

4. Das Ringen um die Steuerbarkeit der MPG

Jaromír Balcar und Jürgen Renn

4.1 Steuerungsfähigkeit als Organisationsproblem

Die Max-Planck-Gesellschaft, die nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs die Rechtsnachfolge der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft antrat und von ihr weitgehend das Personal wie auch die Institute übernahm, unterschied sich in zwei zentralen Punkten deutlich von ihrer Vorgängerin: Zum einen war sie von Anfang an finanziell weitgehend von Zuschüssen der öffentlichen Hand abhängig; diese Abhängigkeit schrieb das Königsteiner Abkommen, das die Bundesländer 1949 abschlossen, sozusagen amtlich fest, und trotz aller Bemühungen gelang es in den 1950er- und 1960er-Jahren nicht, durch vermehrte Einwerbung von Spenden aus der Wirtschaft die Uhr gleichsam zurückzudrehen – im Gegenteil, der Einstieg des Bundes in die Finanzierung der MPG vergrößerte diese Abhängigkeit sogar noch. Zum anderen verwandelte sich die MPG auf dieser Basis allmählich, und zwar insbesondere in ihrer zweiten, von starkem Wachstum geprägten Entwicklungsphase, von einem Verbund diverser Forschungseinrichtungen zu einer integrierten Wissenschaftsgesellschaft. Die Verfügung über einen zentralen Haushalt stärkte diese Entwicklung noch, denn sie verlieh der MPG eine wissenschaftspolitische Handlungsfähigkeit, die einer reinen Dachorganisation typischerweise nicht eigen ist. Bis in die Gegenwart zeichnet dies die MPG auch im Vergleich zu anderen Wissenschaftsorganisationen aus und unterscheidet sie überdies in diachroner Perspektive von der KWG, die vornehmlich als Dachverband für die in unterschiedlichen Wissenschaftszweigen tätigen Kaiser-Wilhelm-Institute fungiert hatte.¹

Aus diesen beiden Veränderungen resultierten die beiden wichtigsten Herausforderungen, denen die Gover-

nance der MPG im gesamten Untersuchungszeitraum – und im Grunde bis heute – Rechnung zu tragen hatte: Erstens musste sie ihre im internationalen Vergleich erstaunlich breiten Handlungsspielräume in der Wissenschaftspolitik verteidigen und immer wieder artikulierten staatlichen Steuerungsansprüchen Einhalt gebieten; dabei galt es, möglichst erst gar kein Einfallstor für eine derartige Steuerung von außen zu öffnen. Zweitens hat die Governance der MPG dafür zu sorgen, verschiedene Interessen und Bedürfnisse miteinander in Ausgleich zu bringen: die der Geldgeber mit denen der Wissenschaft, aber auch die der Zentralorganisation mit denen der größtenteils rechtlich unselbstständigen Max-Planck-Institute. Zwar verloren die Institute durch die staatliche Finanzierung der MPG mittels globaler Zuschüsse viel an Macht und Gestaltungsmöglichkeit, doch waren und sind sie die Orte der wissenschaftlichen Forschung, die zu fördern die satzungsgemäße Aufgabe der MPG ist. Der daraus resultierende Dualismus aus zentraler Leitung (der Gesamtorganisation MPG) und dezentraler Organisation der Forschung (in den Max-Planck-Instituten) ließe sich wohlwollend als »kollegiale Selbstorganisation« oder kritisch als »organisierte Anarchie« deuten.²

Die zunehmende Integration der Wissenschaftsgesellschaft im Sinne einer verstärkten Binnenvernetzung war wesentlich das Resultat eines verschiedenen Phasen durchlaufenden, mehr oder weniger organischen Wachstums – »organisch« im Sinne einer Ausweitung des wissenschaftlichen und institutionellen Portfolios aus der eigenen Substanz, etwa durch die Weiterentwicklung von Verzweigungen bereits existierender Institute zu selbstständigen Einheiten. Neben der Fähigkeit, von außen (durch Politik, Wirtschaft und Wissenschaft) herangetragene Erwartungen und Anforderungen umgeformt in

¹ Die folgende Analyse basiert im Wesentlichen auf den empirischen Ergebnissen des Kapitels II »Die MPG in ihrer Zeit«, stellt diese jedoch in einen anderen Kontext, nämlich die Governance der MPG und ihre Entwicklung im Untersuchungszeitraum.

² Zitiert nach Schön, Governance, 2020, 1129.

die eigene Agenda integrieren zu können, bestand ein wesentlicher Erneuerungsmechanismus der MPG in der Ausdifferenzierung neuer Forschungsrichtungen aus der Binnendynamik der Max-Planck-Institute selbst, die sich pointiert als »Fertilitäts- und Mutationsfähigkeit« fassen lässt.³ Dieser »organische« Charakter des Wachstums war, bei aller Heterogenität der Zuwächse im Einzelnen, der Tatsache geschuldet, dass institutionelle Erneuerungsprozesse in der Regel aus der Gesellschaft selbst gestaltet werden konnten, auch wenn sie oft erst auf externe Anregungen hin zustande kamen oder die MPG zufällig sich bietende Handlungsoptionen beherzt ergriff. Die Flexibilität der MPG hatte ihre Ursache vor allem darin, dass sie eben keinen Curricula folgen musste, sondern ihre »Chips« sehr frei platzieren konnte – und deswegen auch nicht an Instituten oder Abteilungen festhalten musste, die keinen großen Erkenntnisgewinn mehr versprachen oder nicht mehr in das Wissenschaftsprofil der MPG zu passen schienen.

Dies zeitigte zwei ganz unterschiedliche Konsequenzen: Einerseits führten Wachstumsschübe wie in den 1960er- oder 1990er-Jahren nicht nur zu einer quantitativen Ausdehnung der MPG, sondern langfristig auch zu der bereits erwähnten stärkeren Binnenvernetzung und zu einer größeren Bedeutung zentraler Steuerungsprozesse. Selbst die Expansion in den 1990er-Jahren nährte sich vor allem aus den bestehenden Instituten und Clustern. Andererseits bewirkte ihre große Flexibilität in der Forschungspolitik mehr oder weniger automatisch, dass die MPG in denjenigen Wissenschaftsbereichen überproportional vertreten war, die in den beiden Wachstumsphasen gerade en vogue waren; die inhaltliche Schwerpunktbildung der MPG war also weniger Resultat gezielter Planungsprozesse, vielmehr wohnte ihr eine gewisse Kontingenz inne.

Vor diesem Hintergrund und in diesem organisatorischen Setting strebte die MPG danach, ihre Steuerungsfähigkeit zu bewahren, um flexibel und der Situation angemessen auf verschiedene wissenschaftliche und außerwissenschaftliche (vor allem organisatorische, aber auch politische und gesellschaftliche) Herausforderungen reagieren zu können. Zu Letzteren zählten im Untersuchungszeitraum das enorme Wachstum, die zunehmende administrativ-rechtliche Komplexität, die in der letzten Phase ebenfalls stark zunehmende Internationalisierung (insbesondere des wissenschaftlichen Personals), die regionale und fachliche Ausdifferenzierung sowie die angesichts immer größer werdender nationaler

und internationaler Konkurrenz drohende wissenschaftliche Marginalisierung. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen schlug die MPG drei Wege ein: erstens eine gewisse Zentralisierung der zunächst weitgehend aus der KWG übernommenen Organisations- und Entscheidungsstrukturen, zweitens die weitere Ausdifferenzierung der Leitungsgremien bzw. die Verschiebung ihrer relativen Gewichte in Entscheidungsprozessen sowie drittens Ausbau und Professionalisierung der (General-) Verwaltung. Einfach zu beschreiten war keiner dieser Auswege, denn allen dreien standen strukturelle Hindernisse im Weg: in erster Linie die Machtposition der Wissenschaftlichen Mitglieder in ihrer eigentümlichen Doppelfunktion aus wissenschaftlicher und institutioneller (Instituts-)Leitung – eine Tradition, die noch aus der KWG herrührte und im Prozess der Umgründung in den unmittelbaren Nachkriegsjahren weitgehend unhinterfragt übernommen worden war; daraus resultierten Pfadabhängigkeiten, die zum Teil bis heute nachwirken. Hinzu kam die stetig steigende Regulierungsdichte, die es der MPG tendenziell immer schwerer machte, mit ausländischen Spitzenuniversitäten zu konkurrieren, an denen vieles weniger bürokratisch ablief – und die noch dazu mit mehr Geld winkten. Auch die gerade in den 1970er- und 1980er-Jahren knappen Ressourcen und die planerische Überforderung, die nicht zuletzt aus der Unzuverlässigkeit der Haushaltszusagen des Bundes und der Länder resultierte, wirkten als Hemmschuh. Gleiches galt für die sich ab den 1980er-Jahren herausbildende zunehmende Unantastbarkeit der Satzung: Das etablierte (und bewährte) Machtgefüge sollte möglichst nicht verändert werden, schon um Bund und Ländern keine Interventionsmöglichkeiten zu eröffnen.

In diesem Kapitel untersuchen wir, welche Schritte die Führungszirkel unternahmen, um die Steuerbarkeit der MPG zu erhalten bzw. zu verbessern. Damit geraten die innere Organisation und insbesondere die Governance der MPG in den Blick, das heißt die Gesamtheit der internen und externen Lenkungs- und Leitungsstrukturen der Forschungsgesellschaft.⁴ Sie analysieren wir anhand folgender Fragen: Wie hat sich das Verhältnis zwischen Institutsstrukturen und zentralen Governance-Strukturen entwickelt? Warum haben zentrale Steuerungs- und Kontrollprozesse in der MPG im Lauf des Untersuchungszeitraums zugenommen? Welche Übergänge gab es zwischen formellen und informellen Governance-Strukturen? Wie wirkten sich veränderte politische, rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen auf die Governance der

³ Renn und Kant, *Forschungserfolge*, 2010, 75–76.

⁴ Aus der großen Menge an Literatur siehe Benz, *Connected Arenas*, 2007. Siehe auch Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 688–689.

MPG aus? Wie beeinflussten in unterschiedlichen historischen Phasen die Governance-Strukturen der MPG ihre Handlungsmöglichkeiten? Wie veränderten sich interne Hierarchien? Welche strukturellen Elemente haben die wissenschaftlichen Innovationschancen einerseits vergrößert und andererseits blockiert?

