danke. Das ist alles.

Nach einem Moment der Stille, setzt, erst sanft, dann immer stärker, das übliche Geräusch der allseitigen Gespräche wieder ein. Andrei Plesu wird an seinem Tisch von den Habitués freundlich aufgenommen. Gegenüber dem Neuankömmling verhalten sie sich wie die Gastgeber. Den Gepflogenheiten entsprechend stellt sein Tischnachbar, ein amerikanischer Jurist und Politologe, die obligate Frage: Was machen Sie, nun wo Sie nicht mehr Minister sind? Andrei Plesu: Ich bin Angelologe. Was ist denn das? Die Lehre von den Engeln. Aha! Was immer das sein mag, ein Angelologe, niemand am Tisch weiß etwas dazu zu sagen. Der Höflichkeit gegenüber dem neuen Gast ist Genüge getan. So geht man auf andere Themen über. Andrei Plesu ist zufrieden; er braucht nichts mehr zu sagen, kann zuhören.

In diesem Akademischen Jahr 1991/92 hatte das Wissenschaftskolleg eine größere Gruppe von Sozialwissenschaftlern und Verfassungsjuristen eingeladen, die über die Probleme arbeiten wollten, die mit dem Übergang zu Demokratie und Marktwirtschaft in Ost/Mitteleuropa verbunden waren. Später wurden sie zu einer eigenen Spezies; man nannte sie Transitologen. Sie versuchten, die Konzepte ihrer Disziplinen für die Entwicklung in Osteuropa nutzbar zu machen und erschlossen sich dabei zugleich ein neues Feld, das geeignet erschien, ihre Theorien und Methoden empirisch zu fundieren. Es war ein Gegenstand der Forschung, der jedermann einleuchtete und für den leicht Mittel einzuwerben waren.

Schon im Jahr davor hatte es dazu eine Gruppe mit dem Politologen Juan Linz, Yale University, gegeben, eine kleine, weil es so bald nach dem Fall der Mauer nicht gelungen war, eine größere Anzahl von Transformationsforschern zu einer Phase des Nachdenkens zu motivieren. Juan Linz brachte eine weltweit vergleichende Perspektive mit. Aufgrund seiner deutsch-spanischen Herkunft hatte er mit seinen Studien den Übergang vom Franco-Regime zur Demokratie begleitet, war, auch auf der Grundlage von Erfahrungen in Lateinamerika, zum Theoretiker des Übergangs von autoritären und diktatorischen Regimen zur Demokratie geworden. Der Bezug zu Lateinamerika verband ihn mit Albert Hirschmann, dem berühmten Ökonomen vom Institute for Advanced Study in Princeton; er war Gast in beiden Jahrgängen. Das Wissenschaftskolleg dachte, es sei für alle anregend, neben den westlichen Transformationstheoretikern einen Politiker aus Osteuropa einzuladen, einen Praktiker des Übergangs zur Demokratie.

Doch so einfach ging das nicht. Am Wissenschaftskolleg bedürfen Berufungen von Fellows der Zustimmung des Wissenschaftlichen Beirats. Dieser wiederum erwartet, dass die Qualität des Bewerbers, der bisherigen Arbeiten und des Forschungsvorhabens durch Gutachten belegt wird. Die Gutachter reagierten wie die Fellows, als Plesu sich als Angelologe vorgestellt hatte. Keiner fühlte sich für diese eigentümliche Mischung aus Philosophie, Kunstgeschichte und Religionswissenschaften zuständig. Tilman Spenglers Empfehlung zählte dabei nicht; er war Sinologe, nicht vom Fach. Die einzige, die ihn auch aus Bukarest kannte und uneingeschränkt bewunderte, war Annette Labouré. Von Paris aus hatte sie vor 1989 mit Mitteln von George Soros „Entre-aide intellectuel“ betrieben und osteuropäischen Intellektuellen geholfen. So kannte sie viele, konnte also auch vergleichen. Nur, sie war keine Wissenschaftlerin, die gegenüber dem Beirat als Gutachterin hätte fungieren können. Da der Rektor dem Urteil der beiden vertraute, blieb nur eine kürzere Einladung als Gast des Rektors, die satzungsgemäß ohne Beteiligung des Beirats möglich war. Zudem: Die letzte Sitzung des Beirats vor Beginn des akademischen Jahres war inzwischen vorüber. Einen zurückgetretenen Politiker musste man schnell einladen, bevor er sein nächstes Amt annahm. Doch es fehlten die Mittel. Es lag am Sekretär, sie zu finden.

Heinz-Rudi Spiegel vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft betreute eine Reihe der dortigen Fonds. Er hielt immer Ausschau nach guten Projekten. Ich rief ihn an, erzählte ihm die Geschichte, begründete, warum der Rektor von dem Vorschlag, Andrei Plesu als Gast einzuladen, überzeugt war, dass dies aber nur möglich wäre, wenn dafür private Mittel zur Verfügung stünden. Ich fragte ihn, ob er uns helfen könne. Wie Heinz-Rudi Spiegel mir später erzählte, war ihm der Fall ziemlich schleierhaft, aber er hatte gute Erfahrungen mit dem Wissenschaftskolleg gemacht und vertraute mir. Er hatte noch eine kleine Summe übrig, die er dem Wissenschaftskolleg überweisen konnte. Durch seine mutige ad-hoc Entscheidung war der Weg frei, eine der folgenreichsten Einladungen des Wissenschaftskollegs aussprechen zu können. Zugleich war es eine Lehre zum Auswahlverfahren; es war nicht hinreichend darauf eingestellt, Bewerber zu beurteilen, die nicht zum wissenschaftlichen Normalbetrieb gehörten.

Da war er nun. Nur: Die feinsinnige Kombination, den Theoretikern einen Praktiker zur Seite zu stellen, war erst einmal gründlich schief gegangen. Sie redeten nicht miteinander und beide Seiten waren damit zufrieden. Andrei Plesu kam

pflichtgemäß zu den Mittagessen, hörte zu und war froh, wenn er sich wieder zu seiner Arbeit zurückziehen konnte. Er konnte sich, ohne die anderen zu stören, unbehelligt seiner Leidenschaft zuwenden, alleine zu denken, zu lesen und zu schreiben. Das war er aus der Zeit der Verbannung gewöhnt. Freie Gedanken entwickelte man sicherheitshalber alleine. Vor Dezember 1989 war er aufs Land verbannt worden. Den so sanft und gleichzeitig entschieden auftretenden, kritischen Intellektuellen hatte Nicolae Ceaucescu in Bukarest offenbar als eine Gefahr für sein Regime angesehen.

Einige Zeit später organisierten Claus Offe und Stephen Holmes eine internationale Konferenz zur Parteienbildung in Osteuropa¹, ein Thema, das ihnen für den Übergang zu demokratischen Strukturen besonders wichtig erschien. Mit dieser Veranstaltung wurde die Verbindung zum vorangegangenen Jahr hergestellt. Juan Linz kam wieder dazu. Für die zwei Tage dieses Seminars im Frühjahr 1992 konnte man den Eindruck haben, die bekanntesten Experten zu diesem Problem seien in Berlin zusammengekommen. Andrei Plesu saß mit am Tisch. Es ging auf das Ende zu. Nach vielen gelehrten Beiträgen und politisch engagierten Diskussionen hatte er immer noch kein Wort gesagt. Schließlich forderte Juan Linz ihn auf, doch etwas aus seiner Erfahrung beizutragen. Andrei Plesu sprach nur kurz, vielleicht 10 oder 15 Minuten, frei, in diesem Kreis auf Englisch – bis dahin hatte er nur Deutsch oder Französisch gesprochen. Er beschrieb konkret und pointiert die sich schnell verändernde, rumänische Parteienlandschaft, verglich sie mit der Situation in den anderen Staaten des früheren Ostblocks und arbeitete so die Volatilität der Parteien und die damit verbundene Labilität der politischen Situation heraus. Die mangelnde Konsolidierung und Kontinuität in der Struktur der Parteien sei ein wesentliches Hindernis für die Entwicklung zur Demokratie. Es war wohl die Analyse, die auf dieser Konferenz den stärksten Eindruck hinterlassen hat, eine pointierte, unpräzise Zusammenfassung von Erfahrungen, ohne den Umstand zu vernachlässigen, dass in solchen Situationen des Umbruchs sich alles schnell ändern kann – einschließlich den Vorstellungen, die sich die Beteiligten von der Situation machen.

1 Bericht von Claus Offe und Stephen Holmes zu dem Seminar vom 19. und 20. März 1992 „Party Systems in Post-Communist Countries“ im Jahrbuch des Wissenschaftskollegs für das Jahr 1992/93, 1993, S. 164–166.

Nach dieser Überraschung fragten die anderen nach: „Wie kommt es, dass Sie, der Sie Politiker waren und der Sie die politische und intellektuelle Situation in Osteuropa so scharfsinnig analysieren, dass Sie sich mit Engeln beschäftigen?“ Darauf Andrei Plesu: „Die Engel sind mir wichtig.“ Zu mehr war er nicht bereit. Für ihn war die Freiheit von Wissenschaft eine hehre Angelegenheit. Für ihn wurde sie dadurch respektiert, dass er implizit klarstellte: die Wahl des Gegenstandes meiner Forschung bedarf keiner weiteren Begründung. Er mochte nicht so antworten, als ob aus dem Studium der Engel etwas für die Beurteilung der Politik oder für die Transitologie folgen würde.

Als ich später für die Gründung seines Instituts zu werben hatte, konnte ich mich damit nicht begnügen. Unter meinen Kollegen war es zu einer inhaltsleeren Floskel geworden, sich auf die Freiheit von Wissenschaft zu berufen, zu einem Slogan von Wissenschaftslobbyisten. Die Verknüpfung von freier Forschung und gesellschaftlicher Verantwortung, wie sie für von Humboldt selbstverständlich war und für Andrei Plesu im Widerstand gegen die Diktatur erneut eine prinzipielle Bedeutung angenommen hatte, war verschwunden. Eine solche Haltung war nicht mehr zu vermitteln. Sie hätte Vertrauen vorausgesetzt, dass Andrei Plesu von einer so allgemeinen Ermächtigung verantwortungsvoll Gebrauch machen würde; es hätte Jahre gebraucht, um es zu entwickeln. Also blieb mir nur, seine prinzipielle Haltung zu tolerieren und nach den politischen Gründen für die Beschäftigung mit den Engeln zu suchen.

Meiner Wahrnehmung nach gab es sehr wohl einen Zusammenhang: Die Engel sah er als die Mittler zwischen Gott und den Menschen, zwischen dem Universellen und dem jeweils Besonderen des Einzelnen, den sie zu beschützen hatten. Sie verstehen jeden in seiner Eigenart und sprechen eine Sprache, die keiner der allumfassenden Ideologien verfällt, nicht dem Marxismus/Leninismus, aber auch nicht dem Glauben, der Markt könne alles richten. Ceausescu hatte versucht, auch die Köpfe zu beherrschen. Seine Frau leitete die zu diesem Zweck gegründete Akademie für Sozialwissenschaften. Über Engel in den Religionswissenschaften oder in der Kunstgeschichte zu forschen, lag außerhalb der Reichweite dieser Akademie und erlaubte doch, grundlegende Probleme der politischen Gemeinschaft zu erörtern. Später haben mir jüngere Wissenschaftler in Rumänien bestätigt, dass sie Andrei Plesu's Angelologie in diesem Sinne verstanden haben. Wenn ich seine Absichten so öffentlich darstellte, hat er nie widersprochen, diese Ver-

sion aber auch nicht bestätigt. Die Präntention der Nützlichkeit blieb ihm zuwider, die Wissenschaftsfreiheit ein prinzipieller Wert einer freien Gesellschaft.

Gegen Ende seines Aufenthaltes gestand Andrei Plesu, dass er davon träume, dass es in Bukarest ein Wissenschaftskolleg gäbe. Er sei von der Projektologie befallen, einer schwer heilbaren Krankheit unter dem real existierenden Sozialismus. Projektologie sei damals eine der beliebtesten Sportarten und zugleich eine Krankheit gewesen. Projekte erlaubten, sich endlos bessere Welten auszudenken; man konnte sicher sein, dass sie nie der Bewährung in der Realität ausgesetzt würden. Er sehe allerdings, dass das Wissenschaftskolleg dazu in der Lage sei, so etwas wie das Collegium Budapest zu gründen. Deshalb zögere er, seinen Traum zu äußern. Das Beispiel lasse befürchten, dass er in die Niederungen der realen Umsetzung gerate. Dem Stil vieler osteuropäischer Intellektuellen entsprechend musste ein so verwegener Traum gleich ironisch gebrochen werden.

In der Tat, wir vertrauten ihm, sagten ihm, was uns möglich erschien. Die Volkswagenstiftung legte ein entsprechendes Programm auf. Es fanden sich weitere Förderer. So entstand das New Europe College in Bukarest nach dem Bild, das Andrei Plesu sich gemacht hatte, ein Ort der Freiheit der Forscher, der Toleranz und der Verantwortung für das Land und seine Nachbarn. Das NEC gewann, der Ecole Normale Supérieure in Frankreich vergleichbar, eine nationale Funktion. Für Nachwuchswissenschaftler in den Geistes- und Sozialwissenschaften wurde es zu einem Sprungbrett für eine Universitätskarriere in Rumänien.

Doch so schnell und einfach ging es nicht. Die Umsetzung in die Realität forderte ihren Tribut. Dazwischen lag erst einmal der New Europe Prize. Die Direktoren von sechs Institutes for Advanced Study, die sich gegenseitig respektierten, trafen sich einmal im Jahr, um ihre Erfahrungen auszutauschen. Dem Club Some Institutes for Advanced Study, SIAS, gehörten drei aus den USA (The Institute for Advanced Study in Princeton, Center for Advanced Study in the Behavioural Sciences, Palo Alto, Stanford und National Humanities Center, Triangle Park) und drei aus Europa (Netherlands Institute for Advanced Study, Wassenaar, Swedish Collegium for the Advanced Studies in the Social Sciences, Uppsala und Wissenschaftskolleg zu Berlin) an. Im Sommer 1992 fragten sie sich, ob der Fall der Mauer und die Situation in Osteuropa es nicht angebracht erscheinen ließen, sich gemeinsam zu engagieren. Wolf Lepenies hatte die Erfahrung mit der Gründung

des Collegium Budapest und die Diskussionen zu Andrei Plesu's Wunschtraum im Kopf. Auf seinen Vorschlag entschieden sich die Direktoren, einen Preis zu kreieren. Der New Europe Preis sollte einen Wissenschaftler aus Mittel/Osteuropa auszeichnen und ihm Mittel zur Verfügung stellen, um in seinem Heimatland eine institutionelle Initiative zu ergreifen.

Das Preisgeld sollte paritätisch von amerikanischen und europäischen Stiftungen aufgebracht werden. Der Preisträger sollte ein ehemaliger Fellow eines der Institute sein; ein Jahr des Zusammenseins war eine verlässliche Grundlage für die Frage, ob dem Preisträger eine solche Initiative anvertraut werden könne. Von westlichen Geldgebern war nicht zu erwarten, dass sie allein im Vertrauen auf die Person die Mittel bereitstellen würden, die für die Gründung eines Instituts notwendig waren. Ein Preis dagegen war ein überschaubares Engagement; er war mit keiner längerfristigen Verpflichtung verbunden. Mit dem einmaligen Preisgeld von 75.000 DM war jedoch kein Institut zu finanzieren; es konnte nur einem ersten Schritt dienen. Für die längerfristige Finanzierung mussten weitere Förderer gefunden werden. Das war zwar unbequem, hatte aber auch einen Vorteil: Die Idee musste sich bewähren. Sie musste, aufgrund der ersten Schritte zu einer Institution, auch die überzeugen, die sie auf die Dauer finanzieren sollten. So gelang es mit den ersten beiden Preisträgern. Alexander Gavrilov gründete die Bibliotheca Classica in St. Petersburg, Andrei Plesu das New Europe College in Bukarest.

Der sperrige Name New Europe College beruhte auf dem des Preises. Die Abkürzung, NEC, ließ sich viel einfacher aussprechen. Selbst der struppige, kleine Hund des Hauses in Bukarest verstand ihn; er hörte auf den Namen NEC. Die amerikanischen Direktoren waren auf die Bezeichnung New Europe Prize gekommen, weil sie den Eindruck hatten, er würde das „fundraising“ in Amerika erleichtern. Andrei Plesu war nicht davon abzubringen, ihn auch als Namen für das Institut zu verwenden, für ihn eine ehrerbietige Verbeugung vor der Großzügigkeit der Stifter. Pragmatische Gründe der Aussprache konnten doch nicht die Geste der Dankbarkeit verdrängen, die in dem Namen auf immer zum Ausdruck kommen sollte. Diese prinzipielle Haltung hinderte Andrei Plesu nicht daran, sich in seiner Dankesrede bei der Preisverleihung über das „New“ zu mokieren. Es bezeichne ein Dilemma, in dem sie sich ständig befänden. Das neue Europa sei für sie mit allen erdenklichen Hoffnungen verbunden, von denen sie während der Diktatur nur träumen konnten. Doch gleichzeitig habe die Ankündigung des Neu-

en etwas Bedrohliches. Zu Ceaucescu's Zeiten sei jede weitere Form der Unterdrückung mit dem Attribut „neu“ angekündigt worden. Wenn sie von einer neuen Politik hörten, seien sie erst einmal in Deckung gegangen. Doch jetzt wolle er daran glauben, dass das neue Europa Gutes bringe. *Dilema* war auch der Name der Zeitschrift, die Andrei Plesu herausgab. Sie zeichnete sich dadurch aus, dass sie Kontroversen veröffentlichte und Autoren unterschiedlicher politischer Provenienz zu Wort kommen ließ, ungewöhnlich damals in den rumänischen Medien.

Wenn aus dem Preis mehr werden sollte, wenn zusätzliche Finanziere überzeugt werden sollten, stellten sich viele Fragen: War es realistisch, in Bukarest ein solches Institut aufzubauen? Wir kannten das Land nur aus den Zeitungen. Die Fernsehbilder vom Dezember 1989 und der Rückzug von Ceaucescu hatten es für kurze Zeit in den Mittelpunkt der Medienaufmerksamkeit gerückt, aber dann auch wieder verschwinden lassen. War Andrei Plesu nicht eine Ausnahme? Gab es das Potential an Wissenschaftlern für eine solche Entwicklung? Andrei Plesu lud uns ein, nach Bukarest zu kommen und uns selbst ein Urteil zu bilden. Er würde uns eine Gruppe von Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen vorstellen. Doch wäre sie repräsentativ? Wäre deren Verhalten nicht durch das Bedürfnis gesteuert, Andrei Plesu zu Gefallen zu sein? Wie könnte eine solche Situation taktvoll gestaltet werden, so dass der Eindruck vermieden würde, diese gestandenen Wissenschaftler würden einer Examenssituation ausgesetzt? Wir blieben vorsichtig. Wie konnte man bei einem Besuch von wenigen Tagen zu einer realistischen Einschätzung des Kontextes kommen? Die Vertreter von akademischen Institutionen würden die Situation so darstellen, dass sie westliche Mittel für sich erhoffen könnten. Ohne Kenntnis der Sprache erschien es unmöglich, in so kurzer Zeit eine verlässliche Anschauung zu gewinnen. Negative Eindrücke könnten einfach auf Missverständnissen beruhen. Eine Mischung aus Rücksicht und Ängstlichkeit ließ uns zögern, das Angebot anzunehmen.

Yehuda Elkana, damals Permanent Fellow am Wissenschaftskolleg, fand all diese Überlegungen überflüssig. Wir beide sollten einfach hinfahren und sehen, was passiert. Er war zuversichtlich; wir würden schon Wichtiges erfahren und danach klarer sehen, ob der Plan realisierbar wäre. Er war so draufgängerisch, dass nun auch Andrei Plesu beunruhigt war. Was sollte er den Einzuladenden sagen, ohne dass falsche Erwartungen entstehen würden? Wie könnte ein solches Gespräch ablaufen? Yehuda Elkana zerstreute alle Bedenken. Er könne das Gespräch

leiten. Er sei sich sicher, dass die rumänischen Wissenschaftler sich nicht unwohl fühlen würden.

So saßen wir denn in der Wohnung von Andrei Plesu, mit fünf Unbekannten unterschiedlicher Disziplinen, jüngere und ältere, die das rumänische Geistesleben repräsentieren sollten. Andrei Plesu's Frau, Katrinel, sorgte für Wein und Kaffee. Sie hatte eine Verbündete an ihrer Seite, die schon erwähnte Annette Labouré, die im Dezember 1989 wie Tilman Spengler bei ihnen gewesen war. Die beiden Frauen begleiteten die ungewohnte Aufführung mit freundlich ironischem Unterton. Es wurde viel geraucht. Der leichte Weißwein heiterte auf, ohne betrunken zu machen. Man brauchte ihn auch. Die städtische Zentralheizung war rationiert. Bei 14, 15 Grad fing man nach einiger Zeit an zu frieren. Eine Unterbrechung des formellen Gesprächs im Salon war von Zeit zu Zeit hoch willkommen.

Das Haus in der Pariser Straße hatte früher den Eltern von Katrinel Plesu gehört. Mangels Farbe wirkte es düster, kam mit seinem romantisierenden Stil allen Clichés über Rumänien als dem Land von Dracula entgegen. Doch dieser erste Eindruck täuschte. Innen war es ein Raum von Intellektuellen, wie man ihn auch in Berlin oder Manhattan hätte finden können. Das Studierzimmer von Andrei Plesu war vollgestopft mit Büchern und Papier. Der Salon war wie der eines Pariser Professors mit einer Reihe von Sitzgelegenheiten ausgestattet, die es erlaubten, ein kleines Seminar abzuhalten, daneben wie selbstverständlich eine wunderbare Jugendstillampe, die offenbar alle Katastrophen der letzten Jahrzehnte überstanden hatte. Das Haus lag nicht weit vom rumänischen Parlament entfernt, am Beginn des nördlichen Villen-Viertels. Wenn man von der französisch geprägten Innenstadt kam, standen südlich des Parlaments sozialistische Hochhäuser, halbfertige Monsterbauten aus der letzten Zeit Ceausescus. Die breiten Straßen ließen Demonstrationen der Macht vermuten. Doch nördlich davon kam man unvermittelt in eine Welt der Ruhe, mit kleinen Straßen und mächtigen Villen, die an die bürgerliche Welt der Vorkriegszeit erinnerten, als Bukarest die boomende Hauptstadt des Landes war, das durch amerikanisch industrialisierte Landwirtschaft und Öl plötzlich reich geworden war.

Die Aufführung war überzeugend. Die Diskussion über die Rolle des anthropologischen Museums, über den Physiker Pierre Duhem oder die Einäugigkeit der Ökonomie vermittelte den Eindruck, dass diese Intellektuellen in der Welt

lebten, französische, amerikanische und deutsche Literatur wahrnahmen, aber ihre eigenen Fragen stellten. Wir konnten jede dieser drei Sprachen sprechen und wurden von allen verstanden – nur wir konnten kein Rumänisch. In gewisser Weise erschien die Situation europäischer als in Paris, Berlin oder London. Keine Spur von Peinlichkeit. In kalifornisch-israelischer Manier hatte Yehuda Elkana sich kurz vorgestellt und darum gebeten, der Einfachheit halber beim Vornamen bleiben zu dürfen. Auf die Vorstellung der anderen reagierte er mit Nachfragen, die zu wissenschaftlichen Diskussionen führten. Die Antworten waren eher leise, nachdenklich, aber voller Selbstvertrauen. Jeder schien nur das zu sagen, von dem er nach gründlicher Überlegung vollständig überzeugt war. Auch wenn es durch ihre bescheidene Art und unter den beschränkten Umständen, unter denen sie lebten, unwirklich erschien, vermittelten sie doch den Eindruck von hoch gebildeten Intellektuellen mit Verantwortungsgefühl, die etwas für die Zukunft Rumäniens bewirken könnten.

Am nächsten Tag wurde uns etwas Tourismus angeboten. Wir sollten die Stadt besichtigen und das Bauern-Museum besuchen gehen. Die Stadt machte keinen sonderlich gepflegten Eindruck. Halbfertige sozialistische Hochhäuser und graue Fassaden schienen mir kein Augenschmaus; und rumänische Folklore? Doch wir wurden erneut überrascht. Wir lernten, die Stadt mit den Augen von Andrei Pleșu zu sehen. Wie bei den Gesprächen manifestierten sich in der Architektur alle möglichen europäischen Kulturen. Das Zentrum der Stadt erinnerte an Paris. Ein mächtiger, repräsentativer Bau etwa diente früher als Postamt, die steinerne Vergegenwärtigung des Service Public. Auch viele Villen wirkten Französisch. Sie glichen mit ihren ovalen, gläsernen Vordächern den Pavillons von Neuilly. Viel Bauhausarchitektur war zu entdecken, weniger auffällig; denn die meist mehrstöckigen Häuser schienen seit Jahrzehnten nicht mehr renoviert worden zu sein. Die Anlage des nördlichen Villenviertels ließ an residential areas amerikanischer Großstädte denken.

In diese vielfältige, kultivierte Welt hatte der Diktator Schneisen der modernen Megalomanie geschlagen, vor allem eine Prachtstraße südlich des Zentrums, die auf das angeblich nach dem Pentagon größte Gebäude der Welt, das Haus des Volkes, zuführte, einem Palast, der zudem auf einen künstlichen Hügel gestellt wurde und in dieser flachen Landschaft in der Art der früheren Burgen das Stadtbild zu beherrschen suchte. Was uns abstoßend erschien, war für viele Rumänen ein

Grund, stolz zu sein. Wir wurden auf die Qualität der Einrichtung der bombastischen Innenräume aufmerksam gemacht. Dies sei das Werk der besten Handwerker Rumäniens. Es gab offenbar viele, die sich mit diesem Palast und seiner Demonstration der Macht identifizieren konnten; er wurde zum Sitz des Parlaments.

Die Kosten dieser Großmannssucht waren gleich nebenan zu sehen. Eine der orthodoxen Kirchen, die nicht zerstört, sondern verrückt worden war, ließ ahnen, was alles abgerissen worden war, um den Raum für die Prachtstraße frei zu machen. Ein Stück weiter, nicht weit vom Casa Poporului entfernt, hatte der Patriarch von Bukarest seinen Sitz in einem Ehrfurcht gebietenden alten Gebäude. Er war dem Diktator ein nicht zu vernachlässigender Verbündeter gewesen.

Das Museum des rumänischen Bauern war auch eine Überraschung. Trotz seiner höchst bescheidenen Mittel wirkte es sehr überzeugend. Seine Gestaltung war völlig auf der Höhe der westlichen Diskussion um die Rolle des Museums. Als er Kulturminister wurde, hatte Andrei Plesu es dem Maler Horia Bernea und der Sozialanthropologin Irina Nicolau anvertraut. Sie war eine unserer Gesprächspartnerinnen. Die Gegenstände waren, was ich befürchtet hatte, eine nachgebaute Hütte, Stoffe, Trachten, Hausgeräte. Doch es gab ein Leitmotiv, das Kreuz, das Symbol des Glaubens, der Negation der durch den Staat auferlegten, angeblich rationalen Ordnung. Der Maler ging mit diesem Symbol ironisch, spielerisch um, so dass man es plötzlich auch im Fensterkreuz wiederfand. Die Folklore wurde zu einer widerständigen Welt mit ihrem Eigensinn. Aus den traditionellen Ausstellungsstücken wurden Bilder und Skulpturen. Die Trachten wurden von mannshohen Puppen getragen, doch jede dieser Puppen war eine Skulptur, hatte ein individuelles Gesicht. Es schienen Personen zu sein, die mit der standardisierten Tradition umgehen. Selbst die Ärmlichkeit der Ausstattung führte zu überraschenden Wirkungen. Die Beleuchtung gehört zum Schwierigsten und Aufwändigsten in einem Museum. Hier lehnten Bretter an der Wand, an denen IKEA-Spots angebracht waren. Sie führten überall zu Schatten, der Horror jedes Ausstellungsmachers. Für Horia Bernea gehörten sie zu den Effekten, die ihm gefielen und die er zur Gestaltung der Ausstellung nutzte. Die Schatten unterstrichen die Individualität der Puppen.

Die Lehre aus diesen Überraschungen? Meine rudimentären Vorstellungen von Rumänien und Bukarest waren durch die Medien geprägt. Zu ihrer Korrektur

musste ich sie möglichst hinter mir lassen und mich ganz unerwarteten Eindrücken überlassen. Ich musste darauf vertrauen, dass die Mischung zwischen dem Bemühen von Andrei Plesu, mir Wichtiges zu zeigen, und meinem, mich der Situation unvoreingenommen auszusetzen, zu einer angemessenen Wahrnehmung führen würde. Zusammengefasst war ich mit dem Bild gekommen, Rumänien sei ein vom Diktator befreites Entwicklungsland, gegangen bin ich mit einem Bild voller Bewunderung, wie diese Stadt und ihre Intellektuellen für eine vielgestaltige, europäische Kultur standen.

Wenn aus dem Traum eines Kollegs etwas werden sollte, musste es dafür gute Gründe geben. Westliche Wissenschaftler und Wissenschaftsförderer waren zu überzeugen. Es war damit zu rechnen, dass ihnen ein solcher Vorschlag wenig naheliegend erscheinen würde, dass die Situation ihnen nicht vertraut war. Sicher gab es Experten Südosteuropas, denen die örtlichen Bedingungen bekannt waren, aber unsere Gesprächspartner in Bukarest waren ein Wissenschaftsphilosoph, eine Anthropologin, ein Philologe des mittelalterlichen Lateins, ein Ökonom und eine Kunsthistorikerin. Sie wollten mit ihren jeweiligen Kollegen Kontakt haben, nicht mit den deutschen Experten ihres Landes, für die sie zu Informanten wurden.

Die führenden deutschen Vertreter dieser (oder anderer) Disziplinen hatten wohl ähnlich verzerrte Bilder im Kopf wie ich. Eine Voraussetzung für ein Engagement für das NEC war es also, das Bild von Bukarest und seinen Intellektuellen zu korrigieren. Die praktische Schlussfolgerung: Als erstes bot das NEC ein internationales Kolloquium zu dieser Stadt an. Es fand im Haus des Komponisten George Enescu statt, einem kleinen Palais im nördlichen Teil der Innenstadt. Am Eingang wurde man von dem wohl ausladensten, gläsernen Vordach im Stil der Pariser Villen empfangen. Die westlichen Teilnehmer waren ähnlich überrascht wie ich. Ein Artikel in der *ZEIT* vermittelte diesen Eindruck dem deutschen Publikum.

Der zu erwartende Einwand, als es darum ging, für die Verstetigung der Initiative von Andrei Plesu weitere Mittel einzuwerben: Gibt es nichts Wichtigeres im Bereich Forschung zu tun, als eine der luxuriösesten Einrichtungen der westlichen Systeme nachzuahmen? Warum erschien Andrei Plesu ein solches Institut trotzdem besonders vordringlich? Im Laufe der Diskussionen schälten sich Gründe heraus, die seinen Traum auch westlichen Förderern einleuchtend erscheinen ließ. Es ging ihm nicht darum, besonders angesehenen Professoren oder ausländischen

Forschern ein Privileg zukommen zu lassen, sondern diejenigen zu ermutigen, die bisher in Rumänien an den Rand gedrängt worden waren und keine Chance hatten, als Professor berufen zu werden oder andere einflussreiche Stellungen einzunehmen. Es ging ihm vor allem um junge Geisteswissenschaftler. Ihnen vor allem sollte es ermöglicht werden, innerhalb Rumäniens zu erfahren, was Wissenschaftsfreiheit bedeutet, wie ihre Forschung von internationalen Kontakten und vom Respekt für den Andersdenkenden profitieren würde. Er hoffte, die daraus entstehenden Einstellungen könnten in Zukunft in den akademischen Einrichtungen vorherrschen.

Es blieben Zweifel: Hatten wir im Hinblick auf die Einwerbung von Mitteln dieses Ziel Andrei Plesu nur aufgeschwatzt, hatte er es akzeptiert, weil er keinen anderen Weg sah, zu seinem Institut zu kommen? Mangels genauerer Kenntnisse der Umstände in Bukarest, verstanden wir die dortigen Probleme unzureichend. Unsere Fragen ergaben sich aus unserem eigenen Kontext. Auf seiner Seite fand er selbstverständlich, dass seine Vorschläge einem westlichen Geldgeber einleuchten mussten. Wenn ich demgegenüber darauf drängte, mir zu sagen, was er ganz persönlich für das richtige Ziel des Kollegs ansehe, reagierte er ungläubig und hielt mich für unrealistisch. Ich interpretierte seine Reaktionen als vorseilenden Gehorsam gegenüber einer fiktiven Vorstellung von westlichen Institutionen, so als ob alle nur einer Logik der marktgerechten Nützlichkeit folgen würden. Er hatte offenbar seit dem Umsturz die Erfahrung gemacht, dass Geldgeber ein Programm haben, dem man sich anzupassen hat, wenn man Geld bekommen will. Trotzdem wir beinahe ein halbes Jahr im Wissenschaftskolleg zusammengelebt und viel miteinander diskutiert hatten, blieb vieles unklar.

Manche Missverständnisse, die sich aus mangelnder Kenntnis des Kontextes ergaben, klärten sich erst im Laufe der Zeit auf, eines zum Beispiel erst nach der ersten Auswahl von Stipendiaten: Als Nachwuchswissenschaftler, die die zukünftige Universität gestalten sollten, stellten wir uns Wissenschaftler jung an Jahren vor. Nach der ersten Auswahl stellte sich jedoch heraus, dass das Durchschnittsalter nahe 50 lag. Bei der erneuten Diskussion der Vorschläge wurde für die westlichen Beteiligten klar, dass unter den Ausgewählten einige für die Geisteswissenschaften wichtige Persönlichkeiten waren, die bisher keine Karriere machen konnten und nie einem solchen internationalen Milieu ausgesetzt waren. Sie waren für die aussichtsreichen, an Jahren jungen Wissenschaftler Vorbilder, weil sie sich unter

diktatorischen Verhältnissen widerständig verhalten hatten. Sie konnte das New Europe College nicht ausschließen, wenn es seine Funktion zur Erneuerung des akademischen Lebens in Rumänien erfüllen wollte. In Übereinstimmung mit der Vertreterin der Volkswagen Stiftung, die diese Stipendien finanzierte, wurde dekretiert, dass dies akademisch gesehen junge Fellows waren.

Ein anderes Beispiel war der Stellenwert der Rechts- und Sozialwissenschaften. Vom Westen aus gesehen erschien klar, wie wichtig die Entwicklung dieser Disziplinen für die demokratische Entwicklung dieser Länder wäre. Sie waren unter der ideologischen Herrschaft des Diktators und seiner Frau verkommen. Unter den Stipendiaten der ersten Jahre waren auch zwei Sozialwissenschaftler, ein Ökonom, Cristian Popa, der später Vizepräsident der Nationalbank wurde, und die schon erwähnte Sozialanthropologin Irina Nicolau, aber ganz überwiegend wurden Geisteswissenschaftler ausgewählt. Andrei Plesu verstand die Kritik der westlichen Förderer und betonte bei der nächsten Ausschreibung der Stipendien, dass Bewerbungen von Rechts- und Sozialwissenschaftlern besonders willkommen wären. Es blieb jedoch bei der Regel, dass der wissenschaftliche Beirat ohne Ansehung der Disziplin die besten Kandidaten auswählen sollte. Das Ergebnis der Auswahl war, dass die zahlreichen Bewerbungen aus den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sich als enttäuschend erwiesen. Häufig hatten sie sich zu oberflächlich den vermuteten Erwartungen westlicher Gutachter angepasst. So blieb es bei der bisherigen Verteilung.

Andrei Plesu überzeugte auch als Person. So war er allergisch gegen örtliche Seilschaften. Dazu eine signifikante Szene: Auf der Suche nach einem Institutsgebäude hatte er die Stadt gefragt, ob sie ein Gebäude zur Verfügung stellen könnte. Es wurde ein passendes Haus gefunden. Die Architekten machten Pläne, wie es umzubauen wäre. Nach langen, unzureichenden Provisorien in Etagenwohnungen schien endlich eine angemessene Unterbringung gewährleistet. Der Abschluss der Vereinbarung, mit der die Stadt das Haus dem NEC widmen wollte, sollte gefeiert werden. Der Schweizer Botschafter lud ein. Alle möglichen Honoratioren kamen, um dem bedeutenden Akt beizuwohnen. Bevor die Zeremonie begann, nahm der Bürgermeister mich zur Seite und erzählte mir, seine Tochter sei Kunststudentin und wolle unbedingt an der Berliner Hochschule der Künste studieren. Ob ich das arrangieren könnte. Ich antwortete ausweichend, weil ich nicht recht wusste, wie ich mit einem solchen Ansinnen umgehen sollte. Ich ging zu Andrei Plesu, um ihn

um Rat zu fragen. Er reagierte sofort. Unter diesen Umständen könne man das Haus nicht nehmen. Die Veranstaltung wurde abgebrochen, ohne großes Aufsehen. Es ging ihm nicht darum, den Bürgermeister bloßzustellen, nur darum, die Integrität seiner Initiative zu wahren.

Zum Respekt vor dem Andersdenkenden eine andere Szene: Im Rahmen der Suche nach einem Haus ging es um die Residenz des früheren Präsidenten Maurer, des Vorgängers von Ceaucescu. Die Villa musste besichtigt werden, um zu beurteilen, ob sie für das Institut geeignet wäre. Doch Maurer wohnte dort noch. Der ehemals furchterregende Diktator war inzwischen dement, saß, beaufsichtigt von zwei Schwestern, vor einem Fernseher und sah Trickfilme für Kinder an. Wir beachtetten ihn kaum, waren abgestoßen von seinem offenen Bett im Schlafzimmer, das nach ungewaschenem alten Mann roch, und mokierten uns über die Wandschränke im ersten Stock, in denen all seine Orden und sonstigen Auszeichnungen und Gastgeschenke untergebracht waren. Ganz anders Andrei Plesu. Als wir uns nach der Besichtigung anschickten zu gehen, ging er auf Maurer zu, begrüßte ihn mit einer ehrerbietigen Verbeugung, wie es einem ehemaligen Staatsoberhaupt gebührte, und dankte ihm, dass er uns erlaubt hatte, sein Haus zu besichtigen. Maurer reagierte kaum, betrachtete ihn nur, war es mit einem gewissen Erstauen? Jedenfalls hatte die Geste von Plesu nichts Unterwürfiges oder Herablassendes, drückte nur den gebührenden Respekt aus, auch wenn sie dem früheren Gegner galt.

Andrei Plesu hatte einige weitere feste Überzeugungen, die Eingang in sein Konzept des Kollegs fanden und die er auch gegenüber Kritik von Seiten der Förderer verteidigte:

- Um den persönlichen Einfluss lokaler Größen auszuschließen, war es für Andrei Plesu entscheidend, die Stipendien öffentlich auszuschreiben und die Auswahl einem Gremium anzuvertrauen, das mehrheitlich mit ausländischen Wissenschaftlern besetzt war. Damit demonstrierte er, dass es ihm nicht darum ging, lokale Absonderlichkeiten zu stärken, sondern darum denen, die originelle Gedanken verfolgten, den Raum zu schaffen, sie zu entwickeln und sie der internationalen Kritik auszusetzen.

- Er war skeptisch gegenüber den Sozialwissenschaften, die sich häufig als willfährige Diener der Herrschenden erwiesen hatten, wollte sie aber keineswegs generell ausschließen.
- Er sah, dass seine Landsleute es liebten, sich im Gespräch kritisch zu äußern, gleichzeitig aber versuchten, sich davor zu drücken, ihre Gedanken schriftlich zu fixieren, eine Erbschaft des diktatorischen Regimes, als es gefährlich sein konnte, sich auf eine Meinung festzulegen. Deshalb forderte er ein schriftliches Ergebnis, nicht um den „Output“ der Institution nachzuweisen, sondern um zu ermutigen, zu seinen Meinungen zu stehen und sie schriftlich zur Diskussion zu stellen.
- Er verteidigte die private Rechtsform und die Autonomie des Instituts gegenüber dem rumänischen Staat, nicht um seine persönliche Macht zu sichern, sondern weil er das Institut vor unsachlichen Einflüssen schützen wollte.
- Er verzichtete gerne auf das Machtwort des Rektors und überließ es mit Vergnügen internationalen Komitees, die Fellows auszuwählen, wenn sie nur bereit waren, zu lesen und viel Zeit zu opfern, um die Kandidaten anzuhören und mit den rumänischen Mitgliedern des Beirats zu diskutieren. Er intervenierte nur selten, meist nur, um den ausländischen Mitgliedern der Gremien besondere Umstände zu erklären, die sie nicht kennen konnten.

All diese Einstellungen ließen die Hoffnung berechtigt erscheinen, dass ein solches Institut, indem es Nachwuchswissenschaftler einlädt, sich nach ihren eigenen Ideen in einem toleranten und weltoffenen Milieu in Bukarest zu entwickeln, für die nächste Generation von Hochschullehrern von großer Bedeutung sein könnte.

Eine solche Offenheit war von der Akademie und den Universitäten nicht zu erwarten; sie waren mit der Verteidigung des Status Quo beschäftigt. Wie in anderen osteuropäischen Staaten hatten die akademischen Institutionen nach der Wende Autonomie erhalten; der Staat hatte sich damit auch der Aufgabe entledigt, sie zu reformieren. Ihre Selbstverwaltung führte vor allem zur personellen Kontinuität und nicht zur Reform. Auch Andrei Plesu konnte daran nichts ändern. So war es unumgänglich, es den jüngeren Wissenschaftlern zu überlassen, sich gegenüber diesen Verhältnissen durchzusetzen; das Institut konnte nur ihre Erfolgchancen verbessern, indem es ihnen besonders gute Bedingungen bot. Dies war ein Ziel, das auch Stiftungen einleuchtend erscheinen konnte.

Andrei Plesu war ein guter Verwalter. Seine bevorzugte Leidenschaft war es nicht, aber wenn er sich aus Verantwortung für sein Land dafür entschied, tat er es reflexiv, in richtiger Einschätzung seiner Rolle, auch als Minister. Er wusste, wann er selbst auftreten musste und wo die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit und Kompetenz lagen. Wenn er Vorträge hielt, konnte er sich immer des Erfolges gewiss sein. Zu jeder Pressekonferenz kamen die Journalisten schon deshalb, weil sie hofften, eine seiner hintergründig witzigen Bemerkungen zitieren zu können. Doch da machte er sich rar. Ohne Zeit zum Nachdenken hätten die Qualität seiner Beiträge und seine charismatische Ausstrahlung gelitten. Er beherrschte die Kunst des Absagens und wusste sich auf die Gelegenheiten zu beschränken, die weiterführende Wirkungen erwarten ließen. Häufig kam seine Bitte um Rat, ob er die Einladung zu diesem oder zu jenem bedeutenden Ereignis annehmen müsse, mit so gequälter Stimme daher, dass man große Hemmungen hatte, ihm eine Annahme zu empfehlen. Wenn es dagegen darum ging, jede Woche an dem Seminar der Stipendiaten teilzunehmen, gab es kein Zögern. Er wusste, selbst wenn er nicht in die Diskussion eingriff, Stil und Anspruch des Seminars wurden durch seine Anwesenheit bestimmt.

Zur Verwaltung im engeren Sinne, zum Umgang mit Zahlen und Bewilligungsbedingungen, erklärte er sich für unfähig. Auch dazu wieder eine Szene: Nachdem die ersten Schritte zur Gründung des Instituts gemacht waren, sagten wir uns in Berlin, er brauche jemand, der ihm diese Aufgaben abnimmt. Bis dahin war es ein Familienunternehmen; die Seminare fanden in seiner Wohnung statt und seine Frau Katrinel half ihm. Der nächste Besuch von Plesu stand an. Wir überlegten hin und her, wie ihm bei dieser Gelegenheit in schonender Art und Weise verständlich gemacht werden könnte, dass es so nicht weiter gehen könne, dass er ein organisatorisches Korsett akzeptieren müsse.

Katrinel und er kamen am Abend in Berlin an. Man setzte sich im verwaisten Restaurant des Wissenschaftskollegs noch zu einem Glas Wein zusammen. Nachdem die üblichen Begrüßungsformeln abgeebbt waren, trat eine Pause ein. Daraufhin ergriff Andrei Plesu das Wort, so als ob er in einer offiziellen Sitzung sprechen würde. Er habe sich überlegt, dass es so nicht weiter gehen könne. Aus dem angenehmen Seminar in seinem Haus solle ein Institut werden. Dafür bedürfe es einer Verwaltung, von der er keine Ahnung habe. Er brauche so etwas wie den Sekretär des Wissenschaftskollegs. Wir waren erleichtert und zugleich erstaunt, wie

der Angelologe pragmatisch und selbstkritisch die Notwendigkeiten der Situation erkannt und offenbar in einen Beschluss umgesetzt hatte.

Erleichtert gingen wir zu der Frage über, wer dieser Sekretär sein könnte. Der eine oder andere wurde erwähnt und wieder verworfen. Katrinel und Andrei Plesu stritten sich ein bisschen, waren sich aber dann doch einig: Den Richtigen hatten sie noch nicht gefunden. Bis dahin war nur von Männern die Rede gewesen. Ich fragte, ob sie nicht auch an eine Frau denken könnten. Langes Schweigen, bis dann Katrinel vorsichtig sagte, sie habe schon eine Idee, aber die sei wohl zu verrückt: Marina Hasnas. Sie sei eine begeisterte Architektin. Eigentlich könne sie sie sich nicht als Verwalterin vorstellen. Sie wisse nur, dass man sich auf jeden Fall auf sie verlassen könne.

Vertrauen war unter den chaotischen Bedingungen des Übergangs eine der raresten und zugleich wichtigsten Attribute. Deshalb dachte ich laut: Eigentlich gäbe es Ähnlichkeiten zwischen dem Handeln von Architekten und dem von Verwaltern. Es sei klar, am Ende müsse das Haus stehen oder die Institution funktionieren. Dafür sind jeweils andere technische Kenntnisse erforderlich. Es gäbe jedoch eine Ähnlichkeit in der geistigen Haltung. Wenn er wartet, bis alle Fragen geklärt sind, wird in Anbetracht der Komplexität der Aufgabe weder der Architekt noch der Verwalter je anfangen können. Sie müssen darauf vertrauen, dass die Details sich klären, wenn erst einmal die Grundmauern stehen und die Satzung geschrieben ist. Dafür bedarf es des Geschmacks und der Erfahrung, des Mutes, erst einmal ein grobes Konzept vorzugeben. Wenn man aber die ersten Weichen falsch stellt, zu früh unverrückbare Elemente festlegt, kann es zu einer Missgeburt kommen. Man muss Spielräume lassen, damit die ersten Festlegungen noch Variationen der Umsetzung erlauben, wenn die Absichten im Laufe des Aufbaus klarere Formen annehmen. Dabei muss man immer mit den Nutzern im Gespräch bleiben, versuchen alle Umstände zu erfassen, die für die Gestaltung eine Rolle spielen könnten. Die anderen hörten verwundert zu. Ob ich das Marina Hasnas erklären könnte? Ich wollte es gerne versuchen.

Die Plesus konnten sie überzeugen. Sie wurde in der täglichen Arbeit das immer präsenste Zentrum des Instituts. Andrei Plesu war auch in dem Sinne ein guter Verwalter, dass er vertrauen konnte. Sicher, Marina Hasnas war vertrauenswürdig; sie konnte aber auch damit rechnen, dass er ihr für ihren Aufgabenbereich vertrauen

würde. Auch wenn es leicht übertrieben und etwas spöttisch klang, wenn er betonte, wie sehr er von seinen Frauen abhängig sei, so wurde doch dadurch öffentlich demonstriert, dass er ihr vertraute.

Marina Hasnas quälte sich durch die Zahlen, legte aber solchen Wert auf Verlässlichkeit, dass ihre Abrechnungen und Budgets alle wesentlichen Vorgänge erkennen ließen, transparenter waren als in jeder anderen Institution, mit der ich zu tun hatte. Zudem ergab sich nach einiger Zeit die Gelegenheit, zu ihrer eigentlichen Leidenschaft, der Architektur, zurückzukehren. Die Schweiz stellte ein Grundstück zur Verfügung, auf dem das Institutsgebäude errichtet werden konnte. Wie beim Collegium Budapest gehörten die Schweiz und die Zuger Kulturstiftung Landis & Gyr zu den ersten und langfristig verlässlichen Förderern des NEC. Die treibende Kraft war Heinz Hertach, der Geschäftsführer der Stiftung. Er teilte mit Marina Hasnas die Leidenschaft zum Bauen. Mit ihr war er von einer Hausbesichtigung zur anderen gewandert, bis es aufgrund der engen Zusammenarbeit mit dem Schweizer Botschafter zu der Idee kam, das ungenutzte Haus, das vor dem Krieg der Repräsentation der Schweizer Unternehmer gedient hatte und das weiterhin der Schweiz gehörte, dem NEC zu widmen.

Marina konnte so zur sachkundigen Bauherrin werden. Sie schuf, zusammen mit Heinz Hertach, ein Gebäude, das dem Institut perfekt diente und zugleich durch seinen Stil symbolisierte, welche Bedeutung das NEC hatte. Dieser sachliche, gepflegte Stil mit seinen guten Materialien tat seine Wirkung auf die Wissenschaftler. In einem Gespräch zwischen Förderern und Stipendiaten wurde die Frage gestellt, was es für ihre Arbeit bedeute, dass sie in einem so ungewöhnlich ästhetischen Rahmen arbeiteten. Eine Stipendiatin, die soziologische Studien in den Armutsvierteln der Vorstädte von Bukarest durchführte, antwortete:

„Die Schönheit des Instituts gibt unserer Arbeit Würde.“

Als gute Verwalter erwiesen sich Andrei Plesu und Marina Hasnas auch, als das Institut nach 20 Jahren erfolgreicher Arbeit selbstgenügsam zu werden drohte. Es galt seine Funktion und seine Ziele den stark veränderten Bedingungen anzupassen und den Übergang zur Normalität einer Institution zu organisieren. Normal hieß, dass das Institut seine bewährten Aufgaben und Arbeitsweisen ohne den charismatischen Gründer und seine Verwalterin fortführen konnte. In der Zwischen-

zeit hatten viele geisteswissenschaftliche Fachbereiche sich verjüngt, häufig mit Professoren, die im NEC prägende Erfahrungen gesammelt hatten. Auch wenn die Pflege des Hochschullehrernachwuchses eine Daueraufgabe blieb, rückte Andrei Plesu eine andere Aufgabe in den Vordergrund. Das NEC sollte zu einem Ort der Forschung werden, an dem Forscher der EU und solche der Nachbarländer, insbesondere der Ukraine und des Kaukasus, gemeinsam arbeiten und voneinander lernen könnten.

Der Übergang zu einer normalen Institution ohne den charismatischen Gründer und seine Verwalterin war besonders heikel. Viele identifizierten das Institut mit der Person Andrei Plesu. Er beeindruckte die Finanziere durch seine Reden oder durch seine Stellung als ehemaliger Kultur- und Außenminister. Mit dieser Wirkung konnte die Nachfolgerin nicht rechnen, auch wenn sie das Institut ebenso gut leitete. Die Lösung war ein behutsamer Übergang zwischen dem Gründer und der neuen Rektorin, beides Personen, die einander vertrauten und gegenseitig Rücksicht nahmen. Ähnlich schwierig war die Ablösung von Marina Hasnas, die sich für das ganze Institut mit all seinen Funktionen verantwortlich fühlte. Auch hier war der Erfolg davon abhängig, dass nach langer gemeinsamer Arbeit und mit bewährten Routinen neuen Personen vertraut werden konnte. Nach diesem Stabwechsel konnte man den Eindruck haben, dass das Institut erwachsen geworden war. Aus der Gründung einer charismatischen Person war eine Institution geworden.

Was lehrt diese Geschichte über die Verwaltung von Wissenschaft? Vor allem, wie abhängig eine gelungene Institutionalisierung von den Personen ist. Doch sie enthält auch all die anderen Elemente, die für das Gelingen von Verwaltung wichtig sind, Zulassen von Serendipity, Vertrauen, Reflexivität, anthropologischer Blick, Stufen der Bewährung und vieles mehr. Eine reale Geschichte erschöpft sich nicht in dem, was aus ihr zu lernen ist.

Point Sud – Der anthropologische Blick

„Mali – wo liegt denn das eigentlich? Gibt es da überhaupt exzellente Wissenschaftler, die das Wissenschaftskolleg als Fellows einladen kann?“ So die Reaktion meines Kollegen in der Stiftung Volkswagenwerk, als ich ihm zum ersten Mal von der Idee erzählte, in Mali ein kleines Forschungszentrum zu gründen. Bevor ich Mamadou Diawara als Fellow des Wissenschaftskollegs kennengelernt hatte, ging es mir wie ihm. Ich konnte nicht einmal sagen, wo Mali genau lag, geschweige denn dass ich etwas über die dortigen Wissenschaftler oder die universitären Strukturen dieses Landes wusste. Das Zusammenleben über ein ganzes akademisches Jahr schaffte Vertrauen, aber es musste die Anschauung hinzukommen, um mich in die Lage zu versetzen, Mamadou Diawara bei der Entwicklung seines Instituts „Point Sud – Muscler le Savoir Local“ helfen zu können. Die möglichst umfassende Wahrnehmung der lokalen Situation war Voraussetzung für mein Verständnis seines Anliegens. Es wurde zugleich zu einer Probe des anthropologischen Blicks, in Begleitung eines einheimischen Anthropologen und in einem Land, das das Ziel vieler Anthropologen war.¹ Es war eine Geschichte, die mir deutlich machte, wie viele Umwege zu akzeptieren sind, um die Begegnung von Kulturen wissenschaftlich fruchtbar zu machen.

Der Idee war viel vorausgegangen. Nach dem Fall der Mauer hatte das Wissenschaftskolleg seinen Auftrag erweitert und seine Aufgabe darin gesehen, in Osteuropa in Kooperation mit ehemaligen Fellows Orte der Forschung entstehen zu lassen. Die Forscher dieser Länder wurden meist als marginal angesehen. Ihnen sollte durch solche Orte eine Situation geschaffen werden, die es ihnen erleichterte, ihre spezifischen Eigenarten im internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb zur Geltung zu bringen. Der Asymmetrie in der Ordnung internationaler Wissenschaft, die aus dem Gewicht der Industrieländer erwuchs – ohne das Matthäus-Prinzip zu vergessen –, sollte durch die Gestaltung der Institution entgegengewirkt werden. Der angeblich Marginale sollte das Sagen haben. Zu einem Ausgleich des unterschiedlichen Ansehens kommt es eher, wenn das Institut in einem dieser als marginal angesehenen Länder angesiedelt ist und der

1 Vgl. die Beschreibungen von Mamadou Diawara: *Le Manguier et le Champs* in: *Über das Kolleg* hinaus.

dortige Wissenschaftler die Macht hat, das Programm zu bestimmen. Später hat Alain Supiot mit dem Institut d'Etudes Avancées de Nantes versucht, eine solche Situation auch innerhalb eines Industrielandes, in Frankreich, zu gestalten. Seine Regel, dass jeweils etwa die Hälfte der Fellows aus dem globalen Süden berufen werden, hat geholfen; die im Vergleich zu anderen Institutes for Advanced Study andere Proportion erhöht den Respekt vor deren Denkweise.

Der Fall der Mauer hatte den Blick geöffnet. Willy Brandt hatte es vorgemacht. Als er im Dezember 1989 im Wissenschaftskolleg einen Vortrag hielt, sprach er nicht, wie alle erwartet hatten, über den offensichtlichen Erfolg seiner Ostpolitik, sondern über den Brundtland Bericht und die Zukunft der Beziehung zu den Entwicklungsländern. War das der Anstoß, dass Wolf Lepenies in den Folgejahren einen wesentlichen Teil der Aktivität des Wissenschaftskollegs auf den Umgang mit den islamisch geprägten Ländern konzentriert hat? Oder war es der Vortrag von Günter Spur, dem breit denkenden Ingenieur und Leiter des Produktionstechnischen Zentrums an der Technischen Universität Berlin? Er sah Anfang der 1990er Jahre die Zukunft der Energieversorgung in der Sonnenenergie. Sie einzufangen, sei ökonomisch ertragreich, wenn die Kollektoren in der Sahara aufgebaut werden können. Dann stelle sich das Problem des Transports. Die Technik bereite ihm geringere Sorge als die politische, soziale und kulturelle Schwierigkeit. Wie könnten verlässliche Beziehungen zu den Maghreb-Staaten hergestellt werden, die Investitionen absichern, die mit Krediten über 50 oder 100 Jahren finanziert werden? Oder war es die berühmte Geschichte des Mittelmeers von Fernand Braudel, die Wolf Lepenies zu diesem Engagement inspirierte?

Wo immer der Ursprung lag, mit der Berufung von Sadik al Azm und Aziz Al-Azmeh begann das Wissenschaftskolleg Anfang der 1990er Jahre sich mit Wissenschaftlern aus islamisch geprägten Ländern auseinanderzusetzen. Das Buch von Aziz Al-Azmeh „Modernities and Islams,“ beides im Plural, wurde zum Programm für das Projekt „Moderne und Islam,“ mit dem Postdocs aus diesen Ländern nach Berlin eingeladen wurden. Nach Osteuropa rückte das Mittelmeer ins Zentrum der Aufmerksamkeit, ein Raum der Begegnung zwischen dem globalen Norden und Süden.

Doch was war mit der Welt südlich des Maghreb, Afrika? Schon die Bezeichnung veranschaulichte die möglichen Fallstricke, Schwarzafrika rassistisch, Sub-

sahara-Afrika umständlich, Negritude oder Panafrikanismus politisch aufgeladen. Später widmete sich der senegalesische Historiker Ibrahima Thioub als Fellow den daraus entstehenden Komplikationen unter dem Begriff „Chromologie.“

Den Zugang zu Wissenschaftlern, die sich mit Afrika beschäftigten, sollte für den frankophonen Bereich Emmanuel Terray, für den anglophonen Jack Goody eröffnen. Emmanuel Terray, ein besonders angesehener Afrikanist aus Frankreich, war mit diesem Hintergedanken als Fellow ans Wissenschaftskolleg berufen worden. Doch es kam ganz anders. Statt über Afrika zu arbeiten, besann er sich auf seine philosophischen Wurzeln aus der Zeit an der Ecole Normale Supérieure und beschäftigte sich mit Herder und der deutschen Klassik.² Zudem hatte ihn Berlin beeindruckt. Er blieb als Co-directeur des Centre Marc Bloch für einige Jahre in Berlin. Aus seinen Beobachtungen in dieser Zeit entstand ein weiteres Buch.³ So hatte er die Erfahrung gemacht, dass eine Auszeit in einem intellektuell anregenden Milieu Ausgangspunkt für neue Gedanken sein kann. Warum sollten von dieser Chance nicht auch Intellektuelle profitieren können, die nicht dem konventionellen Bild eines europäisch-amerikanischen Spitzenforschers entsprachen?

Er wurde wieder zum Afrikanist und stellte dem Wissenschaftskolleg die Frage, ob nur Forscher eingeladen werden sollten, die im Rahmen des westlichen Wissenschaftsbetriebs als herausragend beurteilt werden. Das Wissenschaftskolleg hatte ein offenes Ohr für die Relativität dieses Kriteriums. Mit osteuropäischen Schriftstellern und Forschern hatte es die Erfahrung gemacht, dass sie intellektuell hoch attraktiv sein konnten, auch wenn Gutachter ihnen die akademische Exzellenz nach westlichem Muster absprachen. Es versuchte die Verfahren zur Auswahl von Fellows so zu gestalten, dass auch solche unkonventionellen Urteile möglich wurden.

So kam es zur Berufung von Mamadou Diawara, einem Anthropologen und Historiker aus Bamako, Mali, der sich in Paris und Bayreuth Anerkennung verschafft hatte. Im Herbst 1994 zog er mit Frau und Kindern in ein Apartment der Villa Walther ein, dem Wohnhaus für die Familien der Fellows, einem mächtigen wilhelminischen Gebäude mit Monsterputten als Halbreliefs an den Außenwän-

2 Daraus entstand: Emmanuel Terray, „Une passion allemande. Luther, Kant, Schiller, Hölderlin, Kleist.“

3 Emmanuel Terray, „Ombres berlinoises. Voyage à travers une autre Allemagne.“

den. Zum Garten hin wachten zwei römisch wirkende, mannshohe Soldaten über die Treppe runter zum See. Das Haus war vor dem ersten Weltkrieg von einem Architekten errichtet worden und sollte wohl die Kundschaft durch klassizistische Anklänge beeindrucken, alles ein wenig zu groß, dem großmannsüchtigen Stil der Zeit entsprechend. Abgesehen vom kleinen Neubau mit den Büros für die Fellows entsprachen auch die übrigen Gebäude des Wissenschaftskollegs diesem Stil, das Ganze im Grunewald, in dem noblen Viertel von Berlin, in dem gegen Ende des 19. Jahrhunderts die Reichen der Zeit ihre Villen bauen ließen. Im Westen der Stadt, am Ende des Kurfürstendamms war damals in wenigen Jahren eine Siedlung entstanden, die jeder amerikanischen „residential area“ Ehre gemacht hätte. Die Familie Diawara konnte sich leicht deplatziert fühlen. Der architektonische Kontrast zur heimatlichen Situation in der Sahel-Zone von Mali konnte kaum größer sein.

In der Familie wurde Soninké, nicht Bambara, die allgemeine Verkehrssprache in Mali, gesprochen. Doch bald sprachen die Kinder besser Deutsch als ihre Eltern. Und die aufmerksame Herzlichkeit der ganzen Familie im Umgang mit den anderen Fellows ließ den Widerspruch zwischen Herkunft und Umgebung schnell vergessen. Ich verfiel wie viele dem Charme von Mamadou Diawara. Es war lehrreich, ihm zuzuhören. Statt der üblichen Kritik am Eurozentrismus und an westlich geprägter Entwicklungshilfe lernte ich durch seine Erzählungen eine mir fremde Weltsicht kennen. Seine afrikanischen Sinnsprüche beschäftigten mich mehr als seine Aufsätze, die mich eher durch ihre stilistische Anpassung an französische oder deutsche akademische Gepflogenheiten befremdeten.

Der Raum Wissenschaftskolleg lebt von der Fiktion, dass alle Fellows gleich sind. Die Institution verbindet damit die Hoffnung, den Fellows ungewohnte intellektuelle Erfahrungen zu ermöglichen, dass sie sich mit anderen Perspektiven auseinandersetzen und zu modifizierten Fragestellungen kommen. Es wurde sichtbar, dass Mamadou Diawara besonders dazu beitrug, etwa durch die Begegnung mit dem Kunsthistoriker Hans Belting. Sie gingen zusammen in die Dahlemer Museen und lehrten sich gegenseitig das Wundern. Warum werden die schönen Gegenstände in der ethnologischen Sammlung unter dem Gesichtspunkt ihrer Nützlichkeit ausgestellt? Wie ist es dazu gekommen, dass die Europäer diese bunten zweidimensionalen Flächen, losgelöst von ihrem ursprünglichen Kontext, in der Gemäldegalerie ehren? Die Art, unterschiedliche Betrachtungsweisen sich

kreuzen zu lassen und ihre gegenseitige Beeinflussung zu beobachten, „les regards croisés,“ wie es Michael Werner und Bénédicte Zimmermann ausgedrückt haben⁴, erschien wie eine Einladung, die Aufgabe des Museums neu zu bedenken, um solche ästhetischen und praktischen Dimensionen wieder zusammenzuführen.

Bei einem unserer Whiskeys am Abend vor der Heimfahrt erzählte ich Yehuda Elkana von meinen Eindrücken. Er fand sie romantisierend und wollte sich selbst ein Urteil bilden, ob die Idee, mit Mamadou Diawara in Bamako ein Institut zu gründen, tragfähig wäre. Mir war es recht, denn ich misstraute meinem eigenen Urteil, fand seine Skepsis berechtigt. In meiner Begeisterung spielte die Verführung durchs Exotische mit. Wenn die Idee etwas werden sollte, musste sie durch viele Stadien der Bewährung gehen.

Der Whiskey hatte Folgen. Yehuda Elkana wollte mit Mamadou Diawara reden. Er lud ihn in seine Kemenate unter dem Dach der weißen Villa ein, einem der Gebäude des Wissenschaftskollegs. Während seiner Aufenthalte hauste er dort in einem kleinen Ein-Zimmer-Apartment, das eher einer Studentenbude als der Unterkunft eines hoch angesehenen Wissenschaftlers glich. Es war gerade genug Platz für einen Schreibtisch und ein Bett. Die beiden Besucherstühle waren eigentlich schon zu viel. Die schrägen Balken des Dachstuhls waren mit Kunstpostkarten und Photos bedeckt. An den verbleibenden niedrigen Wänden waren Regale angebracht, gefüllt mit ausgewählten, offenbar für ihn persönlich wichtigen Büchern und vielen CDs. Beim Arbeiten hörte er immer schönste, klassische Musik.

Trotz der informellen Atmosphäre des Raumes war die Einladung offenbar einschüchternd. Yehuda Elkana war eine Autorität. Als Permanent Fellow gehörte er zur Leitung des Wissenschaftskollegs, einer international angesehenen Institution. Er war weltweit, vor allem in den Geistes- und Sozialwissenschaften und in den USA, mit herausragenden Forschern verbunden. Als Wissenschaftsphilosoph und -historiker schienen ihm alle Disziplinen zugänglich. Seine Haltung war kosmopolitisch: ihm ging es um die Förderung von Wissenschaft an sich, unabhängig von nationalen oder disziplinären Strukturen. Wie selbstverständlich erweckte er den Eindruck, zu denen zu gehören, die beurteilen können, welche Ideen die zukunftssträchtigen sind. Er war ständig damit beschäftigt, Personen ausfindig zu machen und zu unterstützen, die an originellen Thesen arbeiteten. Er nannte es

4 Michael Werner, Bénédicte Zimmermann, De la comparaison à l'histoire croisée.

„judgement,“ ein persönlich verantwortetes Urteil, das aus einem unentwirrbaren Ensemble von Kriterien bestand: Originalität der Fragestellung und der These, methodische Innovation und ausdrucksstarke Formulierungen, Reflexivität und Potential für gesellschaftliche Konsequenzen (mit der Haltung des „concerned scholar“). Verantwortungsvoll war für ihn ein pragmatisches Urteil, das dem Stand seines Wissens entsprach, auch wenn es sich später als falsch herausstellen konnte. „I know that I can be wrong, but for the time being, I am certain“ war der Spruch, der dazu gehörte.

Mamadou Diawara war zu dieser Zeit Assistent an der Universität Bayreuth. Es war verständlich, dass er sich durch eine solche Situation eingeschüchtert fühlte, auch wenn Yehuda Elkana durch seine informelle Art dazu einlud, sich unabhängig von seiner Autorität zu äußern; er duzte und umarmte schnell. Er gab seinem Gegenüber das Gefühl, dass er sich für die vorgetragenen Ideen interessierte, nicht für seine gesellschaftliche Position. Mir erschien diese Haltung eine Mischung aus Lässigkeit und Strenge, aus Kibbuz und Stanford. Diese Sicht wurde mir durch einige Photographien von Olivier Menanteau bestätigt, deren gemeinsames Thema akademische Autorität war. Als Artist in Residence hatte er zweimal drei Monate die Fellows beobachtet. Bei allen akademischen Veranstaltungen stand er mit seiner großen Plattenkamera im Hintergrund und sagte kein Wort. Man hatte ihn bald vergessen und war dann über die decouvrierenden Bilder ganz überrascht. Eines stellt den Literaturwissenschaftler Steven Greenblatt bei einem Vortrag dar. Der allseits bekannte Shakespeare-Interpret steht da vor seinem Pult in eleganter Kleidung und Haltung und predigt. Die auf sein Pult und sein Manuskript gerichtete Beleuchtung insinuiert die Autorität des verlesenen Textes. Im Gegensatz dazu ein Bild von Yehuda Elkana, lässig halb auf einem Tisch sitzend, mit einem Bleistift spielend, so als ob die Ideen zu seinem Vortrag beim Sprechen entstehen würden. Wie in einem informellen Gespräch scheint er zu baldigem Widerspruch herausfordern zu wollen.

Diese kalifornisch erscheinende Lässigkeit war jedoch täuschend. Yehuda Elkana war wie Greenblatt darauf vorbereitet, jedes seiner Worte zu verteidigen. Doch für den Diskutanten machte es einen großen Unterschied, wenn ihm durch die Haltung der Widerspruch leicht gemacht wurde. So war es auch bei dem Gespräch in der Weißen Villa. Die Hemmschwelle der Autorität war schnell verschwunden; es wurde existentiell. Yehuda Elkana gab sich nicht mit formellen Antworten zu-

frieden. Afrikanische Wissenschaftler, die reüssieren wollen, haben gelernt, sich den Erwartungen des westlichen Wissenschaftsbetriebes anzupassen. Das beginnt mit den Qualifikationsarbeiten. Ein Diplom aus Mali zählt international nicht. Mamadou Diawara hatte sich diesem Ritual in Frankreich unterworfen und war dabei, sich in Deutschland zu habilitieren. Diese notwendigen Schritte der Anpassung waren für Yehuda unerheblich. Er wollte von Mamadou Diawara wissen, was ihn wirklich bewegte, wenn er sich seinen anthropologisch-historischen Studien widmete. Das war nicht die Frage nach der Nützlichkeit der Forschung, sondern die viel offenere nach dem Warum: Warum widmest Du einen wesentlichen Teil Deines Lebens dieser intellektuellen Anstrengung?

Eine solche Frage zu stellen, erfordert Mut und Verantwortungsgefühl zugleich. Sie verunsichert und kann leicht missverstanden werden, so als ob das bisher Erreichte nicht gewürdigt würde. Lässt der andere sich auf die Frage ein, entsteht eine Verantwortung, ihn bei der Suche nach einer angemessenen Antwort nicht alleine zu lassen. Der Ausgang bleibt offen, auch wenn man sich auf ein solches Abenteuer nur einlassen wird, wenn man davon überzeugt ist, dass der andere das Potential hat, mehr aus seiner Forschung zu machen.

Das Gespräch demonstrierte Mamadou Diawara, dass Yehuda Elkana seinem Potential vertraute. Diese Beurteilung ging über die Tatsache hinaus, dass das Wissenschaftskolleg – auch unter Mitwirkung von Elkana – nach Einholung externer Gutachten und nach Beratung im Wissenschaftlichen Beirat zu dem Ergebnis gekommen war, Mamadou Diawara für qualifiziert zu erachten, als Fellow eingeladen zu werden. Die Frage hatte etwas erschreckend Heilsames. Die bisherige Anerkennung – die französischen und die deutschen Fachkollegen erkennen die Arbeit als ihren Standards entsprechend an – war eine notwendige Voraussetzung für seine Tätigkeit als Wissenschaftler, reichte aber nicht mehr als Antwort, war weit entfernt von der existenziellen Frage nach dem Warum. Mamadou Diawara wurde so gedrängt, sich den untergründigen Motiven seiner Arbeit zu nähern, in Frage zu stellen, inwieweit es seine ursprünglichen Absichten befriedigen konnte, wenn er, wie es vorgezeichnet erschien, die Normalkarriere eines deutschen Wissenschaftlers verfolgte.

Die Frage: was willst Du wirklich mit Deiner Forschungsarbeit erreichen, war unter verschiedenen Aspekten verwirrend. Da ist zunächst ein methodisches Prob-

lem. Die Anthropologie ist eine Disziplin des Nordens. Der weiße Wissenschaftler beobachtet den Wilden, um aus dem Kontrast des ganz Fremden Schlussfolgerungen über das allgemein Menschliche ziehen zu können. Wenn nun der Wilde selbst diese Position einnimmt, befindet er sich notwendigerweise in einer widersprüchlichen Situation: Er ist Objekt und Beobachter zugleich. Als Beobachter tendiert er dazu, seinen Blick auf das zu richten, was seiner Frage entgegenkommt. Als Objekt fühlt er sich dadurch einseitig verallgemeinert oder sogar durch die „objektive“ Art der Beschreibung in seinen traditionellen Formen der Wahrnehmung verletzt. Als Forscher ist er so veranlasst, sich zu dem eigenen Wissen wie zu dem, dem er sich angepasst hat, reflexiv zu verhalten. Diese Schwierigkeit hat Mamadou Diawara immer begleitet. Er hat diesem Problem eigene Aufsätze gewidmet.⁵

Ein zweiter wichtiger Aspekt: Ein Sozialwissenschaftler ist zu seinem Beruf gekommen, weil er sich für seine Gesellschaft interessiert. Wie indirekt auch immer, seine Wissenschaft hat etwas mit sozialem Engagement zu tun. Mamadou Diawara kommt aus einem Entwicklungsland und war schon immer den Widersprüchen dessen, was man Entwicklung nennt, ausgesetzt. Die Frage von Yehuda Elkana veranlasste ihn, genauer zu bestimmen, was seine Arbeit für „Entwicklung“ in seinem Land bedeuten könnte.

Der Einladung zum Gespräch lagen frühere, persönliche Eindrücke und Einschätzungen zugrunde. Nach dem Gespräch bekam das Urteil von Yehuda Elkana eine weiterführende Bedeutung, die auf seiner Rolle als Permanent Fellow beruhte. Als solcher war er berufen worden, um an der Beurteilung des Potentials von Fellows mitzuwirken. Seine Berufung war ein Akt des Vertrauens in seinen breiten Überblick und sein Bedürfnis, ungewöhnliche Begabungen zu entdecken und zu fördern. Seine Stellung implizierte, dass der Sekretär zunächst einmal von diesen Einschätzungen auszugehen, darauf zu vertrauen hatte.

Der Verwalter kann letztlich nicht beurteilen, wie weit eine solche Idee trägt, er kann nur dafür sorgen, dass möglichst viele Gesichtspunkte in die Beurteilung einfließen. Es bedarf eines ausgewogenen wissenschaftlichen Urteils, das nicht

5 Mamadou Diawara, *Les recherches en histoire orale menées par un autochtone, ou l'inconvénient d'être du cru*; 1985 und 25 Jahre danach ders.: *L'osmose des regards. Anthropologues et historiens au prisme du terrain*, 2010.

nur eine Frage des intellektuellen Geschmacks ist, sondern auch eine Einschätzung impliziert, inwieweit sich eine solche unkonventionelle Idee gegenüber den dominanten akademischen Strukturen behaupten kann. Ohne die Vertrautheit mit der bisherigen Literatur und dem Habitus in dem jeweiligen Fach können auch ungewöhnliche Pläne schwer angemessen eingeordnet werden. Unkonventionelle Urteile müssen möglich sein, müssen aber auch der Kritik standhalten können und in der Überzeugung gegründet sein, dass diese Person trotz des Widerstands des üblichen Betriebs ihr Projekt erfolgreich durchführen kann. Ein solches Urteil ist eine Einschätzung des intellektuellen Potentials, aber auch eine der Bereitschaft des Betroffenen, sich für das Forschungsprogramm persönlich zu engagieren. Ohne die entschiedene Motivation des Forschers fehlt es an einer wichtigen Grundlage für ein solches Vorhaben.

Ein solches persönliches Engagement beruht auf einem Konglomerat von Motiven. Was bewegte Mamadou Diawara? Er war voller bilderreicher Geschichten, von denen der Zuhörer ahnte, dass sie für die Lebensweise der Sahel-Bewohner von orientierender Bedeutung waren. Wenn er Begriffe der Entwicklungstheorien verwendete, wie sie den Entwicklungsagenturen geläufig waren, erweckte er den Eindruck, von einer fremden Welt zu sprechen. Er hatte aber auch das Gejammer seiner Landsleute über die Abhängigkeit von den industrialisierten Ländern leid. Er meinte, die Erkundung des lokalen Wissens könne dazu helfen, Vorstellungen zu einem eigenen Weg zu entwickeln. Er wusste, dass das traditionelle Wissen allein nicht den Entwicklungsstand erbringen konnte, der erreichbar erschien, wenn es mit den technologischen Möglichkeiten des Nordens verbunden wurde. Für ihn war deshalb lokales Wissen die schlaue Verbindung zwischen beiden Welten.

Er war nicht nur Forscher, sondern auch ein überzeugter Lehrer. Er glaubte an die Notwendigkeit und die Wirksamkeit von Erziehung, wie sie auch für ihn selbst und seine herausgehobene Stellung wichtig gewesen war. So träumte er von einem Forschungsinstitut, das zugleich Schule zur Vermittlung lokalen Wissens wäre. Doch auch wenn er in Mali tätig sein wollte, konnte er seine familiären Pflichten nicht vernachlässigen. Dazu gehörte, dass die Gelegenheit, relativ viel Geld verdienen zu können, auch die Interessen der Großfamilie tangierte. Die Einkommen der Familienmitglieder im Norden tragen zur Solidarität innerhalb der Familie bei. Er konnte die Perspektive, Professor in Deutschland zu werden, nicht aufgeben, auch im Interesse der Erziehung seiner Kinder.

Im Gegensatz zur punktuellen Beurteilung eines Forschungsprojektes ist die der institutionellen Entwicklung eines Instituts ein dynamischer Prozess. Die Bewertung ist nicht feststehend. Es bedarf vielfältiger Filter, um zu einem robusten, dauerhaft haltbaren Urteil zu kommen. Im Laufe der Diskussion konkretisiert sich das Vorhaben und seine Bewertung ändert sich. Es werden neue Unklarheiten und Schwächen sichtbar, aber auch Stärken und Chancen. Während eines solchen Prozesses hat ein Wissenschaftsverwalter eine nützliche Funktion. Zunächst einmal kann er hinhören und Fragen zur praktischen Umsetzung stellen, um den weiten Weg von einem unbestimmten, persönlichen Engagement zu einem wissenschaftlichen Programm zu überbrücken, um zu Formen zu kommen, die eine Förderung ermöglichen. Kaushik Basu hat dafür das schöne Bild der Brücke, die halten muss, verwendet:

„Intention and Design ... It is like building a bridge over a turbulent river. One needs passion and commitment [for the poor and for equity detached from religion or caste] to want to build such a bridge. But one also needs the dispassionate analysis of an engineer or a professional architect to make sure that the bridge that is built can withstand traffic and pedestrian usage. Indeed, in the absence of such professional design, the well-intentioned bridge could well turn into a disaster. Likewise, with economic policy.“⁶

Er kann hinfahren, um Land und Leute kennenzulernen. Dazu später. Er kann aber auch Fragen stellen, die mit seinen Projektionen über die wissenschaftliche Bedeutung des Vorhabens zu tun haben. Der Wissenschaftler mag sich dadurch Erwartungen ausgesetzt fühlen, die seiner Arbeit fremd sind. Doch wenn die Anschauungen sich so aneinander reiben, wird sichtbar, ob das Vorhaben eine Zukunft haben kann.

Nun zum Hinfahren. Es hat etwas Überhebliches zu glauben, eine Reise von einigen Tagen könne wesentliche Eindrücke vermitteln, die es erlauben, bei der institutionellen Einbettung eines solchen Programms die lokalen Bedingungen angemessen zu berücksichtigen. Meine Erfahrung war eine andere. Es ist überraschend, wie schnell Eindrücke sich herauskristallisieren, die sich auch nach vielen Jahren noch als signifikant erweisen, selbst nachdem sie häufig kritischer Prüfung ausgesetzt worden sind.

6 Kaushik Basu, *Social Democracy, Capital and Growth*.

Allerdings setzt dies voraus, während des Besuches eine bestimmte Haltung einzunehmen. Sie hat Ähnlichkeit mit der Arbeit des Ethnologen, aber auch mit der der flottierenden Aufmerksamkeit des Psychoanalytikers. Die Offenheit für alle erdenklichen Eindrücke ist entscheidend. Das ist einfach gesagt, aber schwer zu erreichen. Offizielle Reisen sind dafür denkbar ungeeignet; sie behindern die notwendige Vielfalt der Eindrücke. Systematisch vorbereitete Fragen sind eher hinderlich. Vorkenntnisse sind meist bestimmten Fragestellungen geschuldet und können die unvoreingenommene Wahrnehmung verstellen. Sozialwissenschaftliche Untersuchungen lenken die Aufmerksamkeit in eine von entwickelten Gesellschaften geprägte Richtung und sind damit in der Regel viel zu einseitig, um signifikante Eindrücke von weniger wichtigen zu trennen; sie sind eher als nachträgliche Kontrolle nützlich. Sprachkenntnisse sind natürlich von Vorteil.

Folglich stürzte ich mich in das Abenteuer, Bamako und Mali kennenzulernen, natürlich über Paris. Die koloniale Vergangenheit fand sich in vielen Details des täglichen Lebens wieder, auch wenn politisch alle Beteiligten betonten, dass Mali ein unabhängiges Land sei und erwartet werde, dass es seinen eigenen Weg gehe. Doch bei Air France als der beherrschenden Fluggesellschaft aus Europa blieb es.

Im Flugzeug las ich eine Informationsbroschüre über Mali, die mir vergegenwärtigte, dass ich nach der Statistik der Weltbank in eines der ärmsten Länder der Welt fahren würde. Schon in Paris war ich im Vorstadtzug auf dem Weg zum Flughafen, in der RER, wie an allen möglichen Orten in der Stadt von Bettlern angegangen worden. Wie sollte ich mich der Bettler in Bamako erwehren? Meine Überraschung: Während meines ersten Besuches des Marktes von Bamako stieß ich auf weniger Bettler als in Paris, fühlte mich viel weniger von ihnen bedrängt als etwa als Tourist in Marokko. Bettler konzentrierten sich um die Moschee. Dort erhielten sie ein wenig von vielen. Ich fragte Mamadou Diawara, wie ich mich Bettlern gegenüber verhalten sollte. Er gab eine unbestimmte Antwort und betonte nur, dass er Kindern auf jeden Fall nichts geben würde, um ihnen nicht den Eindruck zu vermitteln, dass Betteln eine erfolgreiche Tätigkeit wäre.

Der Markt von Bamako war für mich ein ereignisreicher Ort, in gewisser Weise das Zentrum dieser Millionen-Stadt, am Südufer des Nigers, der Lebensader des ganzen Landes, zwischen dem Fluss und dem Präsidenten Palast auf dem Hügel gelegen. Am Rand des Marktes lag der Bahnhof der einzigen Eisenbahnlinie. Sie

führte über Kayes, der Grenzstadt zu Senegal, in zwei Tagen nach Dakar an die Atlantikküste. Hier stand auch das einzige Hochhaus der Stadt mit dem Büro von Air France, der Ausgangspunkt für die Reise in eine andere Welt. Wirklich lebendig erschien aber vor allem der Markt selbst. An seinem Anfang im Zentrum gab es Gemüse, Obst und andere Lebensmittel. Hier wuselte es. Wieder wunderte ich mich über die Weltbank-Statistik. Wie schaffen es all diese Menschen, so bunt und festlich gekleidet auszusehen? Trotz der offenbar rudimentären Kanalisation schienen die Frauen ihre Tage mit Waschen und Bügeln zu verbringen. Es blieb mir ein Rätsel, auch nachdem ich eine Wohnung in einer Vorstadt besucht und die rudimentären hygienischen Bedingungen gesehen hatte.

Der Bruder von Mamadou Diawara war Bibliothekar und hatte uns zum Mittagessen nach Hause eingeladen. Wir hatten die geteerten Straßen hinter uns gelassen und machten im Schritttempo eine Berg- und Talfahrt durch die sandigen Straßen des Wohnviertels. Auf der Straße waren die Bäume mal rechts, mal links. Hinter den Mauern verbargen sich die Häuser. Bei seinem Bruder konnten wir hinter die Mauer sehen. In einer Ecke war das Haus. Sein dunkles Inneres war mir unzugänglich. Es diente offenbar dem Schlafen, Kochen und Waschen. Das Leben spielte sich draußen im Hof ab. Das Mittagessen wurde auf der Straße ausgerichtet, an einer der Mauern unter einem Baum. Vor der Sonne musste man sich schützen. Aus dem Inneren des Hofes wurden ein Tisch und Stühle gebracht. Die Männer und Kinder sprachen mit uns und miteinander. Von Zeit zu Zeit wurde aus dem Haus etwas zum Essen gebracht, von Frauen, die nach kurzer Begrüßung wieder verschwanden. Es schmeckte vorzüglich. Jedes Zögern, ob das Essen für mich als Europäer verträglich wäre, wäre eine Beleidigung der Gastgeber gewesen.

Zurück zum Markt. Wie auf dem Dorf war er offenbar auch der Ort der ungeplanten Begegnungen. Wenn Mamadou Diawara einen Bekannten traf, setzte ein Begrüßungsritual ein, dem ich fasziniert zusah, selbst wenn es sich in einer der sieben örtlichen Sprachen abspielte. Der Inhalt wird wohl dem entsprochen haben, was ich zuweilen auf Französisch zu hören bekam: Wie geht es? Wie geht es den Kindern, der Frau, den Brüdern und Schwestern, den Neffen und Nichten? Wahrnehmen konnte ich nur die Gestik und die Tonlage. Auf die Frage mit ansteigender Tonlage folgte häufig ein Lachen, dem offenbar nebensächliche Äußerungen in einem abfallenden Ton folgten. Dann wurde eine neue Frage, wieder mit ansteigendem Ton, gestellt und so fort. Beim lautmäßigen Höhepunkt oder beim

Lachen wurde das singende Sprechen von Gesten des Anfassens begleitet. Dieses Ritual machte auf mich den Eindruck, als ob dadurch die soziale Stellung der einander begrüßenden Personen ausgehandelt oder bestätigt wurde. Der Übergeordnete ließ den Ton sinken, bis der andere einen neuen Anlauf machte. Gleichgestellte ergriffen abwechselnd die Initiative zur Weiterführung des Rituals. Je näher sie sich waren, desto ausführlicher wurde das Auf und Ab gesungen. Die Hände begegneten sich unter Gleichgestellten, während die Hand auf der Schulter den Eindruck des überlegenen Partners vermittelte. Soziale Beziehungen wurden offenbar sehr fein definiert. Die Familie und alle, die dazugehören, spielten dabei offenbar eine zentrale Rolle.

Dieses Ritual spielte sich ab, wo immer wir waren, und vermittelte mir den Eindruck einer stark hierarchisch gegliederte Gesellschaft, in der Mamadou Diawara eine herausgehobene Stellung einnahm, wie sich bei verschiedenen Gelegenheiten zeigte, etwa beim Empfang durch den Staatspräsidenten, beim Besuch von Institutionen oder in dem Bedürfnis der Radio- und Fernsehanstalt, ihn zu interviewen. Trotz des Lachens und der einem Europäer sehr persönlich erscheinenden Berührungen, ließ dieses Ritual zuweilen vermuten, dass die Beziehungen spannungsgeladen waren. Konkurrenz und Neid mögen dabei eine Rolle spielen, wie es etwa bei einem Empfang in der Ecole Normale Supérieure in der Beziehung zu den örtlichen Kollegen sichtbar wurde.

In diesen heimischen Situationen wirkte Mamadou Diawara wie eine Autorität und konnte auch autoritär reagieren, wenn er etwa bei einem Händler auf dem Markt meinte, er lasse es an Respekt gegenüber dem Fremden fehlen. In internationalen Situationen dagegen, etwa bei einem Empfang der deutschen Botschaft, bewegte er sich den Fremden gegenüber vorsichtig und schwieg. Nur die ihm lange vertrauten Deutschen hatten das Vergnügen seines herzlichen Umgangs. Nach örtlichem Brauch erhielten sie den Ehrentitel des älteren Bruders.

In den außen liegenden Teilen des Marktes führte mich Mamadou Diawara zum „Forgeron de Récupération.“ Für mich war es zunächst ein großes Durcheinander, wie auf dem Schrottplatz. Ölfässer, Metall in allen erdenklichen Formen. Mitten drin saßen viele Arbeiter, die endlos auf Blech hämmerten. Mamadou Diawara erklärte mir, dass in dieser Werkstatt aus alten Blechen und sonstigem Metall neue landwirtschaftliche Geräte produziert würden, die für die Bauern erschwinglich

seien. Das Rohmaterial waren vor allem gebrauchte Ölfässer. Sie konnten per Hand geschnitten und dann durch ständiges Hämmern in die erwünschte Form gebracht werden. Etwas abgesetzt von dieser Werkstatt im Freien befand sich eine Blechhütte. Innen war es dunkel. Auf einem Stuhl saß ein älterer Mann, den alle ehrfurchtsvoll grüßten. Es war der Schmied. Mamadou Diawara erklärte mir, dass der Schmied traditionell zu den angesehensten Handwerkern gehörte; er dürfe mit Feuer hantieren. Dem werde magische Bedeutung zugeschrieben. Seine Stellung innerhalb des jetzigen Betriebes sei praktisch ohne große Bedeutung, weil meist nicht mehr gegossen oder geschweißt werde. Trotzdem behalte er eine besondere Position, die die traditionell hohe Stellung des Schmieds in Erinnerung rufe. Seine Autorität strukturiere den sozialen Zusammenhalt der Werkstatt. Dieses Amalgam zwischen traditionellen Wissensformen und modernen technischen Möglichkeiten war für Mamadou Diawara symptomatisch für das, was er lokales Wissen nannte.