4.2 Das komplizierte Kräftespiel der MPG-Gremien

Wie die KWG weist auch die MPG die Rechtsform eines »eingetragenen Vereins« auf, eine Eigentümlichkeit des deutschen Rechtswesens. Sie bezeichnet einen privatrechtlichen Zusammenschluss von natürlichen oder juristischen Personen, der keine ökonomischen Ziele verfolgt, also nicht der Erwirtschaftung eines Gewinns dient (und nicht dienen darf), und in das Vereinsregister des jeweils zuständigen Amtsgerichts eingetragen ist. Wird seine Gemeinnützigkeit anerkannt, führt dies zu seiner Befreiung von Ertrags- und Vermögensteuern.⁵ Darauf legte die MPG großen Wert, was zur Gründung der Minerva GmbH führte, die Geschäfte mit der Forschungsinfrastruktur inklusive Kliniken übernehmen sollte, die nicht in die gemeinnützige Vereinsstruktur passten. Die rechtliche Gestalt eines »e. V.« erschwerte zwar 1970 die Gründung einer eigenen Technologietransfer-Agentur,⁶ trug der MPG freilich weit mehr als nur steuerliche Vorteile ein: Durch »den in der Vereinigungsfreiheit nach Art. 9 Abs. 1 GG verankerten Autonomieanspruch der Rechtsform« wird »die in Art. 5 Abs. 3 S[at]z 1 GG niedergelegte Wissenschaftsfreiheit der MPG und ihrer Mitglieder« noch verstärkt.⁷ So trug auch die Rechtsform zu der gerade im internationalen Vergleich bemerkenswerten Autonomie der MPG bei; sie stellte die wichtigste langfristig wirksame Weichenstellung aus der Besatzungszeit dar, hatten doch Briten und Amerikaner angesichts der Erfahrung mit der KWG in der NS-Zeit darauf bestanden, dass die MPG unabhängig von Staat und Wirtschaft bleiben müsse.⁸

Um die von den Geldgebern gewährte Forschungsfreiheit auszugestalten, umfasste die Governance der MPG ein Geflecht von Gremien und Organen, die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse strukturierten. Anders als in Unternehmen, in denen exekutive Aufgaben (die dem

Vorstand obliegen) und die Aufsichtsfunktion (die der Aufsichtsrat übernimmt) klar voneinander getrennt sind, verschränken sich diese Felder in der Corporate Governance der MPG, was auch dazu führt, dass in einigen der MPG-Steuerungseinheiten zugleich *insider* und *outsider* vertreten sind.⁹ Im Folgenden analysieren wir die wichtigsten Gremien in ihrer jeweiligen Funktion, ihrer Zusammensetzung und in ihrem Zusammenspiel, um die Art und Weise herauszuarbeiten, in der die Governance der MPG verschiedene Interessen ausglich und in ihrem Sinne moderierte. Dadurch werden zum einen die Spannungen sichtbar, die diese auf einen Kräfteausgleich zielende Governance im Laufe der Zeit hervorrief und die MPG bis heute immer wieder zur Weiterentwicklung ihrer Lenkungs- und Leitungsstrukturen antreiben. Zum anderen wird aus dieser Perspektive deutlich, dass der angestrebte Ausgleich zwar immer wieder die Widerstandsfähigkeit der MPG-Strukturen gegenüber inneren und äußeren Veränderungen, etwa das Wachstum der Gesellschaft oder die Konkurrenz durch andere Wissenschaftsorganisationen, gesichert hat, dass diese Resilienz jedoch durchaus auch in Resistenz gegenüber Innovationen umschlagen konnte.

Zu den wichtigen Entscheidungen, vor denen die MPG-Gremien turnusmäßig standen, zählte die Bestimmung von deren personeller Zusammensetzung: die Wahl von Senatoren und Mitgliedern des Verwaltungsrats, aber auch die Besetzung leitender Ämter wie das des Präsidenten, die der Vizepräsidenten oder die der Sektionsvorsitzenden. Immer wieder kamen auch Entscheidungen über institutionelle und personelle Erneuerungen auf die Agenda der Leitungsgremien, von denen die Innovationsfähigkeit der MPG wesentlich abhing, so etwa die Berufung von Wissenschaftlichen Mitgliedern oder die Gründung und Schließung von Forschungseinrichtungen. Besonders häufig standen Finanzierungsfragen auf der Tagesordnung, etwa die Aufstellung des Haushalts oder der Jahresrechnung, die bis zu ihrer endgültigen Verabschiedung in intensiven Verhandlungen mit den Geldgebern mehrmals modifiziert wurden. Bei Abstimmungen über Finanzangelegenheiten galt es, die (Forschungs-)Interessen der MPG, ihrer Institute und ihrer Wissenschaftlichen Mitglieder mit dem Anspruch der Zuwendungsgeber auf rechtmäßige und angemessene Verwendung der Mittel in Einklang zu bringen. Dies

5 Waldner et al., *Der eingetragene Verein*, 2016. Zu den Folgen, die sich aus der Steuerbegünstigung nach dem Gemeinnützigkeitsrecht für MPG und DFG ergaben, siehe Schön, *Governance*, 2020, 1131.

6 Balcar, *Instrumentenbau*, 2018, 22.

7 Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 19.

8 Ausführlich: Balcar, *Ursprünge*, 2019, 77–80 u. 111–112. Siehe auch oben, Kap. II.2.3, Kap. II.2.4 und Kap. IV.3.

9 Dies nach Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 33–35.

war (und ist) für die MPG von existenzieller Bedeutung, denn jedes auftretende Problem, etwa auch ein kritischer Bericht der Rechnungshöfe, barg die (reale oder imaginierte) Gefahr, von der Politik als Anlass genutzt zu werden, die Autonomie der MPG grundsätzlich infrage zu stellen, wie das unter anderem in den Debatten über die Rolle der MPG in der Zeit der Wiedervereinigung geschah. Derartige Befürchtungen – ob berechtigt oder nicht – haben das wissenschaftspolitische Handeln der MPG wie auch das Verhältnis zwischen der MPG und ihren Instituten nicht unwesentlich beeinflusst.

4.2.1 Mehr als ein bloßer Aufsichtsrat: Der Senat

Pointiert formuliert, basiert das für die MPG charakteristische System von Checks and Balances auf einer gegenseitigen Kontrolle verschiedener Einheiten, die jeweils partielle Interessen vertreten und bestimmte Funktionen ausüben. Im Senat jedoch verschränkten sich gemäß der Satzung wie auch in der Satzungswirklichkeit exekutive und beaufsichtigende Elemente, ebenso wie Binnen- und Außenperspektiven in ein und demselben Gremium.¹⁰ Darin liegt der eine Grund, dass der Senat in der Frühphase zum wichtigsten Leitungsgremium avancierte. Der andere resultierte aus der spezifischen Situation der Umgründung in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Die KWG, die im Zeichen von Autarkiebestrebungen und Aufrüstung durch massive staatliche Förderung stark angewachsen war, schrumpfte nach Kriegsende beim Übergang zur MPG ebenso schnell wieder auf das Maß einer kleinen und elitären Forschungsorganisation. 1949 wies die Jahresrechnung der MPG »29 rechtlich unselbständige Institute, sowie 2 treuhänderisch verwaltete Institute, 4 gemeinsame Betriebe sowie 4 rechtlich selbständige Institute mit insgesamt 1442 Beschäftigten« aus.¹¹ Zum gleichen Zeitpunkt zählte sie 74 Wissenschaftliche Mitglieder, hinzu kamen 49 Wissenschaftliche Mitglieder der KWG und der Deutschen Forschungshochschule.¹²

Verglichen mit späteren Jahren zeichnete sich die MPG anfangs sowohl durch eine geringe Zahl an Instituten als auch an Wissenschaftlichen Mitgliedern aus, von denen sich viele seit Langem persönlich kannten. Zudem wa-

ren die Wege im beschaulichen Göttingen kurz, wo nach Kriegsende nicht nur die Generalverwaltung, sondern auch mehrere Institute auf dem Gelände der ehemaligen Aerodynamischen Versuchsanstalt (AVA) eine neue Bleibe gefunden hatten. Diese überschaubaren, ja beinahe familiären Strukturen machten es möglich, wichtige Fragen in einem etwas größeren Kreis zu besprechen und zu entscheiden: im Senat.

Sein enormes Gewicht verdankte der Senat zum einen seiner gerade in der Anfangszeit hochkarätigen personellen Besetzung, zum anderen der Satzung. Dem Senat oblag es, aus seiner Mitte die leitenden Repräsentanten der Gesellschaft für die Dauer von jeweils sechs Jahren zu wählen: den Präsidenten, die Vizepräsidenten sowie den Schatzmeister und den Schriftführer nebst ihren Stellvertretern. Hinzu kamen umfangreiche Entscheidungskompetenzen: Der Senat beschloss die Annahme von Mitteln und deren Verwendung, die Aufstellung des Haushaltsplans und des Jahresberichts, die Feststellung der Jahresrechnung, die Aufnahme bzw. den Ausschluss von »Mitgliedsinstituten«, deren Satzungen er zu prüfen und zu genehmigen hatte, und die Ernennung von Wissenschaftlichen Mitgliedern der Institute. Hinzu kam eine Generalermächtigungsklausel, derzufolge der Senat »über alle Angelegenheiten der Gesellschaft beschließen« konnte, »die nicht durch die Satzung der Hauptversammlung vorbehalten sind«.¹³ Damit besaß der Senat der MPG eine weitaus stärkere Stellung als der Senat der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG), der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz (WGL) oder der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)¹⁴ – und war weit mehr als ein bloßer »Aufsichtsrat«,¹⁵ er verkörperte vielmehr zunächst das eigentliche Entscheidungsgremium der MPG. Auch wenn er ab den 1960er-Jahren sukzessive an Einfluss verlor, weil das Wachstum der MPG eine Machtverschiebung hin zu anderen Gremien – zunächst zum Verwaltungsrat, später zum »Präsidium« – bewirkte, blieb der Senat der Ort, an dem wichtige Aushandlungsprozesse zwischen der MPG und ihrem Umfeld stattfanden.

Das hing wesentlich mit seiner personellen Zusammensetzung zusammen, einer mit Bedacht gewählten Mischung aus hochkarätigen Wissenschaftlern (und

¹⁰ Ebd., 28–29.

¹¹ Auszug aus der Niederschrift über die 2. Ordentliche Hauptversammlung der MPG am 13.9.1951, AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 79, fol. 4.