Andere Eindrücke: Mamadou fuhr mich mit seinem uralten Mercedes aufs Land. Wir hielten in einem Ort, von dem er behauptete, es gäbe dort die besten Mangos. Er holte eine vom Baum, offenbar mit Duldung des Eigentümers, öffnete sie sachgerecht und reichte mir eine Hälfte zum Probieren. Wunderbar! Mamadou und die Umstehenden lächelten mir zu. Sie schienen zufrieden zu sein, dass der Fremde verstanden hat, dass dies ein besonderer Luxus, eine besonders gute Mango war, auf die sie stolz waren.

Schließlich kamen wir in eine kleine Stadt am Niger. Etwas außerhalb am Ufer des gemächlich dahin fließenden breiten Flusses lag die Schule, in die Mamadou geschickt worden war, um eine höhere Bildung zu bekommen. Die Gebäude wirkten trostlos, vier rechteckige Betonschachteln aneinandergereiht, vor einem leeren staubigen Platz, der bis zum Fluss hinunter reichte. Jede Schachtel mit einer Öffnung zum Platz war ein dunkler, heißer Klassenraum mit einer Kreidetafel und einigen Reihen von urtümlichen, französischen Schulbänken, wie ich sie nur aus Photos der Volksschulen vergangener Zeiten kannte.

In einem kleinen Haus auf der anderen Seite des Platzes gingen wir den Direktor der Schule und seine Frau besuchen, die Mamadou offenbar noch kannten. Er wurde freudig begrüßt und begrüßte sie ihrerseits mit besonders respektvoller Haltung. Trotz der ärmlichen Einrichtung waren die Schule und ihre Repräsen-

tanten offenbar von herausgehobener Bedeutung. Nach dem üblichen ausführlichen Begrüßungsritual fragten mich die Gastgeber, ob ich etwas trinken wolle. Sie hatten eine Karaffe Wasser in der Hand. Ich geriet in Verlegenheit. Man hatte mir eingebläut, dass ich um Gottes Willen kein offenes Wasser trinken solle. Ich warf einen verstohlenen Blick auf Mamadou. Er bedeutete mir durch ein kurzes Nicken, dass ich annehmen sollte. Ich dankte und trank, merkte aber wie nach einem Moment der Spannung alle erleichtert zur vergnügten Unterhaltung zurückfanden. Ich hatte offenbar mit Hilfe von Mamadou eine Peinlichkeit vermieden. Hätte ich das Wasser abgelehnt, hätte ich unterstellt, dass meine Gastgeber nicht darauf geachtet hätten, dass ich als Europäer nur gefiltertes Wasser trinken darf. Die Formen der Höflichkeit schienen mir wie die Hierarchien mit komplizierten Rücksichtnahmen verbunden.

Beim nächsten Besuch in Bamako war die Gründung des Instituts schon um einen Schritt weiter. Es gab eine wissenschaftliche Konferenz, auf der das Potential für ein kleines Forschungszentrum getestet werden sollte. Eine Reihe anderer Institutionen waren vertreten, Gerd Spittler der Leiter des Instituts für Afrika-Studien an der Universität Bayreuth, an dem Mamadou dabei war, sich zu habilitieren, Wilfried Hofer von der GTZ, der deutsche Entwicklungsagentur vor Ort, Barbro Klein als anthropologische Repräsentantin eines anderen Institutes for Advanced Study, des Swedish Collegium for Advanced Study, SCAS.

Die Delegation wurde aufs Land gefahren, in einem kleinen Bus. Nach längerer Fahrt durch eine staubige und recht eintönige Steppe erschienen die ersten Baobabs, einsam stehende Bäume ohne Blätter, aber mit einem mächtigen, dicken Stamm und darüber, ziemlich abrupt, filigran werdenden Ästen. Ich wurde mit ähnlichem Stolz auf sie aufmerksam gemacht wie auf die Mangos. Plötzlich hielt der Bus, ohne erkennbaren Grund, mitten in der Landschaft. Mir wurde bedeutet, dass dies eine Gelegenheit sei, einem menschlichen Bedürfnis an einem Busch in einiger Entfernung nachzugehen. Als ich zurückkam, sah ich den eigentlichen Grund der Unterbrechung. Für den Fahrer war es die Zeit fürs Gebet. Die übrigen Malier waren offenbar nicht darauf erpicht zu beten, hielten es aber auch für selbstverständlich, dass der Fahrer anhielt, vor seinem Bus seinen Teppich ausbreitete und seinem Gebet nachging.

Die nächste Station war das Hauptquartier des Office de Niger, der zentralen Behörde, die von den Kolonialherren zur Verwaltung des bewässerten Dreiecks entlang des Niger errichtet worden war. Dieses riesige Delta sollte Landwirtschaft ermöglichen, insbesondere den Anbau von Baumwolle. Bevor der Bus das Zentrum von Segou erreichte, beeindruckte ein koloniales Gebäude am Rande der Hauptstraße. Es glich der Präfektur einer französischen Provinzstadt. Es hatte Stockwerke und eine Einzäunung, respekterheischend. So wirkten auch die Einrichtung und der Empfang. Wir wurden in einen Salon gesetzt, der wie im Film eingerichtet war. Schwere Ledersessel, große Ventilatoren, kleine Beistelltische für das Getränk und die Erdnüsse.

Der Direktor ließ uns seiner Stellung entsprechend eine Weile warten und erzählte uns dann mit gelangweilter Stimme einige der üblichen Sprechblasen der Entwicklungshilfe. Er war es offenbar gewöhnt, Delegationen der verschiedenen Geberländer zu empfangen und ihnen die Sprechweise zurückzugeben, von der er annahm, dass es ihre eigene wäre. Erleichtert verabschiedeten sich nach einer halben Stunde beide Seiten höflichst voneinander. Ohne diesen Besuch und wortreiche Bekundungen des gegenseitigen Interesses hätte es bei den weiteren Besichtigungen im Delta Schwierigkeiten geben können. Die Verwaltung wollte zur Kenntnis genommen werden. Bei allen folgenden Besuchen habe ich nichts mehr von dieser Verwaltung, dem ehemals berühmten Office de Niger, wahrgenommen. Es soll nach wie vor existieren und einer Reihe von Beamten auskömmliche Einkommen verschaffen. Seine Funktionen waren offenbar weitgehend von Entwicklungsagenturen übernommen worden.

Im bewässerten Teil des Deltas zeigte uns Mamadou nicht die industrielle Anbauweise von Baumwolle oder Reis, sondern die Felder um die Dörfer, die von den Bauern zum Anbau von Gemüse umgewidmet worden waren. Auf einer Art Bauernhof wurden wir von einer Gruppe von Frauen empfangen. Sie zeigten uns stolz die vergleichsweise großen Gemüsefelder. Es wirkte wie ein richtiger landwirtschaftlicher Betrieb. Sie hatten sogar einen Traktor. Die Chefin war ca. 50, offenbar eine Autorität für die anderen, auch für die wenigen Männer, die herumstanden.

Grundvoraussetzung für den Anbau von Gemüse war Wasser. Für die großen Kanäle und die Wasserzufuhr war das Office de Niger zuständig. Die Unterhal-

tung der Kanäle und die soziale Organisation zur Verteilung des Wassers wurden mit Hilfe von ausländischer Entwicklungshilfe finanziert, in der Gegend unseres Besuchs von den Holländern. Die kleineren Kanäle wurden von den Gemeinden selbst gebaut und gepflegt. Wir durften einem Palaver beiwohnen, auf dem über die Errichtung des nächsten kleinen Kanals zur Bewässerung von Feldern für Gemüse verhandelt wurde. Urtümliche Fahrräder waren auf den Abhängen des großen Kanals abgelegt worden. Die meisten der vielleicht 50 Personen waren wohl zu Fuß gekommen. Ein junger Mann erklärte etwas wortreich. Die meisten hörten ruhig zu, aufmerksam und in einer Haltung, die auf uns leicht fragend, skeptisch wirkte. Es kamen kurze Fragen und wieder lange Ausführungen des jungen Mannes, wie uns gesagt wurde, war er der Bürgermeister des benachbarten Dorfes, der nach den Regeln der Gemeindereform gewählt worden war. Die Fragen wurden rarer und schließlich wurde es still. Die Diskussion war offenbar abgeschlossen. Dann trat ein alter Mann vor, dem der junge noch einmal kurz und ehrerbietig etwas vortrug. Der Alte nickte und damit war offenbar alles in Ordnung und beschlossen. Die Gespräche untereinander begannen wieder und die Menge löste sich langsam auf. Wir wurden belehrt, dass der Alte der traditionelle Bürgermeister war. Auch wenn es das Gesetz nicht vorsah, hätte ohne dessen Zustimmung der gewählte nicht handeln können.

Etwas weiter wurde gerade ein kleiner Kanal errichtet. Die Bauern waren dabei, ihre Felder zu richten, um darauf vorbereitet zu sein, wenn ihnen das Wasser zugeführt würde. Wir wurden von einem Mitarbeiter des Office de Niger begleitet, der für die Entwicklungsarbeit in diesem Bereich zuständig war. Die Flächen, die der einzelne vorbereitete, erschienen klein, vielleicht gerade genügend, um Zwiebeln und Karotten für die Familie anzubauen. Es schien nicht um viel zu gehen. Doch es gab Streit. Ein Bauer beschwerte sich wortreich bei unserem Begleiter. Die anderen unterbrachen ihre Arbeit und beobachteten die Szene. Unser Begleiter suchte das Verlangen des Bauern abzulehnen; er reagierte etwas unwirsch. Es war offenbar nicht die richtige Gelegenheit; er hatte die ausländische Delegation zu begleiten. Der Bauer ließ jedoch nicht locker und wurde lauter und lauter, so dass unser Begleiter anfang nachzudenken, wie er die Situation zu einem guten Ende bringen könnte. Das Problem war offenbar, dass das dem Bauern zugewiesene Stück Land so hoch lag, dass er befürchtete, nicht genügend Wasser abzubekommen. Unser Begleiter betrachtete das Stück Land und schaute sich bei den anderen um. Nach einigem Überlegen ergriff er schließlich eine Hacke und zeichnete

mit einer energischen Geste und festem Schritt ein in etwa ebenso großes Feld an anderer Stelle. Ein kurzer fragender Blick auf den Bauern und alle Umstehenden. Als kein Widerspruch kam, war die Szene beendet; die neuen Eigentumsverhältnisse waren offenbar besiegelt. Alle machten sich wieder an die Arbeit – und wir wunderten uns, dass dieser Beamte aus dem fernen Office de Niger eine solche Autorität ausstrahlen konnte.

In Bamako wohnte ich bei Wilfried Hofer, dem Leiter der Zweigstelle der GTZ, nicht weit vom Niger in einem ebenerdigen Haus mit Garten und Schwimmbad, nicht luxuriös, aber komfortabel. Ein Geländewagen mit Vierradantrieb vor der Tür erlaubte Ausflüge auch auf unwirtlichen Straßen. Die Wärter vor dem Tor waren offenbar unvermeidlich. Für den Haushalt gab es dienstbare Geister. Sie wurden wie zur Familie gehörig behandelt. Ihre Probleme mit ihren Kindern oder anderen Verwandten wurden ausführlich erörtert, so als ob sich die Verantwortung wie in der einheimischen Familie auf die Großfamilie erstreckte.

Auf Partys trafen wir andere Repräsentanten der Entwicklungsarbeit. All diese Menschen hatten beeindruckende Pläne zum Wohle Malis, waren wohlwollend und vermieden jeden Eindruck von Herablassung. Das Ehepaar Papendieck zum Beispiel war für das Projekt Mali Nord verantwortlich. Über viele Jahre hatten die Papendiecks am Ufer des Niger die Landwirtschaft so entwickelt, dass die Bewohner von Timbuktu sich selbst versorgen konnten. Es waren beeindruckende Persönlichkeiten und doch blieb es bei der Statistik der Weltbank: Mali gehörte zu den ärmsten Ländern der Welt. Die Welt der Botschaften und Hilfsorganisationen vermittelten ein trügerisches Bild.

Da Point Sud eine wissenschaftliche Einrichtung werden sollte, wurden wir in die Fakultäten und in die Ecole Normale Supérieure geführt. Die Universität Mali wurde erst später gegründet, ein administrativer Akt im Interesse der „Cooperation,“ ohne Bedeutung für die reale Situation. Um Entwicklungshilfe zu bekommen, bedurfte es einer Organisation, die für die ausländischen Agenturen verständlich war. Die Gebäude wirkten wie die Schule von Mamadou. Beton und minimale Ausstattung erlaubten kaum eine geordnete Lehre. Die Lehrenden der Ecole Normale Supérieure waren zusammengekommen, um von den Plänen zu hören. Ihre Reaktion war, wie wenn sie in Paris wären und als Eliteeinrichtung darüber zu bestimmen hätten, was sonst noch im Lande passieren dürfte. Die interessanteren

Gesprächspartner waren gleichzeitig in Entwicklungsprojekten tätig, in denen sie ein Vielfaches der örtlichen akademischen Gehälter verdienten.

Zur Einführung in die Kultur wurden wir ins Museum geführt, ganz klein, aber mit wunderbaren Beispielen traditioneller Skulpturen. Mir ist eine etwa drei Meter hohe feine Gestalt vor Augen, die Giacometti alle Ehre gemacht hätte. Im Gegensatz zu einem europäischen Museum, das dieselbe Skulptur als exotische Schönheit ausgestellt hätte, ließ der kleine herausgehobene Raum des höchst einfach ausgestatteten Museums sie als Ausdruck des Stolzes auf ein gelungenes Werk erscheinen. Eine Erklärung schien nicht notwendig. Jedenfalls gab es keine.

Als anderer kultureller Anziehungspunkt wurde uns ein Laden für exquisite Stoffe und Masken mit dazu gehörigem Restaurant gezeigt, eine Insel des gepflegten Umgangs, auf der sich Besucher und ausländisches Personal trafen. Wieder trat wie in dem landwirtschaftlichen Betrieb im Niger-Delta eine Frau um die 50 auf und strahlte eine selbstverständliche Autorität aus, die sich auch auf die vielen männlichen Angestellten erstreckte. Sie war offensichtlich diejenige, die diesen eleganten Ort leitete. Später erfuhren wir, dass sie die Kultusministerin war.

Schließlich wurden wir zum Präsidenten der Republik gefahren, in den Präsidentenpalast auf dem Hügel oberhalb der Stadt. Präsident Konaré und seine Frau waren selbst Akademiker, er Archäologe, sie Historikerin. Man begrüßte sich freundschaftlich. Die Ledersessel waren heller, von besserem Geschmack als die im Office de Niger. Gebäude wie Einrichtung luden zum Respekt ein. Die lockeren Umgangsformen unserer Begleiter mit dem Präsidenten, wie wenn man sich im Café zu einem Orangensaft getroffen hätte, wirkten unwirklich. Das Projekt bekam den präsidialen Segen. Mehr konnte der Präsident nicht tun. Das Fernsehen machte noch ein Interview. Neue Entwicklungsprojekte waren die interessantesten Nachrichten, auch für die zahlreichen Zeitungen. Sie hatten offenbar geringe Mittel und wirkten unprofessionell, eher wie Schülerzeitungen, nicht wie die Medien eines Landes, das zu dieser Zeit vom Westen als besonders demokratisch eingestuft wurde.

Der eigentliche Präsident des Landes war der französische Botschafter. Bei einem späteren Besuch war es Christian Connan, zufälligerweise einer meiner Bekannten. Ich wollte ihm Mamadou Diawara vorstellen. Es wurde ein Besuch vereinbart. Mamadou Diawara und seine Frau kamen mich bei Hofers abholen.

Ich war überrascht, wie fein sie sich gemacht hatten, viel formeller als für den Besuch beim Präsidenten. Die Residenz des Botschafters mit einem weiträumigen Park mitten in Bamako wirkte wirklich wie ein kleines Schloss. Die Einrichtung entsprach der in den Botschaften irgendwo auf der Welt. Das Verhalten des Dieners am Eingang auch; er reagierte nicht, als ich ihn wie die Hausangestellten bei Hofers begrüßte, fand meine Geste offenbar befremdlich.

Ich ging vor und begrüßte Christian Connan, fragte ihn, wie er sich in Bamako fühle. In seiner üblichen, sarkastischen Art drückte er mir gegenüber seine Unzufriedenheit aus. Er hätte wohl lieber eine wichtigere Botschaft gehabt. Es sei alles sehr mühsam hier. Die hinter mir stehenden Diawara bekamen diese Reaktion mit und wirkten wie versteinert. Die Vorbehalte gegenüber dem Kolonialherrn schienen sich zu bestätigen. Frau Connan gab sich alle Mühe, die Situation aufzulockern. Als frühere Verwalterin des Centre Marc Bloch in Berlin war sie gewohnt, mit sensiblen Intellektuellen zu verkehren.

Nichts zu machen. Bis wir auf die Turbine zu sprechen kamen. Christian Connan erzählte als Beispiel für die Schwierigkeiten, denen er hier ausgesetzt sei, wie ihm das Kuckucksei der Turbine ins Nest gesetzt worden sei. Kaum angekommen, wurde ihm ein Vorgang zur Unterschrift vorgelegt. Die Anschaffung einer Turbine für einen Staudamm sollte die Versorgung der Hauptstadt verbessern; die Elektrizität brach von Zeit zu Zeit zusammen und legte die Stadt lahm. Vor vielen Jahren war ein Entwicklungsprojekt bewilligt worden, im Süden des Landes einen Stausee zu errichten. Das Geld reichte damals nur für die Staumauer, nicht für die Turbine. Den umgesiedelten Bauern war es recht; sie wurden zu Fischern. Nachdem sich die mangelnde Stromversorgung der Hauptstadt als immer hinderlicher erwies, hatte die Regierung von Mali beschlossen, die Kredite Frankreichs zum Budget des Staates Mali dafür zu verwenden, die fehlende Turbine anzuschaffen. Auf seine Frage nach der Firma erfuhr der Botschafter, welche Überraschung: von Alstom. Darauf ließ er untersuchen, ob die Turbine nicht billiger zu beschaffen wäre. Eine finnische Firma habe schließlich eine gebrauchte Turbine zu einem Bruchteil des Preises angeboten. Diesen Kauf habe er bewilligt – und fühlte sich dabei zugleich unwohl. Warum sollte es Aufgabe des französischen Botschafters sein, dafür zu sorgen, dass die Regierung sich nicht bestechen ließ und im Interesse des Landes mit den Krediten Frankreichs sparsam umging? Nach dieser Geschichte war das Eis gebrochen. Die Diawaras und der Botschafter konnten sich kennen und schätzen lernen.

Was bedeuteten nun all diese Beobachtungen für die Entwicklung des Instituts? Das ist schwer zu sagen. Jedenfalls stellten sie keine umfassende Beschreibung des Landes und der Bedingungen für die Gründung eines Forschungsinstituts dar. Trotzdem waren sie mir bei den vielen folgenden Diskussionen zur Gestaltung von Point Sud sehr hilfreich. Das Konzept „lokales Wissen“ hatte Kontur gewonnen, in seinem Gegensatz zu universellen Entwicklungskonzepten, aber auch zum traditionellen Wissen. Die Situation des „Forgeron de Recupération“ oder die Szene bei der Wasserverteilung zeigten mir, wie sich traditionelle Praktiken mit Technik, Ökonomie, Kultur oder Sozialem vermischten. Entwicklung erschien nicht mehr als ein Gegensatz zwischen Tradition und Moderne; die lokal spezifische Mischung der aktuellen Situation mit dem in ihr liegenden Potential zur Verbesserung der Lage der Menschen schien der Ausgangspunkt des Konzepts. Das Etikett „Anthropologie“ schien mir keine disziplinäre Abgrenzung zu implizieren, sondern ähnlich wie bei Marcel Mauss dazu zu dienen, den Menschen in seiner sozialen und kulturellen Praxis in den Mittelpunkt zu rücken. Bezeichnend war, dass zwei der ersten Stipendiaten Mediziner waren, die mit anthropologischen Methoden forschen wollten. Bei ihren Themen – die perinatale Situation und die Ernährung von Kleinkindern auf dem Lande – blieben die wissenschaftlich-technischen und die sozialen Seiten des Problems untrennbar miteinander verbunden.

Viele Situationen hatten mir den Eindruck vermittelt, dass ich mich in einer weitgehend mündlichen Kultur bewegte. Die Verschriftlichung des lokalen Wissens musste eine ambivalente Rolle spielen. Ohne Dokumentation konnte es kein Gegengewicht zu universellen Entwicklungsrezepten bilden. Die Dokumentation veränderte es aber zugleich, standardisierte es. Der Untertitel des Instituts – *Muscler le Savoir Local* – sollte signalisieren, dass diese Spannung zwischen Tradition und transnationaler Moderne in seinen lokal spezifischen Formen im Mittelpunkt stehen sollten.

Der anthropologische Blick war eine wichtige Voraussetzung, konnte aber natürlich einen ordentlichen Antrag nicht ersetzen. Die Stiftung Volkswagenwerk konnte keine Institution in Mali finanzieren, sondern nur ein Forschungsprojekt zwischen der Universität Bayreuth und Point Sud zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlern. Der entsprechende Antrag begann, wie es sich gehörte, mit einer Beschreibung der Fragestellung und ihrer Einordnung in den Stand der wissenschaftlichen Diskussion. Seine besondere Attraktivität lag jedoch in der Verknüpfung mit der realen Situation.

Ohne die Urteilskraft von Yehuda Elkana und seine mutige Frage wäre Point Sud nicht in Gang gekommen. Dabei konnte er nicht vorhersehen, worauf Mamadou abzielen würde oder wie die Gutachter der Stiftung Volkswagenwerk urteilen würden. Es war ein wechselvoller Prozess, bei dem viele Zufälle halfen, auch später bei der Erhaltung von Point Sud, wie etwa die Reimers-Konferenzen zur Profilierung von transregionalen Studien, die deutsche Exzellenzinitiative, die seiner Universität Frankfurt den Cluster „Normative Ordnungen“ bescherte, die Afrika-Initiative des Bundespräsidenten oder das Engagement der Referenten der DFG.

Bologna Prozess – Die Hybris der Steuerung¹

Der Bologna Prozess ist ein besonders ärgerliches Beispiel, wie Wissenschaftsverwaltung ihre Aufgabe verfehlt, wenn sie sich nicht reflexiv verhält. Aus der lobenswerten Absicht, das Studium an den Bedürfnissen der Studenten auszurichten, insbesondere an ihrer späteren Berufstätigkeit, wurde ein Monstrum von selbstbezüglicher Verwaltung mit vielen unbeabsichtigten Nebenwirkungen. Die Bologna-Verwaltung beharrte auf ihren Regeln und Instrumenten, obwohl für jedermann erkennbar war, dass sie in Bezug auf die allseits geteilten Ziele negative Wirkungen für eine ganze Generation von Studenten hatten. Doch zunächst als Kontrastfolie zu den Studienbedingungen zu Beginn der 2000er Jahre die Beschreibung meiner eigenen.

Die Idylle eines Studiums aus Vorzeiten

1963 habe ich begonnen, in Freiburg Jura zu studieren. Ich war in einem Dorf am Bodensee aufgewachsen. In meiner Familie gab es keine Akademiker. Mein Vater war Kaufmann. Er fuhr mich nach Freiburg und brachte mich im dortigen Kollinghaus unter. Einige Tage später hatte ich ein kleines, möbliertes Zimmer bei einer Familie in Merzhausen, einem kleinen Dorf im Süden der Stadt, gefunden. Da war ich nun, ganz allein in der für mich großen Stadt, ohne rechte Vorstellung, was das sein sollte, Studieren. Eine beängstigende Situation, so ohne Elternhaus und Schule, nur auf mich selbst gestellt. Ich war erst einmal ziemlich unglücklich. Erst nach einigen Wochen bekam ich Kontakt mit anderen Studenten. Langsam stellte sich das aufregende Gefühl der Freiheit ein. Das erste Mal in meinem Leben konnte ich ganz selbst bestimmen, womit ich mich beschäftigen wollte.

So ganz unbegrenzt war die Freiheit natürlich nicht. Die Studienordnung brachte auch damals Grenzen mit sich. Ich interessierte mich für Erziehung. Ein älterer

1 Auf der Grundlage eines Vortrags im Rahmen des Studium Generale an der Universität Freiburg am 3. Dezember 2014, veröffentlicht in den Freiburger Universitätsblättern, Heft 207, Grenzen der Ökonomisierung? 2015, S. 53–66.

Freund hatte mich beraten. Lehrer wollte ich nicht werden. Meine Erfahrung als Nachhilfelehrer hatte mir gezeigt, dass ich mich in der Rolle des Lehrers nicht wohl fühlte. Also hat er mir geraten, Bildungsverwalter zu werden. Dafür müsste ich Jura studieren. So habe ich mich als Student der Rechtswissenschaften einschreiben lassen, ohne einen Augenblick daran zu zweifeln, dass mein Leben so verlaufen würde: Studium, 1. Staatsexamen, Referendar, 2. Staatsexamen und dann Verwalter. Und so ist es geschehen. Aus der Sicht eines heutigen Studienanfängers eine idyllische Situation aus längst vergangenen Zeiten.

Der Gegensatz wird noch drastischer, wenn ich erzähle, wie ich studiert habe. Von der Schule war ich gewohnt, mich an einen Stundenplan zu halten. Also nahm ich mir die Studienordnung vor. Sie ergab, dass ich für die Pflichtscheine etwa die Hälfte meiner Zeit brauchte. So machte ich mir einen Plan, um meinen Pflichten nachzukommen. Den Rest des Tages verbrachte ich in Veranstaltungen, die mich interessierten – um nicht die Mensa und den wöchentlichen Milchreis zu erwähnen. Von Kommilitonen bekam ich Tipps, wen zu hören lohnend wäre. So hörte ich beeindruckende Vorlesungen von Professoren aller erdenklichen Gebiete. Sicher, ich war auf der Universität, um mich auf den Beruf des Verwalters vorzubereiten, aber was mich faszinierte, war, alles Mögliche besser verstehen zu lernen.

Später wurde ich manchmal gefragt, was von dem Studium hängen geblieben ist. Eindeutig war, dass der konkrete Stoff, den ich in Jura als eine Art Fortsetzung des schulischen Lernens pauken musste, kaum eine Rolle gespielt hat. Soweit ich mich beruflich überhaupt auf meine juristische Kompetenz gestützt habe, war es ein winziger Ausschnitt des Erlernten. Die verbliebenen Kenntnisse waren für die praktische Konfliktlösung nicht ausreichend genau und aktuell. Ich musste meist einen spezialisierten Rechtsanwalt um Hilfe bitten. Wesentlicher war es – und das geht natürlich nicht ohne konkreten Stoff – die Sprache der Juristen und deren Methoden erlernt zu haben.

Von den Professoren, deren Vorlesungen ich besuchte und die mir in Erinnerung geblieben sind, habe ich Allgemeineres gelernt. Die Vorlesung Ernst von Caemmerers zum Bereicherungsrecht faszinierte mich, weil es im Kern um einen Paragraphen (§ 812 BGB) ging, die Rückabwicklung misslungener Rechtsgeschäfte, dessen Dogmatik bis ins römische Recht zurückreichte und sich auf alle Rechtssysteme erstreckte. Die Dogmatik erlaubte einen Gegenstand zu fassen, der histo-

risch und geographisch eine unendliche Vielfalt von wirtschaftlichen Sachverhalten abdeckte und doch eine allseits akzeptierte Lösung im konkreten Rechtsstreit erlaubte.

Auch Hans-Heinrich Jescheck demonstrierte die Kraft der Dogmatik, im Strafrecht, hinterließ jedoch wie der Rechtsphilosoph Erik Wolf bei mir die Beunruhigung über die Frage nach der Rationalität des Strafrechts. Auch wenn es unmittelbar einleuchtend erschien, dass die Strafbarkeit eine vorbeugende Wirkung hat, wie war es tatsächlich? Der Mörder hatte die Tat trotz der massiven Strafandrohung begangen. Was begründete die Annahme, die anderen ließen sich durch die Strafbarkeit von einem Mord abhalten? Auch die Strafe erschien eine zunächst einleuchtende Reaktion. Doch tatsächlich schien das Gefängnis eine Schule des Verbrechen. In diesen Fragen war die unauflösbare Spannung zwischen normativem und empirischem Denken angelegt.

Die folgenreichste Wirkung des Studiums war wohl, dass ich mir eine wissenschaftliche Haltung angeeignet habe, meiner Neugier folgend zu versuchen, den Dingen auf den Grund zu gehen, durch Zuhören und Diskutieren, durch Lesen und Schreiben, und das in so unterschiedlichen Denkweisen wie der normativen der Juristen, der hermeneutischen der Literaturwissenschaftler, der handwerklichen der Mediziner oder der experimentellen der Naturwissenschaftler. Am verwunderlichsten erscheint vielleicht, dass ich bei dem Parapsychologen Bender verstanden habe, was das Experiment für die Naturwissenschaften leistet. Und da war ich nicht allein. Es war eine der bestbesuchtesten Vorlesungen überhaupt, unter uns Studenten ein Markenzeichen der Universität Freiburg. Wie später bei der Lektüre der Traumdeutung von Sigmund Freud bewunderte ich die Haltung von Hans Bender, einen Gegenstand, von dem fraglich war, ob er überhaupt existierte, der experimentellen Untersuchung auszusetzen, als ob er so real wäre, wie der Baum im Garten. Das imaginierte Objekt der Forschung wurde so ernst genommen, wie der Tischler die Eigenarten seines Holzes erkundet oder der Koch die seiner Kartoffeln.

Der Romanist Hugo Friedrich beeindruckte mich durch seine Interpretationskünste, wie viele Seiten ein Text bekommen konnte, wenn er ihn interpretierte, Facetten, auf die ich nie gekommen wäre, die aber das Verständnis vertieften. Kurz habe ich noch den Politologen Arnold Bergstraesser erlebt, für den immer

die pragmatische Seite der historischen oder sozialwissenschaftlichen Analyse von Politik im Vordergrund stand und der mich nachhaltig skeptisch machte, inwieweit Politologie eine eigene Wissenschaft sein kann. Den Soziologen Heinrich Popitz bekam ich kaum zu Gesicht. Er ließ mich durch seine Assistentin erfahren, wie ganz anders als in Jura in diesem Fach geschrieben wurde. Sie quälte mich mit Kritik, bis meine Arbeit zu Durkheim's „De la division du travail social“ eine für sie akzeptable Form angenommen hatte. So hat sich, von mir damals unbemerkt, auf die Dauer das Konzept des „fait social“ und die Fragwürdigkeit, soziale Tatsachen aus psychologischen herzuleiten, in meinem Kopf festgesetzt.

Entscheidend für die Wirkung des Studiums war zudem etwas, was meist unerwähnt bleibt: Die endlosen Diskussionen mit Kommilitonen, bis spät in die Nacht, manchmal im Kaiserstuhl, bei ziemlich viel Wein. Unsere Spinnereien waren sicher alle unhaltbar, aber ich lernte langsam, all diesen unterschiedlichen Sprachen zuzuhören und mich in ihnen einigermaßen verständlich auszudrücken. Im Hinblick auf die großen Probleme, die uns beschäftigten, versuchten wir, die verschiedenen Sichtweisen und Argumente einzuordnen.

Später, als Beruf und Familie mich voll in Anspruch nahmen, hatte ich nie wieder genügend Zeit für diese langwierige Aneignung von Haltungen und Kontextwissen. Allerdings muss ich zu der Art, wie ich studiert habe, auch sagen, dass ich immer ein höchst mittelmäßiger Student war, nie den Ehrgeiz hatte, „exzellent“ zu sein. Ich wollte vor allem in der Mindestzeit fertig werden, damit ich meinem Vater nicht weiter auf der Tasche liege, selbst Geld verdienen und meine Freundin heiraten kann. Die einzig negative Konsequenz, die dieser mangelnde Ehrgeiz auf die Dauer für mich hatte: das Land Berlin hat mich mangels Prädikatexamens nicht verbeamtet; ich habe meine Funktionen als Angestellter ausgeübt. Die Statistik sagt mir, dass ich dadurch ein geringeres Lebenseinkommen gehabt habe. Solche Informationen gab es damals nicht. Sie konnten mich nicht irritieren.

Diese Bedingungen von vor einem halben Jahrhundert erscheinen aus heutiger Sicht exotisch. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass sich kaum etwas daran geändert hat, dass die Beziehung zwischen dem Stoff des Studiums und dem beruflichen Erfolg unbestimmt ist. Entschieden geändert hat sich allerdings die Rhetorik und die öffentliche Wahrnehmung zum Verhältnis von Studium und Beruf, auch für die Studenten. Diese Rhetorik hat ihre Gründe und Konsequenzen.

Darum geht es mir im Folgenden. Dazu will ich zunächst beschreiben, wie es dazu gekommen ist, dass im Laufe des Bologna Prozesses aus schönen Zielen Studiengänge geworden sind, die meist als ein Ärgernis angesehen werden. Als eklatantes Beispiel, wie aus einem vernünftigen Anliegen eine kurzsichtige Orientierung an Berufsfeldern, d.h. wie die Planer sie sich ausdenken, wird, gehe ich dann auf dieses eigentümliche Wortmonster „Employability“ ein, in der deutschen Übersetzung „Beschäftigungsfähigkeit.“ Uwe Pörksen würde dies wohl als ein Plastikwort bezeichnen.²

Der Bologna Prozess

Die Lektüre all der administrativen Texte zum Bologna Prozess kann einen zur Verzweiflung bringen; man wird zum Gefangenen dieser Rhetorik. Das Ziel der europaweiten Mobilität der Studenten wird sehr verführerisch formuliert. Auf alle erdenklichen Einwände wird verständnisvoll eingegangen. So erscheinen alle beklagten Konsequenzen als notwendige Übel und unausweichlich. Nur mit einiger Erfahrung als Verwalter weiß man, dass diesem Netz zu entgehen ist, dass diese Ziele auch verfolgt werden könnten, ohne die Einbuße an Freiheit und Qualifizierung auf Seiten der Studenten in Kauf zu nehmen.

Die öffentliche Meinung macht die Bürokratie für all diese Übel verantwortlich. Sie empfindet die schönfärbende Rhetorik als Heuchelei. Diese Sicht personalisiert unzutreffend. Es ist viel schlimmer. All diese Verwalter, die mit Bologna beschäftigt sind – und es sind sehr viele – sind in der Regel gutwillig und kompetent. Sie handeln mit gutem Gewissen und reproduzieren so Strukturen, deren negative Wirkungen sie selbst bedauern. Sie glauben ernsthaft, Gutes zu tun. Sie nehmen nur die Konsequenzen ihres eigenen Handelns nicht ausreichend wahr, verwalten nicht hinreichend reflexiv und das heißt auch unter mangelnder Einsicht in die Grenzen dessen, was sie mit ihren Mitteln für die gegebenen Ziele bewirken können.

2 Uwe Pörksen, *Plastikwörter: Die Sprache einer internationalen Diktatur*.

Der Name war Symbol. Wie unklar die historischen Ursprünge auch sein mögen, Bologna stand für eine Universität, die den Studenten diente, im Gegensatz zu Paris, der Professoren-Universität. Paris ging von den Gelehrten aus und wurde zum Vorbild für die Entwicklung der kontinentaleuropäischen Universität. Auch nachdem sie im Laufe des 18. Jahrhunderts zu einer staatlichen Einrichtung wurde, blieb sie weitgehend in der Hand der Korporation der Professoren. Sie entschieden über Studium und Universitätsdiplome. Sie bestimmten über die *venia legendi*, wer in Zukunft der Korporation angehören durfte, eine mittelalterliche Ordnung, die sich als erstaunlich anpassungsfähig erwiesen hat.

Der Bologna Prozess begann mit einem Manifest der Universitäten, der *Magna Charta Universitatum*. Zur 900-Jahr-Feier der Universität Bologna unterschrieben 388 Universitätsrektoren eine Erklärung zur Rolle der Universität heutzutage, „in der Hoffnung auf eine vertiefte Zusammenarbeit unter den Völkern Europas.“ Neben einem Loblied auf autonome Universitäten enthielt diese Erklärung zwei Forderungen, die Konsequenzen haben sollten: 1. die, dass bei der Gestaltung des Studiums von den Bedürfnissen der Studierenden auszugehen sei („Jede Universität muss, ungeachtet besonderer Umstände, ihren Studenten die Freiheit gewähren und die Voraussetzungen schaffen, die sie zur Erreichung ihrer Bildungs- und Ausbildungsziele benötigen“) und 2. die nach europaweiter Mobilität der Studenten; „In der Erfüllung ihres Auftrags überschreiten die Universitäten alle geographischen und politischen Grenzen und bekräftigen die Notwendigkeit der gegenseitigen Kenntnis und der wechselseitigen Beeinflussung verschiedener Kulturen. ... Unter Rückbesinnung auf ihre geschichtlichen Wurzeln unterstützen sie deshalb den Austausch von Lehrenden und Studierenden. Zugleich betrachten sie die internationale Angleichung von arbeitsrechtlichen Regelungen, Titeln und Prüfungen (unter Beibehaltung nationaler Diplome) sowie die Vergabe von Stipendien als wesentlich für die Erfüllung ihrer Aufgaben unter den heutigen Bedingungen.“³ Vor allem die „internationale Angleichung“ sollte unerwartete Folgen haben.

3 <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/german> (21.7.2016).

Auf diese Stimme aus Bologna folgte dann die aus Paris, die Sorbonne Erklärung von 1998.⁴ Auch da gab es ein Jubiläum, aber hier trafen sich Minister. Der Prozess wurde zu einer staatlichen Angelegenheit. Dies ist der Punkt, auf den ich mich konzentrieren will. Es scheint mir entscheidend, die Implikationen und Folgen dieser Wende von der Initiative der Universitäten zur staatlichen Aufgabe zu verstehen. Hier liegt ein wesentlicher Grund dafür, dass aus den Zielen von Bologna ein hypertrophes Programm der verwaltungsmäßigen Steuerung von Hunderten von Universitäten in 47 Ländern⁵ voller unbeabsichtigter Nebenwirkungen geworden ist. Dazu ist es aufschlussreich, den Prozess zu verfolgen und nachzuvollziehen, wie die Rhetorik sich wandelte.

Mit der Sorbonne Erklärung 1998 forderten die Wissenschaftsminister aus Deutschland, England, Frankreich und Italien die anderen europäischen Staaten und ihre Universitäten auf, einen gemeinsamen „europäischen Hochschulraum“ zu schaffen. Sie knüpften an die Magna Charta und an die Lissabon Konvention zur gegenseitigen Anerkennung von Abschlüssen an, fanden blumige Worte zur mittelalterlichen Mobilität und den wünschenswerten Zielen und kamen schließlich auf die Mittel zu sprechen, auf den „use of credits (such as in the ECTS scheme).“ Das European Credit Transfer System wurde definiert: „Die ECTS-Credits beruhen auf dem Arbeitsaufwand der Studierenden, der erforderlich ist, um die erwarteten Lernergebnisse zu erreichen. Die Lernergebnisse beschreiben, was die Lernenden nach dem erfolgreichen Abschluss eines Lernprozesses wissen, verstehen und können sollten; sie beziehen sich auf die Deskriptoren für die Referenzniveaus in nationalen und europäischen Qualifikationsrahmen.“⁶

Das Studium sollte in undergraduate und graduate education eingeteilt werden. Die Minister verpflichteten sich „to encouraging a common framework of reference, aimed at improving external recognition and facilitating mobility as well as employability.“ Hier taucht dieser eigentümliche Begriff auf. Das deutsche Ministerium definiert: „Employability oder Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventinnen und –absolventen bedeutet, dass diese auf Basis wissenschaftlicher

4 http://www.ehea.info/Uploads/Documents/1998_Sorbonne_Erklaerung.pdf (21.7.2016).

5 https://www.bmbf.de/files/Bericht_der_Bundesregierung_zur_Umsetzung_des_Bologna-Prozesses_2012-2015.pdf, S. 4 (21.7.2016).

6 definiert nach dem ECTS Leitfaden der Kommission, Brüssel, 2009 http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ects-guide_de.pdf

Bildung (fachliche und überfachliche Kompetenzen sowie berufsfeldbezogene Qualifikationen) eine qualifizierte Beschäftigung aufnehmen können.“

Der nächste Schritt: Die Bologna Erklärung von 1999, nun von 29 europäischen Staaten. Sie bezog sich auf die Initiative der vier Minister und interpretierte sie zugleich: „Die [Sorbonne] Erklärung betonte die Schaffung des europäischen Hochschulraums als Schlüssel zur Förderung der Mobilität und arbeitsmarktbezogenen Qualifizierung seiner Bürger und der Entwicklung des europäischen Kontinents insgesamt.“ Die Minister verpflichteten sich, ihre „Maßnahmen zu koordinieren“ und bis 2010 „folgende Ziele ... zu erreichen: Einführung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer Abschlüsse“. Als zweites vorrangiges Ziel wurde die Einteilung in undergraduate und graduate Abschlüsse bekräftigt. In Bezug auf den Bachelor hieß es: „Der nach dem ersten Zyklus erworbene Abschluss attestiert eine für den europäischen Arbeitsmarkt relevante Qualifikationsebene.“ Als drittes dann: „Einführung eines Leistungspunktesystems – ähnlich dem ECTS – als geeignetes Mittel der Förderung größtmöglicher Mobilität der Studierenden“. Schließlich als fünftes: „Förderung der europäischen Zusammenarbeit bei der Qualitätssicherung im Hinblick auf die Erarbeitung vergleichbarer Kriterien und Methoden.“⁷

Die Vergleichbarkeit der Studienleistungen wurde zu einem Angelpunkt, der ganze Heerscharen von Verwaltern beschäftigte. Sie hatte eine formale und eine inhaltliche Seite. Die formale schien sich leicht regeln zu lassen. Im Rahmen des Erasmus Programms war ein solcher Formalismus, eben das European Credit Transfer System, ECTS, entwickelt worden. Die inhaltliche bedurfte der Mitwirkung der Professoren. Deren staatliche Steuerung wurde nicht den Ministerien anvertraut, sondern führte zum Aufbau einer eigenen Organisation, eines Systems der Akkreditierung, euphemistisch Qualitätssicherung genannt.

Die Umsetzung des Bologna Prozesses führte so zu einer vielschichtigen, komplexen Organisation. Alle zwei Jahre fanden Ministerkonferenzen statt, die von Koordinierungsgruppen vorbereitet wurden, deren Arbeit in den einzelnen Ländern diskutiert und mit den Universitäten und den Organisationen der „Stakeholders“ abgestimmt wurden. Mit all diesen Erklärungen, Kommuniqués und Proto-

7 https://www.bmbf.de/files/Bericht_der_Bundesregierung_zur_Umsetzung_des_Bologna-Prozesses_2012-2015.pdf (21.7.2016).

kollen wurde versucht, das Netz der Regulierung immer enger zu spannen, und doch taten sich immer wieder Löcher auf. Das BMBF, das zuständige deutsche Bundesministerium, beschreibt den Bologna Prozess auf seiner Website folgendermaßen: „Der Bologna-Prozess leistet mit dem Austausch von Studierenden und Hochschulpersonal einen Beitrag zur Weiterentwicklung der nationalen Hochschulsysteme in Europa, zur Qualifizierung von Fachkräften für den Arbeitsmarkt sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses. Zur Erreichung dieser Ziele bedient er sich verschiedener Instrumente. Hierzu gehören unter anderem vergleichbare Studienstrukturen (gestufte Studienstruktur mit Bachelor und Master), eine Qualitätssicherung auf der Grundlage gemeinsamer Standards und Richtlinien sowie Transparenzinstrumente wie Qualifikationsrahmen, Diploma Supplement und ECTS (European Credit Transfer System).“

Die Komplexität der Organisation ist dem Bericht des BMBF zur Umsetzung des Bologna-Prozesses 2012–2015 zu entnehmen⁸: „Zu den wichtigen Akteuren gehören mit den Mitgliedsstaaten [Ministerkonferenzen und zweimal jährlich Treffen der Bologna Follow-Up Group] die Europäische Kommission, der Europarat, die European University Association (EUA), die European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE), die European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), das European Quality Assurance Register (EQAR), die European Students‘ Union (ESU), der europäische Arbeitgeberverband BusinessEurope und der paneuropäische Gewerkschaftsverbund Education International (EI).“ Hinzu kommen die entsprechenden nationalen Institutionen, in Deutschland: Bund-Länder ‚Arbeitsgruppe‘ Fortführung des Bologna-Prozesses unter dem gemeinsamen Vorsitz des BMBF und der Länder und unter Beteiligung von Vertretern der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD), des Akkreditierungsrats, der Studierenden (fzs), der Arbeitgeber (BDA), der Gewerkschaften (GEW) und des Deutschen Studentenwerks (DSW).“ Das Ministerium: „Der Bologna-Prozess zeichnet sich dadurch aus, dass die wichtigen Akteure unmittelbar an den

8 https://www.bmbf.de/files/Bericht_der_Bundesregierung_zur_Umsetzung_des_Bologna-Prozesses_2012-2015.pdf (21.7.2016). Zur Komplexität der Organisation vgl. auch die Sachverhaltsdarstellung im Beschluss des Bundesverfassungsgerichts zur Akkreditierung: http://www.bverfg.de/e/ls20160217_1bvl000810.html (2.4.2018).

Beratungen und Beschlüssen beteiligt sind.“ Dabei ist dieser umfassende Bericht zugleich ein beeindruckendes Zeugnis von all der Arbeit und all den guten Absichten, die mit dem Bologna-Prozess verbunden sind.

Aus dem Traum, die Studieninhalte an den Interessen der Studenten auszurichten und es ihnen zu erleichtern, zwischen den europäischen Kulturen hin und her zu wandern, wurde im Laufe dieses Prozesses ein politisches Ziel, der europäische Hochschulraum, und eine Maßnahme des europäischen Binnenmarktes zur Qualifizierung von Fachkräften für den Arbeitsmarkt, die Employability. Die „Instrumente“ der Steuerung waren in den Vordergrund gerückt, vor allem das ECTS und die Akkreditierung. Die Frage, warum Studienleistungen vergleichbar sein sollen – 1988 hieß das Ziel, um „der Notwendigkeit der gegenseitigen Kenntnis und der wechselseitigen Beeinflussung verschiedener Kulturen“ in Europa gerecht zu werden – stellte sich gar nicht mehr. Im Vordergrund stand die Vorstellung, dass Mobilität der Studenten ohne Zeitverlust möglich sein sollte, ohne Erhöhung der Kosten für Eltern und Staat.

Ein ökonomischer Gesichtspunkt – ohne Zeitverlust – und eine Währung – Credit Points – hatte sich eingeschlichen, Bildung gestückelt, Krediten vergleichbare Waren. Klar, dass man davon möglichst schnell möglichst viel mit möglichst geringem Aufwand haben will. Die lobenswerte Absicht, den Zeitaufwand des Studenten bei der Planung des Studiums zu berücksichtigen, wurde zu einem kleinteiligen Steuerungsinstrument und einer Währung. 1 Punkt = 30 Stunden. Dann ist es nicht verwunderlich, dass Studenten sich ökonomisch verhalten, versuchen, ihren Nutzen zu optimieren.

Ein häufiges Argument für eine solche Formalisierung ist, dass die Studenten damit sehr zufrieden seien. Wenn 50% eines Altersjahrgangs ein Studium aufnehmen würden, bräuchten sie eine strikte Organisation. Von so vielen könne man keine intrinsische Motivation oder intellektuelle Neugier verlangen, wie man es vor 50 Jahren von 5% erwarten konnte. Dieses Argument ist mit dem Unterton verbunden: 50% könnten nicht so schlau sein wie die damaligen 5%. Woher weiß man das eigentlich? Mein Eindruck ist, dass jeder Abiturient heute viel mehr wissen muss als ich damals, dass normales Leben und Arbeiten heute viel höhere intellektuelle Anforderungen stellt. Man denke nur an die Computer literacy, ohne die man nicht mal mehr eine Fahrkarte bekommt. Wie kann man wissen, wozu

die 50% heute einen größeren intellektuellen Freiraum nutzen würden? Wenn das ganze Studium bis auf die Einheit von 30 Stunden verplant ist und der Eindruck vermittelt wird, die Möglichkeit, eine Arbeit zu finden, hinge davon ab, möglichst viele, möglichst exzellente Noten anzuhäufen, dann ist das utilitaristische Verhalten der Studierenden, keine Zeit zu verlieren, vorprogrammiert, eine self-fulfilling prophecy.

Es wurde auch rational, bis zum Bachelor keine Zeit mit einem Auslandsaufenthalt zu verlieren. Das Instrument ECTS wirkte dem Ziel Mobilität unmittelbar entgegen. Von Seiten der Hochschullehrer wurde es verständlich, wenn sie in Lehrbüchern die Grundzüge eines Faches als Ansammlung von Informationen vermittelten oder mittels Multiple-Choice-Fragen prüften. Bei der Menge der Leistungsnachweise wurde es für sie notwendig, ihre Arbeit zu rationalisieren, um weniger Zeit mit Vorbereitung und mit Korrigieren zu verlieren. Prüfungen auf der Grundlage von Multiple-Choice-Fragen können von Hilfskräften ausgewertet werden. Ohne weiteren Zeitverlust können quantifizierte Ergebnisse vorgelegt werden, für das Prüfungsamt und für die statistische Leistungsbilanz.

Aus der Folge der Zitate wird offensichtlich, wie im Laufe der Zeit in den Erklärungen die Arbeitsmarktpolitik immer bestimmender wurde. Dem entspricht die Form der Credit Points. Sie stellen das Geld des Studierens dar und lenken die Aufmerksamkeit auf die Noten und die Zeiteinteilung. Wie Geld sind sie abstrakt, unabhängig von den individuellen Unregelmäßigkeiten des Bildungsprozesses, und können so als Währung gelten. Der Akkreditierungsrat wacht über den Wert dieser Währung. Der Bundesbank vergleichbar, versucht er die Inflation der Noten in Grenzen zu halten.

Die Kritik am Bologna Prozess hat sich im Laufe der Jahre spürbar verstärkt. Widerstand kam von Studierenden, von Hochschullehrern und von der Öffentlichkeit. Es hat sich eine politische Auseinandersetzung entwickelt und verschiedene Gremien haben langsam nachgesteuert. Die Grundübel jedoch blieben, die europaweite Steuerung über die Instrumente ECTS und die Akkreditierung ebenso wie die Illusion, man könne ein Studium von den Anforderungen des Arbeitsmarktes her gestalten. Eine Umkehr ist nicht zu erwarten. Der Bologna Prozess ist so in Verhandlungen und Kooperationen eingebunden, dass daraus eine spezifische Verwaltungslogik folgt. Einmal in Gang gesetzt, ist das Programm kaum mehr

aufzuhalten. Die Kritik führt lediglich dazu, dass die Instrumente verfeinert werden;⁹ für die Öffentlichkeit wird die Rhetorik der Kritik angepasst. Der Soziologe Stefan Kühl nennt dies „Verflechtungsfall.“¹⁰

Politik, Parlamente und einzelne nationale Regierungen, sind gegenüber dieser Verwaltungslogik relativ hilflos. Die verschiedenen feierlichen Erklärungen voller vollmundiger politischer Ziele versuchen zwar den Eindruck zu erwecken, als ob die Politik den Bologna Prozess im Griff habe. Die Sorbonne Erklärung z.B. wurde von Jürgen Rüttgers, CDU, und auf französischer Seite von dem Sozialisten Claude Allègre unterzeichnet. Man konnte also meinen, dass diese Initiative auf einem breiten politischen Konsens beruhte. Doch dieser Eindruck täuschte. Den Erklärungen war keine politische Diskussion der Instrumente vorausgegangen. Deren Konsequenzen haben die Hochschulen überrascht; mit ihnen hatten sie sich nicht vorbereitend auseinandersetzen können. Erst das engmaschige Netz von Regulierungen hat Widerstand ausgelöst.

Tatsächlich kam der Anstoß von Politikern, aber der Prozess ist einer der Verwaltung. Die Politiker sind dafür verantwortlich, dass aus der Bologna Erklärung der Hochschulen ein staatliches Steuerungsprogramm wurde, doch die Formen, die Instrumente, wurden in intergouvernementalen Verhandlungen festgelegt und durch die Verwaltungen gestaltet. Die Treffen der Minister alle drei Jahre gleichen dem Abschluss von Vertragsverhandlungen. Die Minister unterschreiben, was von den Verwaltungen einvernehmlich vorbereitet worden ist – und sind deshalb auch häufig gar nicht da, lassen sich durch ihre Beamten vertreten. Für Politiker wurde der unpolitische Charakter des Bologna Prozess erst lange Zeit, nachdem die Weichen gestellt waren, zum Ärgernis. Als zu seiner Durchführung Gesetze beschlossen werden mussten, waren für Abgeordnete die Hürden zu hoch; den Prozess nach all den Jahren aufzuhalten, gegen all diejenigen, die das Ergebnis ausgehandelt hatten, kam nicht mehr in Frage.

9 Zur Akkreditierung das Gesetz vom 1. Januar 2018 (https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=221&bes_id=6928&menu=1&sg=0&aufgehoben=N&keyword=akkreditierungsrat#det0 – 2.4.2018). s. auch den diesem zugrundeliegenden Staatsvertrag zwischen den Ländern und seine Begründungen über die Website der Stiftung Akkreditierungsrat (<http://www.akkreditierungsrat.de> – 2.4.2018).

10 FAZ 20. Juli 2016.

Diese Verfahren entsprechen denen in der EU. Sie begründen die Klage des Demokratiedefizits, das die Legitimität der EU insgesamt erodiert.¹¹ Das BMBF argumentiert dagegen, dass die Verwaltung „Stakeholder“ beteiligt. Dies kann jedoch demokratische Legitimation nicht ersetzen. Sicher gehört es zur Demokratie, dass die Verwaltungen die Betroffenen anhören, bevor sie Entscheidungen treffen. Doch die Beteiligung von Stakeholdern folgt der Logik des Lobbying. Sie erlaubt lediglich Interessenvertretern, Entscheidungen zu beeinflussen. Die Situation erinnert eher an feudale Verhältnisse. Derjenige bringt seine Meinung am ehesten zur Geltung, der die besten Beziehungen zum Hofe hat, bei der EU zu den leitenden Beamten in Brüssel.

Die vielfachen Ebenen zwischen europäischen Gremien und der Hochschule – der einzelne Staat, das Land und sein Ministerium, die Akkreditierungsagenturen – sie alle zusammen bewirken, dass negative Auswirkungen der Instrumente nur sehr langfristig dazu führen, dass darüber diskutiert werden kann, ob es nicht besser wäre, das ganze Programm zu ändern. Die notwendige Dialektik zwischen Zielen und Mitteln ist weitgehend außer Kraft gesetzt. Es hat mehr als 10 Jahre gedauert, bis die deutsche Kultusministerkonferenz 2010 auf die zunehmende Kritik mit einer Flexibilisierung des ECTS reagiert hat. Es einfach abzuschaffen, hat sie, eingebunden in die Verhandlungen mit den vielen Partnern, offenbar gar nicht in Betracht gezogen.

Der Kern der Probleme des Bologna-Prozesses liegt in der Hybris der Steuerung. Die europäischen Gremien versuchen, etwas zu steuern und vergleichbar zu machen, was dafür ungeeignet ist und wofür sie weder zuständig noch kompetent sind. Das Objekt der Steuerung, das Studium, ist eine weitgehend individuelle Situation zwischen Studenten und Professoren und schon auf der Ebene der einzelnen Hochschule schwer zu beeinflussen. Studienreform ist eine lokale Aufgabe, deren Erfolg von der jeweils spezifischen Motivation der Hochschule und ihrer Professoren abhängig ist.

Wenn die Verantwortung für die Studiengänge effektiv bei der einzelnen Hochschule liegt, mag die Vielfalt der Studiengänge steigen. Die Inflation von Studienabschlüssen seit Beginn des Bologna Prozesses dürfte allerdings kaum zu überbieten sein. Die internationale Mobilität wird aber durch die lokalen Eigen-

11 Dieter Grimm, Europa ja – aber welches?

arten der Studiengänge nicht notwendigerweise verringert. Es gibt andere Wege, sie zu fördern. Wie das Erasmus Programm zeigt, sind Stipendien besser – und wahrscheinlich auch billiger als der Verwaltungsaufwand, um durch europaweite Regulierungen „Planziele“ (Prozentsatz eines Studentenjahrgangs, der einen Auslandsaufenthalt absolvieren soll) zu erfüllen. Beispielweise könnte die Mobilität erleichtert werden, indem die Regulierungen nicht mehr davon ausgehen, dass die Gleichwertigkeit von Studienleistungen anerkannt werden soll, sondern davon, dass der Student vom Nachweis von Studienleistungen befreit werden soll, soweit er durch einen formal ordentlichen Studienablauf in einer anderen Hochschule plausibel macht, dass er die notwendige Qualifikation besitzt. Dies würde auch manche Probleme innerhalb Deutschlands lösen und der Tatsache gerecht werden, dass der individuelle Studienerfolg durch Leistungsnachweise unzureichend abgebildet wird. Die aufnehmende Hochschule könnte dann durch die ohnehin anstehenden individuellen Prüfungen feststellen, ob der Student tatsächlich eine ausreichende Vorbildung hat. Die Umkehr der Beweislast nach der Lissabon Konvention 1997¹² geht in eine ähnliche Richtung. Danach müssen den Antragstellern „wesentliche Unterschiede“ der Hochschulprogramme nachgewiesen werden. Dieses Abkommen hat in Art. V. 3 auch den Weg gewiesen, wie die Abhängigkeit von den zentralen Regulierungen gelockert werden kann. Danach wird die Anerkennung von Studienzeiten erleichtert, wenn zwischen den beteiligten Hochschulen eine diesbezügliche Vereinbarung geschlossen wird. Wenn sich herausstellt, dass Leistungen des ausländischen Studenten mangelhaft sind, ist der einzige Nachteil für den Studenten, dass das Auslandsstudium ihn zusätzliche Ausbildungszeit gekostet hat. Diese Zeit hat ihn aber sicher auch bereichert.

12 Art. III. 3 (5) des Übereinkommens über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Region vom 11. April 1997, ratifiziert von Deutschland durch Gesetz vom 22. Mai 2007 („Die Beweislast, dass ein Antrag [auf Anerkennung] nicht die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt, liegt bei der die Bewertung durchführenden Stelle.“) Nach Art. V.1 müssen den Antragstellern „wesentliche Unterschiede“ der Hochschulprogramme nachgewiesen werden.

Employability

Die Ausrichtung der Studiengänge zum Bachelor an Employability hängt in Deutschland mit dem Problem zusammen, wie Hochschulabschlüsse sozial bewertet werden. Staat und Wirtschaft sind daran interessiert, den sozialen Wert des Bachelors dem des Fachhochschulabschlusses anzugleichen, auch wenn er an der Universität abgelegt worden ist. Der Bologna Prozess hilft dabei und erhält damit eine Bedeutung, die weder offen gelegt noch diskutiert wird. Die Kultusministerkonferenz hat lediglich verordnet, dass der Bachelor dem Fachhochschuldiplom zu entsprechen habe. Der Wortlaut des Beschlusses von 2003 macht deutlich, dass es um den Statusunterschied zwischen Fachhochschule und Universität und deren Studienabschlüsse geht: „Die Einführung des Graduierungssystems darf nicht zu einer Abwertung der herkömmlichen Diplom- und Magisterabschlüsse führen.“ Dieses verborgene Motiv lässt die Hybris der Steuerung auf einer noch konkreteren Ebene verfolgen.

Employability ist ein seltsamer Begriff, der einerseits auf den Arbeitsmarkt verweist, andererseits aber die Behauptung vermeiden will, dass der Abschluss tatsächlich zu einer Beschäftigung führt. Die deutschen Texte sind klarer, lassen den Bezug auf die Nachfrage der Arbeitgeber nach Qualifikationen unmittelbar erkennen. Bei der Strukturvorgabe für alle Bundesländer verwendet die Kultusministerkonferenz 2003 den Begriff „berufsqualifizierend.“ Das Hochschulgesetz des Landes Baden-Württemberg formuliert 2005 vorsichtiger und spricht von „berufsfeldbezogener“ Qualifikation.

In Bezug auf das Verhältnis zwischen Studium und Beruf hat die Universität zwei Gesichter. Sie vereint unter einem Dach Berufsschulen mit Fächern wie Jura oder Medizin, die zu beruflichen Berechtigungen führen, mit denen der Artes, also Fächern, die nicht Berufen zugeordnet sind – wenn man von dem Berufsziel des Professors absieht. Deren Absolventen werden natürlich auch berufstätig, aber in allen möglichen Berufen. Diese allgemeinen Geistes-, Sozial- und Naturwissenschaften ruft der Bologna Prozess mit dem Begriff Employability dazu auf, bei der Studienplanung die spätere Berufstätigkeit zu bedenken. Den Berufsschulen innerhalb der Universität wird Employability nicht aufgezwungen; sie wird unterstellt. Diese Teile der Universität weigern sich auch – weitgehend erfolgreich – den Bologna Prozess umzusetzen.

Der Bachelor impliziert eine soziale Wirkung. Er erlaubt, den sozialen Wert des Abschlusses eines Universitätsstudiums herabzustufen, unabhängig von den Inhalten. Diese These lässt sich anhand der Geschichte der Fachhochschulen plausibel machen. Für deren Diplome galt die Trennung von sozialem Wert und Inhalt des Studiums schon bisher. Ein Unterschied in den Inhalten gegenüber denen an den Universitäten ist etwa im Bereich Betriebswirtschaftslehre kaum auszumachen. Im Gegenteil: Im Vergleich zu Universitäten bieten Fachhochschulen bessere Studienbedingungen. Die Gruppen sind kleiner. Der Student hat noch eine Chance, mit dem Professor zu diskutieren. Häufig gewinnt er Erfahrungen in der Praxis. Der Berufseinstieg ist leichter. Trotz all dieser Vorteile haben sich seit bald 50 Jahren die Hoffnungen der Planer und alle Empfehlungen des Wissenschaftsrats nicht erfüllt, den Ansturm auf die Universitäten auf die Fachhochschulen ablenken zu können. Dabei mögen verwaltungstechnische Gründe eine Rolle gespielt haben, etwa die Schwierigkeit, den Universitäten Mittel wegzunehmen und sie den Fachhochschulen zukommen zu lassen, aber entscheidend war die Nachfrage seitens der Studenten. Sie haben sich nicht täuschen lassen. Soweit sie konnten, haben sie zusätzlich ein Universitätsdiplom angestrebt. Sie hatten Recht, wie die Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zum Lebenseinkommen zeigt. Das Lebenseinkommen des Absolventen mit Fachhochschuldiplom lag 2014 bei durchschnittlich 2 Mio € und damit mehr als 300.000 € niedriger als das des Absolventen eines Universitätsstudiums mit mehr als 2,3 Mio € (IAB-Kurzbericht, 1/2014).¹³ Frühere Untersuchungen über die soziale und wirtschaftliche Stellung der Absolventen 5 Jahre nach dem Hochschulabschluss kamen zu vergleichbaren Ergebnissen.

Tatsächlich steht dahinter ein reales Problem der Arbeitgeber. Wenn 50% eines Altersjahrgangs die Hochschulen besuchen, kann nicht erwartet werden, dass sie dadurch eine herausgehobene soziale Stellung erringen können, die der von 5% Universitätsabsolventen vor 50 Jahren entspricht. Für die Arbeitgeber ist es von Vorteil, wenn die Hochschulen es ihnen abnehmen, sozial zu differenzieren, indem der geringere Wert am Diplom erkennbar wird. Je mehr Bachelor Absolventen sie mit geringerem Gehalt abfinden können und je weniger sie mit Gehaltsforderungen von Absolventen höherer Universitätsdiplome konfrontiert werden, umso einfacher für sie. Die Unterscheidung des gehobenen und des höheren Dienstes

13 <http://doku.iab.de/kurzber/2014/kb0114.pdf>.

bei der öffentlichen Hand macht es vor: Der Bachelor führt wie der Fachhochschulabschluss in den gehobenen Dienst, ein höherer Universitätsabschluss in den höheren Dienst. Nach den Erfahrungen mit den Fachhochschulen erscheint es jedoch wenig wahrscheinlich, dass die Studenten sich täuschen lassen und nicht versuchen, an den Bachelor einen Master anzuhängen.

Auch die Arbeitgeber lassen sich nach den Umfragen durch die Rhetorik der berufsqualifizierenden Abschlüsse nicht täuschen. Unternehmer klagen darüber, dass den Hochschulabsolventen allgemeine Fähigkeiten fehlen. Fachkenntnisse seien zwar wichtig, aber meist nicht auf dem Stand, der für die konkrete Aufgabe erforderlich sei. Wenn ich in Frankreich Unternehmer gefragt habe, was ihnen an der Qualifikation ihrer Mitarbeiter besonders wichtig ist, bekam ich regelmäßig die Antwort: „une tête bien faite.“ Dementsprechend kommt eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelstages zu dem Ergebnis:

„Persönlichkeit ist entscheidend – Fachwissen ist nicht alles. Die Top-Kompetenzen, die die Unternehmen von Hochschulabsolventen erwarten, sind Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, selbständiges Arbeiten, Kommunikations- und Teamfähigkeit. Das Fachwissen ist zwar ebenfalls sehr wichtig, es wird aber nach Abschluss eines Fachstudiums als selbstverständlich vorausgesetzt. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung spielen Auslandserfahrungen und das Einhalten der Regelstudienzeit nicht die entscheidende Rolle für die Mehrheit der Unternehmen. Stattdessen werfen die Unternehmen einen wesentlich detaillierteren Blick auf die Absolventen und schätzen vor allem soziale und persönliche Kompetenzen.“

Die Unternehmer beklagen daneben mangelnden Praxisbezug. Dieses deutsche Pendant zur Employability ist ein ebenso schillernder Begriff. Er meint wohl vor allem: Die Absolventen sollten keine übertriebenen Ansprüche stellen und sich in der betrieblichen Praxis bewähren. Er erlaubt den Planern aller Stufen, ihre Projektionen, welche Studieninhalte für welche Berufsfelder erforderlich sind, als berufsqualifizierend auszugeben. Nach den oben wieder gegebenen Äußerungen scheint das Ergebnis die Arbeitgeber nicht sonderlich überzeugt zu haben. Das ist schon wegen des zeitlichen Abstands zwischen Studienplanung und Berufstätigkeit der Absolventen wenig überraschend. Solche Projektionen haben jedoch zu einem unübersichtlichen Wildwuchs von Inhalten und Studiengängen geführt, der die Einübung disziplinärer Methoden und kritischer Analyse in den Hintergrund gedrängt hat. All diese Studiengänge, die mit ihren berufsbezogenen Bezeichnun-

gen für sich werben, sind damit wahrscheinlich weniger qualifizierend als viele traditionelle Fächer. Die Differenzierung der Studiengänge erweist sich zudem als Mobilitätshindernis, schon innerhalb Deutschlands.

Auch diese Konsequenz der Hybris der Verwaltung ist nicht ohne Ausweg. Das zweite wichtige Ziel des Bologna Prozesses, neben der internationalen Mobilität, die Orientierung an den Bedürfnissen der Studierenden, lässt sich realisieren, ohne Projektionen über die in der Zukunft für die Praxis relevanten Studieninhalte anzustellen. Historisch oder anthropologisch fundierte Wissenschaftsphilosophie kann Hinweise geben. Sie unterscheidet zwischen dem Ziel von Wissenschaft und dem Weg dorthin und macht klar, wie unbestimmt dieses Verhältnis ist. Ebenso ist zwischen dem Ziel, aufgrund der Ausbildung einen Beruf ausüben zu können, und dem Weg dorthin, der Ausbildung, zu unterscheiden.

Aus dieser Überlegung ergibt sich die Verantwortung der Hochschule, sich von ihrer eigenen Kompetenz her zu überlegen, wie ein Studium zu gestalten ist, um die Studierenden auf ihren Beruf und ihr Leben in der Gesellschaft vorzubereiten. Abraham Flexner hat diese Verantwortung der Universität so ausgedrückt: „Eine Universität sollte keine Fahne im Wind sein, die auf jede Laune der Öffentlichkeit reagiert. Universitäten müssen der Gesellschaft manchmal nicht das geben, was sie verlangt, sondern das, was sie braucht.“¹⁴ Damit kritisierte er die damaligen amerikanischen Universitäten wie Columbia, die das taten, wofür sie Geld angeboten bekamen.

Für die Hochschulen gibt es dabei allerdings eine Schwierigkeit, die sich aus der organisatorischen Struktur der Hochschulen ergibt: Die Studieninhalte werden maßgeblich durch die Professoren bestimmt, ausschlaggebend sollten jedoch die Bedürfnisse der Studenten sein. Das ist das Versprechen des Bologna Prozesses. Vielleicht können die Experten für den reflexiven Umgang mit Wissen, die Wissenschaftsphilosophen und –historiker, helfen, mit diesem Widerspruch umzugehen und die Egoismen der Fachvertreter in Grenzen zu halten. Zudem gehört es eigentlich zu einem guten Wissenschaftler, dass er über die Geschichte seines Faches und die Grenzen ihrer Bedeutung für die Gesellschaft nachgedacht hat.

14 Abraham Flexner, *Universities*, S. 5.

Yehuda Elkana hat, zusammen mit Hannes Klöpper, in dem Buch „Die Universität im 21. Jahrhundert“ dargelegt,¹⁵ wie Curricula heute epistemologisch zu begründen wären, wie mit der Spannung zwischen den Fächern, ihrem Wissen und ihren Methoden, einerseits und den gesellschaftlichen Problemen, die der Absolvent zu bearbeiten haben wird, andererseits umzugehen wäre. Dabei geht er von Fächern, von Disziplinen, aus, wie sie sich historisch entwickelt haben und wie sie der Kompetenz der Fachvertreter entsprechen. Sie bildeten den Kern jeden Studiums. Darüber hinaus betont das Buch die Frage, wie solches Wissen einzuordnen ist, wenn der Absolvent als Bürger und Berufstätiger praktisch handelt. Dafür brauche er eine allgemein anwendbare Qualifikation. Wie lernt er zum Beispiel mit dem Umstand geistig umzugehen, dass soziale Tatsachen meist statistische Aussagen sind, dass die Welt voller Widersprüche ist, die trotz des Versuchs der Wissenschaft, sie widerspruchsfrei zu beschreiben, widersprüchlich bleiben, wie damit dass viele Prozesse non-linear verlaufen, etwa soziale Prozesse, die wie das Wetter schon nach kurzer Zeit unvorhersehbar werden. Er bezieht sich auf die praktische Vernunft, die in Spannung zur reinen Rationalität stehe, auf Ernst Cassirer, Ludwik Fleck und den amerikanischen Pragmatismus. Er rehabilitiert die Rhetorik im emphatischen Sinn der Kunst des Überzeugens in ihrer Spannung zur Autorität der wissenschaftlichen Wahrheit. Die Konsequenzen, die er für das Curriculum vorschlägt, gleichen den Zielvorstellungen des Bologna Prozesses, aber auch den Forderungen von Unternehmern nach allgemeinen Qualifikationen, nur ohne die falsche Schablone der Employability oder der Berufsfelder, die die Illusion vermitteln, dass die notwendige Spannung zwischen Wissen und Handeln verschwinden könnte. Dadurch gewinnt Praxisbezug einen Inhalt, der der wissenschaftlichen Bildung inhärent ist und der nicht der – meist fehlerhaften – Spekulation über die Anwendung in der Berufspraxis bedarf. Daraus ergibt sich ein epistemologisch begründeter Praxisbezug. Raghavendra Gadagkar, zu der damaligen Zeit Präsident der naturwissenschaftlichen Akademie der Wissenschaften in Indien, vertrat, von der Biologie herkommend, noch radikaler die Auffassung, dass im Hinblick auf die Gestaltung der Zukunft es die entscheidende Aufgabe des Studiums in allen Fächern sei, kritisches Denken zu vermitteln.¹⁶

15 Yehuda Elkana, Hannes Klöpper, *Die Universität im 21. Jahrhundert. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft*.

16 *FAZ* vom 30. November 2016, auszugsweise Übersetzung von: Raghavendra Gadagkar, „The Universe – Which Tools to Understand It.“

Der Spannung zwischen dem maßgeblichen Einfluss der Professoren auf das Studium und den Interessen der Studenten an Qualifikation kann auf vielfältige Art und Weise Rechnung getragen werden. Ein Beispiel aus der Universität Freiburg: Der Planungsprozess für das University College Freiburg. Die dort praktizierte „Liberal Arts Education“ kommt den epistemologisch begründeten Curricula für das Grundstudium nahe. Die Fächer werden durch die „Majors“ berücksichtigt, aber das Hauptgewicht liegt auf der allgemein ausbildenden Funktion wissenschaftlichen Arbeitens. Der Studiengang wurde von einer Gruppe interessierter Professoren unterschiedlicher Disziplinen geplant. Die Summe ihrer Fachkompetenz überstieg bei weitem den möglichen Stoff. So kam es zu einer Diskussion, die sich von den Kompetenzen der einzelnen Professoren löste und tatsächlich die Orientierung an den Ausbildungsinteressen der Studenten ins Zentrum rückte. Wenn jemand sein Spezialgebiet in der Studienordnung unterbringen wollte, musste er fachfremde Kollegen von der allgemeineren Bedeutung seines Steckenpferds überzeugen. Die Gestaltung des Verfahrens zur Diskussion der Studieninhalte und die Wahl der richtigen Personen waren so an die Stelle von untauglichen, allgemeinen Vorschriften getreten.

Ein Patentrezept zur Realisierung der politischen Ziele des Bologna Prozesses wird es nicht geben. Die europaweite Steuerung einer individuellen Lernsituation zwischen Studenten und Hochschullehrern ist jedoch auf jeden Fall ein unmögliches Unterfangen. Ohne Vertrauen in die Verantwortung der Hochschulen werden die Ziele nicht zu realisieren sein. Die Kontrolle wird im kontinentaleuropäischen Kontext, wenn Politik einen Einfluss darauf haben soll, vom Staat auszugehen haben. Die notwendige Zurückhaltung bei der Ausübung der Kontrolle, die die Verantwortung der Hochschule stärkt, hängt von der entsprechend respektvollen und reflexiven Haltung der Verwalter ab.

Der Gaither Report – Zwischen Politik und Wissenschaft

Durch all diese Geschichten wandert ein unsichtbarer Dritter, die USA. Nach dem Zweiten Weltkrieg drang auf vielfältigen Wegen Amerika als das Vorbild auch in die Verwaltung von Wissenschaft ein. Das Wissenschaftskolleg zu Berlin ist ein offensichtliches Beispiel, aber meist war der Einfluss subtiler, ging unausgesprochene Allianzen mit dem Vorbild ein. Eine wie immer idealisierte Vorstellung der amerikanischen Universitäten und ihrer Forschung geisterte durch die Köpfe aller, die sich in Westeuropa mit Reformen beschäftigten. Die Lösungen waren jeweils den lokalen Situationen geschuldet, enthielten aber häufig auch Elemente der Anleihe oder der Auseinandersetzung mit dem großen Bruder jenseits des Atlantiks. Wenn Wolfgang Seibel Theorien beschreibt, die zum Verständnis von Verwaltung beitragen sollen, setzt er sich vor allem mit amerikanischer Literatur auseinander.¹ Das verwundert den deutschen Leser kaum, steht aber im Gegensatz zu seinem abschließenden Kapitel, indem er die Eigenart der deutschen Verwaltung herausarbeitet. Doch auch in der Wissenschaftsverwaltung ist auf eine vorbildliche Schrift aus den USA zu verweisen, auf den Gaither Report. Hat er europäisches Verhalten beeinflusst? Wohl nur mittelbar über die Praxis der amerikanischen Stiftungen. Bedenkenswert bleibt er trotzdem.

Er stammt aus einer Zeit nach 1945, als die Eliten der Ostküste² von der Überlegenheit ihres demokratischen Systems überzeugt waren und versuchten, Europa entsprechend zu beeinflussen. Ihre vorherrschende Philosophie war die des Pragmatismus. Bei John Dewey war sie in „Education“ verankert,³ einer spezifischen Vorstellung von Erziehung. Education bestärkt das Individuum darin, sich frei zu entfalten und zugleich seine Absichten sozial verträglich zu verfolgen; sie bietet ihm die Mittel zur Entwicklung seiner geistigen Fähigkeiten. Eine so emphati-

1 Wolfgang Seibel, *Verwaltung Verstehen*.

2 s. E. Digby Baltzell, *The Protestant Establishment. Aristocracy and Caste in America*. Das Buch erschien 1964, als, nach der Wahl von John F. Kennedy, diese Zeit zu Ende ging.

3 John Dewey, *Democracy and Education, an Introduction to the Philosophy of Education*, und ders., *Experience and Education*.

sche Vorstellung von Education lag auch dem von James Conants initiierten „Red Book“ von 1945 zugrunde, das in den USA für die College-Ausbildung maßgeblich wurde.

„The heart of the problem of general education is the continuance of the liberal and humane tradition. Neither the mere acquisition of information nor the development of special skills and talents can give the broad basis of understanding which is essential if our civilization is to be preserved.”⁴

Die amerikanische Bildungspolitik für Deutschland hieß Re-Education. Diese Vorstellung von Education steht in gewissem Gegensatz zu Erziehung, die eher an den Zögling Törless von Robert Musil denken lässt, an Zucht und Aufzucht; der Erzieher zieht den Zögling in seine Erwachsenenwelt.

Die Politik gegenüber Europa wandte sich vor allem an „young leaders,“ Personen, von denen erwartet wurde, dass sie einflussreich werden würden. „Leadership“ war ein allgegenwärtiges Stichwort, in allen Bereichen, ob in der Politik oder in der Wirtschaft, ob beim Sport oder in der Universität. Viele deutsche und französische Akademiker, die in der Nachkriegszeit in die USA eingeladen worden waren, brachten prägende Eindrücke nach Europa zurück. So wurden später auch junge Wissenschaftsverwalter von der Fulbright Kommission zu längeren Rundreisen durch die USA eingeladen, um amerikanische Universitäten kennenzulernen. Sie sollten nur informiert, nicht indoktriniert werden. Den Eingeladenen war es weitgehend freigestellt, das Programm zu bestimmen. Es war eine subtile Art des Einflusses, bei der die offene Form dazu beitrug, die Botschaft zu vermitteln, dass ein politisches Gemeinwesen, für das die Freiheit des Individuums im Mittelpunkt steht, allen anderen überlegen sei, insbesondere dem Nationalsozialismus und dem Kommunismus.

Diese weitgehend liberalen Überzeugungen und Einstellungen, über Parteien und Funktionen hinweg, erlaubten dem Ostküsten-Establishments zu dieser Zeit Programme so zu formulieren, dass sie universelle Gültigkeit beanspruchen konnten. Diese Einstellung kam zur Geltung, als die USA sich an internationalen Vereinbarungen beteiligten, wie etwa an der zur Declaration of Philadelphia 1944⁵

4 James B. Conant, *General Education in a Free Society, Report of the Harvard Committee*.

5 Alain Supiot, *Der Geist von Philadelphia. Soziale Gerechtigkeit in Zeiten entgrenzter Märkte*.

oder bei der Gründung der Vereinten Nationen 1945. Für die Verwaltung von Forschung haben sie ihren Ausdruck 1949 im Gaither Report für die Ford Foundation⁶ gefunden. Dieser Bericht wurde zur Grundlage der Arbeit der Stiftung für die folgenden Jahre. Der Report formulierte nicht nur hehre Ziele, sondern beschäftigte sich ausführlich mit deren Umsetzung, mit den dafür adäquaten Mitteln der Verwaltung. Er kann noch heute als eine Anleitung zur guten Wissenschaftsverwaltung gelesen werden. Auch wenn er den Begriff nicht verwendet, berücksichtigt er Serendipity, kann er als ein weiteres Beispiel dafür gesehen werden, wie diese Eigenart von Wissenschaft auch deren Verwaltung beeinflussen sollte. Sie findet ihren organisatorischen Niederschlag vor allem im Respekt vor dem „Eigenwesen“ (Fritz Morstein Marx) der Program Officers. Diese idealtypische Figur des Verwalters erscheint mir noch heute vorbildlich.

Der Report

In den 1950er Jahren war die Ford Stiftung die größte Wissenschaft fördernde Stiftung. Ihre Programmatik war dementsprechend von großem Einfluss, festigte einen spezifischen Stil der Wissenschaftsverwaltung, wie er sich in amerikanischen Stiftungen entwickelt hatte. Henry Ford II hatte 1948 den Rechtsanwalt H. Rowan Gaither gebeten, ein Komitee zu leiten, das, nachdem die Stiftung wesentlich mehr Geld bekommen sollte, Vorschläge für das zukünftige Programm der Ford Foundation machen sollte. Die Satzung sah als Stiftungszweck lediglich vor: „Advancing Human Welfare.“ Der Bericht sollte sich vornehmen, den „best thought available in the United States“ zu erkunden und „to take stock of our existing knowledge, institutions, and techniques in order to locate the areas where the problems are most important and where additional efforts toward their solution are most needed.“ (S. 8f.) Der Report konkretisierte den Stiftungszweck und formulierte politische Ziele, wie sie dem weltweiten Sendungsbewusstsein der aufgeklärten Eliten der USA zu dieser Zeit entsprachen: 1. „The Establishment of Peace,“ 2. „The Strengthening of Democracy,“ 3. “The Strengthening of the

6 Report of the Study for the Ford Foundation on Policy and Program, Detroit, 1949, by a Committee headed by H. Rowan Gaither, prefaced by Henry Ford II (Gaither Ford Report). (<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=wu.89094310596;view=1up;seq=7> – 31.3.2018) Alle Zitate sind aus diesem Report mit der jeweiligen Seitenangabe im Text.

Economy,“ 4. „Education in a Democratic Society“ und 5. „Individual Behavior and Human Relations.“

Die Förderung von Forschung sollte eines der Tätigkeitsfelder der Stiftung sein, neben der „Education“ und der Anwendung von Wissen in der Politik. Das Programm wurde nicht im Einzelnen festgelegt; es sollte sich durch die Praxis genauer herauschälen, durch die Entscheidungen über individuelle Projekte. In Bezug auf die Verwaltung hat das Komitee die Praxis der Stiftungen ausgewertet, die bis dahin in diesen Bereichen führend waren, die der Carnegie Corporation of New York und der Rockefeller Foundation.

„This Foundation has the advantage of being able to draw on a half-century of rich experience. It can guide itself by observing the wide variation among existing foundations in organization and operation, and by noting those best suited to the program contemplated. Many foundation officers and trustees were most helpful in supplying ideas and information on policy and administration“ (S. 100).

Die Ziele wurden unter dem Gesichtspunkt der Profilbildung formuliert; sie sollten besonders wichtig sein und gleichzeitig erlauben, etwas zu tun, was die Stiftung von den bisherigen abhob. Die Mittel jedoch sollten durch die bestmögliche Methode bestimmt sein, wie solche Ziele umgesetzt werden können. Das letzte Viertel des Berichts legte die Grundsätze für die Verwaltung der Programme fest, „the pattern of operations, the organization, and the procedures“ (S. 100). Insofern kann der Gaither Ford Report als eine perfekte Beschreibung dessen gelesen werden, was sich damals als Praxis in den amerikanischen, Wissenschaft fördernden Stiftungen entwickelt hatte.

Für das Wechselverhältnis zwischen Zielen und Mitteln geht der Report besonders auf das Verhältnis zwischen dem Board of Trustees und der Verwaltung ein. Die Trustees der Stiftung werden als Repräsentanten des allgemeinen öffentlichen Interesses angesehen, die die Ziele der Stiftung zu bestimmen haben. Zu ihrer Umsetzung sollten sie der Verwaltung ein hohes Maß an Flexibilität einräumen, so dass sie sich ermächtigt fühlen könne, die Ziele entsprechend den konkreten Situationen zu konkretisieren. Trustees sollten auf keinen Fall in einzelne Förderentscheidungen eingreifen.

Indem der Report dem Präsidenten und den Program Officers einen so weiten Spielraum einräumt, kommt deren Auswahl besondere Bedeutung zu. Als allgemeine Kriterien für diese Funktionen wird betont: Sie sollten ein Interesse an allen Disziplinen und ihren Wirkungen auf das Leben der Menschen haben, ohne Spezialisten zu sein. Der Präsident sollte eine solche breite Qualifikation auch dadurch fördern, dass er Zuständigkeiten rotieren lässt, um der Tendenz entgegenzuwirken, dass die Abteilungen sich in ihrem jeweiligen Wirkungskreis abschotten.

„The principal program officers (men of broad experience and general interests) are the men on whom the success of the Foundation program will largely depend.“
„... the program of a foundation may be determined more certainly by the selection of its top officers than by any statement of policy or any set of directions. ... In the selection of the principal officers, far more emphasis should be put on general interests and ability to deal with all kinds of people ... than on technical or specialized ability in any one of the sciences. ... The president ... should make a point of adjusting or rotating assignments to avoid the development of fixed divisions.“
(S. 133f).

Die Prinzipien der Organisation und der Verfahren sollten der Stiftung Richtung, Stabilität und Bereitschaft zur Innovation gleichermaßen geben; diese Aspekte sollten in einem wohl austarierten Gleichgewicht zueinander stehen. Wie die Verwaltung solche widersprüchlichen Anforderungen austarieren sollte, könne ihr nicht allgemein verordnet werden, sondern beruhe wesentlich auf der verantwortlichen Haltung der Program Officers. Es sei ein kontinuierlicher Prozess der Wechselwirkung von Zielen und Mitteln. Die Ziele konkretisierten sich durch die Arbeit des einzelnen Program Officers, vor allem bei der Beurteilung von Personen und Projekten.

Dementsprechend befasst sich der Report hauptsächlich mit Aspekten des Verfahrens, wie die Stiftung zu Förderentscheidungen kommt. Auch wenn die Notwendigkeit der Routinen, der Stabilität und der Vorhersehbarkeit des Verhaltens der Stiftung über längere Zeiträume anerkannt wird, lassen die Formulierungen aber vor allem die Sorge des Komitees erkennen, dass die Stiftung nicht genügend Risiken eingehe. Bei der Erörterung des Verhältnisses von Ermessensspielraum der Verwaltung und Kontrolle durch die Trustees hat das Komitee vor Augen, dass Organisationen die Tendenz haben, zu vorsichtig und unbeweglich zu sein. Dadurch könnten die Ziele der Stiftung gefährdet werden.

„Caution and inertia may well cause the Trustees and the officers of the Foundation to drift so far that their program loses freshness and value“ (S. 102).

Eine besondere Gefahr sieht der Report darin, dass die persönlichen, sozialen oder politischen Vorurteile einer Person das Programm bestimmen; denn dann würden die Antragsteller ihre Anträge an diesen Vorstellungen ausrichten und ihre Zeit mit Lobbying vergeuden. Selbst wenn, oder gerade wenn der Program Officer die herrschende Meinung eines Faches vertrete, sei zu befürchten, dass Forscher, die neue und unkonventionelle Ideen vertreten, sich entmutigt fühlten, sich überhaupt nur an die Stiftung zu wenden.

„(Foundation officers) should avoid becoming clearly identified with any one school of thought, even the most respectable – or perhaps, especially the most respectable – for to do so will discourage the initiative of men with new ideas and fresh programs.“ (S. 127).

Insofern reflektiert der Report auch die Rückwirkungen, die die Verfahren auf das Verhalten der Forscher haben können; sie seien bei der Gestaltung der Organisation zu berücksichtigen.

Detailliert behandelt der Report die Frage, wie der Program Officer zu seinem Urteil kommt. Fachgutachter hätten den Nachteil, entweder die eigene Richtung zu unterstützen oder zu meinen, sie wüssten selbst besser als der Antragsteller, wie das Thema zu behandeln wäre. Außenstehende Gutachter könnten der Stiftung nur bei der Urteilsbildung helfen, nicht aber das eigene Urteil ersetzen. Letztlich müssten die einzelnen Meinungen auf die Ziele der Stiftung bezogen werden. Entscheidungen der Stiftung würden notwendigerweise Vergleiche zwischen Feldern implizieren, die durch die besondere Kompetenz der einzelnen Gutachter nicht abdeckt würden. Es sei auch das Gemeinwohl zu berücksichtigen; denn die Steuerbegünstigung der Stiftung verpflichte sie dazu. Auch eine Orientierung daran, wie andere Institutionen den Antrag beurteilen, berge die Gefahr, sich auf die anerkanntesten Meinungen zu stützen und so übervorsichtig zu sein.