¹² Angaben nach Bergemann, *Mitgliederverzeichnis*, 1990; Tempelhoff und Ullmann, *Mitgliederverzeichnis*, 2015. Für die Unterstützung bei der Auswertung der beiden Mitgliederverzeichnisse danken wir Aron Marquart.

¹³ Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, Erste Satzung, 1961, Zitat 216.

¹⁴ Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 698.

¹⁵ Als solchen bezeichnet ihn Meusel, *Außeruniversitäre Forschung*, 1999, 79. Anders dagegen Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 29. Siehe auch Schön, *Governance*, 2020, 1145.

später auch Wissenschaftlerinnen) sowie Vertretern verschiedener gesellschaftlicher Gruppen und aus der Politik. Bereits die Satzung von 1948 differenzierte zwischen Wahlensatoren (die von der Hauptversammlung für sechs Jahre gewählt wurden) und Senatoren von Amts wegen (dies waren zunächst der Generalsekretär und die Sektionsvorsitzenden). Der zwölköpfige Senat, der auf der Gründungsversammlung vom Februar 1948 gewählt wurde, bestand ganz überwiegend aus Wissenschaftlern, die bereits Mitglieder der KWG gewesen waren. Die Repräsentanten von Staat, Partei und Wirtschaft, die dem Senat der KWG angehört hatten, wurden dagegen nicht mehr berücksichtigt – ein symbolischer Akt, mit dem sich die MPG von der engen Verbindung der KWG mit dem »Dritten Reich« distanzierte und zugleich der Forderung der Amerikaner und Briten nachkam, unabhängig von Staat und Wirtschaft zu werden.

Die Dominanz der Wissenschaftler war indes nur von kurzer Dauer. Ab den 1950er-Jahren wurden vor allem westdeutsche Wirtschaftskapitäne, aber auch Politiker wieder in den Senat kooptiert, sodass sich die Wissenschaftler bald in der Minderheit befanden. Hier wirkte einmal mehr die Tradition der KWG nach. »Der Senat, das zu den wichtigsten Entscheidungen berufene Organ der MPG«, erklärte Hans Dölle in seinem autoritativen Kommentar zur Satzung der MPG von 1964, »soll nach der Tradition der KWG und der bewährten Übung der MPG ein Gremium sein, in dem Persönlichkeiten zusammenwirken, die, durch besondere Leistungen zu hohem Sozialprestige gelangt, ihre in verschiedenen Bereichen unseres Gemeinschaftslebens erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen für die Ziele der Gesellschaft einzusetzen bereit sind.«¹⁶ Ähnlich, wenn auch mit etwas anderem Zungenschlag, rechtfertigte Hans F. Zacher später die Mitwirkung von Vertretern gesellschaftlicher Gruppen, allen voran der Wirtschaft, im Senat der MPG. Er betonte, »daß die Max-Planck-Gesellschaft einen hohen Grad an Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit durch die Beteiligung der Externen an den Entscheidungen der Gesellschaftsorgane beziehe«. Diese »Legitimation durch die externen Mitglieder« helfe auch, »Entscheidungen wie Schließungen oder Erneuerung von Leitungsfunktionen« durchzusetzen.¹⁷ En passant zeigen diese beiden Statements, dass der Bezug auf die Öffentlichkeit für die

MPG als Folge des gesellschaftlichen Wandels, den die Bundesrepublik seit ihrer Gründung durchlief, erheblich an Bedeutung gewann.

Eine Aufstellung der Senatoren aus dem Jahr 1971 verdeutlicht schlaglichtartig, wie stark sich die Gewichte im Senat seit der Gründung der MPG verschoben hatten. Seinerzeit gehörten dem Gremium 39 Personen (zuzüglich sechs Ehrensenatoren, die im Folgenden außer Betracht bleiben) an, darunter zehn Wissenschaftler aus der MPG und ein weiterer Hochschullehrer (28,2 %). Den elf Forschern standen 17 hochrangige Vertreter aus der Wirtschaft (43,6 %), je ein Gewerkschafts- und ein Medienvertreter sowie sieben Politiker und eine Politikerin (20,5 %) gegenüber, hinzu kam von Amts wegen der Generalsekretär der MPG.¹⁸ Die MPG profitierte von den Wirtschaftsbossen und Großbankern in ihrem Senat, und zwar in doppelter Weise: Zum einen handelte es sich um potenziell wichtige und potente Geldgeber, die der MPG im Notfall schnell unter die Arme greifen konnten; so wurde beispielsweise der 1998 aufgelegte Exzellenzsicherungsfonds zu mehr als der Hälfte von Spenden aus der Wirtschaft finanziert.¹⁹ Zum anderen konnten sie ihr persönliches Renommee gegenüber der Politik zugunsten der MPG in die Waagschale werfen, was diese für den Erhalt ihrer wissenschaftspolitischen Autonomie gut brauchen konnte.²⁰ Allerdings erzeugte die Vertretung im Senat der MPG bei manch einem Unternehmen eine falsche Erwartungshaltung. Die MPG stand immer wieder vor dem Problem, »einzelnen Unternehmen und Institutionen erläutern zu müssen, daß die zeitweilige Mitgliedschaft ihrer führenden Persönlichkeiten im Senat keinen Anspruch auf ›Erbhöfe‹ begründe.«²¹

Schwerer wog, dass das zunehmende Gewicht der Vertreter von Industrie und Banken in keinem Verhältnis stand zu dem Beitrag, den die Wirtschaft zur Finanzierung der MPG leistete. Dieser Umstand befeuerte Vorwürfe – nicht zuletzt aus den Reihen der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen –, die MPG diene primär den Interessen der Wirtschaft, werde bei ihrer fachlichen Ausrichtung von dieser gar gesteuert. So prangerte etwa eine Studie aus dem Umfeld des Gesamtbetriebsrats der MPG die Dominanz der Wirtschaftsvertreter in Senat und Verwaltungsrat an.²² Allerdings fiel es den Verfassern schwer, die konkrete Einflussnahme der Wirtschaft

16 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 40.

17 Protokoll der 162. Sitzung des Verwaltungsrates vom 8.6.1994, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 162.VP, fol. 5.

18 Materialien für die Sitzung des Verwaltungsrates vom 18.11.1971, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 92.VP, fol. 15.

19 Siehe dazu oben, Kap. II.5.4.

20 Balcar, *Wandel*, 2020, 205.

21 Protokoll der 149. Sitzung des Verwaltungsrates vom 14.3.1990, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 149.VP, fol. 7.

22 Jentsch, Kopka und Wülfing, *Ideologie und Funktion*, 1972.

auf wissenschaftspolitische Entscheidungsprozesse der MPG nachzuweisen, was sie mit der »Geheimhaltung der wesentlichen Entscheidungsprozesse« innerhalb der MPG begründeten.²³ Einer der schärfsten Kritiker der MPG, der Publizist und Wissenschaftsjournalist Claus Grossner, behauptete gar, »die Konzeption von der freien, unabhängigen Wissenschaft« sei nur Rhetorik, »die die wahren Verflechtungen verschleiert«.²⁴ Zwar stand Grossners Beweisführung auf tönernen Füßen, doch schadeten diese Vorwürfe dem Ansehen der MPG, die auch deswegen in den frühen 1970er-Jahren dazu überging, ihre Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu professionalisieren.²⁵

Kaum umstritten war dagegen, dass auch Regierungsvertreter im Senat mitwirkten. Angesichts der weitgehenden finanziellen Abhängigkeit der MPG von Zuschüssen der öffentlichen Hand erschien es nur recht und billig, der Politik eine angemessene Vertretung einzuräumen. Die Länder, die mit dem Königsteiner Abkommen die Finanzierung der MPG übernommen hatten, nominierten drei Finanz- bzw. Kultusminister, die dem Senat von Amts wegen angehörten. Nachdem der Bund sich seit 1956 auch an der Alimentierung der MPG beteiligte, drängte Bundesinnenminister Gerhard Schröder (CDU) Ende Juli 1958 ebenfalls auf Mitwirkung in diesem zentralen Kontroll- und Entscheidungsgremium.²⁶ Daraufhin nahm die MPG eine Änderung ihrer Satzung vor, sodass ab 1959 »zwei Vertreter der Bundesregierung und drei von der Ländergemeinschaft benannte Länderminister« ihrem Senat von Amts wegen angehörten.²⁷ Dies bedeutete allerdings nicht, dass die Politik nun das Kommando in der MPG übernommen hätte, auch wenn oft mehr Politiker als die fünf Vertreter von Amts wegen in ihrem Senat mitwirkten. Durch die Aufnahme von Regierungsvertretern wandelte sich der Senat in eine Arena, in der die MPG Konflikte mit ihren wichtigsten Geldgebern austrug, dem Bund und den Ländern; dies galt beispielsweise für die Frage der Mitbestimmung, in der die Bundesregierung und die MPG-Führung Anfang der 1970er-Jahre unterschiedliche Positionen vertraten.²⁸

Für die MPG war (und ist) es ein Vorteil, dass derartige Meinungsverschiedenheiten in einem ihrer Gremien zur Sprache kamen (und nicht etwa in der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsför-

derung, kurz BLK), denn dies verschaffte ihr gleichsam einen Heimvorteil. Hinzu kam, dass Politiker durch ihre zeitweilige Mitgliedschaft im Senat die Bedürfnisse und Handlungslogiken der MPG besser verstanden, was sie in die Lage versetzte, die MPG-Positionen im jeweiligen Ministerium zu erläutern und für die Ministerialbürokratie sozusagen zu übersetzen. Diesen »Übersetzungen« verdankte die MPG einen Teil ihrer Durchsetzungsfähigkeit gegenüber Bund und Ländern, und zwar sowohl in Finanzierungsfragen als auch in der gleichzeitigen Wahrung ihrer wissenschaftspolitischen Unabhängigkeit gegenüber den Geldgebern.

Parteipolitisch achtete die MPG auf strikte Neutralität, die darin zum Ausdruck kam, dass stets Vertreter der beiden Volksparteien (oder von deren Koalitionspartnern im Bund bzw. in den Ländern) im Senat saßen. Dies trug dazu bei, dass Regierungswechsel im Bund für die MPG keine größeren Einschnitte darstellten – weder der »Machtwechsel« von 1969 noch die »Wende« von 1982, noch die Abwahl Kohls im Jahr 1998. Die vormalige Opposition, die nunmehr die Regierungsgeschäfte in Bonn bzw. Berlin übernahm, war ja bereits in den Leitungsgremien der MPG präsent; man kannte sich und wusste, was man voneinander zu erwarten hatte.