Eine Möglichkeit, der Gefahr zu entgehen, zu konventionelle Forschung zu unterstützen, sieht der Report darin, bei der Beurteilung auch die anderen Handlungsfelder der Stiftung, die Anwendung von Wissen und die Ausbildung, vor Augen zu haben. Wie beim Vergleich zwischen Anträgen aus unterschiedlichen

Fächern kämen dadurch Gesichtspunkte zum Tragen, die zu einem eigenständigen, auf die Ziele der Stiftung bezogenen Urteil zwingen würden. Der Report spricht sich trotzdem gegen die naheliegende Folgerung aus, die Stiftung selbst operativ tätig werden zu lassen. Das ist erstaunlich, weil häufig stark politisch motivierte Stiftungen dazu tendieren, ihre Programme selbst durchzuführen. Die Begründung ist interessant: Für selbst verantwortete Programme müsse sie spezifisch qualifiziertes Personal gewinnen und fest einstellen. Diese Art von Personal hindere die Stiftung auf die Dauer daran, neue Herausforderungen aufzugreifen.

Solche eher praktisch-politischen Gesichtspunkte bei der Beurteilung sollten die Stiftung jedoch nicht daran hindern, auch Grundlagenforschung zu unterstützen, die nach Erkenntnisfortschritt trachtet und dem Forscher („research worker“) nahezu vollständige Freiheit einräumt, zu bestimmen, wie er seinen Gegenstand untersucht.

„[Die Stiftung] should have due regard for the conditions under which such research is most efficiently conducted and should encourage the highest degree of investigative discretion within the broad limits of its program. This would aid in the development of the environment in which ideas flourish.“ (S. 111).

Der Prozess der Meinungsbildung dürfe nicht standardisiert sein; sonst entgingen der Stiftung entscheidungserhebliche Informationen. Die Program Officers müssten enge und vertrauensvolle Beziehungen zu Gutachtern entwickeln, die ihrerseits große Breite an Information und an Ideen mit vertrauenswürdigen Urteil („broadest range of information and ideas and the most trustworthy judgement“, S. 107) verbinden sollten. Sie müssten viel reisen und persönlich Kontakt aufnehmen, um einen unmittelbaren Eindruck vom Wert der Forschung zu bekommen. Wenn sie sich auf die schriftlichen Anträge allein verlassen würden, würden sie die literarische Begabung, Ideen gut zu verkaufen, honorieren, nicht unbedingt den Wert der Forschung. Sie müssten versuchen, hinter den Vorhang der Papierform zu blicken,

„... get firsthand impressions of the validity of proposals to the Foundation. If they rely too much on the written application, the Foundation will be making grants not to their merits but on the literary salesmanship of applicants. The remedy is to get behind the paper curtain.“ (S. 107).

Sie sollten ihr intellektuelles Urteil durch Eindrücke zur lokalen Situation und durch persönliche Beziehungen zu den handelnden Personen bereichern. Zur Unterstützung dieser Funktion sollten sie auch über kleine Förderungen persönlich entscheiden können,

„for extraordinary purposes, to explore new fields, to experiment with new ideas, to hold conferences.“ (S. 126)

Und reisen:

„... they must travel ... to dig beneath the mechanics of official and semi-official committees and councils and get realistic impressions.“ (S. 136).

Der Beziehung zur Öffentlichkeit und zu den Empfängern der Zuwendungen ist ein eigener Abschnitt gewidmet. Auf keinen Fall solle der Program Officer sich die Ergebnisse zuschreiben lassen, auch nicht der Stiftung als solcher. Dies stehe nur dem geförderten Wissenschaftler selbst zu. Dieser setze sein intellektuelles Kapital, seine ganze Kraft und seine professionelle Reputation ein, nicht der Verwalter. So wie der Program Officer nicht für einen Misserfolg verantwortlich gemacht werden könne, solle er auch den Eindruck vermeiden, für den Erfolg verantwortlich zu sein.

Dieses Prinzip sei der Tatsache geschuldet, dass der Verwalter weder Finanzier noch Forscher sei; seine Mittlerstellung zwischen beiden erfordere Vertraulichkeit und solle nach außen nicht in Erscheinung treten. Der Report erinnert damit an die schweigende Verwaltung von Morstein Marx.

„[Program officers] must sacrifice a considerable degree of their freedom of self-expression. They cannot be themselves crusaders ... [and] must give up the luxury of taking credit for their accomplishments.“ (S. 124 ff.).

Ob der Program Officer im Verhältnis zum Antragsteller nur reagiere oder auch selbst Anregungen gäbe, sei keine prinzipielle Frage, sondern es komme auf die respektvolle Art und Weise an, wie er seine Vorstellungen einfließen lasse; jedenfalls solle es nicht an die Öffentlichkeit dringen, wenn der Program Officer eine Initiative ergriffen hat. Die Verantwortung müsse ganz in der Hand des Forschers verbleiben.

Die Öffentlichkeitsarbeit solle dementsprechend zurückhaltend sein. Die Stiftung solle die grundlegenden Informationen liefern, in einem Jahresbericht, der über die Finanzierung und die Bewilligungen informiert. In allen Details der Darstellung solle jedoch darauf geachtet werden, den Eindruck zu vermeiden, als ob die Stiftung den Verdienst für die Ergebnisse der Arbeiten, die finanziert worden sind, für sich in Anspruch nehmen wolle.

Diese Anweisungen zur sachgerechten Bescheidenheit sind nicht nebensächlich. Sie stehen allerdings in scharfem Kontrast zu dem, wie Wissenschaftsorganisationen sich inzwischen vermarkten, mit Logos und plakativer Öffentlichkeitsarbeit. Sie verweisen auf die angemessene Rolle der Verwalter, die Wissenschaft pflegen. Sie haben im Hintergrund zu stehen, wenn es um die Wissenschaft selbst geht. Die Wissenschaftler selbst sollen zu Wort kommen.

Die Praxis der Stiftung

Der Gaither Report enthielt nicht nur vorbildliche Anweisungen, sondern prägte auch das Verhalten der Angestellten der Stiftung, das ihres Präsidenten und vor allem das ihrer Program Officers. Bei meinen Nachforschungen im Archiv der Ford Foundation zu Clemens Heller begegnete ich zwei von ihnen, Shepard Stone und Francis Sutton. Ihre Biographien können als Beispiele für die Auswahl angesehen werden. Shepard Stone war eher Politiker, Francis Sutton eher Akademiker. Ihr Wirken Anfang 1957 in Paris zeigt, wie die Empfehlungen des Reports ihre Praxis anleitete, trotz ihrer unterschiedlichen Persönlichkeiten, die aufgrund des Vertrauens, das in die Program Officer gesetzt wurde, zu unterschiedlichen Akzenten in der Förderung führten.

In der zweiten Hälfte der 1950er Jahre waren, wie Francis Sutton es ausgedrückt hat, John McCloy und Shepard Stone die Transatlantiker in der Ford Foundation.

„He [McCloy] brought along with him Shepard Stone ... the prime advocate of the Ford Foundation concern with Europe and the Atlantic Alliance. ... Stone and

McCloy regularly urged projects that they claimed would display American commitment to Europe and thus strengthening Atlantic solidarity.⁷

Zu dieser Zeit war John McCloy (1895–1989) zunächst Mitglied und später Vorsitzender des Board of Trustees der Stiftung. Als Präsident der Chase Manhattan Bank war er eine einflussreiche Persönlichkeit. John McCloy war in all den Bereichen tätig gewesen, die Tim B. Müller in seinem Buch: *Krieger und Gelehrte*, als den politisch-philantropischen Komplex bezeichnet hat, als Unterstaatssekretär im Kriegsministerium, als zweiter Präsident der Weltbank, als Hoher Kommissar in Deutschland, als Chairman der Chase Manhattan Bank und als Berater der Rockefeller und der Ford Foundation. Der Akteur innerhalb der Stiftung war Shepard Stone (1908–1990). Als Leiter der internationalen Abteilung (bis 1967) war er es, der konkret Entscheidungen vorbereitete und damit die Politik der Stiftung gegenüber Europa maßgeblich bestimmte. Beide kannten sich aus der Zeit, als McCloy Hoher Kommissar in Deutschland war.

Das Profil von Shepard Stone entsprach den Anforderungen des Gaither Reports, breit gebildet und pragmatisch orientiert.⁸ Er lebte mal diesseits, mal jenseits des Atlantiks. Sein Lebenslauf spiegelte den amerikanischen Traum vom sozialen Aufstieg durch Erziehung wieder. Er kam aus bescheidenen Verhältnissen, aber schaffte es, am Dartmouth College und dann in Berlin zu studieren. Dort legte er 1932 seine Promotion bei dem Historiker Hermann Oncken ab (Thema der Dissertation: „Deutschland, Danzig und Polen 1918–1932“). 1933 heiratete er Charlotte Hasenclever–Jaffé. Seine Karriere begann er, zurück in den USA, als Journalist bei der *New York Times*. 1942 meldete er sich freiwillig zum Militärdienst und war im Rahmen der Aufklärung tätig. 1945 kam er mit der amerikanischen Militärregierung wieder nach Deutschland und half Lucius Clay, eine freie Presse aufzubauen. Nach einem kurzen Zwischenspiel in den USA kehrte er 1949 nach Deutschland zurück, als Director of Public Affairs unter dem Hohen Kommissar John McCloy. In dieser Funktion hat er daran mitgewirkt, Henry Ford II dafür zu

7 Francis. X. Sutton, *The Ford Foundation's Transatlantic Role and Purposes*, 1951-81, S. 88f.: Auf die zentrale Rolle der beiden für die transatlantischen Beziehungen weist auch Anne Zetsche hin, in: *The Ford Foundation's role in promoting German-American elite networking during the cold war*, S. 81.

8 Zum Folgenden: Volker R. Berghahn: *America and the Intellectual Cold Wars in Europe*, dt: *Transatlantische Kulturkriege: Shepard Stone, die Ford-Stiftung und der europäische Antiamerikanismus*.

gewinnen, einen gewichtigen Beitrag zum Aufbau der Freien Universität in Berlin zu erbringen. Der dortige Henry Ford Bau bringt die Stifter noch heute jedem Studenten ins Bewusstsein. Die Fords hatten allerdings niemals gewünscht, dass ihr Name für Gebäude verwendet wird. Sie waren einige Jahre später überrascht zu hören, dass das Gebäude in der Garystraße so hieß.

Shepard Stone verstand es, sich Zugang zum Establishment zu verschaffen und teilte dessen Einstellungen. Francis Sutton charakterisierte ihn später so: „Shepard Stone had a German PhD, but conceived himself as a man immersed in the world of affairs and certainly not as an academic ... He was a bold man who sought the company and attention of people important on the contemporary scene.“ Die affairs waren politisch, philanthropisch oder privatwirtschaftlich, jedenfalls nicht dominant akademisch. „Stone argued that modernization of European universities was necessary to the continent’s democratic progress. The social sciences ... were clearly important elements of modernity. ... Stone’s own views were generously agnostic.“⁹ Zu dieser Zeit war sich das liberale Establishment in den USA, über die inner-amerikanischen politischen Kontroversen hinweg, in ihrem Widerstand gegen die Sowjetunion und dem Ziel einig, Demokratie und Wirtschaft in Europa zu stärken. Die sozialwissenschaftliche Fundierung von Politik wurde als förderlich erachtet, diese Ziele zu erreichen. Shepard Stone war ein Anwalt dieser Position.

Die Gemeinsamkeiten dieser Schicht beruhte häufig auf gemeinsamen Erfahrungen im Zweiten Weltkrieg, insbesondere im Rahmen der Aufklärung, im Office for Strategic Studies (OSS), der Vorgänger-Institution des CIA, im State Department oder in der Armee. Während des Krieges wurde es als eine patriotische Pflicht angesehen, dem OSS zu dienen, auch von Intellektuellen wie Margaret Mead oder Herbert Marcuse. Selbst jemand wie David Rockefeller Jr. war in Frankreich als Aufklärungsoffizier eingesetzt. Dementsprechend waren die personellen Verknüpfungen mit der Regierung und den Verwaltungen eng. Es war selbstverständlich, den CIA als legitimen Teil der Regierung anzusehen. Es ist viel über die Verquickung von Shepard Stone mit dem CIA spekuliert worden. In Anbetracht dieses Konsenses über die Funktionseliten hinweg kommt es darauf

9 Francis X. Sutton, *The Ford Foundation’s Transatlantic Role and Purposes, 1951–81*.

nicht an; denn gehandelt haben öffentlich verantwortliche Personen, die keiner Anweisung von Seiten des CIA bedurften, um gemeinsame politische Ziele zu verfolgen.

Die Verbindung zum CIA hat erst in den 1960er Jahren zu Kritik geführt. Die Ford Foundation hatte den englischen Encounter von Melvin Lasky und den Congress for Cultural Freedom in Paris zusammen mit dem CIA finanziert. Innerhalb der Stiftung war es Shepard Stone, der für deren Förderung verantwortlich gewesen war. Er sah das Zentrum des Antiamerikanismus und der kulturellen Überheblichkeit der Europäer in Paris. Der Congress for Cultural Freedom sollte von dort aus den Einfluss der Sowjetunion in Westeuropa zurückdrängen. Dieser „Kulturkrieg“ (Berghahn) gegen die kommunistische Propaganda sollte die Europäer von der amerikanischen Liberalität überzeugen. Die öffentliche Aufregung über die CIA-Finanzierung hat Shepard Stone wohl wenig berührt. Aus der Zeit des Krieges und bei seiner Arbeit im Deutschland der Nachkriegszeit war er die Zusammenarbeit mit den Geheimdiensten gewöhnt; sie hatte für ihn nichts Anstößiges.

Die Handlungsweisen von Shepard Stone entsprachen der politische Programmatik der Ford Foundation, respektierten aber auch die Eigenlogik der Wissenschaft. Wenn er sich für die Sozialwissenschaften bei seiner Tätigkeit in Frankreich vor allem auf Raymond Aron stützte, zeigte er, dass er neben der politischen Beurteilung herausragende wissenschaftliche Leistung zu würdigen wusste. Seine vor allem politische Agenda machte es ihm leicht, die Anforderung des Gaither Reports zu befolgen, sich nicht des wissenschaftlichen Erfolges der Förderung zu rühmen. Dem Respekt vor dem Urteil des Program Officers, wie der Gaither Report es forderte, war es geschuldet, dass seine stark politisch motivierte Agenda lange Zeit akzeptiert wurde, auch in Situationen, die für den Präsidenten fragwürdig waren. Außenstehenden gegenüber trat die Stiftung so auf, „to leave your role and responsibility quite clear.“¹⁰ Bis 1967. Die öffentliche Auseinandersetzung um den CIA wurde mit einer Personalentscheidung beantwortet. Shepard Stone wurde nach Paris versetzt. McCloy war nicht mehr Vorsitzender des Board of Trustees und McGeorge Bundy der neue Präsident. Der Program Officer hatte für die Folgen seiner Entscheidungen einzustehen.

10 Archiv der Ford Foundation (FFA) PA60-437

Francis Sutton (1917–2012) war von ganz anderer Art, hielt sich aber gleichermaßen an die Empfehlungen des Gaither Reports. Er kam direkt von der Universität und gehörte der Stiftung von 1953 bis 1982 an, für den Großteil seiner Berufstätigkeit. Lange nach dem Ende seiner Amtszeit hat er sich 2001 in einem Artikel öffentlich zu der transatlantische Arbeit der Ford Foundation geäußert.¹¹ Darin gibt er zu erkennen, wie er seine intellektuelle Position verstanden hat. Er beschreibt sie als undogmatisch, mit den neuesten Tendenzen des französischen Geisteslebens vertraut, auch mit einer gewissen Distanz zu den behavioral sciences. Wie Talcott Parsons, der damals angesehenste Soziologe, sah er sich als amerikanischer Sozialwissenschaftler, aber mit europäischen Traditionen verbunden. Für die Forschungsförderung der Ford Foundation war er als Program Officer wohl typischer als Shepard Stone, der lieber in anderen Kreisen verkehrte.

Von seiner Ausbildung her war Francis Sutton zunächst Mathematiker (Princeton University). In Harvard wurde er dann zum Soziologen, zusammen genommen ein Profil, das der intellektuellen Agenda der Stiftung zugunsten der Behavioral Sciences zu Beginn der 1950er Jahre entgegenkam. Das Angebot der Ford Foundation erhielt er, als er Junior Fellow der Harvard Society of Fellows war. Als solcher gehörte er einer Institution an, die ein idealer Nährboden für die Art von Persönlichkeit darstellte, die sich der Gaither Report für die Program Officers vorgestellt hatte: „broad experience and general interests“, hoch angesehen in ihrem Fach, breit interessiert und sozial gebildet. Auch der Präsident der Ford Foundation ab 1966, McGeorge Bundy (1919–1996), gehörte ihr an.

Die Society of Fellows war 1933 aus der Absicht ihres Stifters Lawrence Lowell, dem früheren Präsidenten von Harvard, entstanden, besonders Begabten die Roskur der Habilitation zu ersparen. McGeorge Bundy gehörte zu den (allerdings wenigen) Ehemaligen, die ohne PhD, nur aufgrund seiner Zeit als Fellow der Society, akademisch Karriere machen konnten. Die Society wählt nach wie vor jedes Jahr 12 Junior Fellows aus, für jeweils drei Jahre. Die Fellows sollen unabhängig von akademischen Graden „persons of exceptional ability, originality, and resourcefulness“ sein. Sie sollen „of the highest calibre of intellectual achievement, comparable to successful candidates for junior faculty positions at

11 Francis. X. Sutton, *The Ford Foundation's Transatlantic Role and Purposes*, 1951–81.

leading universities“ sein.¹² Ein großzügiges Stipendium erlaubt es ihnen, ihre persönlichen Pläne unter optimalen Bedingungen zu verfolgen. Sie bilden eine Gemeinschaft von 36 jungen Wissenschaftlern aus allen erdenklichen Disziplinen und Ländern, die sich der englischen College-Tradition entsprechend dreimal pro Woche in ihrem Common Room im Eliot House beim Essen treffen. Einige Senior Fellows sorgen für ein intellektuell anspruchsvolles Klima. Die Stiftungsurkunde („Terms of the gift“) weist in ihrer Rhetorik viele Parallelen zu der von Abraham Flexner – das Institute for Advanced Study Princeton ist etwa zur selben Zeit gegründet worden – oder zu der von John Dewey auf. Bei meinem Besuch in der Society of Fellows begrüßte der Präsident, Walter Gilbert, Molekularbiologe und Nobelpreisträger der Chemie, die neu ernannten Junior Fellows und verlas einen langen Passus aus der Stiftungsurkunde. Als ich darum bat, mir zwecks Zitat eine Kopie dieser Urkunde zur Verfügung zu stellen, erhielt ich die Antwort, die Society veröffentliche nur das, was auf der Website stehe. Öffentlichkeitsarbeit hatte sie offenbar nicht nötig.

Die Arbeitsweise von Francis Sutton lässt sich anhand seiner Paris-Reise im Januar/Februar 1957 in Begleitung von Shepard Stone beobachten. Sie diente der Erkundung, ob der Plan einer Maison des Sciences de l’Homme von der Ford Foundation gefördert werden sollte. Über seine Gespräche mit etwa 30 Personen, deren Meinung er zu diesem Projekt eingeholt hatte, diktierte er über 20 Vermerke. Sie sollten seinen Kollegen in New York, die an der Entscheidung beteiligt sein würden, als Grundlage für Ihre Meinungsbildung dienen.

Die einzelnen Vermerke sind ähnlich gegliedert. Es gab offenbar in der Stiftung einen bestimmten Stil, solche Gesprächsnotizen zu schreiben. Zunächst wurden die Funktionen der interviewten Person genannt; danach wurden ihre Äußerungen sachlich und objektiv beschrieben. Die Umstände dagegen wurden erkennbar als persönliche Eindrücke und zum Teil recht witzig geschildert. Meist endete der Vermerk mit einer Bemerkung, wie Sutton diese Person einschätzte. Es waren interne Vermerke, in denen er seine Sympathie oder Skepsis offen ausdrückte.

Einleitend macht er Bemerkungen zu den Umständen: „Testing ... Testing ... a grey day in Paris ... with the prospect over a grey and dead Jardin des Tuileries.“ Er überdenkt seine Eindrücke, „over there on the other side of the river,“ im Quar-

12 <https://socfell.fas.harvard.edu/about> (31.3.2018).

tier Latin und Rive Gauche, dem Viertel der Intellektuellen, der akademischen Welt und der Ministerien. Als Vertreter der Stiftung übernachtet er Rive Droite, im Viertel der Geschäftswelt. Dort liegen die früheren Büroräume der Rockefeller Foundation. Sie werden jetzt akademisch genutzt. Raymond Aron, der Gewährsmann der Stiftung, hat dort sein Büro. Die Büros der Forscher liegen sonst Rive Gauche, in der Rue de Grenelle das Ministère de l'Education Nationale.

Verwundert stellt er fest, dass das Arbeitsessen in einem luxuriösen Restaurant stattfindet – „This was held at the Restaurant Lapérouse. I looked up Lapérouse in my guides and find that it is considered one of the restaurants de luxe of Paris“ – und dass die Unterhaltung dabei nicht sonderlich wichtig war. Später erfährt er auf seine Fragen von Raymond Aron, dass es bei solchen Essen nicht üblich sei, noch ernsthaft zu verhandeln.

Die Vermerke zu den Gesprächen mit prominenten Wissenschaftlern enden mit persönlichen Bewertungen. Beispiele: Zu dem Politologen Jean-Baptiste Duroselle (1917–1994): „I did not get a very clear idea as to the substance of his own ideas. ... This is a very agreeable man, apparently with good intellect and practical judgment.“ Oder zu Fernand Braudel: „He is extraordinarily intelligent and urbane, but I have misgivings about his patience and balance.“ Oder zu Jean Stoetzel, dem Leiter des Centre d'Etudes Sociologiques, der damals gewichtigsten Gruppe von Soziologen im CNRS: „I did not get a very good impression of Stoetzel. I thought he betrayed characteristics that may not make him a very helpful administrator. At the end of the interview we went through the pitifully small and cold offices in the basement of the rue de Varenne. ... There was no one there when I visited them, although each of [these offices] was assigned to four or five men. ... Stoetzel quite evidently had never visited the rooms before ... He could not remember where the lights were.“ Er trifft Lévi-Strauss in seinem Büro als Secretary General des International Social Science Council: „Lévi-Strauss told me frankly that he holds on this job because it gives him an office and the use of a secretary.“

Bei seiner Paris-Reise befolgt Sutton offensichtlich den Rat des Gaither Reports, zu reisen und mit den Forschern zu reden, um eine persönliche Anschauung von den Personen und den örtlichen Bedingungen zu gewinnen. „The officers will probably find that getting the best advice requires travel and face-to-face conver-

sation, which will give them the opportunity to enrich their intellectual judgment by the flavor of local impressions and personal relationships.“ (S. 107). Der Report wiederholt diese Maxime dreimal; sie steht offenbar besonders stark im Gegensatz zu üblichen Einstellungen. Jedenfalls gilt für Deutschland, dass es meist als Luxus oder als eine besondere Gunstbezeugung der Vorgesetzten angesehen wird, wenn Referenten Dienstreisen gewährt werden. Der generelle Verdacht des ungerechtfertigten Luxus ist daran zu erkennen, dass ganze Abteilungen in den Innenministerien und Rechnungshöfen sich damit beschäftigen, sich begrenzende Regeln zu Dienstreisen auszudenken und sie zu kontrollieren.

Noch ein anderer Aspekt, der im Report impliziert ist, aber, wohl weil er als selbstverständlich angesehen wurde, nicht hervorgehoben wird, ist bemerkenswert, die Verknüpfung von Verantwortlichkeit des Program Officers („leadership“) mit breiter Diskussion unter den Kollegen. Der Vizepräsident der Stiftung, Don K. Price, organisierte die Meinungsbildung in New York. Er sorgte dafür, dass immer neue Fragen angesprochen und alle erdenklichen Gutachten eingeholt wurden. Der Präsident der Stiftung wurde einbezogen. Die anderen Program Officers wurden in verschiedenen Sitzungen zu Stellungnahmen aufgefordert. Wie bei den Vermerken von Sutton dürfte die Einschätzungen der Personen und ihres Potentials im Mittelpunkt gestanden haben. Man kann sich vorstellen, wie sehr sie das Gespräch zwischen den Program Officers vor den Sitzungen, in den Gängen und beim Kaffee, beherrscht haben. In einem Schreiben an Shepard Stone fasste Price all die verschiedenen, zum Teil kritischen Meinungen der Mitarbeiter der Stiftung zusammen. Stone solle für seine weiteren Gespräche in Paris eine Orientierung bekommen. In Gesprächen mit der französischen Seite in New York habe er gleichzeitig die Verantwortung von Stone betont: „... we discussed them [the plans and documents] thoroughly, but carefully stopped short of anything that he [der Repräsentant des französischen Ministeriums] might consider negotiations, so as to leave your role and responsibility quite clear.“¹³

Im Ergebnis blieb es trotz dieser oder jener Bedenken bei dem positiven Votum, offenbar aus Respekt gegenüber dem Urteil von Shepard Stone, vor dem Beurteilungsspielraum des verantwortlichen Program Officers. Das Leadership, das in Anbetracht der klaren hierarchischen Verantwortungen autoritär erscheinen mag,

13 FFA PA60-437 Schreiben vom 7. Juni 1957.

wird durch diese Tradition der breiten Information und Konsultation legitim, auch für diejenigen, deren Meinung nicht gefolgt worden ist.

Sutton musste gebildet sein, aber auch Charakter beweisen, wie der Gaither Report es für die Auswahl der Program Officers forderte. Er musste den Mut aufbringen, sich als Neuling in dem Pariser Milieu mit all den dortigen Geistesgrößen auf ein Gespräch zu komplexen Frage der wissenschaftlichen Entwicklung einzulassen: Wird eine solche Gründung dazu beitragen, den Sozialwissenschaftler, wie sie die Stiftung versteht, in Frankreich eine breitere Basis zu verschaffen? Er musste auf all den Gebieten, die seine prominenten Gesprächspartner in den einzelnen sozialwissenschaftlichen Fächern vertraten, über einen gewissen Überblick verfügen, um sie durch relevante Fragen zum Reden zu veranlassen. Auch wenn er ihnen den gebührenden Respekt entgegenbrachte, fühlte er sich berechtigt, sich ein eigenes Urteil zu bilden und deren Stellungnahmen im Hinblick auf die Ziele der Stiftung zu gewichten. Dabei blieb er sich bewusst, wie beschränkt seine Möglichkeiten der Einsicht in die konkrete Situation in Paris waren. Aus seiner breiten Bildung, vielleicht auch aufgrund seines durch Harvard ausgeprägten Selbstbewusstseins, erwuchs Francis Sutton eine Unabhängigkeit des Urteils, die den erheblichen Ermessenspielraum rechtfertigte, der ihm als Program Officer eingeräumt wurde. Diese Unabhängigkeit des Urteils erwies sich als vorteilhaft, gegenüber den Pariser Interessenten, aber auch gegenüber seinen Vorgesetzten.

Francis Sutton und die Kultur des Program Officers führen so vor, wie eine der schwierigsten Seiten der Haltung des Wissenschaftsverwalters zu bewältigen ist: Der angemessene Umgang mit den Wissenschaftlern. Der Verwalter ist dabei in einer heiklen Situation. Verfügung über Geld kann hochmütig machen, zusammengefasst in dem erwähnten Spruch: „Wer anschafft, bestimmt.“ Sein Votum führt einerseits, wie indirekt auch immer, zu einer Entscheidung über Wissenschaft, andererseits ist der Verwalter aber auf dem jeweiligen Spezialgebiet weniger urteilsfähig als die Wissenschaftler, deren Hilfe er in Anspruch nimmt, um zu einem sachgerechten Urteil zu kommen. Eine breite Bildung hilft offensichtlich, die Urteile der anderen einzuordnen und gleichzeitig gegenüber der eigenen Urteilsfähigkeit kritisch zu bleiben. Bildung in Wissenschaftsgeschichte und -philosophie ist dabei sicher von Vorteil. Sie vermittelt ein Bild von der Vielschichtigkeit der Arbeit als Forscher, wie es etwa Stephen Toulmin ausgedrückt hat: „Spekulative Phantasie, skrupulöse Ehrenhaftigkeit, der sichere mathematische Griff und logi-

scher Scharfblick sind für die Verwirklichung der Ziele der Wissenschaft ebenso unentbehrlich wie experimentelles Geschick und Erfindergeist.“¹⁴

Von deutschen Verfahren aus gesehen weicht der Gaither Report von dem Grundsatz ab, dass über Wissenschaftler nur Wissenschaftler zu entscheiden haben. Praktisch ist der Unterschied geringer als dieser prinzipielle Gegensatz vermuten lässt. Einerseits haben die verantwortlichen Program Officers eine akademische Ausbildung und konsultieren Wissenschaftler. Andererseits handeln europäische Wissenschaftler, die akademische Einrichtungen leiten oder in Kommissionen mitwirken, als Verwalter; sie urteilen wie Program Officer über Wissenschaftler, für die sie keine spezielle eigene Kompetenz haben.

Die Organisation, wie der Report sie für die Forschungsförderung nahelegt, arbeitet mit möglichst wenig festen Regeln, sorgfältiger Auswahl und mit Vertrauen in die Personen. Bei so viel Vertrauen in die Urteilskraft der Program Officers und Hoffnung auf unkonventionelle Entscheidungen sind Fehlurteile natürlich nicht ausgeschlossen. Der Bericht geht offenbar davon aus, dass Fehlertoleranz zu einer guten Organisation gehört – in der Hoffnung, dass aus ihnen gelernt wird. Wer keine Fehler macht, geht nicht genügend Risiken ein. Die Förderung von Projekten kann sich auch bei sorgfältiger Begutachtung als falsch erweisen. Die Auswahl von Wissenschaftlern ist eine Prognose ihrer zukünftigen Produktivität – und die Zukunft bleibt ungewiss. Nach all den Schwierigkeiten mit der Förderung der Maison des Sciences de l’Homme stellte die Stiftung Anfang der 1970er Jahre fest, dass sie diese Art der Förderung in Zukunft wohl nicht mehr betreiben würde. „I doubt whether we will see a grant like this ever again – it belongs to the Foundation’s ‘Age of Grandiose Design in Europe.“¹⁵ Doch die Selbstkritik war voreilig, wie sich auf die Dauer zeigte: Die Maison wurde im Sinne der Ziele der Stiftung zu einem großen Erfolg, Dank Clemens Heller und dem Vertrauen in ihn.

14 Stephen Toulmin, *Voraussicht und Verstehen*, S. 137.

15 So Peter de Janosi, der zu diesem Zeitpunkt verantwortliche Program Officer FFA 64-155 a.E.

Clemens Heller und die Maison des Sciences de l'Homme

Die bisherigen Geschichten sollten anschaulich machen, welche Haltungen von Vorteil sind, wenn Verwaltung für Wissenschaft förderlich sein soll. Neben technischen Fertigkeiten wie Organisation, Personalführung oder Budgetierung sollte deutlich geworden sein, wie wesentlich eine Haltung ist, die Serendipity zulässt, reflexiv auf Voraussetzungen und Folgen des eigenen Handelns reagiert, persönliches Urteil verantwortet und breite Neugier für die Wissenschaft und alle erdenklichen Umstände entfaltet. Momente der Institutionalisierung, also Situationen, bevor die erforderlichen Routinen sich verfestigt haben, erschienen besonders geeignet, diese Elemente der Haltung der Verwalter genauer zu beschreiben. Doch kann ein Verwalter überhaupt all diesen Anforderungen gerecht werden? Sicher nie genug, sondern nur soweit es die Umstände und die verfügbaren Zeiträume erlauben. Diese notwendige Unvollkommenheit bringt es mit sich, die Eigenart der jeweiligen Person zum Ausdruck kommen zu lassen. Nicht nur Wissenschaftler sind Menschen, wie der Hausmeister des Wissenschaftskollegs Riedel im Spiegel zitiert wurde, sondern auch Verwalter. Ihre eigenartige Leistung ist nur gegen Toleranz gegenüber ihrer Unvollkommenheit zu haben. Deshalb zum Schluss das Porträt einer Person, die eine solche Haltung des Wissenschaftsverwalters von all denen, die ich kennengelernt habe, am stärksten verkörperte und die zugleich Eigenarten hatte, die manchem unverständlich waren: Clemens Heller, Verwalter der Maison des Sciences de l'Homme in Paris (MSH) , kurz der Maison, wie sie von ihren Anhängern liebevoll abgekürzt wurde.

Kaum jemand wird Clemens Heller als idealen Verwalter wahrgenommen haben. Er war eine rätselhafte Figur. Während seines Wirkens am Boulevard Raspail, dem Sitz der Maison des Sciences de l'Homme, war es für die ausländischen Gastwissenschaftler offensichtlich, dass er das Zentrum dieser Einrichtung war. Er war immer da. Eine kurze Bemerkung zwischen Tür und Angel zeigte, dass er wusste, mit wem er sprach, worüber der Gast arbeitete. Manche erinnern ihn noch so, die einen mit Bewunderung, andere mit Vorwürfen. Seine Art zu verwalten jedoch erschien vielen als chaotisch oder undurchschaubar. Doch der Erfolg der

Institution bewies, dass dies ein oberflächlicher Eindruck war. Dahinter stand offenbar eine klare Haltung – und helfende Hände, die für Ordnung sorgten.

Für sein Wirken gibt es wenig eindeutige Spuren. Heller hat selbst nicht beschrieben, wie er seine Arbeit verstanden hat. Er schrieb ungern, nur wenn es aus formalen Gründen sein musste. Er suchte lieber das Gespräch, telefonierte und bat andere um Papiere. Er war gegenüber Autobiographien so skeptisch, dass er für seine Person nicht einmal bereit war, sie in der Form von Interviews zuzulassen. So bleiben im Wesentlichen nur die Zeugnisse derjenigen, die ihn erlebt haben.¹ Ihre Erzählungen beruhen auf jeweils spezifischen Erfahrungen. Sie haben manche Gemeinsamkeiten, auch wenn sie Heller unterschiedlich charakterisieren. Für mich stehen seine Handlungsweisen als Verwalter im Mittelpunkt. Es bleibt eine Rashomon-Situation. Manche Pariser würden ihn sicher anders charakterisieren. Seine Vielseitigkeit, zwischen Wien, Harvard und Paris, zwischen Politik, allen Weltregionen und Wissenschaft, zwischen Musik und einer alles umfassenden Geschichtswissenschaft, führt dazu, dass mal der eine, mal der andere Aspekt im Vordergrund steht.

Mein Ausgangspunkt ist Clemens Heller, wie ich ihn in der Maison des Sciences de l'Homme erlebt habe. Von meinem Büro neben ihm während meines Aufenthaltes 1978/79 in Paris konnte ich die Art seines Verwaltens beobachten. Meine Eindrücke verdichteten sich in den langen Jahren der gemeinsamen Arbeit an verschiedenen Projekten, bis hin zur Gründung des Collegium Budapest, wo er schon erwähnt worden ist. Solche Szenen, die Clemens Heller in Aktion zeigen, lassen die Aspekte erkennen, die ihn zu einem Vorbild für die Haltung eines Verwalters von Wissenschaft machten, seine Zentrierung auf Personen, das Vertrauen, das er in sie setzte, seine Toleranz gegenüber Unerwartetem, die Serendipity zur Geltung brachte, sein persönlich verantwortetes Urteil, seine breite Bildung, sein über das Akademische hinausgehendes Engagement, kurz warum er ein vorbildlicher Verwalter war.

Sein Stil der Verwaltung hob sich von dem der anderen französischen Institutionen ab und ließ die Maison zu einer anregenden, international attraktiven Einrich-

1 Die Beiträge einer Veranstaltung im Gedenken an Clemens Heller sind dokumentiert: Monique Morazé u.a., „Hommage à Clemens Heller (1917–2002)“, http://www.archives-audiovisuelles.fr/115/liste_conf.asp?id=115 (15.5.2019).

tung werden. Seine besondere Art zu verwalten beruhte auf seinem „Eigenwesen“, wie Morstein Marx es genannt hätte, auf seiner besonderen Persönlichkeit. Wolf Lepenies bezeichnete ihn unter Verweis auf Arnold Gehlen als „Persönlichkeit: Das ist eine Institution in einem Fall.“²

Seine Herkunft aus Wien und die prägenden Jahre in den USA spielten dabei sicher eine Rolle. Deshalb beginnt die Darstellung mit einigen Angaben zu seiner Biographie. Danach eine kurze Darstellung der institutionellen Bedingungen, in deren Rahmen Heller in Paris agierte; denn die dann folgenden Szenen aus der Maison setzen eine gewisse Kenntnis der Situation von Wissenschaft und Forschung in Frankreich voraus. Erst vor diesem Hintergrund wird das Ungewöhnliche an seinem Verhalten verständlich.

Das gilt schon für seine Rolle bei der Gründung der Maison des Sciences de l'Homme. Sie wurde möglich, weil die Interessen amerikanischer Stiftungen und die französischer Wissenschaftspolitiker und Professoren in dem gemeinsamen Ziel konvergierten, die Sozialwissenschaften in Frankreich zu institutionalisieren. Doch ohne Clemens Heller als Mittler, als institutioneller Übersetzer zwischen diesen beiden Welten, wäre sie am Widerstand der anderen akademischen Einrichtungen gescheitert. „[Das von Braudel geplante] Institut national de sciences sociales, einer sozialwissenschaftlichen Fakultät mit allen Attributen einer Universität ... scheiterte am Widerstand der Pariser Universität. Deren Faculté des Lettres erklärte sich flugs zur Faculté des Lettres et Sciences Humaines, und die Faculté de Droit taufte sich um in Faculté de Droit et de Sciences Economiques, um die Gründung und Etablierung einer sozialwissenschaftlichen Fakultät zu verhindern.“³ Wie entscheidend die Rolle von Clemens Heller bei diesem langwierigen Prozess war, habe ich in meinem Artikel in der Zeitschrift *Geschichte der Germanistik*: „Clemens Heller – ein Übersetzer?“ im Detail dargelegt.

Entscheidend war auch, wie er durch seine tägliche Praxis den Kompromiss konkretisierte, der die Gründung der Maison ermöglicht hatte. Clemens Heller selbst bestand allerdings immer darauf, dass letztlich Fernand Braudel für alles Lobenswerte in der Maison verantwortlich sei. So ist auch das öffentliche Bild:

2 Wolf Lepenies, *Jongleur im Reich des Geistes*. Erinnerungen an Clemens Heller, S. 79.

3 Hinnerk Bruhns, *Universalgeschichte und die schwierige Einheit der Sozialwissenschaft*. Bemerkungen zu Max Weber und Fernand Braudel.

Fernand Braudel, der weltberühmte Historiker der Geschichte des Mittelmeeres zu Zeiten von Philippe II,⁴ ist der Gründer dieser Einrichtung in Paris. Er führte den Titel „Administrateur de la Maison des Sciences de l’Homme“; Clemens Heller begnügte sich mit „administrateur adjoint“ – und war ständig präsent, wie die Spinne im Netz, mittendrin, unauffällig, im wissenschaftlichen Sekretariat im ersten Obergeschoss des kleineren Nebengebäudes am Boulevard Raspail, nicht abgehoben wie der Präsident der Ecole im obersten Stock des Hauptgebäudes.

Während meines Aufenthaltes an der Maison kam es mir wie eine Camouflage vor, Braudel so hervorzuheben. Clemens Heller war für mich derjenige, der die Maison prägte; Fernand Braudel schwebte, selten sichtbar und dann mit sich selbst beschäftigt, formell darüber. Auf schwer durchschaubare Art und Weise war dieses Arrangement jedoch für die Institution wesentlich, ein „non-dit“, das zu der Wirkung dieser Einrichtung und ihre Attraktivität gehörte. Manches erschien verwunderlich, eigenartig, nicht in der öffentlichen Präsentation der Einrichtung, sondern im Konkreten, Alltäglichen, etwa in der rituellen Behandlung des geräumigen und sehr gut gelegenen Büros von Fernand Braudel nach seinem Tod. Es blieb über viele Jahre leer, ein sakraler Ort.

Die Maison wurde von den etablierten Franzosen als marginal angesehen und war doch für Geistes- und Sozialwissenschaftler aus der ganzen Welt eine besonders attraktive Anlaufstelle in Paris. Clemens Hellers virtuoses Spiel mit zufälligen Konstellationen durchbrach die institutionellen Strukturen und Konventionen. Sie waren innerhalb der Disziplinen stark hierarchisch strukturiert, auch geographisch mit Paris als Zentrum. Für den Ausländer waren sie schwer zugänglich. Im Gegensatz dazu bot die Maison dem Gastwissenschaftler ein intellektuell vielfältiges und weltoffenes Milieu. Vom Stil der Verwaltung her gesehen erlaubte das „non-dit“ ein Zusammenspiel zwischen Gallionsfigur und Verwalter, ein immer wieder zu beobachtendes Muster, das den Verwalter im Hintergrund verschwinden lässt und gerade dadurch zu seiner Wirksamkeit beiträgt. Das „non-dit“ muss unausgesprochen bleiben, um untergründig unauflösbare Spannungen überbrücken zu können. Wird es explizit gemacht, verliert es seine besondere Wirkung, kann angegriffen, bestritten oder verändert werden.

4 Fernand Braudel, *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l’époque de Philippe II.*

Hellers Skepsis gegenüber der Erinnerung gilt natürlich auch für meine, die sicher dadurch beeinflusst ist, dass ich ihm viel verdanke. In Manchem wurde er mir zum Vorbild für meine Tätigkeit am Wissenschaftskolleg, wie sehr ist mir erst bei der Arbeit an diesem Text bewusst geworden. Sicher, er hat mir Zugang zu vielen französischen Geistes- und Sozialwissenschaftlern eröffnet, in der Soziologie z.B. zu so gegensätzlichen Geistern wie Pierre Bourdieu, Raymond Boudon und Alain Touraine, aber entscheidender war offenbar die unbemerkte Weitergabe einer Haltung als Verwalter. Es überraschte mich, wenn ich im Archiv auf Einstellungen von Heller stieß, von denen ich nichts wusste (oder erinnerte) und die sich in meiner eigenen Arbeit wiederfanden, etwa wie er durch seine entwaffnende Offenheit gegenüber den amerikanischen Program Officers Vertrauen schaffte oder wie er häufig Ideen, die ihm einleuchteten, einfach auf den Tisch legte, um zu sehen, ob sie jemand aufgreift. Besonders überraschend war für mich, wie er die „area studies“ rechtfertigte. Maurice Aymard, sein Stellvertreter und Nachfolger, beschreibt es so:

„Clemens Heller fut, à partir des années 1970, l’artisan d’une seconde internationalisation de la recherche en sciences humaines. ... A chaque fois, il s’agissait avant tout de travailler avec les chercheurs et institutions des pays concernés, autant et plus que de travailler sur ces mêmes pays. Et donc amorcer la construction de sciences sociales et humaines plus unifiées à l’échelle du monde.“⁵

Diese Vorstellung von Internationalisierung war ab 2005 die Grundlage für mein Engagement für das Forum Transregionale Studien in Berlin, ohne dass mir dieser Bezug zu Heller bewusst war. Insofern habe ich allen Grund meinem selektiven Gedächtnis zu misstrauen, soweit es darum geht, wie es wirklich war. Mir geht es jedoch vor allem darum, Clemens Hellers Wirken unter dem Gesichtspunkt zu beschreiben, was es für die Verwaltung von Wissenschaft bedeutet.

5 Maurice Aymard in der Broschüre Fernand Braudel, l’Homme, Association Maurice Aliger, S. 45.

Zur Biographie

Clemens Heller wurde am 6. Juli 1917 in Wien geboren.⁶ Sein Vater, Hugo Heller,⁷ war ein berühmter Buchhändler und Verleger. Er hat einige Schriften von Sigmund Freud herausgegeben. Neben der Buchhandlung organisierte er auch Konzerte und Ausstellungen. Seine Mutter, Hedwig Heller, geborene Neumayr, stammte aus großbürgerlichem und akademischem Hause. Sie engagierte sich vor allem in ihrer Konzertagentur.⁸ Wenn man liest, wer alles bei Hellers verkehrte, wird klar, wie Clemens Heller in einem höchst lebendigen Milieu zwischen Kultur und Wissenschaft aufwuchs, nah verbunden mit der Avantgarde im damaligen Wien. 1923, als er sechs Jahre alt war, starb sein Vater. Nach der Inflation versuchte die Mutter mühsam und schließlich vergeblich, das Geschäft zu erhalten.