4.2.2 Vom Vorbereiter zum heimlichen Herrscher: Der Verwaltungsrat

Wie der Senat war auch der Verwaltungsrat eine Erbschaft aus der KWG (in der er unter der Bezeichnung »Verwaltungsausschuss« firmiert hatte). Das lag hauptsächlich an der Beibehaltung der Rechtsform, denn ein eingetragener Verein benötigt einen Vorstand, und diese Funktion füllte der Verwaltungsrat aus. Zunächst gehörten ihm neben dem Präsidenten die Vizepräsidenten, der Schatzmeister und der Schriftführer sowie deren Stellvertreter an; hinzu kam, als »Geschäftsführendes Mitglied«, der Generalsekretär, der 1948 noch den aus der KWG stammenden Titel eines »Generaldirektors« führte. Die Hauptaufgaben des Verwaltungsrats bestanden in der »Führung der laufenden Geschäfte« und der »Verwaltung des Vermögens der Gesellschaft«.²⁹ Er stellte den

23 Röbbcke, *Mitbestimmung*, 1997, 113.

24 Zitiert nach Hochamt, *Der Spiegel*, 28.6.1971, 110–114, Zitat 114. Siehe auch Grossner, *Aufstand der Forscher*, *Die Zeit*, 18.6.1971. Siehe dazu Balcar, *Wandel*, 2020, 206.

25 Siehe dazu unten, Kap. IV.6.5.

26 Gerhard Schröder an Otto Hahn vom 31.7.1958, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 31, fol. 172–173.

27 Protokoll der 32. Sitzung des Senates vom 12.2.1959, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 32.SP, fol. 148.

28 Ausführlich: Balcar, *Wandel*, 2020, 227–228.

29 Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, Erste Satzung, 1961, Zitate 216.

Haushaltsplan auf und nach Abschluss des Rechnungsjahres die Jahresrechnung, die dann dem Senat vorgelegt wurden. In der Amtszeit von Präsident Otto Hahn blieb der Verwaltungsrat weitgehend darauf beschränkt, die Sitzungen des Senats vorzubereiten – dort wurden die anstehenden Fragen diskutiert und schließlich entschieden.

Dieses Leitungsmodell, das ein großes Beschluss- mit einem kleinen Vorbereitungsgremium koppelte, stieß jedoch angesichts des rasanten Wachstums der MPG und der zeitgleichen Zunahme der Zahl an Senatoren bereits in den 1950er-Jahren an seine Grenzen. Der Senat, der nur zwei- bis dreimal pro Jahr zusammentrat, konnte die Vielzahl der Entscheidungen, die nunmehr anfielen, nicht mehr treffen; seine Mitglieder waren nicht länger im Raum Göttingen konzentriert, sondern über ganz Westdeutschland und West-Berlin verstreut, zusätzliche Senatssitzungen also nur unter großen Schwierigkeiten möglich. Umso mehr Bedeutung erlangte der Verwaltungsrat, der als wesentlich kleineres Gremium häufiger zusammentreten konnte. Die Art, wie er die Senatssitzungen vorbereitete, wandelte sich: Hatte der Verwaltungsrat anfangs Probleme benannt und Argumente zusammengetragen, bereitete er nun die Beschlüsse des Senats direkt vor, bis hin zur Formulierung von Beschlussvorlagen, denen der Senat zwar nicht immer, aber meistens folgte. Dies lag auch daran, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats detailliertere Informationen aus der Generalverwaltung erhielten, was ihnen gegenüber den Senatoren einen Informationsvorsprung verschaffte, nicht nur in Haushaltsangelegenheiten – wobei gerade auf diesem Gebiet der Bedeutungsverlust des Senats zugunsten des Verwaltungsrats augenfällig war.³⁰ Der Verwaltungsrat mauserte sich von einem Entscheidungen vorbereitenden zu einem Entscheidungen de facto treffenden Gremium. Auf diese Weise entwickelte er sich zum »maßgebende[n] Exekutiv-Organ der Gesellschaft«,³¹ wiewohl die Entscheidung wichtiger Fragen weiterhin dem Senat vorbehalten blieb.

Diese Verschiebung im Kräftefeld der Gremien wurde mit dem Ausscheiden von Otto Hahn aus dem Präsidentenamt offensichtlich. Hahns Nachfolger Butenandt krepelte die Senatssitzungen gleich zu Beginn seiner ersten Amtszeit völlig um. Um Wiederholungen mit den vorangegangenen Sitzungen des Verwaltungsrats zu vermeiden, begannen diese Sitzungen von nun an mit einem langen Bericht des Präsidenten, in dem er über

den Vollzug der Beschlüsse beider Gremien, die allgemeine wissenschaftspolitische Situation der MPG und über die Entwicklung anderer Wissenschaftsorganisationen, in denen er die MPG in seiner Eigenschaft als Präsident vertrat, informierte.³² Dadurch gewann der Verwaltungsrat als operatives Entscheidungsgremium an Bedeutung. Einzelne Senatoren protestierten zwar, »daß die spürbar verstärkte Aktivität des Verwaltungsrats zu einer Beschneidung des Arbeitseffekts des Senats führe«,³³ konnten jedoch die schleichende Machtverschiebung zugunsten des Verwaltungsrats nicht aufhalten. Die 1964 reformierte Satzung zementierte diese Entwicklung, indem sie den Verwaltungsrat – analog zum Senat – mit Aufsichts- und Exekutivfunktionen ausstattete. Im Gefüge der satzungsmäßigen Organe hatte er fortan vier Aufgaben zu erfüllen: Erstens wirkte der Verwaltungsrat, gemeinsam mit dem Generalsekretär, als Vorstand der MPG im Sinne des Vereinsrechts, was die Vertretung der MPG nach außen einschloss; zweitens übte er die Aufsicht über die Generalverwaltung aus und war ihr gegenüber weisungsbefugt (weshalb der Generalsekretär als solcher dem Verwaltungsrat nicht mehr von Amts wegen angehörte) – eine enorm wichtige Funktion, wenn man bedenkt, dass die Generalverwaltung ihrerseits das Verwaltungshandeln und das Finanzgebaren der Max-Planck-Institute kontrolliert; drittens sollte er den Präsidenten beraten und wichtige Beschlüsse vorbereiten, insbesondere die Aufstellung des Gesamthaushaltsplans sowie des Jahresberichts und der Jahresrechnung; viertens erhielt der Verwaltungsrat einen eigenen Kompetenzbereich (zu dem die Verwaltung und Verwendung des stark zunehmenden privaten Vermögens der MPG zählte), in dem er selbstständig entschied.³⁴

Die Autorität des Verwaltungsrats resultierte zugleich aus seiner hochkarätigen Besetzung. Ihm gehörten neben dem Präsidenten, der auch hier den Vorsitz führte, ab 1964 die (mindestens zwei) Vizepräsidenten, der Schatzmeister und zwei bis vier »weitere Mitglieder« an, die sämtlich vom Senat auf sechs Jahre zu wählen waren (wobei auf den Präsidenten eine Zweidrittelmehrheit entfallen muss, bei den übrigen Mitgliedern genügt eine absolute Mehrheit). Seit 1972 ist es üblich, vier Vizepräsidenten zu wählen: jeweils einen Vertreter für jede der drei Sektionen sowie ein externes Mitglied. Wenn man den Generalsekretär mit hinzurechnet, der an den Sitzungen des Ver-

³⁰ Balcar, *Wandel*, 2020, 184–185.

³¹ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 50.

³² Protokoll der 37. Sitzung des Senates vom 11.11.1960, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 37.SP, fol. 165; Protokoll der 47. Sitzung des Verwaltungsrates vom 10.11.1960, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 47.VP, fol. 3.

³³ Protokoll der 38. Sitzung des Senates vom 24.2.1961, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 38.SP, fol. 69.

³⁴ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 49–57; Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 32–37; Balcar, *Wandel*, 2020, 184.

waltungsrats schon deswegen teilnahm, um den Vorstand zu komplettieren, entsprach das Gremium ziemlich genau dem Gründungssenat der MPG von 1948, allerdings mit einem wesentlichen Unterschied: Hatten im Senat von 1948 eindeutig die Wissenschaftler dominiert, hielten sich im Verwaltungsrat seit der Präsidentschaft von Reimar Lüst Wissenschaft und Wirtschaft in etwa die Waage. Auf der einen Seite standen die drei aus den Sektionen stammenden Vizepräsidenten sowie der Präsident (seit der Gründung der MPG stets ein Wissenschaftler), auf der anderen Seite der externe Vizepräsident, die »weiteren Mitglieder« des Verwaltungsrats und der Schatzmeister. Dieses Amt bekleidete stets ein namhafter Vertreter von Industrie und Banken.³⁵ Die Liste der Industriekapitäne und Großbanker, die dem Verwaltungsrat der MPG angehörten, liest sich wie ein Who's who der deutschen Wirtschaft in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Die MPG achtete dabei sorgfältig darauf, hochkarätige Vertreter aus der Hochfinanz und forschungsaffinen Bereichen der Industrie wie etwa der chemischen Industrie, der Montan- und Metallindustrie oder der Elektrotechnik für die Mitwirkung in ihren Gremien zu gewinnen.