Nach der Schule lernt Clemens Heller im Max Reinhardt Seminar Schauspiel und Regie; er will wohl Theater-Regisseur werden. 1938, nach dem Anschluss an Nazi-Deutschland, muss er Österreich verlassen. Aus dem protestantisch getauften Bürgersohn wird eine Person „jüdischer Abstammung.“ Er emigriert in die USA und studiert dort, zunächst am Oberlin College und dann nach 1945 in Harvard als PhD Kandidat in den Geschichtswissenschaften. In dieser Zeit beginnt er zum intellektuellen Unternehmer zu werden. Er findet, die Vereinigung der Studenten in Harvard solle nicht nur Lebensmittel nach Europa schicken, sondern auch für intellektuelle Nahrung sorgen. Er initiiert das Salzburg Seminar, das im Sommer 1947 im Schloss Leopoldskron zum ersten Mal stattfindet.⁹ Sein Erfolg erlaubt die Fortsetzung 1948. Doch Clemens Heller wird von der Teilnahme ausgeschlossen; die amerikanische Militärregierung verdächtigt ihn im Zuge des auf-

6 <http://www.salzburgglobal.org/about-us/history/articles/clemens-heller.html>, <http://www.nytimes.com/2002/09/06/world/clemens-heller-85-founder-of-postwar-salzburg-seminar.html>.

7 Walter Grossmann, Hugo Heller (1870–1923) Buchhändler und Erzieher; Diplomarbeit von Sabine Fuchs, Hugo Heller (1870–1923), Buchhändler und Verleger in Wien, <http://www.wienbibliothek.at/dokumente/fuchs-sabine.pdf> (10.7.2015). Zu der Welt, zu der Hugo Hellers Buchhandlung gehörte: Carl F. Schorske, *Fin-de-Siècle Vienna: Politics and Culture*.

8 Sabine Fuchs, a.a.O., S. 25 ff. und S. 70.

9 Lesenswerte Berichte von Margaret Mead: http://www.salzburgglobal.org/uploads/media/1947_MeadArticle.pdf und Francis Otto [Matthiessen](#), *From the heart of Europe*.

kommenden MacCarthyismus. Harvard sorgt dafür, dass das Seminar unverändert stattfinden kann, verhindert aber nicht, dass Heller kein Visum bekommt.¹⁰

1948 lässt sich Clemens Heller in Paris nieder, wie er im Gespräch mit Nina Grunenberg¹¹ sagte, angezogen von Fernand Braudel und der „nouvelle histoire“ im Umkreis der Zeitschrift *Les Annales*. Ihr Artikel hat die bezeichnende Überschrift „Ein Händchen für Genies. Wiener aus Amerika macht in Paris Wissenschaftspolitik.“ Paris ergibt sich auch aus familiären Gründen. In Harvard hatte Heller seine erste Frau, Mathilde Mortimer (1925–1997), kennengelernt. Sie war Studentin am Radcliffe College. Sie war bei ihrer wohlhabenden, französischen Großmutter in Paris aufgewachsen. Ihre großzügige Wohnung in der rue Vannau mit Blick auf den Garten von Matignon, dem Sitz des Ministerpräsidenten, erlaubt ihr, einen Salon zu führen, in dem viele bekannte Künstler und Intellektuelle verkehren. So lebt Clemens Heller zunächst auch in Paris in einem Milieu, das in einer gewissen Distanz zum Akademischen steht.

Bei der Arbeit an seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der Geschichte des Handels und seiner Finanzierung im Mittelmeerraum, verbindet also, Braudel folgend, Geschichte mit Geographie und Ökonomie. Der persönliche Kontakt mit Braudel beginnt nachweislich im Herbst 1951. Sein Thema konkretisiert sich zu „Usure et Comptabilité au XVIIe siècle.“ Er unterrichtet zunächst als Chargé de Cours am Centre de Recherches Historiques (Leiter ebenfalls: Fernand Braudel) und ab 1955 in Vertretung von Jacques Soustelle¹² als „sous-directeur d'études“ an der VIème Section de l'École Pratique des Hautes Etudes (EPHE). Ab Ende 1954 nimmt Clemens Heller Funktionen in den Beziehungen der EPHE zu amerikanischen Stiftungen wahr. In einem Organigramm von 1958 bezeichnet Braudel diese Funktion als „chargé de mission, Relations Extérieures et avec l'étranger.“ Er engagiert sich zunächst für die Area Studies an der VIème Section und für die Gründung der Maison des Sciences de l'Homme. Nach deren Gründung wird er der Stellvertreter von Braudel als Administrateur, nach dessen Tod 1985 sein Nachfolger.

10 Joachim Nettelbeck, *Mission Possible. Clemens Heller und das Salzburg Seminar*.

11 Nina Grunenberg, Ein Händchen für Genies – <http://www.zeit.de/1986/23/ein-haendchen-fuer-genies>.

12 Archiv der EHESS Paris, Karton Heller Amerikanische Stiftungen (ArchEHESS/Heller).

Zu den akademischen Institutionen

Die Sozialwissenschaften waren in Frankreich bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges schwach institutionalisiert¹³, auch wenn sie wie in allen Industriestaaten praktisch für Politik und Wirtschaft immer wichtiger wurden. Es gab keine Faculté des Sciences Sociales. Die Fakultät war bis 1968 die institutionelle Grundeinheit; die Universitäten, auch wenn sie gesetzlich 1896 mit dem Loi Liard erneut geschaffen wurden, spielten praktisch kaum eine Rolle. Das ist an vielen Elementen zu erkennen: Die Verfahren zur Rekrutierung von Professoren waren nach Fakultäten unterschiedlich. Die Studenten gingen an die „Fac“, nicht an die „Uni.“ Der Doyen der Fakultät war für das Ministerium bzw. für dessen regionalen Vertreter, den recteur, die entscheidende Bezugsperson. Die wichtigsten Entscheidungen wie zum Budget, zu Bauten oder zum Personal waren ohnehin dem Ministerium vorbehalten.

Emile Durkheim hatte der Faculté de Lettres angehört; sie erachtete sich in Verbindung mit der Philosophie, der Geschichte und der Pädagogik für die Sozialwissenschaften für zuständig. Die Ökonomie war Teil der Staatswissenschaften und gehörte zur juristischen Fakultät. Der Zugang zum Amt des Professors der Ökonomie war wie die juristische Agrégation geregelt, durch einen nationalen Wettbewerb um die frei werdenden Stellen. In die Faculté de Lettres kam der zukünftige Professor über eine umfangreiche These d'Etat, eine Art Habilitation, und einen nationalen Pool von zugelassenen Bewerbern zum Amt des Universitätsprofessors. Die Statistik war, ihrer politischen Entstehung unter Napoleon entsprechend, in Einrichtungen der staatlichen Verwaltung angesiedelt, vor allem in der Behörde „Statistiques Générales de France.“

Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich die sozialwissenschaftliche Forschung außeruniversitär, im Centre National des Recherches Scientifiques (CNRS) und vor allem in staatlichen Verwaltungen wie dem Institut für Statistik, das nun

13 Anne Kwaschik: Deutsche Bildung diesseits und jenseits des Rheins. Regards Croisés; zum ideengeschichtlichen Hintergrund der mangelnden Institutionalisierung im 19. Jahrhundert, im Vergleich zu Deutschland. Zur Entwicklung der Sozialwissenschaften nach dem Zweiten Weltkrieg: Michael Pollack, *La planification des sciences sociales*, und ders., *Paul F. Lazarsfeld, fondateur d'une multinationale scientifique*.

Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) hieß, und in berufsvorbereitenden Hochschulen wie der Ecole Nationale d'Administration (ENA) und dem Institut d'Etudes Politiques (IEP).¹⁴

Ein erster Schritt, um die sozialwissenschaftliche Forschung unter einem Dach zu vereinen, fand 1947 statt, allerdings auch außeruniversitär. In Anlehnung an das disziplinäre Spektrum der Zeitschrift „Les Annales, Histoire Economique et Sociale“ erhielt die Ecole Pratique des Hautes Etudes (EPHE) eine VIème Section (Sciences Economiques et Sociales). Der Versuch, ihr schon 1869 bei ihrer Gründung eine solche Abteilung zu geben, versandete nach dem Krieg 1870/71 spurlos. Erst die Umwälzungen nach dem Zweiten Weltkrieg machten es möglich, diese Absicht wieder aufleben zu lassen. Präsident der VIème Section wurde Lucien Febvre, zusammen mit Marc Bloch¹⁵ 1929 Gründer der Zeitschrift *Annales*; „Secrétaire“ wurde Fernand Braudel.

Beide versuchten Mitte der 50er Jahren, diese Section zu einer Faculté des Sciences Sociales werden zu lassen. „Les facultés ... sont investies du monopole de la collation des grades et contrôlent en fait tous les recrutements normaux.“ Da die VIème Section ihre Professoren unabhängig von formalen Voraussetzungen wie die der Agrégation oder der Thèse d'Etat berufen hatte, forderten sie auch für „une faculté des Sciences économiques, sociales et politiques ... une grande souplesse pour le recrutement de ses maîtres.“¹⁶ Doch der Widerstand der anderen Fakultäten war nicht zu überwinden. Der zentrale Punkt der Auseinandersetzung war neben den Berufungsverfahren das Recht, Diplome zu vergeben.

Nach dem Tod von Lucien Febvre 1956 schlug Braudel im Rahmen eines nationalen Planungsgremiums erneut vor, neben der Sorbonne eine nationale Einrichtung für vor allem historisch fundierte Sozialwissenschaften zu schaffen, eine in Frankreich traditionsreiche Reaktion. Statt vorhandene Institutionen zu reformieren werden neue gegründet, die alten aber nicht geschlossen, sondern ausgetrocknet. Schon das College de France wurde im 16. Jahrhundert neben der Universität

14 Vgl. Michael Pollack, „La planification des sciences sociales.“ Anhand der Position von Michel Crozier beschreibt er ausführlich diese „discipline au service d'une société plus efficace régie par la rationalité scientifique.“

15 Zu Febvre: Peter Schöttler, *Die „Annales“-Historiker und die deutsche Geschichtswissenschaft*. Zu Bloch: Ulrich Raulff, *Ein Historiker im 20. Jahrhundert: Marc Bloch*.

16 *Les Ecrits de Fernand Braudel, L'Histoire au quotidien*, Bd. 3, S. 146 und 151.

gegründet, um der Orthodoxie der Sorbonne zu entgehen. Das Ancien Regime und Napoleon vertrauten die Berufsbildung ihrer Beamten den Grandes Ecoles an. Die Gründung der EPHE Ende der 1860er Jahre war eine Reaktion auf die im Vergleich zu deutschen Universitäten mangelnde Forschung in den Fakultäten. Nach 1945 führte dieser Mangel zum CNRS, 1964, für die medizinische Forschung zum Institut National de la Santé et de la Recherche Medicale (INSERM). Für die Ausbildung der höheren Verwaltungsbeamten wurde die ENA gegründet. So waren die Universitäten in der Gefahr, zu tertiären Ausbildungsstätten für den Rest zu verkümmern.

Auch dieser neue Vorschlag von Braudel hatte keinen Erfolg. Während dieser Zeit vermittelte Clemens Heller zwischen den amerikanischen Stiftungen und den französischen Instanzen.¹⁷ Im Ergebnis kam es nur zur Gründung der Maison des Sciences de l'Homme (MSH) als Serviceeinrichtung für die humanwissenschaftliche Forschung und zur Errichtung des Gebäudes mit diesem Namen am Boulevard Raspail. Braudel sollte später sagen, die Maison sei gegen ihn gegründet worden.¹⁸ Er habe die Leitung nur angenommen, weil Gaston Berger sich geweigert habe, sie zu übernehmen.¹⁹ In Erwartung einer Zuwendung von Seiten der Ford Foundation hatte Gaston Berger, der entscheidende Beamte im Ministerium, diesen Kompromiss zwischen den streitenden Akademikern ausgehandelt.

Erst 1975 wurde die VIème Section tatsächlich verselbständigt und in die Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS, im lokalen Jargon die Ecole) umgewandelt, im Gebäude der Maison des Sciences de l'Homme, ein nationales „Grand Etablissement“, eine Art Forschungsuniversität mit Studiengängen für Graduierte, ohne grundständige Studiengänge.²⁰ Erster Präsident dieser Institutionalisierung der Sozialwissenschaften wurde bezeichnenderweise ein Mittelalterhistoriker, Jacques Le Goff. Er gehörte seit 1960 der VIème Section an und war 1972 der Nachfolger von Braudel als deren Leiter geworden.

17 Zu der Politik der amerikanischen Stiftungen: Tim B. Müller, „Die Macht der Menschenfreunde“, und ders.: *The Rockefeller Foundation, the Social Sciences and the Humanities in the Cold War*.

18 Giuliana Gemelli, *Fernand Braudel*, S. 278

19 Pierre Daix, *Braudel*, S. 261 und 354.

20 Zur Geschichte der Ecole : Brigitte Mazon, *Aux origines de l'E.H.E.S.S. (Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales), le rôle du mécénat américain*.

Die Gründung der MSH erschien zunächst als ein wichtiger Zwischenschritt auf dem Wege zur Etablierung der Sozialwissenschaften und wurde erst durch die eigenartige Konstellation in Paris zu einer Dauerlösung. Um die Zuwendung der Ford Foundation entgegennehmen zu können, musste die Maison rechtlich eigenständig werden. Nach dem Vorbild der Fondation Nationale des Sciences Politiques, seit 1945 Trägerin des Institut d'Etudes Politiques (heute SciencesPo), erhielt die MSH administrativ die Form einer gemeinnützigen Stiftung, die Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme (FMSH). Sie wurde von einem Verwaltungsrat unter dem Vorsitz des „Recteur de l'Université de Paris“ beaufsichtigt. „Recteur“ ist eine nationale Verwaltungsfunktion. Er ist der Beauftragte des Ministers, nicht der Leiter der Universität. Infolge der Schließung der klerikalen Universitäten gründete Napoleon die „université impériale.“ Die „recteurs“ waren die Generäle dieser zentralen Verwaltung, der alle Teile des Erziehungswesens unterworfen wurden. Die Fakultäten wurden zu höheren Schulen, neben den berufsvorbereitenden Grandes Ecoles und denen für Medizin oder Recht innerhalb dieser Organisation. Universitäten als eigene Institutionen wurden erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts durch das Loi Liard wieder geschaffen. Dementsprechend führt der Recteur in Paris zwar in seinem Titel „de l'université de Paris“, ist aber für das gesamte Bildungswesen zuständig, nicht nur für die Universität.

Dem Verwaltungsrat gehörten Repräsentanten all der öffentlichen Einrichtungen an, an denen Professoren der Humanwissenschaften arbeiteten. Wiederum eine traditionsreiche Reaktion: Wenn die Gründung schon nicht zu verhindern ist, finden die Konkurrenten sich damit ab, ihre Interessen im Aufsichtsgremium zur Geltung zu bringen. Tatsächlich wurde so die Raumverteilung ein casus belli zwischen den beteiligten Institutionen, der jedes Jahr befriedet sein wollte. In den 1960er Jahren war Raum vielleicht der größte Mangel für die Entwicklung von Wissenschaft und Forschung in Frankreich, besonders in Paris. Er allein wäre Grund genug gewesen, das Gebäude zu errichten. Noch viele Jahre später, in den 1990er Jahren, war der Mangel an Raum das stärkste Motiv des Ministeriums, Maisons des Sciences de l'Homme auch an den Provinzuniversitäten zu errichten, insgesamt 22.²¹

Die Stiftung MSH erhielt ihre Mittel im Wesentlichen vom Staat, war aber als solche berechtigt, auch private Mittel entgegenzunehmen. Diese juristische Form

21 <http://www.msh-reseau.fr>.

erlaubte es Heller, mit Drittmitteln den rigiden staatlichen Regeln zu entgehen, wenn es für die Forschung förderlich war, wie es schon die VIe Section mit ihrem eingetragenen Verein Marc Bloch vorgemacht hatte. Im Vergleich zu anderen französischen Wissenschaftsverwaltungen konnte die Maison so verwunderlich unkompliziert wirken und gleichzeitig besonders effizient Forschung fördern. Wenn das Ministerium zu lange über ein neues Programm nachdachte, konnte die Maison es vorfinanzieren und damit seine Vorteile plausibel machen.

Die Ford Foundation hatte ihre Zuwendung von einer Million Dollar mit der Auflage verbunden, dass Frankreich eine Einrichtung für sozialwissenschaftliche Forschung gründen würde. Diese relativ zum Gesamtaufwand für das Haus begrenzte Summe erlaubte es dem Ministerium zu veranlassen, dass auf dem Gelände des früheren Gefängnisses Cherche-Midi, 54, bd. Raspail, das Gebäude errichtet wurde, zuerst²² 1969 der kleine Nebentrakt zur Rue du Cherche-Midi hin, mit der Cafeteria, den Seminarräumen und den Bureaus der Maison mit dem Secretariat Scientifique, dann das 9 Stockwerke hohe Hauptgebäude mit der Bibliothek, das später vor allem der Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales diente. Tatsächlich haben die Mittel kaum dem Bau gedient, sondern erlaubten Heller über ein Jahrzehnt all das zu finanzieren, was zur Entwicklung der Maison notwendig erschien und wofür keine staatlichen Mittel zur Verfügung standen.

Im Ergebnis haben Braudel und Heller, gemeinsam mit unterschiedlichen Rollen, verwirklicht, was die Rockefeller und die Ford Foundation angestrebt hatten, aber auf andere Art, als es sich die beiden Stiftungen vorgestellt hatten. Die jahrelangen Auseinandersetzungen führten dazu, dass deren Absicht, durch die Entwicklung der Sozialwissenschaften in Frankreich Demokratie und Marktwirtschaft zu festigen, eine den französischen Verhältnissen entsprechende Form gefunden haben, institutionell ohne Einschnitte in die Kompetenzen der Facultés de Lettres und de Droit. Die amerikanischen Absichten und die Vorstellungen der lokalen Akteure haben sich zu einem nicht vorhergesehenen Amalgam vermischt.²³ Clemens Heller war der Vermittler zwischen beiden Seiten.²⁴

22 Eine kurze Geschichte des Baus: Julien Pommart: De la création de la Maison des Sciences de l'Homme, <http://archivesfmsh.hypotheses.org/463> (15.5.2019).

23 John Krige und Helke Rausch in der Einleitung zu dem von ihnen herausgegebenen Band *American Foundations and the Coproduction of World Order in the Twentieth Century*.

24 Joachim Nettelbeck, Clemens Heller – ein Übersetzer?.

Mit der Maison war in Kombination mit der Ecole in Paris eine eigentümliche Konstellation entstanden, die in dieser Gestalt von keinem der Beteiligten vorausgesehen worden war. Sie kam den amerikanischen Absichten entgegen, blieb aber zugleich in französischen Eigenarten verankert. Statt auf empirischer Sozialforschung nach amerikanischen Muster beruhte ihre Legitimität auf der Geschichtswissenschaft, in Frankreich neben der Philosophie die politisch angesehenste Geisteswissenschaft, nicht auf der Geschichtswissenschaft allgemein, sondern auf der, die Braudel repräsentierte, die an Marc Bloch und Lucien Febvre und die Zeitschrift „*Annales d'histoire économique et sociale*“ anknüpfte, seit 1945 mit dem Untertitel „*Economies, Sociétés, Civilisations*,“ also ergänzt um „*civilisations*,“ wie Charles Morazé in seiner Autobiographie behauptete, auf seine Initiative hin und um den Vergleich, die *aires culturelles*, zu betonen.²⁵ Sie waren das Anliegen der Rockefeller Foundation und erlaubten, wie Heller sie verstand, die Internationalisierung der Forschungsperspektiven. Die Verknüpfung zur Anthropologie war weniger offensichtlich. Doch sieht man von der Rhetorik ab und legt die Profile der *directeurs de recherche* zugrunde, so bestand die *VIème section* und später die EHESS vor allem aus Professoren der Geschichte und den damit kompatiblen Sozialwissenschaften der *Faculté de Lettres*, vor allem der Anthropologie, der Sozialgeographie und der interpretativen Soziologie, während Disziplinen wie Recht und Ökonomie schwach vertreten waren.

Neben der EHESS hätte die FMSH nach 1975 eigentlich nur noch die Aufgabe gehabt, das Haus, Drittmittel und einige zentrale Dienstleistungen wie die Bibliothek und den Computerservice zu verwalten. Dementsprechend versuchte 1981 das Ministerium die FMSH in die EHESS zu integrieren. Nach der Wahl des ersten sozialistischen Präsidenten der V. Republik, Francois Mitterrand, waren die Parteien an der Macht, denen die meisten Sozialwissenschaftler nahe standen. Den Sozialisten erschien die *Maison des Sciences de l'Homme* als ein unnötiges Überbleibsel aus den Kämpfen um die Errichtung der EHESS. Nur hatten sie nicht mit Clemens Heller gerechnet. Und nicht mit Maurice Garden. Unter Claude Allègre als Minister förderte Maurice Garden die universitäre Forschung in den Geistes- und Sozialwissenschaften vor allem mit zwei Instrumenten, den *contrats de recherche* und der Errichtung von *Maisons des Sciences de l'Homme* in den Provinzuniversitäten. Beide waren davon überzeugt, dass generelle Strukturrefor-

25 Charles Morazé, *Un historien engagé*, *Memoires de Charles Morazé*.

men auf nationaler Ebene wenig wirksam wären, dass demgegenüber die Unterstützung aktiver Forscher mit Forschungsmitteln für in der Regel vier Jahre und Raum als notwendige Bedingung für Kooperation Kerne von konkurrenzfähiger Forschung in den Universitäten entstehen lassen könnte. Für diese Politik war Maurice Garden unentwegt auf Reisen, um vor Ort Personen und Bedingungen kennenzulernen. Es gab kaum jemand, der einen solchen Überblick über die Geistes- und Sozialwissenschaftler in Frankreich hatte wie er.

Maurice Garden sollte sich um die Maison kümmern. Er nahm die Stimme des Ministeriums im Verwaltungsrat der Fondation MSH wahr. Deshalb ging er Clemens Heller besuchen. Es folgten einige gemeinsame Essen. Danach war Maurice Garden von der Notwendigkeit der Maison als solcher überzeugt. Er sah, dass die Maison unter Clemens Heller Gastforscher aus allen möglichen Regionen der Welt anzog und sich für begabte, vor allem junge Wissenschaftler interessierte. Ohne Hellers Zutun hätten sie kaum Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Disziplinäre Grenzen, Hierarchien oder Nationalitäten ließ er unbeachtet. Er förderte keine Disziplin, verschrieb sich nicht einem bestimmten Thema und brachte eine Art von kosmopolitischer Internationalität ins Haus, die den französischen Institutionen fehlte. Maurice Garden sah, dass die MSH inzwischen mit dem Secrétariat Scientifique eine international wichtige Rolle für Frankreich spielte, die weit über die Konkurrenz der Institutionen und Präsidenten hinausreichte. Sie war in Frankreich zur Anlaufstelle für eine weltweite, akademische Bewegung geworden, für die Fernand Braudel der allseits sichtbare Vertreter war: die Verknüpfung von Geschichte und Sozialwissenschaften.²⁶ Auch in anderen Ländern bewegten sich die Geschichtswissenschaften in die Richtung der *Annales*, hin zur sozialgeschichtlichen und vergleichende Fundierung. Im Rahmen der „aires culturelles“, wie sie von der Maison in Abweichung zu den „Area Studies“ verstanden wurden, wirkte diese Verknüpfung auf die Sozialwissenschaften zurück, verstärkte die reflexive Rückbindung der empirischen Sozialforschung an Geschichte und Philosophie.²⁷

26 Cf. J. H. Hexter, Fernand Braudel and the Monde Braudélien.

27 Zur Geschichte der Area Studies: Anne Kwaschik, *Der Griff nach dem Weltwissen. Zur Situation in Frankreich nach dem Zweiten Weltkrieg*, S. 233 ff. s. auch dieselbe, *Transatlantic Exchanges. Fernand Braudel, the Rockefeller Foundation and the Cold War Origins of the Center for Area Studies in Paris*.

Mein Weg zu Heller

Wie kam ich zu Clemens Heller? 1978/79 wollte ich eine juristische Dissertation zu Berufungsverfahren schreiben, Deutschland und Frankreich vergleichend. Ich war nach der juristischen Ausbildung sieben Jahre Verwaltungsleiter der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin gewesen. Infolge eines Rechtsstreites um die Berufung eines Professors hatte ich Material für den deutschen Teil der Arbeit gesammelt, von Deutschland aus betrachtet ein vor allem verfassungsrechtliches Thema; die Politisierung dieser Verfahren hatte überhandgenommen. Dementsprechend ging ich zunächst in Frankreich vor. Ich studierte alle Texte zum Recht der Universitäten und der Beamten, stellte dann aber durch einige Gespräche fest, dass die Kenntnis der juristischen Regeln mich auf falsche Fährten geleitet hatte. Meine Annahmen, wie Professoren berufen wurden, passten nicht zu den Eindrücken meiner französischen Gesprächspartner.

Z.B. das „loi d’orientation“, mit dem Edgar Faure im Sommer 1968 die Studentenrevolte befriedet hatte. Im Grunde schuf erst dieses Gesetz Universitäten im internationalen Sinn, die gegenüber den allmächtigen Fakultäten ein eigenes Gewicht bekamen, mit einem Präsidenten und zentralen Gremien unter Beteiligung aller Gruppen von Universitätsangehörigen. Es enthielt einen Paragraphen, nach dem abweichend vom allgemeinen Beamtenrecht Ausländer als Professoren berufen werden konnten. Meine Gesprächspartner hörten dies, mehr als 10 Jahren nachdem das Gesetz in Kraft getreten war, ungläubig; sie würden jedenfalls keinen ausländischen Professor an einer französischen Universität kennen. Meine Annahmen hatten offenbar mit der Realität der Berufungsverfahren wenig zu tun. Die übliche Reaktion von Insidern war: Das mag ja juristisch alles so sein, wie Sie sagen, aber wenn ich will, dass Herr X berufen wird, mache ich Folgendes. Das Folgende war derart, dass ich es aufgrund der Texte nicht vermutet hätte, auch wenn es im Ergebnis mit den rechtlichen Regeln vereinbar war. Meine Rechtsgläubigkeit als deutscher Jurist war offenbar fehl am Platze. Deshalb sagte ich mir, ich müsste die Methode ändern und die Akteure befragen, wie sie tatsächlich vorgehen. Diese Anpassung meiner Untersuchungsmethode verwirrte später die deutschen Fakultäten. Vom deutschen Teil her gesehen, sollte es eine juristische Dissertation sein; aufgrund des französischen Teils fanden die Juristen meine Arbeit jedoch zu wenig juristisch – zu viele soziale Tatsachen, zu wenig Norminterpretation. So wurde ich zum Soziologen – und zur Überraschung der Franzosen zum Dr. phil.

Nur, wie sollte ich signifikante Akteure finden? Zurück in Deutschland bat ich Hellmut Becker, Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin, einen Mann mit vielfältigen internationalen Beziehungen, mir zu helfen. Er meinte, dafür müsse ich unbedingt Clemens Heller treffen. Daneben empfahl er mir, den Altphilologen und Szondi-Herausgeber Jean Bollack besuchen zu gehen, der mich seinerseits auf Heller verwies. Gut, ich machte einen Termin mit ihm aus, legte meine Berufskleidung als Verwaltungsleiter an, Jackett und Krawatte, und kam pünktlich in sein Vorzimmer, ein Wespennest mit vier Mitarbeiterinnen auf engstem Raum und ständigem Rein und Raus. Schließlich öffnete sich die Tür zu dem kleinen Nebenraum und Clemens Heller lud mich mit freundlichem Lächeln in sein Büro ein. Er wies mir den Lehnstuhl für Besucher zu und setzte sich selbst mir gegenüber neben einen kleinen Tisch, überhäuft mit Büchern, in einem Anzug, der Spitzweg Ehre gemacht hätte. Der Schreibtisch zum Fenster hin, mit Blick auf das hohe Hauptgebäude am Boulevard Raspail und die Rue de Cherche-Midi, war überhäuft mit Stapeln von Papier. Er fragte mich nach meinem Anliegen. In Anbetracht der hektischen Betriebsamkeit des Büros versuchte ich, mein Vorhaben so kurz wie möglich zu schildern. Zum Schluss fragte ich ihn, ob er mir etwas zu den französischen Berufungsverfahren sagen könnte oder wie ich vorgehen sollte. Seine Antwort: Er habe keine Ahnung, wie das funktioniere. Dafür müsse ich A, B, C sehen. Sein Eindruck sei – und dann kam eine Beschreibung, die kürzer und treffender war als das meiste, was ich im Laufe meiner über 60 Interviews mit Experten unterschiedlichster Couleur gehört habe. Offenbar hatte er ein tief gehendes Verständnis der Eigenarten des akademischen Lebens in Frankreich und in Paris.

Nach einer halben Stunde wurde Clemens Heller unruhig, so dass ich mich veranlasst sah zu gehen. Im Aufstehen auf dem engen Raum zur Tür hielt er noch einen Moment inne und fragte mich, ob ich ein Büro hätte. Als ich verneinte, führte er mich drei Türen weiter: Wollen Sie dieses Büro haben? Es gäbe ein Telefon, das mir für mein Vorhaben nützlich sein könnte. Ob ich ein Stipendium hätte? Ich antwortete, dass ich zwar beim DAAD eines beantragt hätte, dass deren Verfahren aber derart sei, dass die Bewilligung jedenfalls zu spät komme, wenn überhaupt. Ich hätte Ersparnisse aus meiner bisherigen Tätigkeit. Darauf er: Stipendium sei schwierig, aber ein bisschen könne er mir zahlen, damit für die ersten drei Monate meine zusätzlichen Kosten gedeckt wären. Erst im Nachhinein habe ich verstanden, was für ein Privileg es bedeutete, in der Maison mitten in der Stadt ein Büro

mit einer Telefonnummer zu haben. Ich hatte keine Ahnung, wie schwierig es war, einen Professor an einer französischen Universität ausfindig zu machen. Es wurde mir klar, wie sich mir durch die Vermittlung von Clemens Heller und die Adresse Boulevard Raspail die Türen öffneten. Es wurde mir möglich, mit all den Personen zu sprechen, die mir für meine Arbeit wichtig erschienen.

Unmittelbar beeindruckt war ich von der Art, wie Clemens Heller aufgrund eines so kurzen Gesprächs eine Entscheidung traf, den Zufall nutzend, dass dieses Büro gerade frei war. Sie wirkte wie eine Art Wette, ein Spieleinsatz beim Pokern, eine kleine, jederzeit revidierbare Entscheidung, aber eine, die, da sie ohne irgendwelche Bedingungen gegeben wurde, Vertrauen ausdrückte, wahrscheinlich das wichtigste, was mir in dieser unübersichtlichen Situation geschenkt werden konnte.

Das Pariser akademische Milieu hatte mich völlig verunsichert. Ich musste einsehen, dass die juristischen Texte, die ich studiert hatte, mir nicht viel geholfen hatten, die Realität zu verstehen. Ich hatte französische Freunde, aber deshalb kannte ich die Regeln des Quartier Latin noch lange nicht. Ich dachte, ich könnte Französisch, wurde jedoch immer wieder auf die Grenzen meiner Sprachkenntnisse aufmerksam gemacht. Die witzigen Andeutungen der Pariser Intellektuellen verstand ich nicht, weil mir Informationen, etwa zu den Akronymen, fehlten oder weil ich die Bücher und Autoren nicht kannte, gegenüber denen sie sich abheben wollten. Vor lauter Kritik konnte ich nicht mehr erkennen, was die Gesprächspartner behaupten wollten. Auch Zeitungsartikel brillierten mit Argumenten, deren Gegner mir unklar blieben. Die Sprachspiele des *Canard Enchaîné* überforderten mich. Selbst Gerichtsurteile erschienen mir apodiktisch; die Begründungen waren mir schwer verständlich. Ich fühlte mich verloren wie in einem vielschichtigen, barocken Theater, bei dem ich den Beginn der Intrige nicht mitbekommen hatte. Ich hatte offenbar zu wenig Balzac gelesen. In dieser Situation bedeutete der Vertrauensvorschuss von Clemens Heller die Ermutigung, ich könnte es vielleicht doch schaffen.

Das Ergebnis war, dass ich intensiv gearbeitet habe, wie selten zuvor. Auf der Grundlage der Interviews habe ich die Rohfassung meiner Dissertation geschrieben und sie ins Französische übersetzt, um sie der Kontrolle meiner wichtigsten Gesprächspartner auszusetzen. Zurück in Deutschland während meiner Tätigkeit

als Vorstandsassistent im DAAD hatte ich sie nur noch redaktionell zu überarbeiten. Ich hatte meine Dissertation praktisch in einem Jahr erarbeitet und hatte offenbar viel gelernt. Im Rigorosum war ich eher gerührt, wie die Prüfer versuchten, einigermaßen sachkundige Fragen zur französischen Situation zu stellen. Das Vertrauen, das Heller in mich gesetzt hatte, hatte offenbar seine Wirkung getan. Es ließ sein Urteil zu einer self-fulfilling prophecy werden. Heller arbeitete mit Vertrauen. Er nahm an, dass der geförderte Wissenschaftler ernsthaft seiner Sache nachgeht – damit er möglichst bald stolz ein neues Buch vorzeigen konnte. Er kontrollierte nicht. Seine Art, zu vertrauen und mit Vertrauen zu rechnen war für die Franzosen merkwürdig. Sie stand im Gegensatz zu ihrer eigenen Verwaltung. Sie ist eine des Misstrauens, die durch Vorschriften, öffentlichen Wettbewerb und Komitees Objektivität zu sichern versucht.

Warum Clemens Heller sich in meinem Fall so entschieden hat, habe ich nie erfahren. Ich habe nach Erklärungen gesucht, die über die spontane Reaktion hinausreichten. Vielleicht hatte seine Gewohnheit, in Netzwerken zu arbeiten, ihn dazu gebracht, mit mir einen Versuch zu machen. Hellmut Becker war eine in Deutschland einflussreiche Person, über das Akademische hinaus. Mit Shepard Stone hatten sie einen gemeinsamen Bekannten. Es gab eine Verbindung über die UNESCO. Die Beziehungen zu Deutschland waren ambivalent und zu dieser Zeit in der Maison noch wenig entwickelt. Vielleicht war es einfach Neugier. Sicher war ich ein seltsamer Vogel, ein deutscher Verwaltungsbeamter, der forschte, der in einem ihm offenbar fremden Land Interviews machen wollte. Doch ich hatte keine Veröffentlichungen vorzuweisen, die sein Vertrauen rechtfertigten, dass dabei etwas herauskommen würde. Ich hatte keine Erfahrung als Forscher. Er hat in all diesen Monaten auch nie kontrolliert, was ich tat. Letztlich musste ich akzeptieren: Er ist bei unserer ersten kurzen Begegnung zu dem Urteil gekommen, dass die kleine Wette sich lohnen könnte, und hat das dafür getan, was den Erfolg befördern konnte. Er hat die Haltung eingenommen, die Serendipity Raum gibt.

Hellers Stil der Verwaltung

Während der nächsten sechs Monate bekam ich täglich Eindrücke von den ungewöhnlichen Einstellungen und Handlungsweisen von Clemens Heller, von seiner eigenartigen Haltung als Verwalter. Sie war mir als Juristen und Verwalter einer deutschen Hochschule fremd. Später, als ich Program Officer amerikanischer Stiftungen kennengelernt habe, erschien sie mir amerikanisch. Das unabhängige Urteil, die Effizienz, sein Sinn für faire Verfahren erinnerten mich daran. Doch dies hinderte ihn nicht daran, spielerisch und ad hoc mit Situationen umzugehen. Seine Haltung verband Neugier auf Unerwartetes und subjektives Urteil mit Fairness und Respekt vor der Eigenart des Forschers. Es ging immer um wissenschaftliche Projekte, rund um die Welt und in allen Disziplinen der Humanwissenschaften, unvorhersehbar und in ihrer Vielfalt inhaltlich kaum auf einen Nenner zu bringen. Die Eigenart der Institution erwuchs aus Hellers experimenteller Haltung.

„Er geht ... unaggressiv, fast verspielt und mit einer souveränen Verachtung für alles Institutionelles ans Werk; seine Neugier, die ihm immer noch aus scheinbar naiven, braunen Kinderaugen springt, obwohl er mittlerweile [1986] 69 Jahre alt ist, gilt immer nur einzelnen Personen.“²⁸

Seine Neugier war sicher zentriert auf ihre Arbeiten, war aber auch mit Interesse für alle erdenklichen Seiten ihrer Persönlichkeit verbunden. Es wäre nicht zu diesem Artikel gekommen, wenn Heller Nina Grunenberg nicht zu dem Essen eingeladen hätte, das eigentlich das Ziel hatte, Reimar Lüst von der Maison Suger zu überzeugen. Die Volkswagenstiftung überlegte, einen ganz erheblichen Beitrag zur Errichtung dieses Gästehauses im Zentrum von Paris beizusteuern, in der Hoffnung, dass daraus ein dortigen Verhältnissen angepasstes Institute for Advanced Study werden würde. Eine Empfehlung von Lüst, einem Berater von Bundeskanzler Kohl in wissenschaftlichen Fragen, würde großes Gewicht haben.

Die Einstellung, dass der Forscher zusammen mit seiner Familie gesehen werden muss, wenn man ihn fördern will, brachte schon 1955 die Rockefeller Foundation in Verlegenheit, als Heller sie bedrängte, nicht nur Fernand Braudel einzuladen, sondern auch seine Frau. Sie sei für den Erfolg der Reise wesentlich. Die Aufmerksamkeit für die Person ließ Titel und soziale Position in den Hintergrund

28 So Nina Grunenberg in *DIE ZEIT*, 30. Mai 1986.

treten. Diese Aspekte der akademischen Welt und der Verwaltungen kamen erst ins Spiel, wenn er im Interesse der Maison verhandelte. Um seinen Plänen Nachdruck zu verleihen, wusste Heller Hierarchien zu respektieren und zu nutzen, aber seine Neugier schien davon frei. Insofern kam er immer der amerikanischen Maxime nach: „Es kommt darauf an, was jemand sagt, nicht wer es sagt.“

Für den Geförderten war wie für mich meist unklar, aus welchen Gründen entschieden worden ist, aber Gründe gab es offenbar. Es hieß, für einzelne Programme gäbe es beratende Comités, aber die Entscheidung lag doch bei Clemens Heller selbst. Sie konnte auch darin bestehen, einem Comité zu vertrauen und seine Vorschläge ohne Diskussion zu akzeptieren wie im Fall der Stipendien der Volkswagenstiftung für deutsche Postdocs. Dem Auswahlausschuss mit Wolf Lepenies (Vorsitz), Paul Baltes, Renate Mayntz, Rudolf Vierhaus, Harald Weinrich und mir als deren Sekretär vertraute er völlig. Wir kamen zu den Auswahl Sitzungen in Paris zusammen und durften, zu meinem großen Erstaunen, im verwaisten Büro von Fernand Braudel, dem Allerheiligsten der Maison, tagen. Das Gespräch der beteiligten Wissenschaftler, wie sie die Vor- und Nachteile der Kandidaten und Vorhaben abwogen und zu gemeinsamen Einschätzungen kamen, war äußerst lehrreich. Clemens Heller saß während der Sitzung mit zufriedenen Lächeln dabei und sagte kein Wort. Er hörte den Einschätzungen der Beteiligten von Fächern und Themen aufmerksam zu. Die Situation war offenbar nach seinem Geschmack.

Er hatte seine Gründe, auch wenn er nicht begründete. Aus meiner Situation im Büro nebenan erlebte ich täglich, wie breit sich Clemens Heller im Rahmen seiner vielfältigen Netzwerke erkundigte, nicht um sich auf andere zu berufen, sondern um sein Urteil auf der Grundlage vielfältiger Eindrücke zu fällen. Wie jeder Wissenschaftsverwalter suchte er fachlich kompetenten Rat, aber er interessierte sich auch für die Reaktionen von Wissenschaftlern anderer Fachrichtungen oder von Außenstehenden, etwa aus anderen Verwaltungen. Er misstraute ständig seinem Urteil wie dem der anderen – und doch stand er zu seinen Überzeugungen, nach der Devise von Yehuda Elkana, einem anderen amerikanisch geprägten Verwalter: „I know that I might be wrong, but for the time being, I am certain.“ Wenn er von einer Person überzeugt war, vertraute er ihr, tolerierte Absonderlichkeiten und ließ ihr Zeit.

Später habe ich erfahren, dass es kein Einzelfall war, wenn er so schnelle Ent-

scheidungen wie in meinem Fall traf. Wenn ich erzählte, dass ich über Clemens Heller schreibe, wurden mir von denen, die ihn kannten, häufig vergleichbare Geschichten erzählt. Karine Chemla, Historikerin der chinesischen Mathematik zum Beispiel: Sie hatte für einen Kollegen aus Russland ein Diderot Stipendium bekommen. Diese Stipendien des französischen Staates waren von der Maison ange-regt worden und wurden von ihr verwaltet. Es war mit der Erwartung verbunden, dass der Begünstigte nach dem Jahr Stipendium in sein Land zurückkehrt. Als das nicht geschah, stellte Heller den jungen Mann zur Rede. Dieser fand komplizierte Erklärungen dafür, dass er noch eine Weile in Paris bleiben müsse. Karine Chemla sekundierte und erwähnte beiläufig, dass der Betroffene doch sehr ehrenwert sei; er habe einen Teil seines Stipendiums an einen Kollegen in Usbekistan überwiesen, der mit diesen Mitteln dort eine Forschergruppe aufgebaut habe. Unvermittelt änderte Clemens Heller seine Haltung und das Thema: Ob der junge Mann so großzügig sein könnte zu akzeptieren, dass er ihm diese Summe erstatte? Kaum machte der eine zustimmende Geste, öffnete Heller die Tür zum Sekretariat und veranlasste, dass ihm dieser Teil des Stipendiums erneut ausgezahlt wurde. Unbedingt solle er diese Hilfe für die Kollegen in seinen Jahresbericht aufnehmen. Und fragte: „Wie kann man diese Gruppe sonst fördern?“

Wieder im Vertrauen auf die Person ein kleiner Einsatz, um mit einer Gruppe in Verbindung zu kommen, deren Leistung unvorhersehbar war. Signifikant ist an dem Beispiel aber auch der Ausgangspunkt: das Bestehen auf einer grundlegenden Regel und das Umschalten auf die Ausnahme. Wer weiß, ob es einen Vertrag gab. Jedenfalls sind französische Verträge häufig so kompliziert wie allgemeine Geschäftsbedingungen, so dass sie wohl kaum gelesen werden, aber die Regel, dass das Stipendium der heimatlichen Arbeit dienen sollte, war jedenfalls klar. Sie war auch Grundlage des Vertrauens des finanzierenden Ministeriums, die Stipendien durch die Maison verwalten zu lassen. Die von außen vorgegebene, formale Regel wurde respektiert. Insofern reagierte Heller erst streng, und dann reflexiv. Die unvorhergesehene Weitergabe des Stipendiums und damit die Vervielfachung seiner Wirkung erwiesen sich im Interesse dessen, was die Ratio des Programms insgesamt war. Diese Interpretation über die strikte Regel hinaus rechtfertigte die Ausnahme. Welche Schwierigkeiten damit für Heller verbunden waren und woher die Mittel dafür kamen, hatte den Stipendiaten nicht zu kümmern. Das war seine Sache als Verwalter.

Eine andere Geschichte, die mir Alois Hahn erzählte: Als junger Professor der Soziologie in Trier war er von Pierre Bourdieu eingeladen worden, einige Tage nach Paris zu kommen. Für die finanzielle Regelung solle er zu Clemens Heller gehen. Nach einem kurzen Gespräch über seine Arbeit fragte Heller: Und was brauchen Sie? Hahn war etwas ratlos, wie er auf diese Frage antworten sollte. Nach einigem Zögern nannte er den Preis seiner Bahnfahrkarte und seines Hotels in Paris. Clemens Heller kramte sein Portemonnaie hervor und zahlte dem völlig überraschten deutschen Professor die entsprechende Summe aus. Der zögerte, das Geld anzunehmen. Er habe die Belege für seine Ausgaben nicht bei sich. Daraufhin Heller, halb lachend, halb ernst: „Wollen Sie mich beleidigen?“ Meine Assoziation: Ein amerikanischer Professor darf auf eine solche Frage unter keinen Umständen etwas Falsches sagen. Ein Verwalter, der seine Aussage bezweifelt, verstößt gegen eine ungeschriebene Regel. Heller vertraute darauf, dass der deutsche Beamte sich ebenso dieser Regel unterworfen fühlen würde. Eine Barauszahlung ohne Belege widerspricht allen Vorschriften der Verwaltung, belästigt aber den Empfänger am wenigsten. Heller wird jemand gehabt haben, der dafür gesorgt hat, dass der Vorgang ordnungsgemäß dokumentiert wurde. Auf jeden Fall wäre seine Reaktion für einen französischen Beamten unverständlich gewesen.