Allerdings entsprach die Zusammensetzung des Verwaltungsrats noch viel weniger als die des Senats der finanziellen Abhängigkeit der MPG von der öffentlichen Hand. Die wichtigsten Geldgeber, nämlich der Bund und die Ländergemeinschaft, waren in diesem Gremium überhaupt nicht vertreten, was der Kritik Tür und Tor öffnete.³⁶ Indes sank die MPG zu keinem Zeitpunkt auf eine Art Entwicklungslabor der deutschen Industrie herab. Zwar räumte sie der Wirtschaft ein beachtliches Maß an Mitwirkung in ihren Entscheidungsgremien ein, doch profitierte davon, wie wir bereits gesehen haben, in erster Linie die MPG selbst. In Sachfragen, nicht zuletzt bei der Gründung neuer Institute, deckten und verstärkten sich wissenschaftliche und wirtschaftliche Interessen häufig. Dadurch wurde es selbst in Zeiten knapper Kassen möglich, Bund und Länder von der Gründung neuer und teurer Max-Planck-Institute zu überzeugen, wie die Beispiele des MPI für Festkörperforschung oder des MPI für Polymerforschung zeigen.³⁷

Die Wiedervereinigung brachte dieses Leitungsmodell jedoch an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit – und darüber hinaus. Angesichts der zahlreichen neuen Forschungseinrichtungen, die die MPG im Zuge des

»Aufbaus Ost« ins Leben rief, herrschte in ihren Führungszirkeln ein mehr oder weniger ununterbrochener Planungs-, Beratungs- und Entscheidungsbedarf, der eine noch höhere Sitzungsfrequenz des Verwaltungsrats erforderlich machte. Indes war an zusätzliche Sitzungen dieses Gremiums aufgrund der ohnehin schon vollen Terminkalender gerade der Wirtschaftsvertreter nicht zu denken. Zacher verfiel daher auf den Vizepräsidentenkreis, der aus den Mitgliedern des Verwaltungsrats abzüglich seiner Mitglieder aus Industrie und Hochfinanz bestand. Im internen Sprachgebrauch entstand daraus das »Präsidium«, das jedoch nicht in der Satzung verankert war und bald mit dem Verwaltungsrat – dem eigentlichen Vorstand der MPG – in Konkurrenz geriet. Um diesen Konflikt zu lösen und die Wirtschaftsvertreter nicht zu verprellen, firmierte das Präsidium ab 1997 als »Vizepräsidentenkreis des Verwaltungsrats«, der 2003 wieder in »Präsidium« umbenannt wurde.³⁸

4.2.3 Das höchste Gremium und das unwichtigste: Die Hauptversammlung

Die größte öffentliche Aufmerksamkeit von allen MPG-Gremien zog (und zieht) die jährliche Hauptversammlung auf sich, die einer mehrtägigen Forschungsmesse im Hochglanzformat glich und eine weitere Schnittstelle zur bundesrepublikanischen Gesellschaft darstellte. Ironisierend, aber nicht ganz unzutreffend, charakterisierte der *Spiegel* die Hauptversammlung der MPG als ein »Hochamt der deutschen Wissenschaft«.³⁹ Sie fand jedes Jahr an einem anderen Ort statt und bestand aus einer Reihe verschiedener Veranstaltungen bzw. Gremiensitzungen in schneller Abfolge. Zu nennen sind vor allem die Mitgliederversammlung und die Festversammlung, hinzu kamen unmittelbar davor stattfindende Sitzungen von Verwaltungsrat, Senat, Wissenschaftlichem Rat und den drei Sektionen. Für Spitzenfunktionäre wie den Präsidenten, die Vizepräsidenten und den Generalsekretär stellte die Hauptversammlung einen regelrechten Sitzungsmarathon dar.

Zur Mitgliederversammlung, die die MPG – wie jeder eingetragene Verein – jedes Jahr abhalten muss, sind alle Mitglieder der Gesellschaft eingeladen. Schon die erste Satzung von 1948 unterschied vier verschiedene Formen

³⁵ Zu den Mitgliedern des Verwaltungsrats siehe Henning und Kazemi, *Chronik*, 2011, 919–923. Siehe dazu und zum Folgenden demnächst Balcar und Schneider, *Science Business*, 2024.

³⁶ Z. B. Hochamt, *Der Spiegel*, 28.6.1971, 110–114.

³⁷ Siehe oben, Kap. II.4.4 sowie Kap. IV.3.

³⁸ Siehe oben, Kap. II.5.5.2.

³⁹ Hochamt, *Der Spiegel*, 28.6.1971, 110–114.

der Mitgliedschaft: *Fördernde Mitglieder*, die natürliche oder juristische Personen sein konnten und einen jährlichen Mitgliedsbeitrag zu entrichten hatten; *Wissenschaftliche Mitglieder* der Institute, die dort in der Regel als Direktoren wirkten, vom Senat ernannt wurden und keine Beiträge bezahlen mussten; *Mitglieder von Amts wegen*, die ebenfalls von der Zahlung eines Mitgliedsbeitrags befreit waren;⁴⁰ schließlich *Ehrenmitglieder*, die für »besondere Verdienste um die Förderung der wissenschaftlichen Forschung« von der Hauptversammlung auf Vorschlag des Senats ernannt wurden.⁴¹ Die wichtigsten Befugnisse der Hauptversammlung bestanden in der Wahl der Senatoren, in der Genehmigung von Satzungsänderungen, für die eine Zweidrittelmehrheit erforderlich war, in der Prüfung der Jahresrechnung, die mit der Entlastung des Schatzmeisters einherging, und – für den Fall der Fälle – in der Auflösung der Gesellschaft mit einer Dreiviertelmehrheit. Allerdings bereiteten andere Gremien, vor allem Senat und Verwaltungsrat, all diese Entscheidungen im Vorfeld gründlich vor, sodass die Mitglieder in der Regel kaum mehr zu tun hatten, als die bereits präfigurierten Entscheidungen abzunicken. Insofern diente die Mitgliederversammlung in erster Linie der Selbstdarstellung der MPG »gegenüber Staat und allgemeiner Öffentlichkeit«.⁴²

Von dieser ungeschriebenen Regel gab es in der Geschichte der MPG eine einzige Ausnahme: die Hauptversammlung des Jahres 1972, auf der die Mitglieder über einen neuen Satzungsentwurf abstimmen mussten, der unter anderem Mitwirkungsrechte für die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen vorsah. Obwohl die Bestimmungen des Entwurfs von einer echten Mitbestimmung weit entfernt waren, befürchtete die MPG-Spitze, dass die nötige Zweidrittelmehrheit aufgrund der weitverbreiteten Ablehnung der Reform unter den Wissenschaftlichen Mitgliedern verfehlt werden könnte. Erst ein flammender Appell des vormaligen Wissenschaftsministers Gerhard Stoltenberg ließ die Stimmung unter den in Bremen versammelten Mitgliedern kippen, sodass die Satzungsreform am Ende doch die nötige Mehrheit fand.⁴³

Von der Mitgliederversammlung zu unterscheiden ist die Festversammlung, die nicht in der Satzung festgeschrieben war und allein der Außendarstellung der MPG

diente. Sie bestand aus zwei zentralen Elementen: einer programmatischen Rede des Präsidenten, die einer Regierungserklärung glich, die sich gleichermaßen nach innen wie nach außen richtete, und einem Festvortrag, den ein Wissenschaftler bzw. eine Wissenschaftlerin aus der MPG hielt. Diesen Festvortrag halten zu dürfen galt lange Zeit als eine Art wissenschaftlicher Ritterschlag, zumal die Organisatoren – die MPG-Spitze und die Generalverwaltung – ebenso großen Wert auf die Prominenz des bzw. der Vortragenden wie auf die Aktualität des Themas legten. Bedeutung erlangte die Festversammlung indes vor allem durch die Prominenz der externen Gäste, die sich lange Zeit regelmäßig ein Stelldichein gaben. Ab den 1980er-Jahren ließ das Hofieren der MPG durch die Politik indes spürbar nach, was nicht zuletzt darin zum Ausdruck kam, dass sich Bundeskanzler oder Bundespräsident nur noch selten auf einer MPG-Festversammlung zeigten. In ihrer Abwesenheit spiegelt sich ein Bedeutungsverlust der MPG, die angesichts der zunehmenden Konkurrenz im bundesdeutschen Wissenschaftssystem den Status als alleinige Vertreterin der Wissenschaft einbüßte.

4.2.4 Auf die Persönlichkeit kommt es an: Der Präsident

Der Präsident verkörpert seit der Satzungsreform von 1964 – wie auch schon zu Zeiten der KWG – das Zentralgestirn im Kosmos der MPG. Der Rechtswissenschaftler Hans F. Zacher, der das Präsidentenamt von 1990 bis 1996 bekleidete, sah gar das »Regelwerk auf die monarchische Struktur der Max-Planck-Gesellschaft zugeschnitten«.⁴⁴ Das war nicht immer so gewesen. Obwohl es sich um den wichtigsten Posten im Ämtergefüge der MPG handelte, definierte die erste Satzung von 1948 den Präsidenten vor allem als Vorsitzenden der diversen Leitungsgremien, umriss ansonsten jedoch nur sehr vage, wie er an bestimmten Entscheidungen mitwirken sollte.⁴⁵ Deswegen lautete eines der Hauptziele der Satzungsreform von 1964, die »Figur des Präsidenten« deutlicher zu profilieren, um ihn »als Repräsentant einer der größten und wirksamsten Forschungseinrichtungen der Bundesrepublik« ins rechte Licht zu rücken.⁴⁶

40 Zunächst wurden nur die Senatoren als »Mitglieder von Amts wegen« geführt, später kamen die Vertreter der Länder und des Bundes hinzu, deren Mitgliedschaft automatisch mit dem Verlust des jeweiligen Ministerpostens endete.

41 Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, Erste Satzung, 1961, Zitat 213.

42 Meusel, *Außeruniversitäre Forschung*, 1999, 80.

43 Balcar, *Wandel*, 2020, 233–234; Gerwin, *Im Windschatten der 68er*, 1996, 220.

44 Protokoll der 164. Sitzung des Verwaltungsrates vom 23.3.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 164.VP, fol. 4.

45 Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, Erste Satzung, 1961, 216. Siehe dazu auch Balcar, *Ursprünge*, 2019, 129.