Ein anderes Beispiel hat mir der Historiker Dominique Bourel erzählt: Nach vier Jahren vergnüglicher Wanderschaft in der Welt muss er sich doch einmal darum kümmern, wie er seiner Leidenschaft, der Forschung in den Archiven, auf Dauer frönen kann. Um Professor zu werden, muss er in seiner französischen akademischen Welt eine Thèse d'Etat schreiben, möglichst in Paris bei einem der einflussreichen Mandarins. Das übliche Ritual verlangt, sich wie seine Konkurrenten, die *poulins*, bei einem angesehenen Professor anzustellen, bis man schließlich für eine Stelle im CNRS an der Reihe ist. Aus den Augen aus dem Sinn. Wer die warme Stube der akademischen Disziplin in Frankreich verlässt, hat kaum eine Chance, eine Stelle in Paris zu bekommen.

Für diese Ochsentour war er zu unangepasst. Schon als Knabe aus gut bürgerlichem Hause, der Vater Kultur-Diplomat, der sich für die deutsch-französische Versöhnung einsetzte, die Mutter aus der Familie eines Papierfabrikanten, nicht weit von Lyon, hatte er zu viele Interessen, um sich der Schule anzupassen; die eine oder andere Klasse musste er wiederholen. Nach dem Baccalauréat und einem Studium der Geschichte und der Philosophie an der Universität entflieht er

der Enge dieser feudalen Ordnung. Heidelberg, Mainz und dann Harvard ermutigen den angehenden Akademiker, seiner eigenen Neugier zu folgen. Doch er bleibt trotz seiner kosmopolitischen Einstellung und trotz seiner Vielsprachigkeit ein Franzose. Wenn er die Leidenschaft für die Entdeckungen im Archiv doch zu einem Beruf machen will, muss er zurück nach Frankreich. Nur wie? Ein väterlicher Freund in den USA, Walter Grossmann, 18iémiste an der University of Massachusetts, meint, da müsse er Clemens Heller aufsuchen.

Dominique Bourel folgt dem Rat, ohne recht zu wissen, was er von diesem administrateur adjoint erwarten könnte. Zurück in Paris geht er Clemens Heller besuchen. Das Vorzimmer ist wie immer ein reiner Taubenschlag, ein ständiges Kommen und Gehen. Dazwischen ein älterer Herr mit gebeugtem Rücken, der schwer in seine Arbeit vertieft erscheint, mit abgetragenen Anzug und schief sitzender Krawatte, Clemens Heller, der ihn schließlich freundlich in sein Büro bittet und fragt, was er für ihn tun könne. Er weiß nicht so recht, was auf eine so direkte Frage zu antworten und stellt sich erst einmal vor, beginnt dieses oder jenes Detail seiner Arbeit an der Widener Library zu beschreiben. Doch nach weniger als 10 Minuten unterbricht ihn Heller. Statt eines Kommentars: „Kommen Sie mit!“ Heller stürmt aus seinem Büro heraus, wortlos an all den Wartenden im Vorzimmer vorbei, den Gang entlang zum Hauptgebäude und zum Aufzug. Bourel versucht Schritt zu halten. Im Aufzug immer noch kein Wort. Heller lächelt nur wohlwollend, hintergründig. Es geht in den 8. Stock ins repräsentative Büro des Präsidenten der Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Bourel hatte erwähnt, er wolle François Furet treffen. Das Vorzimmer wird nur kurz und freundlich informiert, dass er zu François wolle, und schon hat Heller die Tür zum Präsidenten geöffnet. Furet diktiert gerade und blickt verwundert auf das eindringende Paar. Heller: Mit Dominique Bourel sollten Sie reden. Kaum gesagt, war er auch schon wieder verschwunden. Da stand er nun, Bourel, und sollte mit dem Präsidenten reden. Gott sei Dank hatte er Kopien eines Archiv-Fundes in seiner Aktentasche, Briefe von Mirabeau. Francois Furet war Herausgeber der Reden von Mirabeau.

Heller kannte Walter Grossmann gut. Sie waren beide 1938 aus Wien geflohen. Nach dem Krieg fanden sie sich beide in Boston wieder. Die Widener Library in Harvard war ihrer beider Leidenschaft. Ein junger Mann, der diese Leidenschaft teilte und dem Grossmann empfohlen hat, sich an ihn zu wenden, weil

das französische Milieu sich einem kosmopolitischen akademischen Globetrotter gegenüber abweisend verhielt, war a priori jemand, dem man helfen musste. Der erste Eindruck bestärkte Heller offenbar in dieser Absicht und veranlasste ihn zu dieser zwingenden Kurzvorstellung bei Furet. Ein kleiner Schubs war das, der ausreichen konnte, Bourel ins CNRS zu bringen, wenn er sich bei Furet und den anderen Granden, die Furet einbeziehen würde, bewähren würde. Heller waren sie es schuldig, ihn ernsthaft anzuhören. Diese energische Geste gab Bourel eine Chance, die das System ihm sonst verweigert hätte, jemandem, der kein Normalien war, keine Normalkarriere vorzuweisen hatte. 6 Monate später wurde er vom CNRS eingestellt und konnte den Rest seines beruflichen Lebens der Forschung über jüdische Gelehrte zwischen Deutschland, Frankreich und Israel widmen.

Dieses Beispiel lässt zwei weitere Aspekte von Hellers Stil der Verwaltung erkennen. Er verließ sich auf sein persönliches Urteil, wenn er handelte, misstraute ihm aber zugleich und setzte es der Beurteilung anderer aus. Wenn Bourel nicht dazu in der Lage gewesen wäre, das Interesse von Furet zu wecken, wäre der Anstoß verpufft. Zum anderen: Auch wenn Heller in seinem Auftreten seine institutionelle Stellung herunterspielte, wusste er sie zu nutzen, wenn es für die Förderung seines Anliegens nützlich war. Der Präsident der Ecole war von Zeit zu Zeit auf Heller angewiesen und kannte seine sachliche Haltung, hätte eine solchen Überfall wohl kaum von jemand anderem geduldet. Heller rechnete damit.

Der Anthropologe Maurice Godelier, der mir gegenüber immer Clemens Heller als sein Vorbild bezeichnet hat und der Anfang der 1980er Jahre für den umfassenden Plan für die Humanwissenschaften „Les sciences de l’homme et de la société en France : analyses et propositions pour une politique nouvelle“ verantwortlich war, schilderte mir die Rolle Clemens Hellers für seine Karriere ähnlich. Nach dem Studium wusste Godelier nicht recht, was er machen sollte. So hat er mit Heller gesprochen. Statt eines Rates verschaffte Heller ihm einen Termin bei Braudel, der nach einem kontroversen Gespräch in seiner paternalistischen Art vor ihm die Verwaltung anrief und anwies, ihn als chef de travaux an der VIe Section für einen mathematischen Grundkurs für Studenten der Sozialwissenschaften einzustellen. So kam er an die Institution, an der er bis 1982 den Großteil seiner Karriere machen würde.²⁹

29 Gespräch vom 18. Dezember 2015.

Clemens Heller liebte Bücher (und Schallplatten). Wenn eine Person, die er achtete, ein Buch herausgebracht hatte, fragte er mich, ob ich das schon gelesen hätte. Dabei lächelte er mich an, wie um sich für seine Passion zu entschuldigen, in der berechtigten Annahme, dass ich das alles niemals lesen konnte. Trotzdem: Ich fühlte mich immer verführt. Auch wenn mich die beschränkte Zeit, die mir für meine Dissertation zur Verfügung stand, dazu zwang, vieles nicht zu lesen, habe ich es nie bedauert, wenn ich mir doch die Zeit genommen habe. Das erste Buch, an das ich mich erinnere, war die englische Ausgabe von Bourdieus anthropologischen Studien „Algeria 1960: The Disenchantment of the World: The Sense of Honor: The Kabyle House or the World Reversed,“ 1979. Die englische Veröffentlichung war aus der Kooperation der Maison des Sciences de l’Homme mit Cambridge University Press hervorgegangen, einem seiner editorischen Unternehmen. Clemens Heller schenkte es mir, ohne Kommentar. Ich bekam den Eindruck, hier die Quelle von Bourdieus Soziologie zu finden.

Wenn ich mich meinerseits zu revanchieren suchte und ihm ein Buch brachte, blätterte er darin, während wir sprachen, und gab es mir mit einem entschuldigenden Blick auf seinen Bücherstapel zurück, wenn ich wieder ging. Doch einmal, als ich ihm ein Suhrkamp Bändchen von Michael Oppitz zeigte,³⁰ hielt er inne: Was für eine wunderbare Sprache! Kann ich das haben? Sein Büro war nicht nur voller Bücher, sondern er war breit belesen, musste sich dabei aber auf die Bücher beschränken, die ihm wichtig schienen.

Wenn Clemens Heller von der Bibliothek redete, bekam er leuchtende Augen. Die Vorliebe für Bibliotheken durchzog sein ganzes Leben. Zwischen dem Oberlin College und Harvard studierte er eine Zeit lang Bibliothekswissenschaften. Die Erfahrung in Harvard, die Widener Library, eine der großen amerikanischen Forschungsbibliotheken, nutzen zu können, hatte ihn offenbar geprägt. Auch bei der Vorbereitung des ersten Salzburg Seminars dachte Heller daran, Mittel für Bücher vorzusehen. Das Salzburg Seminar sollte zur Institution werden, indem in Schloss Leopoldskron eine kleine Bibliothek mit zeitgenössischer, geistes- und sozialwissenschaftlicher Literatur aus den USA aufgebaut wurde. Kaum in Paris angekommen, entwickelte Heller 1949 eine Anregung an die Rockefeller Foundation: Aufbau einer europäischen Biblio-

30 Michael Oppitz, *Frau für Fron*.

thek nach amerikanischem Muster in Erweiterung des Institut National des Langues et Civilisations Orientales.³¹

Ihm wäre es wohl recht gewesen, wenn die Maison des Sciences de l'Homme als ein Haus, zentriert um eine große, sozialwissenschaftliche Bibliothek entstanden wäre, mit offen zugänglichen Bestände und einigen Räumen für Forscher aus allen Pariser Einrichtungen drum herum. Der sichtbare Ausdruck dieses Anliegens war später der Lesesaal für die Zeitschriften im ersten Stock des Hauptgebäudes. Hier lagen, offen und jederzeit zugänglich, alle wichtigen Zeitschriften der Sozialwissenschaften aus. Wie an amerikanischen Universitäten entwickelte die Maison einen eigenen Verlag, die Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Auf meinem Weg zu meinem Büro kam ich an einem Büro mit einem großen Plakat mit den Initialen IMEC vorbei. Dies stand für Institut Memoires de l'Édition Contemporaine. Mir wurde sein Erfinder, Olivier Corpet, vorgestellt. Er kümmerte sich um die Archivierung der Unterlagen der großen Verlage zu zeitgenössischen Autoren, die ihren Weg (noch) nicht in die öffentlichen Archive gefunden hatten. Der Kontakt war kurz, höflich und folgenlos. Erst Jahre später konnte Corpet ein eigenes Büro in der Nähe dieser Verlage eröffnen. Heller hatte sein kostbarstes Gut, ein Büro, für ihn verteidigt, hatte die Geduld aufgebracht, lange auf den Erfolg der guten Idee zu warten. Heute ist dies eine große Institution mit den Akten von Verlagen wie Hachette, Fayard oder Seuil,³² in einem Kloster der Normandie, mit einem Jahresbudget von 3 Mio. €, je zur Hälfte vom nationalen Kultusministerium und von der Region Normandie.

Clemens Hellers Anregungen konnten einem auch als absurdes Theater vorkommen. Einmal sollte ich ihn unbedingt zu einem Seminar über Parapsychologie in China begleiten. Es war die Zeit von Deng und der Hoffnung auf die Öffnung Chinas. Er glaubte, hier einen intellektuellen, nicht unmittelbar politisierten Anknüpfungspunkt mit einem chinesischen Wissenschaftler gefunden zu haben. Die Teilnehmer kamen aus aller Herren Länder, wie es der Aversion von Clemens Heller gegen Bilaterales entsprach. Er blieb nicht lange und auch ich wusste nichts damit anzufangen.

31 RFA 1.2, 500 S, Box 23, Folder 228.

32 s. <http://www.imec-archives.com> (12.2.2016).

Wolf Lepenies hat schon in seinem ersten Artikel zu Clemens Heller, in dem er ihn als „one of the most impressive administrators on the European scene“ bezeichnete, eine ähnliche Situation beschrieben: Heller schleppte ihn in ein Seminar zur frühmodernen Stadtgeschichte, „nothing right now that could be more remote from my own interests and preoccupations.“³³ Es war Hellers Art, ständig Anregungen zu geben, indem er Personen zusammenbrachte, die sich nicht gesucht hätten.

Ich folgte meistens brav und habe es selten bedauert. So stellte er mir z.B. Nurul Hasan vor, den Historiker und früheren Erziehungsminister Indiens. Von ihm könne ich alles über das indische Hochschulwesen erfahren. Ich erhielt über zwei Tage eine private Vorlesung. Nurul Hasan, eine breite, in sich ruhende Gestalt, sprach wie zu einem Auditorium mit großer Autorität und solcher Präzision, über ein so verwirrend großes und vielfältiges Land, dass ich die Illusion vermittelt bekam, das indische Hochschulwesen zu verstehen – und zu akzeptieren, dass ein Vergleich mit dem deutschen System viel zu schwierig wäre.

Essenseinladungen waren die Situationen, bei denen Clemens Hellers Verführungskünste voll zur Geltung kamen. Es ging in der Regel in eines der umliegenden Restaurants, von dem jeweils behauptet wurde, es sei eine Entdeckung, bescheiden, aber sehr gut. Kaum saß man, rief Heller: „De l'eau!“ Und eigentlich wolle er gar nichts essen. Wenn der Gast dann aber etwas ausgewählt hatte, fühlte er sich veranlasst, doch auch etwas zu bestellen, zur Zufriedenheit seines Gastes auch etwas Wein. Oder er zeigte auf den Nachbartisch: Das wolle er haben, das sei wunderbar. Es kam allerdings auch vor, dass er, wenn er nicht augenblicklich bedient wurde, aufstand und den verlegen reagierenden Gast veranlasste, ins nächste Restaurant mitzukommen. Dort sei es eigentlich doch viel besser.

Die Steigerung dazu erzählt Wolf Lepenies: Clemens Heller lädt ihn zum Essen ein; seine Frau Marie-Louise kommt mit. Er habe ein wunderbares Restaurant entdeckt. Marie-Louise: „Clemens, das Restaurant ist am Dienstag geschlossen.“ Er wiederholt sein Lob und läuft los. Wolf Lepenies und Marie-Louise nolens, volens hinterher. Es zieht sich. Als sie schließlich ankommen: „Dienstags geschlossen.“ Marie-Louise sieht ihn nur vorwurfsvoll an. Clemens Heller darauf mit seinem kindlich vergnügten Lächeln, wie zur Entschuldigung: „Aber das Restaurant ist so gut.“

33 Wolf Lepenies: Happy, chez Heller in THES, 21. 4. 1995.

Diese Essen vermittelten den Eindruck, sie seien ein Vergnügen, nicht recht ernst zu nehmen. Trotzdem: Die Unterhaltung war selten small talk. Der Einstieg war häufig politisch, aber dann ging es um Bücher, Wissenschaftler oder Institutionen, aber eher im Stil der *Aperçus*, mit denen Clemens Heller mit leicht ironischem Lächeln Anstöße zu gewichtigen Themen gab, ohne Stellung zu nehmen. Es blieb immer der Ausweg, die Situation als geistreiche Konversation anzusehen, wenn der Gast Hellers Anliegen nicht ernsthaft aufgreifen wollte. Wollte der Gast ihn auf eine Position festnageln, fand Heller schnell gute Gründe für das Gegenteil. Er war der Moderator, nicht der Protagonist einer Position, so als ob er keine eigenen Absichten hätte und seine Stellung als *Administrateur de la Maison* keine Rolle spielen würde.

Die Art, wie Clemens Heller von einer Sprache zur anderen wechselte, spielte bei solchen Essen zwischen Franzosen und Ausländern eine wichtige Rolle. Je nach dem, mit wem er gerade telefonierte, begann das Gespräch auf Deutsch, Englisch oder Französisch. Wenn er bei solchen Gelegenheiten mit Rücksicht auf die Ausländer auf Englisch oder Deutsch begonnen hatte, zeigte er sich nach kurzer Zeit überrascht, dass er offenbar in der falschen Sprache sprach, und entschuldigte sich. Trotz dieses *Kotaus* vor dem französischen Stolz auf die Sprache war damit die *Exterritorialität* der Situation gekennzeichnet, halb in Paris und halb in der Welt. Ohne weitere Erklärung war dem Französischen die Exklusivität genommen, die jeden Ausländer einschüchtert. Es war dann unproblematisch, wenn der Rest der Unterhaltung doch weitgehend auf Französisch stattfand und dem Ausländer manches unverständlich blieb.

Die Zusammenstellung der eingeladenen Gäste trug zu dieser eigentümlichen Mischung von wichtig und unverbindlich bei. Wenn Heller mit einem Gast zum Essen ging und mir auf dem Gang begegnete, hieß es häufig: „Wollen Sie nicht mitkommen?“ Allerdings mit Geldgebern aß Clemens Heller in der Regel alleine – und kam mit vergnügtem, geheimnisvollem Gesicht zurück in sein Büro, wenn das Gespräch eine neue Idee erbracht hatte, wie sich Aufgaben des Ministeriums und Möglichkeiten der *Maison* verbinden ließen. Wenn der Anlass mittelbarer war, wurde hinzugeladen, wer gerade vorbeikam und für Verwirrung über die Absicht sorgen konnte. Es konnte aber auch eine Essensverabredung im Sinne der Gewohnheiten der französischen Partner sein. Wie bei Hofe wurde dann die *Entourage* der beiden Verhandlungspartner dazu geladen, genau überlegt, wer

nützlich sein könnte; es galt als Auszeichnung, aus solchen Anlässen hinzugezogen zu werden.

Das tägliche Instrument der Handlung war das Telefon. Clemens Heller kam meist als einer der ersten ins Haus, verschwand in seinem Büro und telefonierte.³⁴ Ich hatte den Eindruck, zwischen 8 und 9 Uhr morgens war für die Akademiker Telefonstunde. Zu dieser Zeit war es möglich jedermann zu erreichen, allerdings unter der Voraussetzung, seine private Nummer zu kennen. Bei den wichtigeren Personen stand sie nicht im Telefonbuch, sondern auf der „liste rouge“, für die Öffentlichkeit unzugänglich. Das Carnet d'Adresses, die Kartei mit den privaten Telefonnummern, signalisierte die Bedeutung des Inhabers. Bei Heller war dies ein großer Behälter in seinem Vorzimmer, der von den Sekretärinnen laufend gepflegt wurde. Wann immer ihm im Gespräch eine Idee kam, ging er zur Tür und rief den Namen ins Sekretariat hinaus. Wenig später hatte er ihn oder sie am Telefon und das Treffen war vereinbart. Manchmal gab es allerdings auch zögerliche Reaktionen. Die Personen am anderen Ende der Leitung wussten nicht recht, wie sie mit dem Überfall umgehen, was sie so ad hoc mit der Anregung von Heller anfangen sollten. Jedenfalls erschien der Zettelkasten mit den Telefonnummern einer der Reichtümer der Maison. Er war das Symbol personenzentrierter Verwaltung, die in Netzwerken arbeitet.

Der spätere, lange Essay von Wolf Lepenies in der Zeitschrift für Ideengeschichte ist voller Geschichten, die Clemens Heller viel lebhafter schildern, als ich es könnte.³⁵ Er assoziiert ihn mit Hans Karl aus dem Schwierigen von Hugo von Hofmannsthal. Das dort zitierte Gespräch zwischen Karl und Helene über den Clown Furlani endet mit der Bemerkung: „Ich begreif, dass Ihnen der Mensch sympathisch ist. Ich find auch alles, wo man eine Absicht merkt, die dahintersteckt, ein bißl vulgär.“ So hätte Clemens Heller meine Erklärungen wohl auch ein bißl vulgär gefunden, weil sie versuchen, Unerklärtes explizit zu machen.

Die Haltung, dass die Institution ihre Absichten nicht im Einzelnen expliziert, hat aber auch einen rationalen Grund. Sie ist Teil reflexiver Verwaltung, bedenkt, welche Wirkungen solche Erklärungen auf die Forscher haben können. Sie werden verleitet, sich diesen Absichten anzupassen, zumindest im Text ihrer Anträge,

34 David Gugerli, Der Anruf.

35 Wolf Lepenies, Jongleur im Reich des Geistes. Erinnerungen an Clemens Heller.

statt ihren eigenen Absichten zu folgen. Die Forderung nach unbedingter Transparenz berücksichtigt diese Rückwirkungen nicht hinreichend.

Absichten für die Maison hatte Heller wohl, doch erklärt hat er sie nur, wenn es nicht zu vermeiden war, wie wohl in der Auseinandersetzung, als es um die Berufung von Jean Gottmann, einem damals in den USA hoch angesehenen Sozialgeographen französischer Herkunft, an die VIe Section ging. Er war für die Leitung eines Instituts für Amerika-Studien angesprochen worden. Seine Vorstellungen davon widersprachen denen von Heller. Deshalb machte er ihm den abweichenden Vorschlag, das neue Centre zusammen mit Claude Lévi-Strauss, Gunnar Myrdal und Gérard Debreu zu entwickeln. Als Jean Gottmann zu Recht einwendet, dass alle drei keine Experten für Amerika-Studien seien, antwortet Heller, ihm gehe es darum, eine „base for the synthesis of European and American methods in the study of the U.S. and Canada, and by implication in the social sciences in general“ zu schaffen.

„The Area Centers of the EPHE bring together scholars of different points of view and temperaments, among whom the only link is very often only the area in which they are interested. This does not mean that they have to make compromises in their method or position or are asked to arrive at a common denominator in their work, but it is hoped that they will collaborate in the creation of large institutional units which command sufficient resources to be beneficial to all of them, and which will create at least an opportunity and an inducement for collaboration between different disciplines and methods ... independence is given to those who want to work in comparative isolation. [The aim of such a center is] not, to provide information about America, but ... to create a base of cooperation between European and American scholars in the study of America.“

Vergleicht man diese Äußerung mit den Ideen, die er 1949 der Rockefeller Foundation für die europäische Bibliothek vorgetragen hatte, oder mit der Zusammensetzung des Salzburg Seminars 1947, dessen Gegenstand die amerikanische Zivilisation sein sollte, wird offensichtlich, dass er seine Vorstellungen kontinuierlich und konsistent verfolgte, keineswegs chaotisch, sondern folgerichtig, allerdings personenzentriert und mit viel Raum für Unerwartetes.

Interpretationsoffene Ziele der Institution schützen die Freiheit der Forscher. Dies war schon 1957 Hellers Prinzip, als er im Namen der Maison „Sciences de

l'Homme“ vorschlug. Dieser damals ungewöhnliche Begriff, im Englischen wie im Französischen, überdeckte unausgesprochene Differenzen und konnte so zu einer Bedingung für die Vielfalt und Lebendigkeit der Institution werden. Er erlaubte das Amalgam zwischen den Absichten der amerikanischen Stiftungen und den lokalen Kräften in Paris, bot ein Dach, unter dem alle theoretisch unvereinbaren Ansätze in Paris zusammen kommen konnten, ganz nach dem Geschmack des Verwalters Heller, der sich für alle erdenklichen Theorien begeistern konnte, wenn sie nur interessant behandelt wurden. Die eindeutige wissenschaftliche Position von Braudel dagegen führte zu unüberwindbaren Widerständen. Dieses vieldeutige Dach reagierte auf die politisch motivierte Unterscheidung zwischen amerikanischer und französischer Sozialwissenschaft; sie wurde, so wie Heller die Institution mit Leben erfüllte, als inexistent behandelt und für die wissenschaftliche Arbeit fruchtbar gemacht.

Ähnlich vieldeutig hatte Clemens Heller schon bei den Salzburg Seminars den Begriff „American Civilization“ genutzt. Die Finanziere wollten die Pax Americana in Europa fördern. Das Seminar sollte den Teilnehmern die amerikanische Zivilisation nahebringen. Heller dagegen hat interessante Intellektuelle beiderseits des Atlantiks zusammengebracht, die heikle Themen diskutierten. Er hatte nichts gegen das Ziel der Spender, glaubte nur nicht daran, dass es mit Predigen planmäßig zu erreichen wäre. Allerdings ging diese erste Verwaltungserfahrung für ihn persönlich schlecht aus. Als PhD Student hatte er keine Macht. Gegenüber der amerikanischen Militärregierung fehlte ihm die erforderliche Protektion. Prominente Teilnehmer wie Walt Rostow oder Margret Mead reichten nicht, um ihn im Spiel zu halten. Ihm fehlte ein Braudel.

Die „mangelnde Transparenz“ war, so lernte ich, als ein Dienst am Wissenschaftler zu verstehen. Clemens Heller arbeitete tatsächlich zuweilen mit Verfahren, die der Betroffene nur akzeptieren, aber nicht durchschauen konnte. Von Gastwissenschaftlern wurde mir erzählt, ihnen sei schleierhaft, welche Manipulationen er mit ihrem Stipendium vornehmen würde. Sie würden von ihm persönlich in eine Bankfiliale geführt, in der sie ein Stipendium unmittelbar ausbezahlt bekämen, dann aber einen Teil sofort wieder abgeben müssten. Sie waren sich offenbar nicht bewusst, dass französische Institutionen für vergleichbare Transaktionen Monate gebraucht hätten. Der Gastwissenschaftler wäre schon lange abgereist gewesen, bevor die Administration eine solche Verrechnung hätte vornehmen können. Wer

erfahren hat, wie Mittel amerikanischer Stiftungen frei verwendet werden können, solange sie den vereinbarten Zwecken dienen, wird auf Wege sinnen, wie der Forscher das ihm Zustehende bekommen kann, ohne ihn mit all den Regeln staatlicher Verwaltung zu belasten, die die Institution zu beachten hat.

Auch von welchem Konto Heller das Geld abhob, das er in die Hand gedrückt bekam, war dem Gast schleierhaft. War es sein eigenes oder das der Institution und welcher, der Maison oder der Ecole? Warum er für seine Forschung zum Directeur Associé an der EHESS wurde und viele Jahre später dafür eine Rente erhielt, hinterfragte er lieber nicht; denn es war zu seinem Vorteil und er brauchte sich mit diesen administrativen Details nicht zu beschäftigen. Transparenz ist eine ambivalente Maxime. Sie erfordert Aufmerksamkeit für Mechanismen der Verwaltung und lenkt damit den Wissenschaftler von seiner eigenen Arbeit ab. Es war im wohl verstandenen Interesse des Wissenschaftlers, wenn Heller möglichst wenig aufwändig verfuhr. Der Betroffene musste nur darauf vertrauen, dass alles seine verwaltungsmäßige Ordnung habe.

Im regelgebundenen Pariser Kontext war Vertrauen in die Verwaltung, wie Heller es erwartete, eine ungewohnte Zumutung. Aus der Sicht mancher jüngerer Wissenschaftler war ein solches Vorgehen die Verkörperung paternalistischer Willkür. Im Prinzip hatten sie Recht, aber konkret schätzten sie Heller völlig falsch ein. Es kommt entscheidend auf den Kontext an. Würde man einem deutschen Ministerialbeamten eine vergleichbare Macht geben, könnte man nicht sicher sein, dass er sie nicht dazu missbrauchen würde, seine Bedeutung zu demonstrieren. Im Hinblick auf seine Karriere kann es für ihn von Vorteil sein zu zeigen, über welche Macht er verfügt. Oder stelle man sich eine vergleichbare Situation in Georgien vor, wo die offiziellen Gehälter kaum erlauben, die Familie zu ernähren: eine ideale Quelle für Bestechungsgelder. Und selbst unter Pariser Verhältnissen war die Maison in der Gefahr, eine bestimmte Art von Wissenschaftler zu bevorzugen, zu einer chapelle parmi d'autres zu werden. Dieses Argument wurde auch gegen Braudel verwendet. Auch wenn allgemein anerkannt war, dass Braudel beim Aufbau der VIème Section in seiner unkonventionellen Art ungewöhnlich viele, sehr begabte Wissenschaftler ausgewählt hatte, wurde befürchtet, dass seine Macht und die Fixierung auf eine intellektuelle Agenda auf die Dauer eine Gefahr für die Institution werden könnte. Braudel war paternalistisch. Die breitere Orientierung von Heller war ein wichtiges Gegengewicht.

Die Undurchsichtigkeit gegenüber den Wissenschaftlern galt nicht gegenüber den Finanziers; Clemens Heller hatte den Ehrgeiz, die Maison auf seine Art besonders gut zu verwalten. Während meines Aufenthaltes war er einige Wochen ganz unzugänglich, von der Verwaltung absorbiert; der Rechnungshof prüfte. Der Cour des Comptes ist in Frankreich eine Verwaltung mit besonders hohem Ansehen. Sein Prestige rangiert gleich nach dem Conseil d'Etat. Nach Abschluss der Prüfung erzählte er mir mit kaum verhohlenem Stolz, dass sie keinerlei Einwände hatten, im Gegenteil von seiner effizienten und sparsamen Verwaltung besonders beeindruckt waren. Die für den Gastwissenschaftler undurchsichtige Banktransaktion zum Beispiel erforderte kaum Personal, nur eine Sekretärin, die die Begründetheit der Verrechnung dokumentierte.

Clemens Heller sah sich in der Maison als „Executive Director“³⁶, ein Titel, der einen Anklang an seine Funktion als „executive secretary“ für das Salzburg Seminar enthielt. Damit stellte er sich selbst in die Tradition der amerikanischen Stiftungsverwaltung. Durch seine unermüdlichen, täglichen Bemühungen im Secrétariat Scientifique, Unverträgliches miteinander in Kontakt zu bringen, ohne erkennbaren Plan, mit einem Freiraum, der französische Forscher und ausländische Gastwissenschaftler zusammenkommen ließ, wurde die Maison in den 70er und 80er Jahren zu einem hoch attraktiven intellektuellen Milieu in Paris. Ohne Clemens Heller wäre sie nicht dazu geworden. Sicher, es gab günstige Umstände. Die Symbiose mit Braudel war unter den eigentümlichen Bedingungen in Paris eine wichtige Bedingung des Erfolges. Die akademische Position von Fernand Braudel und sein Durchsetzungswillen haben die Frage der Institutionalisierung der Sozialwissenschaften in einer nationalen Einrichtung auf die Tagesordnung gebracht und schließlich zur Gründung des EHESS geführt. Eine international attraktive Institution wurde der Boulevard Raspail jedoch durch Clemens Heller, einem Amerikaner Wiener Herkunft, dem alle nach den Kriterien der französischen akademischen Welt für solchen Einfluss sonst üblichen akademischen Voraussetzungen fehlten, der kein Normalien oder Absolvent einer Grande Ecole war, der keine Thèse d'Etat geschrieben hatte. Akademische Respektabilität und Unkonventionalität im täglichen Handeln wurden so miteinander vereinbar. Es war auch die Zeit, als französische Intellektuelle wie Michel Foucault (Collège de France), Jacques Lacan, Pierre Bourdieu (1964 EPHE und ab 1975 EHESS)

36 Persönliche Mitteilung von Maurice Aymard am 15.1.2016.

Joachim Nettelbeck

oder Jacques Derrida (Ecole Normale Supérieure und ab 1983 EHESS) weltweit die Geistes- und Sozialwissenschaften anregten. Entscheidend war jedoch Clemens Heller, der alles verstand und mit Mitteln der Bildung, des Geschmacks, der Fairness, des Widerspruchs, der Ironie und des Witzes arbeitete, eine Person ganz im Sinne des Gaither Reports. Robert Merton hätte es wohl Serendipity genannt, wie Heller seine Absichten mit sagacity verfolgte und dem Zufall Raum ließ. In meinen Augen war er ein vorbildlicher Verwalter von Wissenschaft.

Nachwort

Welche Prinzipien guter Wissenschaftsverwaltung schälen sich aus diesen Geschichten heraus? Zunächst einmal stehen die Personen im Mittelpunkt, die Wissenschaftler, von den Studenten bis zu den Professoren. Es geht um die Entfaltung ihrer Fähigkeiten. Für wissenschaftsdienliche Verwaltung steht das „Sorgen für“ im Begriff Verwaltung im Vordergrund, das Sorgen für optimalen Bedingungen für die Arbeit der Wissenschaftler, im Großen bei der Gestaltung von Institutionen wie im Kleinen der täglichen Routinen, mittels Geld, Regeln, Organisation und Verfahren.

Serendipity spielt immer eine Rolle, für die Entwicklung von Wissenschaft wie für deren Verwaltung. Vieles bleibt unvorhersehbar. Auch wenn vernünftig geplant, hehre Ziele verfolgt werden und die Bedingungen optimal gestaltet worden sind, kann es immer sein, dass die Gedanken der Wissenschaftler woanders hinführen. Kluge Verwaltung muss dies zulassen, hat insofern wie Wissenschaft selbst etwas Spielerisches, muss für Unvorhergesehenes offen bleiben, muss den Möglichkeitssinn kultivieren.

Auf der anderen Seite, auch wenn sie so auf die Personen Rücksicht nimmt, bleibt Verwaltung Herrschaft, vollziehende Gewalt. Sie ist legitimiert, politisch gesetzte Ziele zu verfolgen, die der Wissenschaft selbst äußerlich sind. Dazu gehört auch, dass mit den öffentlichen Mitteln möglichst wirtschaftlich umgegangen wird, dass die Verwaltung effizient ist. Sie hat mit den Mitteln auszukommen, die ihr zur Verfügung gestellt werden. Auch viel zu geringe Mittel wie bei den Instituten in Bukarest oder Bamako können hilfreich sein.

Doch ob die Verwaltung effektiv in dem Sinne ist, dass sie die politisch gesetzten Ziele erreicht, hängt davon ab, dass sie die Eigenarten von Wissenschaft und Wissenschaftlern angemessen berücksichtigt, eben Serendipity. Die Verwaltung erbringt ihren eigenen, unerlässlichen Anteil an der öffentlichen Aufgabe Wissenschaft, wenn sie sich als die „intermediäre Ebene“ (Strohschneider) versteht, die zwischen solchen Anforderungen und dem notwendigen Freiraum für die Entfaltung von Wissenschaft vermittelt, wenn der Verwalter sich als Überset-

zer zwischen diesen Welten sieht. Alain Supiot, der Gründer des Institut d'Études Avancées de Nantes, hat für diese Rolle das schöne Bild geprägt, dass der Verwalter sich als Gärtner zu verstehen habe, nicht als Jäger, wie es Politiker und ihre Sucht nach schnellen Erfolgen gerne hätten. Statt als Jäger das Wild so schnell wie möglich zu erlegen, pflegt der Verwalter als Gärtner die empfindlichen Pflänzchen, wählt die richtige Saat aus, ist geduldig, gibt Wasser, manchmal etwas Dünger, beschneidet, wenn nötig, unfruchtbare Triebe. Eine solche Verwaltung ermutigt und arbeitet mit Vertrauen. Sie räumt Zeit ein. Sie toleriert auch Fehler, kontrolliert und korrigiert erst ex post und stört so nicht die ständige Selbstkorrektur wissenschaftlichen Arbeitens. Fehleinschätzungen der Verwaltung sind nicht immer zu vermeiden. Die Einschätzung, eine Entscheidung sei ein Fehler gewesen, kann selbst eine Fehleinschätzung sein, die sich als solche erweist, wenn nicht vorzeitig eingegriffen wird.

Der Verwalter hat so mit vielen Widersprüchen fertig zu werden. Ein weiterer ist der zwischen der Verteidigung seiner Institution und dem Gemeinwohl. Der Gaither Report fordert dazu auf, weniger an die Profilierung der eigenen Einrichtung und ans Marketing zu denken, mehr an den Vorteil, den Wissenschaft und Gesellschaft insgesamt von einer Förderung haben. Ein extremes Beispiel dafür war das Collegium Budapest. Die recht spezifische Aufgabe des Wissenschaftskollegs legte es nicht gerade nahe, sich nach dem Fall der Mauer in Osteuropa zu engagieren. Eine verengte Sicht aus der Perspektive der eigenen Institution hätte Wolf Lepenies daran gehindert, überhaupt nur an die Möglichkeit zu denken, in Budapest eine vergleichbare Institution aufzubauen.

Wissenschaftsverwaltung setzt den Wissenschaftlern Grenzen, manchmal gegen ihren Willen, im Interesse des Gemeinwohls. Es kommt vor, dass sie ihnen nicht das gibt, was sie wollen, sondern das, von dem der Verwalter zu der Überzeugung gekommen ist, dass sie es braucht. Auch in der Demokratie ist das Gemeinwohl nicht mit der Meinung der Mehrheit identisch. Wie der Richter, wenn er im Namen des Volkes Recht spricht, sich nicht nach der mehrheitlichen Meinung des Volkes richtet, sondern nach dem, was er für rechtlich geboten hält, so folgt der Verwalter dem, was er unter Abwägung der rechtlichen und sachlichen Möglichkeiten für die beste Alternative hält. Die Meinung der Mehrheit der Wissenschaftler ist für sein Urteil wichtig, kann ihn aber nicht von der Verantwortung befreien, dass die Verwaltung, in wie immer indirekten Formen

und in den Grenzen ihrer Zuständigkeit, über Wissenschaft zu entscheiden hat. Der Verwalter muss sich dafür möglichst umfassende Anschauung verschaffen, durch Gespräche mit den Wissenschaftlern und Wahrnehmung aller Umstände. Er hat durch breite Bildung seinen Möglichkeitssinn zu erweitern und seine Urteilsfähigkeit zu schärfen. Letztlich muss er den Mut aufbringen, für sein sorgfältig begründetes Urteil einzustehen.

Solche Entscheidungen der Verwaltung über Wissenschaft sind im Großbetrieb Wissenschaft häufig in Regeln, Zielvereinbarungen oder Ziffern versteckt und erscheinen Verwaltern wie Betroffenen gar nicht als solche, sondern als unveränderliche Bedingungen. Sie können unschuldig als nützliche Informationen auftreten und werden als Indikatoren doch zu zwingenden Normen, die das Verhalten aller Beteiligten steuern. Vor dieser unerwünschten Wirkung indirekter Steuerung hat schon der Erfinder dieser Methoden, des *Managements by Objectives*, Peter Drucker, gewarnt hat. Er verstand sie als einen Weg, die Autonomie der Mitarbeiter zu fördern und damit deren kreative Fähigkeiten im Interesse der Effizienz des Betriebes zu mobilisieren, durchaus der am Anfang zitierten Äußerung von Morstein Marx zur Verwaltung vergleichbar.¹ Der Sinn dieser Methode werde verfehlt, wenn die Information zur Steuerung verwendet werde; der Mitarbeiter entscheide dann nicht mehr eigenverantwortlich über die einzusetzenden Mittel, sondern folge blind den Zahlen wie dem Befehl eines Vorgesetzten. Im so kybernetisch gedachten Arbeitsverhältnis müsse die Rückkoppelung zwischen Ziel und Mittel durch die Einsicht und Reaktion des Mitarbeiters selbst stattfinden. In der traditionellen Verwaltung hatte das Verbot der Rückdelegation denselben Sinn.

Je standardisierter infolge des New Public Management die Verfahren werden, desto schwerer wird es für den einzelnen Verwalter sie zu ändern, wie am Bologna Prozess erkennbar wurde. Dem Verwalter vor Ort wird durch solche Steuerung auf Distanz, wie Renaud Epstein das genannt hat,² der Zugriff auf die implizierten Normen verwehrt. Demjenigen, der die Regeln oder Kennziffern entwickelt, nimmt sie die Anschauung, was er damit anrichtet. Durch die Distanz sind unerwünschte Wirkungen schwerer zu erkennen und es dauert länger, bis

1 Peter Drucker, *The Practice of Management*.

2 Renaud Epstein, *Gouverner à distance. Quand l'Etat se retire des territoires*, und ders. in: *La rénovation urbaine. Démolition – reconstruction de l'Etat*.

sie sich bemerkbar machen. Diese Art der Verwaltung vermeidet den direkten Eingriff in die Wissenschaft, aber beeinträchtigt die Arbeit der Wissenschaftler, soweit sie gezwungen sind, sich den implizierten Normen anzupassen.³

Hier liegen die Probleme der Wissenschaftsverwaltung, die schwer zu bewältigen sind. Demgegenüber besteht kaum Grund zur Sorge, dass Verwalter sich nicht um ihr Fortkommen kümmern würden, um ihr Einkommen wie um ihre Macht. Auch an technischen Fertigkeiten fehlt es nicht; neue werden vermittelt. Die indirekten Mittel sind das Problem. Im Großbetrieb Wissenschaft verbreiten sie sich mehr und mehr weltweit und machen es den Verwaltern schwer, demgegenüber eine kritische und reflexive Haltung einzunehmen, die spezifischen Umstände zu berücksichtigen und entsprechend zu handeln.

Wenn es so sehr auf die Haltung ankommt, stellt sich die Frage, wie es dazu kommen kann. Es gibt keine Möglichkeit, Einstellungen zu verordnen. Wie kann sich trotzdem eine solche Haltung heraus bilden, eine Interpretationsgemeinschaft, was im Sinne guter Wissenschaft zu tun ist, ein Denkkollektiv der Verwalter? Traditionell war es die juristische Ausbildung, das Juristenmonopol, das der Verwaltung für höhere Funktionen ein gemeinsames Fundament gegeben hat; es hat sich als zu eng erwiesen. Bedenkt man die Ausbildung der erwähnten Wissenschaftsverwalter, ist keine fachliche Gemeinsamkeit zu erkennen. Sie haben ganz unterschiedliche Disziplinen studiert: Alte Sprachen, Biologie, Mathematik, Germanistik, Geschichte, Religionswissenschaft, Kommunikationswissenschaft, Rechtswissenschaft. Für die Qualität ihrer Arbeit kam es offenbar nicht auf ihr Fach an. Sie haben aber alle die Erfahrung vertieften wissenschaftlichen Arbeitens gemacht, selbst eine so politisch handelnde Person wie Shepard Stone. Wissenschaftliche Qualifikation kann allerdings auch störend wirken, zu einer Rollenunsicherheit verleiten. Infolge des höheren Prestiges von Wissenschaft im Vergleich zu Verwaltung bedauern manche, nicht Wissenschaftler geworden zu sein. Eine solche Unsicherheit über die spezifische Rolle stört das Engagement für die Verwaltung.

3 Alain Supiot, *La Gouvernance par les nombres*. Er legt dar, wie diese Methoden die demokratische Ordnung der Gesellschaft insgesamt in Mitleidenschaft ziehen. Zum Bereich Wissenschaft und Forschung: Wilhelm Krull, *Die vermessene Universität. Ziel, Wunsch und Wirklichkeit*. Grundlegend auch : Alain Desrosières, *La politique des grands nombres*.

Die Charakterisierung als Handwerk legt nahe, dass sich die erforderliche Haltung in der Praxis herausbildet und durch Erfahrung reift. Bei einem Handwerk kommt es auf die Haltung der Meister an, aber auch auf die eigenen Versuche und das Lernen der Lehrlinge untereinander. Konkrete Anschauung fördert auf jeden Fall das Verständnis und damit wissenschaftsdienliches Verhalten, auch bei nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern. Es lohnt sich, auch sie die Schwierigkeiten der wissenschaftlichen Arbeit erleben zu lassen.

Diese Art der alltäglichen Weitergabe von Haltungen kann man in allen Verwaltungen beobachten. Sie führt zu einer erstaunlichen Kontinuität von eigenartigen Verwaltungsstilen. Doch kann man solche Haltungen auch von außen beeinflussen, selbst wenn es nicht um feste Regeln geht, die einfach Gegenstand einer Ausbildung sein könnten. Dazu noch eine weitere, kurze Geschichte über ein Programm der Stiftung Volkswagenwerk und des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft in den 1990er Jahren. Es ging von folgender Überlegung aus:

Veranstaltungen, bei denen Verwalter unterschiedlicher Einrichtungen der Wissenschaftsförderung ihre Erfahrungen austauschen, können eine gemeinsame Haltung fördern. Solche Veranstaltungen bieten sich in Deutschland besonders an, weil der kooperative Föderalismus es mit sich bringt, dass die verschiedenen Organisationen, auf Landes- und Bundesebene, in den Förderorganisationen und in den Universitäten, in privat und öffentlich organisierten Einrichtungen, häufig veranlasst sind, sich untereinander abzustimmen, ohne dass es eine Instanz gäbe, die die Verwalter zu gemeinsamem Verhalten verpflichten könnte. Eine solche Kooperation, die ohne Über- oder Unterordnung auskommen muss, lebt von der Vertrautheit der Verwalter untereinander. Ihre Kollegialität erlaubt es, im Interesse des Gemeinwohls die Selbstbezogenheit der Organisationen zu relativieren.