46 Döle, *Erläuterungen*, 1965, 9–10.

Dies gelang eindrucksvoll: Nach der neuen Satzung sollte der Präsident die MPG zum einen nach außen repräsentieren, wobei »unter ›Repräsentation‹ nicht nur das konventionell-gesellschaftliche Auftreten für die MPG zu verstehen ist«, wie der Vater der Reform, der Rechtswissenschaftler Hans Dölle, erläuterte, »sondern vor allem auch das Verhalten im kulturpolitisch relevanten Bereich, etwa bei der Abgabe von Erklärungen, bei programmatischen Reden, bei Reaktionen auf Aktionen von Regierungsstellen, bei Kontakten mit inländischen oder ausländischen Wissenschaftsorganisationen u. dergl.«.⁴⁷ Zum anderen hat der Präsident seither »die Grundzüge der Wissenschaftspolitik der Gesellschaft« zu entwerfen, er verfügte mithin über eine Art Richtlinienkompetenz, was die wissenschaftliche Ausrichtung der MPG betrifft. Aus dem Initiativrecht schließt Wolfgang Schön auf eine »Initiativpflicht«, »die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft strategisch zu sichern«. ⁴⁸ Hinzu kam, wie bereits zuvor, der Vorsitz in den wichtigsten MPG-Gremien (allerdings nicht mehr im Wissenschaftlichen Rat), sowie – dies war neu – eine umfassende Eilkompetenz in allen Fällen, die »keinen Aufschub« duldeten.⁴⁹ Die Kombination all dieser Kompetenzen, die planende und ausführende Befugnisse vereinte, machten den Präsidenten zu einem machtvollen Organ der MPG. Allerdings spielte er gegenüber den Instituten nicht die Rolle eines weisungsbefugten CEO, sondern gestaltete die MPG durch seine strategische Forschungsplanung im Wechselspiel mit anderen Organen der Gesellschaft. Er ist – abermals in den Worten von Wolfgang Schön – im Gefüge der MPG »omnipräsent, aber er ist nicht ›omnipotent‹«. ⁵⁰

Die Reform von 1964 legte indes nicht allein die Rechte und Pflichten des Präsidenten fest, sondern umriss zugleich auch, »welcher Art die Persönlichkeit sein soll, die künftig als Kandidat für die Wahl zum Präsidenten der MPG in Betracht zu ziehen ist«. ⁵¹ Auf dieser Grundlage bildete sich – teils implizit – ein Profil des MPG-Präsidenten heraus, von dem abzuweichen nur dann infrage kam, wenn sich partout niemand finden ließ, der dem fünf Eigenschaften umfassenden Idealbild entsprach. Der Präsident war, erstens, ein Mann. Soweit aus den Akten

hervorgeht, zog der Senat im gesamten Untersuchungszeitraum nicht ein einziges Mal auch nur in Erwägung, eine Präsidentin zu wählen; dies spiegelte die männliche Dominanz wider, die die MPG im Untersuchungszeitraum – zumindest auf der Ebene der Wissenschaftlichen Mitglieder – charakterisierte.⁵² Zweitens sollte der Präsident, ähnlich wie der Namenspatron der Gesellschaft, ein möglichst renommierter Wissenschaftler sein. Nach der Satzung wäre auch die Wahl eines Vertreters aus der Wirtschaft möglich, doch wurde dies ebenfalls nie ernsthaft in Erwägung gezogen; hier unterschied sich die MPG als Institution der Grundlagenforschung dann doch von der KWG, in der mit Carl Bosch und Albert Vögler zwei mächtige Wirtschaftsbosse als Präsidenten gewirkt hatten. Zunehmend wichtiger wurde im Zuge des Wachstums der MPG – drittens – die Zusatzqualifikation als Wissenschaftsmanager, der die Gesellschaft trotz wachsender nationaler wie internationaler Konkurrenz weiterentwickeln konnte; dazu waren gute Kontakte zu Politik und Wirtschaft ebenso unabdingbar wie eine breite Vernetzung in der Wissenschaft. Viertens legte man in der MPG großen Wert darauf, von einem Naturwissenschaftler repräsentiert und geführt zu werden. Trotz ihrer keineswegs marginalen geisteswissenschaftlichen Sektion galt die Wahl eines Geisteswissenschaftlers lange Zeit als undenkbar, und zwar selbst dann, wenn – wie 1971 in Gestalt von Helmut Coing – ein profilierter Kandidat zur Verfügung stand.⁵³ Als erster (und bis heute einziger) Geisteswissenschaftler übernahm der Jurist Hans F. Zacher 1990 das Präsidentenamt; indes hob ihn der Senat erst auf den Schild, nachdem andere potenzielle Kandidaten abgewinkt hatten. Fünftens schließlich galt eine Sozialisation in der MPG als Voraussetzung, zu ihrem Präsidenten aufzusteigen. Auch 1995 lautete das erklärte Ziel der Wahlkommissionen, »eine interne Besetzung des Amtes« zu erreichen.⁵⁴ Als dies jedoch nicht gelang, wurde mit Hubert Markl erstmals ein Kandidat von außen gewählt.

Dass die MPG in den 1990er-Jahren gleich zweimal hintereinander auf Außenseiter zurückgreifen musste, lag schlicht daran, dass es im Lauf der Zeit immer schwieriger wurde, eine geeignete und allseits akzeptable Person

⁴⁷ Ebd., 33.

⁴⁸ Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 26.

⁴⁹ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 38.

⁵⁰ Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 27.

⁵¹ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 10.

⁵² Kolboske, *Hierarchien*, 2023; siehe auch unten, Kap. IV.5.3.

⁵³ Zur Präsidentenwahl von 1971 siehe Walter Dieminger: Bericht der Kommission zur Vorbereitung der Wahl des Präsidenten vom 5.10.1971, GVMPG, BC 204881, fol. 113–115; Balcar, *Wandel*, 2020, 323, Anm. 1092. Zur Bedeutung der Geisteswissenschaftlichen Sektion bzw. der Geisteswissenschaften in der MPG siehe oben, Kap. III.14.

⁵⁴ Protokoll der 140. Sitzung des Senats am 22.6.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 140.SP, fol. 5 verso.

zu finden. Das Amt brachte enorme Verantwortung und vielfältige administrative Aufgaben mit sich. Zudem lasteten riesige Erwartungen auf den Schultern des Präsidenten. Butenandt und Lüst hatten in ihren jeweils zwölf Jahren im Amt Standards gesetzt und damit die Messlatte sehr hoch gelegt. Beim Amt des Präsidenten handelte es sich um einen »full time job«,⁵⁵ mit dem »ein vollständiger Berufswechsel und das Ende der wissenschaftlichen Karriere verbunden« war. Der Posten, der in KWG-Zeiten »ursprünglich ein Honoratiorenamt« gewesen war, verlangte in der MPG als integrierter Wissenschaftsorganisation »einen Einsatz«, der »einem ›Zweischichtbetrieb ohne Schichtwechsel« gleichkam.⁵⁶ Ähnliches galt auch für andere Posten. Deswegen, aber auch, weil sie sich ganz auf die eigene Forschung konzentrieren wollten, fanden sich die Wissenschaftlichen Mitglieder zunehmend weniger bereit, Ämter in der MPG zu übernehmen. Schon die Mitarbeit in Gremien und Kommissionen galt als Belastung. Gleichzeitig stand und fiel das die MPG prägende »Prinzip der Selbstverwaltung der Wissenschaft« damit, »dass ihre Mitglieder diese Selbstverwaltung ernst nähmen,« wie Reimar Lüst seinen jüngeren Kollegen ins Stammbuch schrieb.⁵⁷ Auch aus diesem Grund diskutierten die Leitungsgremien ab Mitte der 1990er-Jahre ernsthaft darüber, »ob das System, mit dem die Max-Planck-Gesellschaft bisher geführt worden sei, auch künftig in Anbetracht der Vergrößerung der Gesellschaft und der insgesamt wachsenden Anforderungen an die Gesellschaft funktionieren werde« oder »ob die Max-Planck-Gesellschaft nicht eine ähnliche Organisation wie ein Industrieunternehmen brauche.«⁵⁸ Hier zeigt sich, dass das enorme Wachstum von der MPG-Spitze durchaus kritisch als Überdehnung wahrgenommen wurde.⁵⁹

Der jeweilige »Regierungsstil« des Präsidenten hing maßgeblich von der Persönlichkeit ab, die das Amt bekleidete. Otto Hahn scheint für das Amt nicht prädestiniert gewesen zu sein, denn er war kein Machtmensch, zudem fehlte ihm weitgehend das Zeug zum Wissenschaftsmanager. Deswegen war er auf die loyale Mit- und Zuarbeit von Generalsekretär Ernst Telschow angewiesen, mit dem Hahn nicht nur ein Lehrer-Schüler-Verhältnis verband, sondern auch eine wechselseitige Abhängigkeit.⁶⁰

Hahns Nachfolger Butenandt, der aus ganz anderem Holz geschnitzt war, legte einen in der MPG bis dahin unbekanntem Willen zur Veränderung und zur Gestaltung an den Tag. Dass und wie sich die MPG zu der integrierten Wissenschaftsorganisation entwickelte, die wir heute kennen, war nicht zuletzt das Verdienst des Biochemikers, der viele Entscheidungen an sich zog und der MPG seinen Stempel aufdrückte – auch weil er in seiner ersten Amtszeit gewissermaßen sein eigener Generalsekretär war.⁶¹ Mit und an Adolf Butenandt entstand das Idealbild des MPG-Präsidenten als Mischung aus einem (Natur-)Wissenschaftler mit höchsten Weihen und einem mit allen Wassern gewaschenen Wissenschaftsmanager, der in der MPG die Agenda setzen, die verschiedenen Wissenschaftszweige, Institute und Forscherpersönlichkeiten integrieren und die Gesellschaft wissenschaftlich und organisatorisch weiterentwickeln konnte.

Reimar Lüst war nicht nur Butenandts Nachfolger, sondern in vielem auch sein Ebenbild, wenngleich weniger autoritär, dafür technokratischer als sein Amtsvorgänger. Beide agierten allerdings nicht als bonapartistische Alleinherrscher, sondern als Leiter eines mit Bedacht (und weitgehend von ihnen selbst) ausgewählten Führungszirkels, dem sowohl MPG-Mitglieder wie die Juristen Hans Dölle und später Konrad Zweigert, als auch Wirtschaftsgrößen wie Carl Wurster oder später Horst K. Jannott angehörten. Beide setzten denn auch auf jeweils spezifische Gremien, um die MPG in ihrem Sinn zu steuern und zu entwickeln: Butenandt zunächst auf den »Beratungskreis Wissenschaftspolitik« und später, nachdem dieses nicht in der Satzung verankerte Gremium auf Kritik aus den Reihen der Wissenschaftlichen Mitglieder gestoßen war, auf den erweiterten Verwaltungsrat. Lüst dagegen, der seine Lehren aus Butenandts Schwierigkeiten gezogen hatte, setzte auf den Senatsausschuss für Forschungspolitik und Forschungsplanung (SAFPP), den die Reform von 1972 in die Satzung geschrieben hatte. Mit diesem Gremium gelang der MPG steuerungspolitisch ein großer Wurf: Indem es die Präsidenten des Centre national de la recherche scientifique (CNRS) und des Science Research Council (SRC) sowie den Staatssekretär aus dem Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) ein-

55 So formulierte es 2001 der vormalige Präsident Reimar Lüst. Protokoll der 158. Sitzung des Senates vom 21.6.2001, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 158.SP, fol. 11, Hervorhebung im Original.