Die Stiftungen haben dementsprechend eine Reihe von Konferenzen für vielversprechende, junge Wissenschaftsverwalter organisiert. Sie fanden an einem etwas isolierten Ort statt. Eine Übernachtung war eingeschlossen, mit einem langen, informellen Zusammensein am Abend. Das Thema und Vorträge mit dem einen oder anderen prominenten Redner waren Anlass, damit die jungen Verwalter anhand sachlicher Diskussionen sich einander intensiv kennenlernen konnten. Diese intellektuelle und soziale Wirkung der Veranstaltung war das Wichtigste. Tatsächlich sind daraus lang andauernde kollegiale Beziehungen entstanden.

Stiftungen übernehmen keine Daueraufgaben. Deshalb haben die beiden Stiftungen nach den ersten positiven Erfahrungen die großen Forschungsorganisationen gefragt, ob sie bereit wären, diese Initiative fortzuführen. Die Generalsekretäre zeigten sich begeistert. Doch statt sich ihrer Verantwortung als Meister zu stellen und selbst ihre Erfahrungen weiterzugeben, übertrugen sie der Wissenschaft die Verantwortung, der „Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer“, nach ihrer Website dem „Kompetenzzentrum der Verwaltungswissenschaften in und für Deutschland“ und einem Professor, der durch seine Expertise zur Evaluation ausgewiesen war. Dementsprechend wurden ordentliche Fortbildungskurse eingerichtet. Die Vermittlung von Fachwissen trat an die Stelle der Anstiftung zu sozial verlässlichen Beziehungen unter Kollegen, zu einem Esprit de Corps. Damit wähten die Generalsekretäre sich auf der sicheren Seite. Ihre eigene Praxis war anders. Sie trafen sich regelmäßig im Interimsclub in Bonn. Für ihren Esprit de Corps brauchten sie nur diesen gemeinsamen Club. Sie hatten sich genug zu sagen und brauchten keine wissenschaftliche Belehrung.

Eine so geartete Kultivierung einer wissenschaftsdienlichen Haltung setzt als selbstverständlich voraus, dass der Verwalter die derzeit gängigen Techniken der Verwaltung beherrscht. Die Erfahrung zeigt, dass ihre Vermittlung kein prinzipielles Problem darstellt. Da sie von vielen gleichermaßen angewendet werden, müssen sie relativ einfach und leicht zu erlernen sein. Sie werden meist am Arbeitsplatz durch Kollegen vermittelt, gegebenenfalls ergänzt durch Weiterbildungskurse wie in Speyer. Verwalter sind solche Lernprozesse gewohnt. Wenn sie mit Externen kooperieren oder von ihnen kontrolliert werden, müssen sie sich jeweils deren Regelwerke aneignen.

Eine wissenschaftsdienliche Haltung dagegen ist keinem Handbuch zu entnehmen. Zu ihr zu ermutigen und faktischen Tendenzen der Verwaltung entgegenzuwirken, die Wissenschaftler in ihrer Produktivität behindern, hat mich zu diesem Buch motiviert. Mir war allerdings auch wichtig zu zeigen, wie befriedigend der Beruf des Wissenschaftsverwalters sein kann. Er erfordert Phantasie – auf allen Ebenen – , und kann das Gefühl vermitteln, einen wichtigen Beitrag zur Entfaltung von Wissenschaft zu leisten.

Im Kreis meiner Kollegen habe ich, wenn sie von der Mühsal ihrer Arbeit deprimiert waren, versucht sie aufzuheitern. Wenn es gelinge, einen Konflikt zur allsei-

tigen Zufriedenheit zu lösen, sei dies doch höchst befriedigend. Das sei die Erotik der Verwaltung. Etwa so: Es knirscht im Gebälk. Die Betroffenen sind ärgerlich. Die Verwaltung besteht auf ihren Regeln, die aus guten Gründen eingeführt worden sind. Die Betroffenen sehen nicht ein, warum sie diese Regeln einhalten sollen. Es gibt gegenseitige Schuldzuweisungen. Wenn dann die Verwaltung nach vorne blickt und nach langem Hin und Her eine einfache, elegante Lösung findet, die für beide Seiten akzeptabel ist, stellt sich, nach dem langen Aufschaukeln des Konflikts die Entspannung und eine tiefe Befriedigung ein – bis zum nächsten Konflikt.

Dank

Dieses Buch sei all meinen Kolleginnen und Kollegen gewidmet, die mir erlaubt haben, meiner Leidenschaft zu frönen, Wissenschaft zu verwalten. Meine Kollegen im Wissenschaftskolleg haben mich jahrzehntelang erfahren lassen, wie weitgehend der Erfolg des Instituts ihrer Arbeit zu verdanken war. Ihre Haltung hat mich angestachelt, dagegen anzuschreiben, wie wenig Aufmerksamkeit die Verwaltung findet. Einzelne hervorzuheben, würde der Tatsache widersprechen, dass es eine gemeinsame Arbeit war.

Einigen Institutionen bin ich zu besonderem Dank verpflichtet, zuvörderst dem Wissenschaftskolleg, das auch nach dem Ende meiner Zeit als Sekretär toleriert hat, dass ich seine Dienste und sein Archiv nutze, dem Institut d'Études Avancées (IEA) de Nantes, an dem ich erfahren konnte, wie bereichernd es ist, Fellow sein zu dürfen, dem Center for European Studies Harvard, das mir einen Einblick in das Leben einer amerikanischen Forschungsuniversität gegeben hat, den Archiven der EHESS, der MSH Paris, der Harvard University und der Rockefeller und Ford Foundation, durch die mir die spannende Erfahrung vermittelt wurde, was es heißt, Geschichte aus den Archiven zu schreiben, und schließlich dem Institut für die Wissenschaften vom Menschen in Wien, wo ich mich in das Wien der 1920er und 1930er Jahre vertiefen konnte. Es sind vor allem Personen, die hinter den Institutionen stehen, denen ich dankbar bin, Luca Giuliani und Thorsten Wilhelmy, Alain Supiot und Samuel Jubé, Peter Hall und Elaine Papoulias, Shalini Randeria und Milos Vec.

Dankbar bin ich denen, die den Unerfahrenen ermutigt haben zu schreiben. Yehuda Elkana, Robert Merton und Harriet Zuckerman gaben den ersten Anstoß bei einem unvergessenen Abendessen. Jürgen Kaube bin ich dankbar, dass er mir erlaubt hat, einige Fingerübungen als Sonntagsjournalist zu machen. Für Ermutigung während des Schreibens bin ich Robert Darnton, Etienne Francois, Stephen Greenblatt, Hortense von Heppe, Alexandra Kemmerer, Wolf Lepenies, Christoph Marksches, Everett Mendelsohn, Reinhart Meyer-Kalkus, Peter Miller, Uwe Pörksen, Stephan Schlak und immer wieder Ulrich Raulff und Alain Supiot dankbar.

Joachim Nettelbeck

Viele haben mir durch kritische Lektüre einzelner Teile und durch Gespräche geholfen, damit unausgegorene Ideen Gestalt annahmen. Dafür danke ich: Almut Achilles, Maurice Aymard, Michael Becker, Hinnerk Bruhns, Larissa Buchholz, Shareen Brysac, Mamadou Diawara, Manfred Erhardt, Falk Fabich, Beatrice Fromm, Maurice Garden, Hans-Martin Gauger, Carlo Ginzburg, Dieter Grimm, Hartmut Grübel, David Gugerli, Otto Häfner, Peter Hammerstein, Marie-Louise Heller, Heinz Hertach, Anne Kwaschik, Brigitte Mazon, Karl Meyer, Tim Müller, Andrei Plesu, Patricia Rosenfield, Christoph Schneider, Hans Schoeffel, Halu Spohr, Jochen Stoehr, Rüdiger Wehner.

Dank Raine Daston kann das Buch nun veröffentlicht werden. Josephine Fenger sei für ihre Hilfe dabei gedankt.

Meiner Frau Annie ist zu danken, dass sie es ertragen hat, dass der Rentner, statt den Garten zu pflegen und zu reisen, sich wieder eine Aufgabe vorgenommen hat.

Literaturverzeichnis

- Antall, József: *Selected Speeches and Interviews (1989–1993)*, 2008. <https://www.martenscentre.eu/publications/jozsef-antall-selected-speeches-and-interviews-1989-1993>.
- Association Maurice Aliger: *Fernand Braudel, l'homme*, 2015, Kolloquium 2010 aus Anlass des 25. Todestages von Braudel (Marie-Pierre Braudel), Paris, 2015.
- Aymard, Maurice: „Cooperare per innovare, Giuseppe Del Bo-Clemens Heller“ in: *Annali*, Istituto Feltrinelli-VIe Section, Fondazione Feltrinelli, 2014–2015 (Cinquantesimo Anniversario).
- Baltzell, E. Digby: *The Protestant Establishment. Aristocracy and Caste in America*, New Haven, 1964.
- Basu, Kaushik: „Social Democracy, Capital and Growth“ in: *An Indian Social Democracy, Integrating Markets, Democracy and Social Justice*, Delhi, 2013.
- Becker, Alton L.: *Beyond Translation. Essays Toward a Modern Philology*, Ann Arbor, 1995.
- Berghahn, Volker R.: *America and the Intellectual Cold Wars in Europe*, Princeton, 2001; deutsche Übersetzung: *Transatlantische Kulturkriege: Shepard Stone, die Ford-Stiftung und der europäische Antiamerikanismus*, Stuttgart, 2004.
- Böhlke, Effi: „*Esprit de nation*.“ *Montesquieus politische Philosophie*, Berlin, 1999.
- Braudel, Fernand: *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*. Paris 1949; deutsche Übersetzung: *Das Mittelmeer und die mediterrane Welt in der Epoche Philipps II.*, Frankfurt/Main, 1990.
- : *Les Ecrits de Fernand Braudel, L'Histoire au quotidien*, Tome 3, Paris, 2001.
- Brocke, Bernhard vom: „Hochschul- und Wissenschaftspolitik in Preußen und im Deutschen Kaiserreich 1882–1907: das ‚System Althoff‘“ in: Peter Baumgart (Hg.): *Bildungspolitik in Preußen zur Zeit des Kaiserreichs*, Stuttgart, 1980.
- Bruhns, Hinnerk: „Universalgeschichte und die schwierige Einheit der Sozialwissenschaft. Bemerkungen zu Max Weber und Fernand Braudel“ in: Hinnerk Bruhns (Hg.): *Max Webers historische Sozialökonomie*, Wiesbaden, 2014, S. 249–269.
- : Joachim Nettelbeck und Maurice Aymard (Hg.): *Clemens Heller, imprésario des sciences de l'homme*, Paris, 2017.
- Bruner, Jerome: *Acts of Meaning*, Cambridge (MA), 1990.

- Conant, James B.: Introduction in: *General Education in a Free Society, Report of the Harvard Committee*, Cambridge, MA/London, 1950, <https://archive.org/details/generaleducation032440mbp> (letzter Zugriff 31.3.2018).
- Daix, Pierre: *Braudel*, Paris, 1995.
- Desrosières, Alain: *La politique des grands nombres*, Paris, 2000.
- Dewey, John: *Democracy and Education, an Introduction to the Philosophie of Education*, New York, 1966 (1st edition 1916).
- Dewey, John: *Experience and Education*, New York, 1938.
- Diawara, Mamadou: „Les recherches en histoire orale menées par un autochtone, ou l'inconvénient d'être du cru.“ *Cahiers d'études africaines*, vol. 25, No. 97, 1985, S. 5–19 (http://www.persee.fr/doc/cea_0008-0055_1985_num_25_97_2183).
- : „L'osmose des regards. Anthropologues et historiens au prisme du terrain.“ *Cahiers d'études africaines*, L (1), 197, 2010, S. 471–505.
- Drucker, Peter: *The Practice of Management*, New York, 1954.
- Duve, Thomas: „Entanglements in Legal History, Introductory remarks“ in: *Global Perspectives on Legal History* 1, 2014, http://www.rg.mpg.de/1009838/gplh_1_duve-introduction.pdf (letzter Zugriff 21.4.2016).
- Elkana, Yehuda und Hannes Klöpfer: *Die Universität im 21. Jahrhundert. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft*, Hamburg, 2002.
- Elkana, Yehuda: *Anthropologie der Erkenntnis. Die Entwicklung des Wissens als episches Theater einer listigen Vernunft*, Frankfurt/Main, 1986.
- Enzensberger, Hans Magnus: *Mittelmaß und Wahn*, Frankfurt/Main, 1988.
- Epstein, Renaud: „Gouverner à distance. Quand l'Etat se retire des territoires“ in: *Esprit*, November 2005.
- : *La rénovation urbaine. Démolition – reconstruction de l'Etat*, Paris, 2013.
- Ezrahi, Yaron: *Imagined Democracies: Necessary Political Fictions*, Cambridge, 2012.
- Fischer, Ernst Peter: „Wie ein Theologe den Kaiser munitionierte“ in: *Bild der Wissenschaft*, 18.1.2011.
- Fleck, Ludvik: *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*. Berlin, 1980 (1. Ausgabe 1935).

- Flexner, Abraham: *Medical Education in the United States and Canada; A Report to the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*, 1910 <http://archive.carnegiefoundation.org/elibrary> (letzter Zugriff 23.4.2018).
- : *Universities, American, English, German*, Oxford, 1930.
- : „The usefulness of useless knowledge“ in: *Harpers*, Issue 179 (June 1939).
- : *An Autobiography*, New York, 1960.
- Ford Foundation: *Report of the Study for the Ford Foundation on Policy and Program, Detroit*, 1949, by a Committee headed by H. Rowan Gaither, prefaced by Henry Ford II (Gaither Ford Report), <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=wu.89094310596;view=1up;seq=7> (letzter Zugriff 15.5.2019).
- François, Etienne und Hagen Schulze (Hg.): *Deutsche Erinnerungsorte*, 3 Bände, München, 2008.
- Frühwald, Wolfgang u.a.: *Geisteswissenschaften heute: Eine Denkschrift*, Frankfurt/Main, 1991.
- Fuchs, Sabine: *Hugo Heller (1870–1923), Buchhändler und Verleger in Wien*, 2004, <http://www.wienbibliothek.at/dokumente/fuchs-sabine.pdf> (letzter Zugriff 10.7.2015).
- Gadagkar, Raghavendra: „The Universe – Which Tools to Understand It“ in: *Proceeding Indian Natural Science Academy*, October 2016.
- Gemelli, Giuliana: *Fernand Braudel*, Paris, 1995 (italienisches Original 1990).
- Glötz, Peter: *Von Heimat zu Heimat*, München, 2005.
- Grimm, Dieter: *Deutsche Verfassungsgeschichte 1176–1866: Vom Beginn des modernen Verfassungsstaats bis zur Auflösung des Deutschen Bundes*, Frankfurt/Main, 1988.
- (Hg.): *25 Jahre Wissenschaftskolleg zu Berlin 1981–2006*, <http://www.wiko-berlin.de/institution/leben-und-arbeiten/rueckblicke/geschichte-der-institution/jubilaeumspublikation/>.
- : *Europa ja – aber welches?* München, 2016.
- Grossmann, Walter: „Hugo Heller (1870–1923) Buchhändler und Erzieher“ in: *Buchhandelsgeschichte, Aufsätze, Rezensionen und Berichte zur Geschichte des Buchwesens*, Historische Kommission des Börsenvereins (Hg.), Nr. 4, 1990, S. 148–157.
- Grunenberg, Nina: „Ein Händchen für Genies. Wiener aus Amerika macht in Paris Wissenschaftspolitik“ in: *DIE ZEIT*, 30.05.1986.

- Gugerli, David: *Der Anruf* in: Hinnerk Bruhns, Joachim Nettelbeck und Maurice Aymard (Hg.): *Clemens Heller, imprésario des sciences de l’homme*, Paris, 2017, S. 43–46.
- Hall, Peter (mit David Soskice): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, 2001.
- Hexter, J. H.: „Fernand Braudel and the Monde Braudelien“ in: *The Journal of Modern History* vol. 44, Nr. 4, Dezember 1972, S. 480–539.
- Holmes, Stephen und Claus Offe: „Party Systems in Post-Communist Countries“ in: *Jahrbuch des Wissenschaftskollegs für das Jahr 1992/93*, Berlin, 1993, S. 164–166.
- Hughes, Thomas: *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880 – 1930*, Baltimore, 1983.
- : *American Genesis: A century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870 – 1970*, Chicago, 1989.
- : *Rescuing Prometheus*, New York, 1998;
- : *Human-Built World: How to Think About Technology and Culture*, Chicago, 2004.
- Humboldt, Wilhelm von: „Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin, 1809/10“ In: *Wilhelm v. Humboldt Schriften zur Politik und zum Bildungswesen*, Andreas Flitner und Klaus Giel (Hg.), Darmstadt, 1964.
- Kahnemann, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*, New York, 2011.
- Kemmerer, Alexandra: „Akten“ in: Marcel Lepper und Ulrich Raulff (Hg.): *Handbuch Archiv, Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, Stuttgart, 2016, S. 131–143.
- Kluge, Friedrich: *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, Berlin, 1989.
- Koselleck, Reinhardt: Einleitung zum Stichwort „Verwaltung“ in: Otto Brunner, Werner Conze und Reinhard Koselleck (Hg.), *Geschichtliche Grundbegriffe*, Bd. 7, Stuttgart, 1992.
- Krämer, Sybille: *Sprache – Sprechakt – Kommunikation. Sprachtheoretische Positionen im 20. Jahrhundert*, Frankfurt/Main, 2001.
- Krüger, Lorenz, Daston, Lorraine u.a. (Hg): *The Probabilistic Revolution*, 2 Bde., Cambridge, 1987.
- Krull, Wilhelm: *Die vermessene Universität. Ziel, Wunsch und Wirklichkeit*, Wien, 2017.
- Kwaschik, Anne: „Deutsche Bildung diesseits und jenseits des Rheins. Regards Croisés“ in: Martin Gessmann und Felix Heidenreich (Hg.): *Bildung in Frankreich und Deutschland, Ideale und Politiken im Vergleich*, Münster, 2006.

- : „Transatlantic Exchanges. Fernand Braudel, the Rockefeller Foundation and the Cold War Origins of the Center for Area Studies in Paris“ in: Corine Defrance und Anne Kwaschik (Hg.), *La guerre froide et l'internationalisation des sciences. Acteurs, réseaux et institutions*, Editions CNRS, 2016, S. 73–91.
- : *Der Griff nach dem Weltwissen. Zur Genealogie von Area Studies im 19. und 20. Jahrhundert*, Göttingen, 2018.
- Lepenies, Wolf: „Happy, chez Heller“ in: *THES*, 21.4.1995.
- : „Jongleur im Reich des Geistes. Erinnerungen an Clemens Heller“ in: *Zeitschrift für Ideengeschichte*, Heft XI/4, Winter 2017.
- : *Die drei Kulturen. Soziologie zwischen Literatur und Wissenschaft*, München, 1985.
- Luhmann, Niklas: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart, 1968.
- Matthiessen, F.O.: *From the Heart of Europe*, Oxford, 1948.
- Mayntz, Renate: *Aufbruch und Reform von oben. Ostdeutsche Universitäten im Transformationsprozess*, Frankfurt/New York, 1994.
- : (unter Mitarbeit von Hans-Georg Wolf): *Deutsche Forschung im Einigungsprozess. Die Transformation der Akademie der Wissenschaften der DDR 1989 bis 1992*, Frankfurt/New York, 1994.
- Mazon, Brigitte: *Aux Origines de l'E.H.E.S.S. (Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales), le rôle du mécénat américain*, Paris, 1988.
- Meier, Christian: *Die Nation, die keine sein will*, München, 1991.
- Merton, Robert K. und Elinor Barber: *The Travels and Adventures of Serendipity: A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*. Princeton, 2004.
- Mertz, Elisabeth, William K. Ford und Gregory Matoesian (Hg.): *Translating the Social World to Law, Linguistic Tools for a New Legal Realism*, Oxford, 2016.
- Minkmar, Nils: „Peter Glotz‘ Autobiographie: All die verpaßten Chancen“ in: FAZ, 27.8.2005, http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/peter-glotz-autobiographie-all-die-verpassten-chancen-1255435.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2 (letzter Zugriff 22.11.2016).
- Morazé, Charles: *Un historien engagé, Memoires de Charles Morazé*, Paris, 2007.

Morazé, Monique, Youri Roubinski, Dominique Schnapper und Alain Touraine: „Hommage à Clemens Heller (1917–2002), Administrateur de la Maison des Sciences de l’Homme, 1985–1992“ in: *Archives Audiovisuelles de la Recherche*, 2002, http://www.archivesaudiovisuelles.fr/115/liste_conf.asp?id=115 (letzter Zugriff: 15.5.2019).

Morstein Marx, Fritz: Einleitung zu *Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, die Bedeutung der Verwaltung im modernen Staat*, Berlin, 1964.

Müller, Tim B.: *Krieger und Gelehrte. Herbert Marcuse und die Denksysteme im Kalten Krieg*, Hamburg, 2010.

—: „Die Macht der Menschenfreunde, Die Rockefeller Foundation, die Sozialwissenschaften und die amerikanische Außenpolitik im Kalten Krieg“ in: John Krige und Helke Rausch (Hg.): *American Foundations and the Co-Production of World Order in the Twentieth Century*, Göttingen, 2012, S. 146–172.

—: *The Rockefeller Foundation, the Social Sciences, and the Humanities in the Cold War*, Manuskript, 2014. s. *Journal of Cold War Studies* July 2013, 15(3): S. 108–135.

Musil, Robert: *Der Mann ohne Eigenschaften*, Reinbek, 1978.

Nettelbeck, Joachim: „Mission Possible. Clemens Heller und das Salzburg Seminar“ in: *Zeitschrift für Ideengeschichte*, Heft XI/4, Winter 2017, S. 122 ff.

—: „Clemens Heller – ein Übersetzer?“ In: *Geschichte der Germanistik, Historische Zeitschrift für die Philologien*, 51/52, 2017, S. 98–105.

O’Neill, Onora: *A Question of Trust*, Reith Lecture, Cambridge, 2002.

Oppitz, Michael: *Frau für Fron, Die Dreierallianz bei den Magar West-Nepals*, Frankfurt/Main, 1988.

Newman, John Henry: *The Idea of a University*, Rhode Island Cumberland, 1852.

Paletschek, Sylvia: „Die Erfindung der Humboldtschen Universität : die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts“ in: *Historische Anthropologie* 10, Berlin, 2002, S. 183–205.

Pörksen, Uwe: *Plastikwörter: Die Sprache einer internationalen Diktatur*, Stuttgart, 1988.

—: *Camelot im Grunewald, Szenen aus dem intellektuellen Leben der achtziger Jahre*, München, 2014.

Pollack, Michael: „La planification des sciences sociales“ in: *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 2, 1976, S. 105–121.

- : „Paul F. Lazarsfeld, fondateur d’une multinationale scientifique“ in: *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 25, 1979, S. 45–59.
- Pommart, Julien: *De la création de la Maison des Sciences de l’Homme*, 2012, 2015, <http://archivesfmsh.hypotheses.org/463> (letzter Zugriff: 15.5.2019).
- Raulff, Ulrich: *Ein Historiker im 20. Jahrhundert: Marc Bloch*, Berlin, 1995.
- Rheinberger, Hans-Jörg: *Experiment, Differenz, Schrift. Zur Geschichte epistemischer Dinge*, Marburg/Lahn, 1992.
- Schelsky, Helmut: *Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen*, Reinbek, 1960.
- Schöttler, Peter: *Die „Annales“-Historiker und die deutsche Geschichtswissenschaft*, Tübingen, 2015.
- Scholem, Gershom: *Von Berlin nach Jerusalem. Jugenderinnerungen*, erweiterte Fassung, aus dem Hebräischen von Michael Brocke und Andrea Schatz, Frankfurt/Main, 1994.
- Schorske, Carl E.: *Fin-De-Siècle Vienna: Politics and Culture*, New York/London, 1979.
- Schury, Gudrun: *Wer nicht sucht, der findet. Zufallsentdeckungen in der Wissenschaft*, Frankfurt/Main, 2006.
- Seibel, Wolfgang: *Verwaltung Verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*, Berlin, 2016.
- Stolleis, Michael: *Geschichte des öffentlichen Rechts in Deutschland*, Band 2: *Staatsrechtslehre und Verwaltungswissenschaft 1800–1914*, München, 1992.
- Sunstein, Cass R.: *Why Nudge?: The Politics of Libertarian Paternalism*, New Haven, 2014.
- Supiot, Alain: *Der Geist von Philadelphia. Soziale Gerechtigkeit in Zeiten entgrenzter Märkte*, Hamburg, 2011; Französisches Original: *L’esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, 2010.
- : *La Gouvernance par les nombres*, Paris, 2015.
- Sutton, Francis X.: „The Ford Foundation: The early years“ in: *Daedalus*, Vol. 116, No. 1, Winter 1987, S. 41–91.
- Sutton, Francis X.: „The Ford Foundation’s Transatlantic Role and Purposes, 1951–81“ in: *Review* (Fernand Braudel Center) Vol. 23, Nr. 1, *Braudel and the U.S.: Interlocuteurs valables?*, 2001, S. 77–104.
- Terray, Emmanuel: *Une passion allemande. Luther, Kant, Schiller, Hölderlin, Kleist*, Paris, 1994.

Joachim Nettelbeck

—: *Ombres berlinoises. Voyage à travers une autre Allemagne*, Paris, 1996.

Thelen, Kathleen: *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, The United States and Japan*, Cambridge, 2004.

—: and Wolfgang Streeck (Hg.): *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, 2005.

Toulmin, Stephen: *Voraussicht und Verstehen*, Frankfurt/Main, 1968 (englisches Original 1961).

Vierhaus, Rudolf: „Adolf von Harnack“ in: Rudolf Vierhaus und Bernhard vom Brocke (Hg.): *Forschung im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft*, Stuttgart, 1990, S. 473–485.

Wagner, Birgit: *Kulturelle Übersetzung: Erkundung über ein wanderndes Konzept in Kakanien Revisited*, 2009, <http://www.kakanien-revisited.at/beitr/postcol/bwagner2.pdf> (letzter Zugriff 4.4.2015).

Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl. Studienausgabe, Tübingen, 1976.

Weis, Eberhard: *Montgelas*, Zweiter Band, *Der Architekt des modernen bayrischen Staates, 1799–1838*, München, 2005.

Wende, Erich: *C. H. Becker. Mensch und Politiker. Ein biographischer Beitrag zur Kulturgeschichte der Weimarer Republik*, Stuttgart, 1959.

Werner, Michael und Bénédicte Zimmermann: „Vergleich, Transfer, Verflechtung. Der Ansatz der histoires croisées und die Herausforderung des Transnationalen“ in: *Geschichte und Gesellschaft*, Bd. 28, 2002, S. 607–637

—/—: *De la comparaison à l'histoire croisée*, Paris, 2004.

Wolf, Hans-Georg: *Organisationsschicksale im deutschen Vereinigungsprozess. Die Entwicklungswege der Institute der Akademie der Wissenschaften der DDR*, Frankfurt/Main, 1996.

Zetsche, Anne: „The Ford Foundation’s role in promoting German-American elite networking during the cold war“ in: *Journal of Transatlantic Studies*, 2015, 13:1, S. 76–95.

Namensregister

Al-Azmeh, Aziz, 150
Albach, Horst, 64, 68
Allègre, Claude, 182, 221
Althoff, Friedrich, 23
Amsterdamski, Stefan, 65
Andrásfalvy, Bertalan, 94, 99
Antall, József, 99, 111 f., 114
Aron, Raymond, 202, 205
Aymard, Maurice, 110, 213
Azm, Sadik al, 150
Baltes, Paul, 228
Bartoszewski, Władysław, 105
Basu, Kaushik, 158
Becker, Alton L., 60
Becker, Carl Heinrich, 23, 38
Becker, Hellmut, 30 f., 33, 38 f., 40, 224, 226
Belting, Hans, 152
Bender, Hans, 173
Berend, István, 103 f.
Berger, Gaston, 218
Berghahn, Volker, 20
Bergstraesser, Arnold, 173
Bernea, Horia, 139
Bernhard, Silke, 46
Besser, Ursula, 61
Biegger, Kathrin, 57
Bloch, Marc, 217, 221

Bollack, Jean, 224
Boudon, Raymond, 213
Bourdieu, Pierre, vi, 74, 213, 230, 233, 241
Bourel, Dominique, 230 ff.
Brändström, Dan, 94, 120 f.
Brandt, Willy, 150
Braudel, Fernand, 150, 205, 211 f., 215 ff., 220 ff., 227, 232, 239 ff.
Brochand, Pierre, 94
Bundy, McGeorge, 202 f.
Bruner, Jerome, vi, 1,
Bütler, Hugo, 119, 121
Busek, Erhard, 117
Caemmerers, Ernst von, 172
Camartin, Iso, 117 ff.
Ceaurescu, Nikolae, 129, 132 f., 136 f., 143
Chemla, Karine, 229
Clay, Lucius, 200
Coleman, James, 31, 104
Conant, James, 191 f.
Connan, Christian, 167 f.
Corpet, Olivier, 234
Curien, Hubert, 115 f.
Dahrendorf, Ralf, 124, 126
Debreu, Gérard, 238
Derrida, Jacques, 242
Dewey, John, vi, 191, 204
Diawara, Mamadou, 149 ff., 167 ff.
Diawara, Ayssé, 167 f.
Diepgen, Eberhard, 56
Dinescu, Mircea, 129

Dragonits, Tamás, 120
Drucker, Peter, 245
Durkheim, Emile, 174, 216
Duroselle, Jean-Baptiste, 205
Duroux, Yves, 96, 116
Edelmann, Gerald, 73
Ehrhardt, Manfred, 56, 94
Eigen, Manfred, 85
Elkana, Yehuda, vii, 38 f., 108, 136, 138, 153 ff., 170, 189, 228
Enescu, George, 140
Enzensberger, Hans Magnus, 49
Epstein, Renaud, 245
Faure, Edgar, 223
Febvre, Lucien, 217, 221
Fleck, Ludvik, vi, 9
Flexner, Abraham, 13 f., 21 ff., 36 f., 88, 188
Ford II, Henry, 193
Foucault, Michel, 241
Freud, Sigmund, 173, 214
Friedrich, Hugo, 173
Frühwald, Wolfgang, 25, 70, 75, 79
Furet, François, 231 f.
Gabor, [Herr], 96 ff.
Gadagkar, Raghavendra, 77, 189
Gaither, H. Rowan, 193
Garden, Maurice, 221f.
Gavrilov, Alexander, 65, 135
Geertz, Clifford, vi
Gilbert, Walter, 204
Girod, Fred, 57

Joachim Nettelbeck

Glötz, Peter, 26, 28 ff., 34 f., 38, 40, 46
Godelier, Maurice, 232
Göncz, Arpád, 112
Goody, Jack, 151
Gottmann, Jean, 238
Granasztói, György, 110 ff.
Greenblatt, Stephen, 77, 154
Grimm, Dieter, vi
Grossmann, Walter, 231
Grübel, Hartmut, 69, 74 f., 79 f., 87, 126
Grunenberg, Nina, 215, 227
Häfner, Otto, 26, 32, 47 f.
Hahn, Alois, 230
Hall, Peter, 60
Hammerstein, Peter, 73, 75, 77, 79, 86
Harnack, Adolf von, 23
Hasan, Nurul, 235
Hasenclever–Jaffé, Charlotte, 200
Haupt, Dorothea, 26, 47
Hasnas, Marina, 146 ff.
Havel, Václav, 108, 129
Heller, Clemens, ix, 115, 199, 208, 209ff.
Heller, Hugo, 214
Heller, Hedwig, 214
Heller, Marie-Louise, 235
Hentig, Hartmut von, 31
Hertach, Heinz, 94, 117 ff., 147
Hertach, Verena, 120
Herz, Andreas, 79
Herzel, Hanspeter, 79

Hofer, Erwin, 94
Hofer, Wilfried, 163, 166 f.
Hofmannsthal, Hugo von, 237
Holmes, Stephen, 132
Holton, Gerald, 13
Huber, [Hofrat], 94
Huber, Rudolph, 39
Hughes, Thomas P., vii, 82
Humboldt, Wilhelm von, 3, 13 ff., 49, 133
Iliescu, Ion, 129
Illich, Ivan, 31, 104
Jescheck, Hans-Heinrich, 173
Kahnemann, Daniel, 54
Kempa, Vera, 110, 123
Kerscher, Rudolph, 94, 115
Kewenig, Wilhelm, 48
Klaniczay, Gabor, 123
Kleiber, Charles, 125
Klein, Barbro, 163
Klinkmann, Horst, 67
Klöpper, Hannes, 189
Kocka, Jürgen, 70
Kohl, Helmut, 227
Konaré, Alpha Oumar, 167
Konaré Ba, Adam, 167
Kondor, Imre, 124
Konrád, György, 105, 110, 129
Kornai, János, 123
Kosáry, Domokos, 94 f., 98 ff., 113
Krüger, Lorenz, vii

- Krull, Wilhelm, 54, 72
Labouré, Annette, 131, 137
Lacan, Jacques, 241
Langner, [Herr], 46
Lasky, Melvin, 202
Le Goff, Jacques, 218
Lepenies, Wolf, vii, 32, 64, 66, 95, 96 ff., 103 f., 106 ff., 113 ff., 134, 150, 211, 228, 235, 237, 244
Lévi-Strauss, Jean-Claude, 205, 238
Linz, Juan, 130, 132
Lowell, Lawrence, 203
Lüst, Reimar, 40 f., 227
Manherz, Károly, 98 ff.
Markl, Hubert, 67 f., 81
Marcuse, Herbert, 201
Matt, Peter von, 119
Maurer, Ion Gheorghe, 143
Mauss, Marcel, 169
Mayntz, Renate, 228
McCloy, John, 199 f., 202
Mead, Margaret, 201, 239
Meier, Christian, 62, 67 f., 71
Menanteau, Olivier, 154
Menzel, Randolph, 91
Merkle, Hans, 94, 115
Merton, Robert, ii, vi, 9, 12 f., 25, 76, 84, 242
Meyer-Kalkus, Reinhart, 26
Michalski, Krzysztof, 109
Michnik, Adam, 129
Mitterand, François, 221
Momper, Walter, 56, 64, 114

Montgelas, Maximilian von, 15
Morazé, Charles, 221
Morstein Marx, Fritz, ii ff., 3, 100, 193, 198, 211, 245
Mortimer, Mathilde. 215
Müller, Tim B., 200
Musil, Robert, 192
Myrdal, Gunnar, 238
Nicolau, Irina, 139, 142
Nora, Pierre, 111
Nötzel, Werner, 47
Nowotny, Helga, 124
Offe, Claus, 132
Oncken, Hermann, 200
Oppitz, Michael, 233
Orban, Victor, 93
Papendieck, Barbara, 166
Papendieck, Henner, 166
Parsons, Talcott, 203
Pörksen, Uwe, 175
Plesu, Andrei, viii, 66, 127, 129 ff.
Plesu, Katrinel, 137, 145 f.
Popa, Cristian, 142
Popitz, Heinrich, 174
Prasser, Reinhard, 47
Price, Don K., 206
Reimholz, Peter, 121
Reuter, Edzard, 114
Reuter, Ernst, 26, 29
Rheinberger, Hans-Jörg, 12
Riedel, Manfred, 209

Riedmüller-Seel, Barbara, 56, 58
Rockefeller Jr., David, 201
Ronacher, Bernd, 79 f., 91
Rostow, Walt, 239
Rüttgers, Jürgen, 75, 182
Saint-Geours, Yves, 116
Schäuble, Wolfgang, 50, 53
Schattner, Karljosef, 120 f.
Schelsky, Helmut, 13
Schneider, Christoph, 26, 32 ff., 40 f.
Scholem, Gershom, 31, 38, 104
Seibel, Wolfgang, 191
Selten, Reinhard, 74
Simon, Dieter, 54
Singer, Wolf, 91
Sonntag, Karin, 73, 78
Soros, George, 122, 131
Soustelle, Jacques, 215
Späth, Lothar, 115
Spengler, Tilman, 129, 131, 137
Spiegel, Heinz-Rudi, 94, 115, 131
Spittler, Gerd, 163
Spur, Günter, 150
Stent, Gunther, 81 ff.
Stobbe, Dietrich, 29
Stoehr, Jochen, 26, 31 f., 35, 46 ff., 55, 64, 67, 71 f., 96
Stoetzel, Jean, 205
Stolleis, Michael, 3, 49
Stoklaska, Anneliese, 117
Stolpe, Manfred, 68

Stone, Shepard, ix, 199 ff., 226, 246
Strohschneider, Peter, 10, 42, 243
Supiot, Alain, 150, 244
Sutton, Francis, ix, 199 ff., 202 ff.
Szathmary, Eörs, 73 f., 77, 86, 123
Taylor, Charles, 25
Terray, Emmanuel, 151
Teufel, Erwin, 94
Thelen, Kathleen, 60
Thioub, Ibrahima, 151
Touraine, Alain, 213
Uhlmann, Joachim, 96
Ursprung, Heinrich, 55 ff., 71, 119
Vekás, Lajos, 102, 123
Vierhaus, Rudolf, 228
Voegelin, Eric, 28
Wapnewski, Monica, 47
Wapnewski, Peter, 25 ff., 30 f., 35, 41, 48, 83, 104
Weber, Max, 100
Wehner, Rüdiger, 75, 77, 80, 83 ff.
Weinrich, Harald, 228
Weizsäcker, Ernst von, 39
Weizsäcker, Richard von, 112
Westerholt, Egon Graf von, 109 f.
Werner, Michael, 107, 153
Wesel, Uwe, 61
Wirsing, Sybille, 39
Wolf, Erik, 173
Zacher, Hans, 75
Zimmermann, Bénédicte, 153

Max Planck Institute for the History of Science

Preprints since 2014 (a full list can be found at our website)

- 454 Klaus Geus and Mark Geller (eds.) **Esoteric Knowledge in Antiquity** (TOPOI - Dahlem Seminar for the History of Ancient Sciences Vol. II)
- 455 Carola Sachse **Grundlagenforschung. Zur Historisierung eines wissenschaftspolitischen Ordnungsprinzips am Beispiel der Max-Planck-Gesellschaft (1945–1970)**
- 456 David E. Rowe and Robert Schulmann **General Relativity in the Context of Weimar Culture**
- 457 F. Jamil Ragep **From Tūn to Turun: The Twists and Turns of the Tūsi-Couple**
- 458 Pietro Daniel Omodeo **Efemeridi e critica all'astrologia tra filosofia naturale ed etica: La contesa tra Benedetti e Altavilla nel tardo Rinascimento torinese**
- 459 Simone Mammola **Il problema della grandezza della terra e dell'acqua negli scritti di Alessandro Piccolomini, Antonio Berga e G. B. Benedetti e la progressiva dissoluzione della cosmologia delle sfere elementari nel secondo '500**
- 460 Stefano Bordoni **Unexpected Convergence between Science and Philosophy: A debate on determinism in France around 1880**
- 461 Angelo Baracca **Subalternity vs. Hegemony – Cuba's Unique Way of Overcoming Subalternity through the Development of Science**
- 462 Eric Hounshell & Daniel Midena **"Historicizing Big Data" Conference, MPIWG, October 31 – November 2, 2013 (Report)**
- 463 Dieter Suisky **Emilie Du Châtelet und Leonhard Euler über die Rolle von Hypothesen. Zur nach-Newtonschen Entwicklung der Methodologie**
- 464 Irina Tupikova **Ptolemy's Circumference of the Earth** (TOPOI - Towards a Historical Epistemology of Space)
- 465 Irina Tupikova, Matthias Schemmel, Klaus Geus **Travelling along the Silk Road: A new interpretation of Ptolemy's coordinates**
- 466 Fernando Vidal and Nélia Dias **The Endangerment Sensibility**
- 467 Carl H. Meyer & Günter Schwarz **The Theory of Nuclear Explosives That Heisenberg Did not Present to the German Military**
- 468 William G. Boltz and Matthias Schemmel **Theoretical Reflections on Elementary Actions and Instrumental Practices: The Example of the Mohist Canon** (TOPOI - Towards a Historical Epistemology of Space)
- 469 Dominic Olariu **The Misfortune of Philippus de Lignamine's Herbal or New Research Perspectives in Herbal Illustrations From an Iconological Point of View**
- 470 Fidel Castro Diaz-Balart **On the Development of Nuclear Physics in Cuba**
- 471 Manfred D. Laubichler and Jürgen Renn **Extended Evolution**
- 472 John R. R. Christie **Chemistry through the 'Two Revolutions': Chemical Glasgow and its Chemical Entrepreneurs, 1760-1860**
- 473 Christoph Lehner, Helge Wendt **Mechanik in der Querelle des Anciens et des Modernes**
- 474 N. Bulatovic, B. Saquet, M. Schlender, D. Wintergrün, F. Sander **Digital Scrapbook – can we enable interlinked and recursive knowledge equilibrium?**
- 475 Dirk Wintergrün, Jürgen Renn, Roberto Lalli, Manfred Laubichler, Matteo Valleriani **Netzwerke als Wissensspeicher**
- 476 Wolfgang Lefèvre **„Das Ende der Naturgeschichte“ neu verhandelt**
- 477 Martin Fechner **Kommunikation von Wissenschaft in der Neuzeit: Vom Labor in die Öffentlichkeit**
- 478 Alexander Blum, Jürgen Renn, Matthias Schemmel **Experience and Representation in Modern Physics: The Reshaping of Space** (TOPOI - Towards a Historical Epistemology of Space)
- 479 Carola Sachse **Die Max-Planck-Gesellschaft und die Pugwash Conferences on Science and World Affairs (1955–1984)**
- 480 Yvonne Fourès-Bruhat **Existence theorem for certain systems of nonlinear partial differential equations**
- 481 Thomas Morel, Giuditta Parolini, Cesare Pastorino (eds.) **The Making of Useful Knowledge**

- 482 Wolfgang Gebhardt **Erich Kretschmann. The Life of a Theoretical Physicist in Difficult Times**
- 483 Elena Serrano **Spreading the Revolution: Guyton's Fumigating Machine in Spain. Politics, Technology, and Material Culture (1796–1808)**
- 484 Jenny Bangham, Judith Kaplan (eds.) **Invisibility and Labour in the Human Sciences**
- 485 Dieter Hoffman, Ingo Peschel (eds.) **Man möchte ja zu seinem Fach etwas beitragen**
- 486 Elisabeth Hsu, Chee Han Lim **Enskilment into the Environment: the *Yijin jing* Worlds of *Jin* and *Qi***
- 487 Jens Høyrup **Archimedes: Knowledge and Lore from Latin Antiquity to the Outgoing European Renaissance**
- 488 Jens Høyrup **Otto Neugebauer and the Exploration of Ancient Near Eastern Mathematics**
- 489 Matteo Valleriani, Yifat-Sara Pearl, Liron Ben Arzi (eds.) **Images Don't Lie(?)**
- 490 Frank W. Stahnisch (ed.) **Émigré Psychiatrists, Psychologists, and Cognitive Scientists in North America since the Second World War**
- 491 María Sánchez Colina, Angelo Baracca, Carlos Cabal Mirabal, Arbelio Pentón Madrigal, Jürgen Renn, Helge Wendt (eds.) **Historia de la física en Cuba (siglo XX)**
- 492 Matthias Schemmel **Everyday Language and Technical Terminology: Reflective Abstractions in the Long-term History of Spatial Terms**
- 493 Barbara Wolff **„Derartige kolossale Opfer ...“ Der Nobelpreis für Physik für das Jahr 1921 – was geschah mit dem Preisgeld?**
- 494 Thomas Horst **The Reception of Cosmography in Vienna: Georg von Peuerbach, Johannes Regiomontanus, and Sebastian Binderlius**
- 495 Markus Asper **Science Writing and Its Settings: Some Ancient Greek Modes**
- 496 Dagmar Schäfer, Zhao Lu, and Michael Lackner (eds.) **Accounting for Uncertainty: Prediction and Planning in Asian History**
- 497 Joachim Nettelbeck **Verwalten von Wissenschaft, eine Kunst**