56 Protokoll der 140. Sitzung des Senates vom 22.6.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 140.SP, fol. 6.

57 Protokoll der 158. Sitzung des Senates vom 21.6.2001, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 158.SP, fol. 11.

58 Protokoll der 164. Sitzung des Verwaltungsrates vom 23.3.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 164.VP, fol. 4.

59 Siehe oben, Kap. II.5.7.

60 Dazu und zum Folgenden Balcar, *Ursprünge*, 2019, 129–141. Zur Machtposition Telschows in der KWG in der NS-Zeit siehe ausführlich Hachtmann, *Wissenschaftsmanagement*, 2007.

61 Ausführlich: Balcar, *Wandel*, 2020, 33–41.

band, gelang es, die Planungen der MPG schon in einem frühen Stadium mit denen der Bundespolitik und internationaler wissenschaftlicher Partner zu verzahnen. Dass es Lüst mit Bravour gelang, die MPG durch eine Dekade ohne nennenswerte finanzielle Zuwächse zu führen und trotzdem wissenschaftlich am Puls der Zeit zu bleiben, verdankt sich nicht zuletzt dem SAFFP.⁶²

Nach 24 Jahren starker Führungspersönlichkeiten im Präsidentenamt fiel es besonders schwer, eine geeignete Persönlichkeit zu finden, die 1984 die Nachfolge von Lüst antreten konnte – so schwer, dass der Senat ernsthaft mit einer weiteren Satzungsänderung liebäugelte, um Lüst eine dritte Amtszeit zu ermöglichen, was dieser freilich ablehnte.⁶³ Mit dem Chemiker Heinz A. Staab fiel die Wahl auf einen Wissenschaftler, der bis dahin als Wissenschaftspolitiker noch keine nachhaltigen Spuren hinterlassen hatte. Schwerer wog, dass Staab wenig Ehrgeiz in dieser Richtung entwickelte und weitaus mehr Wert darauf legte, neben seinen Amtsgeschäften als Präsident weiterhin in seinem Institut in Heidelberg forschen zu können. Als Teilzeitpräsident lag ihm nicht daran, den Kurs Lüsts fortzusetzen und die MPG durch interne Umverteilungen wissenschaftspolitisch handlungsfähig zu halten. Stattdessen bewahrte die MPG unter Staabs Ägide im Wesentlichen den Status quo, indem man der Maxime folgte, die bereits bestehenden Institute arbeitsfähig zu halten.⁶⁴ Dieser Kurs mag durchaus im Interesse nicht weniger Institutsdirektoren gelegen haben, die nach den zwei Amtsperioden Lüsts genug von Umverteilungs- und Schließungsdebatten hatten. Ein Nebeneffekt des Kurswechsels unter Staab bestand im Verfall des SAFFP, der zwar formal weiterbestand, aber rasant an Bedeutung verlor; im »Aufbau Ost« spielte dieses Gremium dann praktisch keine Rolle mehr, obwohl es der MPG gerade in diesen turbulenten Jahren wertvolle Dienste hätte leisten können.

Im Rückblick mutet es wie eine Ironie der Geschichte an, dass die MPG in der Dekade nach der Wiedervereinigung, in der sie in kurzer Zeit 18 neue Institute und zahlreiche befristete Forschungseinrichtungen in Ostdeutschland aus dem Boden stampfte, von zwei Außenseitern im Präsidentenamt geleitet und nach außen vertreten wurde. Hans F. Zacher schlug als Geisteswissenschaftler, Hubert

Markl als Nichtmitglied aus den Reihen der MPG von Anfang an spürbare und kaum verhohlene Skepsis entgegen. Das schwächte nicht nur ihre Stellung innerhalb (und außerhalb) der MPG, sondern wohl auch die Position der MPG insgesamt, die gerade in ihrer Außenwirkung als Institution stets maßgeblich von ihrem Präsidenten abhing – und dies in einer Phase, in der die MPG stärker als jemals zuvor unter den Druck der Politik geriet und umso heftiger darum ringen musste, ihre Unabhängigkeit und ihre wissenschaftspolitischen Handlungsspielräume zu bewahren. So gesehen, waren die 1990er-Jahre ein ungünstiger Zeitpunkt für Experimente im Präsidentenamt.

4.2.5 Das fünfte Rad am Wagen: Der Wissenschaftliche Rat

Den Wissenschaftlichen Rat, den Hans Dölle als »Gesamtheit der Wissenschaftlichen Mitglieder« und »Forum der Forscher der Gesellschaft« definierte,⁶⁵ übernahm die MPG ebenfalls von der KWG. Er war 1928 auf eine Initiative Fritz Habers hin gegründet und im Jahr darauf in der Satzung der KWG verankert worden, und zwar explizit als Gegengewicht gegen den Einfluss, den Staat und Wirtschaft über den Senat auf die KWG ausübten.⁶⁶ Nach der Umgründung diente der Wissenschaftliche Rat als Vertretung und Sprachrohr der Wissenschaftlichen Mitglieder, die in diesem Forum einmal im Jahr – in der Regel im Umfeld der Hauptversammlung – zusammenkamen, anfangs unter dem Vorsitz des Präsidenten, später unter einem Vorsitzenden aus den eigenen Reihen. Er gliederte sich in drei Sektionen: eine *Chemisch-Physikalisch-Technische* (CPTS), eine *Biologisch-Medizinische* (BMS) und eine *Geisteswissenschaftliche Sektion* (GWS), von denen noch die Rede sein wird.

Das Problem des Wissenschaftlichen Rats, der »das verbandsdemokratische Element in den Kernbereichen der wissenschaftlichen Tätigkeit zur Entfaltung bringen« sollte,⁶⁷ bestand von Anfang an darin, dass er über keine klar umrissenen Kompetenzen und Zuständigkeiten verfügte. »Der Wissenschaftliche Rat kann die allen Instituten gemeinsamen wissenschaftlichen Angelegenheiten, sofern sie nicht in den Zuständigkeitsbereich der übrigen

62 Siehe oben, Kap. II.4.3.1.

63 Bericht der Senatskommission zur Vorbereitung der Wahl des Präsidenten der MPG für die Amtszeit von 1984 bis 1990 vom 30.9.1983, AMPG, II. Abt., Rep. 57, Nr. 3, fol. 65–68.

64 Siehe oben, Kap. II.4.3.3.

65 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 63.

66 Vierhaus, Harnack, 1990, 481–482; Szöllösi-Janze, *Fritz Haber*, 1998, 616–620.

67 Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 30.

Organe der Gesellschaft fallen, erörtern und Anträge an den Senat stellen«, hieß es in der Satzung von 1948.⁶⁸ Die schwammige Formulierung bedeutete eine dreifache Einschränkung: Erstens handelte es sich um eine Kann-Bestimmung, zweitens wurde das Handlungsfeld des Wissenschaftlichen Rats auf diejenigen Bereiche beschränkt, für die nicht explizit andere Gremien zuständig waren, und drittens entschied er auch bei sachlicher Zuständigkeit nicht selbst, sondern konnte lediglich Anträge an den Senat stellen. Die eklatante Funktions- und Bedeutungslosigkeit dieses Gremiums kontrastierte auf eigentümliche Art mit der eminent starken Position der Wissenschaftlichen Mitglieder, die in ihm vertreten waren: In ihren Instituten konnten sie nach Belieben schalten und walten, in der MPG jedoch zusammengefasst als (politische) Gruppe waren sie weitgehend ohne Einfluss.

Bereits in den 1950er-Jahren hatte es Forderungen gegeben, den Wissenschaftlichen Rat zu »aktivieren«, um ihm eine wichtigere Rolle in der Governance der MPG zuzuweisen.⁶⁹ Aber zunächst scheiterten alle Reformbemühungen, da die Satzungsreform von 1964 ihr selbstgestecktes Ziel, »die Teilnahme aller Wissenschaftlichen Mitglieder an dem Ergehen [sic!] der Gesellschaft zu beleben«, nicht erreichte.⁷⁰ Erst 1970 fand der Wissenschaftliche Rat einen Weg aus der gremienpolitischen Bedeutungslosigkeit heraus, und zwar durch die Gründung eines weiteren Gremiums: des *Intersektionellen Ausschusses* (ISA). Sie erfolgte im Kontext der kontroversen Debatten um die Mitbestimmungsfrage in der MPG, in der die Wissenschaftlichen Mitglieder seitens ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Druck gerieten. In diesem Moment wurde die ganze Misere der korporativen Vertretung der Wissenschaftlichen Mitglieder offensichtlich. Der Kernphysiker Wolfgang Gentner, der von 1972 bis 1978 das Amt des Vizepräsidenten bekleidete, sprach vielen aus dem Herzen, als er kritisierte, »daß weder in den Sektionen noch im Wissenschaftlichen Rat die die Sektionen und den Wissenschaftlichen Rat betreffenden wichtigen Fragen gründlich beraten werden können. Die Sektionen und erst recht der Wissenschaftliche Rat sind dazu zu groß. Auch die Zusam-

mensetzung ist schon von den Personen her gesehen zu unterschiedlich und auch die Kenntnis der Voraussetzungen für eine sachgerechte Diskussion ist in diesem breiten Rahmen nicht immer vorhanden.«⁷¹ In einem Gespräch zwischen Butenandt, den drei Sektionsvorsitzenden und ihren Stellvertretern sowie Jürgen Aschoff, dem Direktor am MPI für Verhaltensforschung in Seewiesen und Mitbegründer der Chronobiologie, das am 11. Oktober 1969 stattfand, einigte man sich auf die Bildung »eines nicht institutionalisierten Gesprächskreises«, der aus drei Vertretern pro Sektion bestehen und an dessen Sitzungen nach Möglichkeit auch der Präsident und der Generalsekretär teilnehmen sollten.⁷² Der so konstituierte Intersektionelle Ausschuss des Wissenschaftlichen Rats trat am 2. März 1970 zu seiner ersten Sitzung zusammen und verständigte sich darauf, möglichst eng mit den Leitungsgremien der MPG zu kooperieren. Der ISA wollte sich dabei – so sein Selbstverständnis – »den Organen der Gesellschaft und der Generalverwaltung zur Vorbereitung von Entscheidungen in wichtigen Angelegenheiten der Gesellschaft als schnell verfügbares beratendes Gremium zur Verfügung stellen.«⁷³ Seine wichtigste Aufgabe, für die er im Grunde genommen überhaupt erst ins Leben gerufen worden war, bestand darin, einen Rahmen abzustechen, in dem sich die anstehenden Satzungsänderungen bewegen sollten. Mit den »Grundsätzen der MPG« vom 5. Mai 1971 zog der ISA diesen Rahmen sehr eng.⁷⁴ Fortan trat der ISA in der Regel dann in Aktion, wenn die Wissenschaftlichen Mitglieder in wichtigen Fragen mit möglichst einer Stimme sprechen mussten. Seine Existenz sorgte dafür, dass die korporative Stimme der Wissenschaftlichen Mitglieder mehr Gewicht erhielt.

4.2.6 Die Sektionen als zentrale Instanz im Berufungs- und Erneuerungsprozess

Weit mehr als der lange Zeit macht- und einflusslose Wissenschaftliche Rat fungierten die drei Sektionen im Gefüge der MPG-Gremien als korporative Vertretung der Institute und der sie leitenden Wissenschaftlichen Mit-

68 Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, Erste Satzung, 1961, Zitat 218. Siehe dazu und zum Folgenden auch Balcar, *Ursprünge*, 2019, 113–114.

69 Z. B. Protokoll der 19. Sitzung des Senates vom 14.12.1954, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 19. SP, fol. 139.

70 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 9. Siehe dazu und zum Folgenden auch Balcar, *Wandel*, 2020, 181–182.

71 Zitiert nach dem Drehbuch zur 84. Sitzung des Verwaltungsrates und des Vorstandes der MPG am 24.11.1969, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 84.VP, fol. 193. Siehe dazu auch Protokoll der Sitzung des Senates vom 11.6.1970, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 66.SP, fol. 11–12.

72 Protokoll der 84. Sitzung des Verwaltungsrates vom 24.11.1969, ebd., fol. 86.

73 Protokoll der 88. Sitzung des Verwaltungsrates vom 23.11.1970, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 88.VP, fol. 30. Zur Gründung des ISA auch Henning und Kazemi, *Chronik*, 2011, 471.

74 Grundsätze der MPG (Entwurf des Intersektionellen Ausschusses zur Vorlage an den Wissenschaftlichen Rat) vom 5.5.1971, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 90.VP, fol. 25–26, abgedruckt bei Röbbcke, *Mitbestimmung*, 1997, 190; dazu ausführlich Balcar, *Wandel*, 2020, 224–225.

glieder. Sie verkörperten (und verkörpern) die eigentlichen Antipoden der Zentralorganisation, zu der sich die MPG entwickelte. Zacher bezeichnete dieses Verhältnis als »das dialektische Gegenschwingen von Zentrale und Sektionen«. ⁷⁵ Sie bezogen ihr Gewicht daraus, dass sie in Bereichen mitwirkten, die für die Erneuerungsfähigkeit der MPG von zentraler Bedeutung waren (und sind): im Berufungsprozess sowie bei der Gründung und Schließung von Abteilungen und Instituten. Folgerichtig verortete Dölle den »Schwerpunkt des Einflusses der Gelehrten auf die Geschicke der MPG« in den Sektionen. ⁷⁶

In den Anfangsjahren der MPG, in denen die Neugründung von Instituten schon aus Geldmangel nicht infrage kam, erfolgten Berufungen neuer Wissenschaftlicher Mitglieder nur im Zuge des Ausscheidens von Direktoren. Die Satzung von 1948 erkannte dem jeweiligen Institut »das Recht«, zu, »seinen eigenen Direktor zu berufen«; einzig in dem Fall, dass »ein Mitgliedsinstitut aus irgendeinem Grund nicht in der Lage oder nicht Willens« sein sollte, dieses Recht auszuüben, sollte der Wissenschaftliche Rat einen Berufungsvorschlag unterbreiten. ⁷⁷ Die Welle von Institutsneugründungen in der ersten Wachstumsphase der MPG machte jedoch ein anderes Verfahren erforderlich, bei dem die Sektionen – in denen der wissenschaftliche Sachverstand zu einzelnen Forschungsfeldern versammelt war – mehr Mitwirkungsrechte erhielten. Sie sollten, so sah es die 1964 reformierte Satzung vor, den Senat beraten, dem die Entscheidung in Gründungs- und Berufungsfragen (wie auch bei der Schließung von Abteilungen und ganzen Instituten) oblag. Die Initiative konnte dabei sowohl vom Senat als auch von einer der Sektionen ausgehen. Handelte es sich um eine Nachfolgeberufung in einem bereits bestehenden Institut, ging die Satzung nach wie vor von einem »Vorschlag des Institutsleiters« aus, wobei die jeweils zuständige Sektion auch hierzu schriftlich Stellung nahm. ⁷⁸

Es war durchaus sinnvoll, die Sektionen auch an Berufungsverfahren zu beteiligen, die nicht im Kontext von Institutsgründungen standen. Bei jeder Emeritierung eines Wissenschaftlichen Mitglieds stand die Frage im Raum, ob eine Nachfolgeberufung erfolgen oder das Institut bzw. die Abteilung auf ein anderes Forschungsfeld ausgerichtet werden sollte. Die Wissenschaftlichen

Mitglieder neigten in ihrer großen Mehrheit dazu, ihr »Lebenswerk« auch nach ihrem Ausscheiden weitergeführt wissen zu wollen, das heißt einen Nachfolger (oder bisweilen auch eine Nachfolgerin) zu installieren. Dass diese Strategie wissenschaftlich oftmals wenig fruchtbar und kaum innovativ war, wussten die meisten von ihnen nur zu gut, solange es sich nicht um die eigene Nachfolge handelte. So fragte etwa Otto Warburg auf einer Sitzung der BMS 1959 sarkastisch, ob denn »jeder, der Flöhe beobachtet hat, einen Nachfolger erhalten« müsse. ⁷⁹

Um die Partikularinteressen der Wissenschaftlichen Mitglieder abzubremsen, die Rolle der Emeriti im Berufungsprozess zu begrenzen und innovative (Berufungs-) Entscheidungen zu ermöglichen, verabschiedete der Wissenschaftliche Rat 1966 die »Lex Heisenberg«. Sie besagte, dass der (oder die) zu Emeritierende nicht mit Stimmrecht an den Entscheidungen der Gremien über seine (oder ihre) Nachfolge mitwirken durfte. Zugleich bestimmte diese Neuregelung, dass »bei Nachfolgeberufungen für die Leitung von Instituten, Teilinstituten und selbständigen Abteilungen [...] grundsätzlich die Frage der Fortführung und ggf. die Schließung oder Ausgliederung zu prüfen« war. ⁸⁰ Dennoch unternahm Heisenberg selbst oder auch Hermann Heimpel in den späten 1960er-Jahren noch wie selbstverständlich Versuche, den eigenen Nachfolger zu bestimmen. Mitte der 1990er-Jahre schließlic sprach sich die große Mehrheit der Wissenschaftlichen Mitglieder in einer Debatte über die Berufungsverfahren im Wissenschaftlichen Rat gegen einen »Fortschreibungsautomatismus« aus und forderte einen »besonderen Begründungsbedarf für Fortsetzungen von Abteilungen« ein. ⁸¹ Die Mitwirkung der Sektionen und der von ihnen eingesetzten Berufungskommissionen bildete ein wichtiges Korrektiv gegen die Partikularinteressen einflussreicher Direktoren. Die Voten der Berufungskommission und der Sektion präfigurierten ihrerseits die Berufungsentscheidungen des Senats, der sie nur in Ausnahmefällen ignorierte bzw. überstimmte.

So gesehen spielte nicht nur die *Verflechtung* verschiedener Gremien und Organe eine wichtige Rolle für das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen in der Governance der MPG, sondern auch ihre *Ent-*

⁷⁵ Protokoll der 140. Sitzung des Senates vom 22.6.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 140.SP, fol. 9.

⁷⁶ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 67, Hervorhebung im Original.

⁷⁷ Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, Erste Satzung, 1961, 212.

⁷⁸ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 68.

⁷⁹ Zitiert nach »Hosen runter«. Ein Blütenstrauß franker Meinungsäußerungen aus Sektions- und Kommissionssitzungen dem scheidenden Vorsitzenden Otto Westphal überreicht von seinem Nachfolger, undatiert, Bl. 1, AMPG, III. Abt., Rep. 155, Nr. 678.

⁸⁰ Henning und Kazemi, *Chronik*, 2011, 444.

⁸¹ Protokoll der 153. Sitzung des Senates vom 19.11.1999, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 153.SP, fol. 12.

kopplung. Erst durch die weitgehende Entkopplung der wissenschaftszentrierten Entscheidungsprozesse der Sektionen von anderen Entscheidungen, etwa in Haushaltsfragen, entstand die für die MPG charakteristische Gestaltungsfreiheit ihrer wissenschaftlichen Ausrichtung. Diese Autonomie war (und ist) jedoch gestaffelt, denn die Sektionen konnten durch ihre zentrale Rolle im Berufungsprozess bei der Gestaltung ihres zukünftigen wissenschaftlichen Portfolios mitwirken, aber sie konnten keine Beschlüsse fassen, die in die Autonomie der bereits existierenden Institute eingriffen. Hinzu kommt, dass Berufungsentscheidungen (und erst recht Entscheidungen zur Gründung neuer Institute) immer unter dem Vorbehalt standen, dass die dafür erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung standen – somit hatten die Geldgeber, in erster Linie Bund und Länder, das letzte Wort. Dies verdeutlicht en passant, dass die Finanzierung eine wesentliche »Form der staatlichen Governance« war (und ist).⁸²

Wenn es sich nicht um die Neugründung eines Instituts handelte, entstand ein konkreter Berufungsvorschlag meist aus einer Art von Dialog zwischen der von der Sektion eingesetzten Berufungskommission und dem Institut. Daraus resultierte ein doppeltes Spannungsverhältnis: einerseits zwischen den konzeptionellen Vorstellungen der Sektion und denen des Instituts, andererseits zwischen derartigen inhaltlichen Konzepten und dem »Harnack-Prinzip«, das die MPG seit jeher zur Suche nach einer herausragenden Forscherpersönlichkeit anhielt. Das personenzentrierte Modell lief auf einen »Einer-Vorschlag« hinaus, weshalb es die bei der Besetzung von Universitätsprofessuren üblichen Berufungslisten in der MPG ebenso wenig gab wie Ausschreibungen und formelle Bewerbungen. Anschließend nahmen externe Fachleute in Form von Gutachten Stellung zu dem Vorschlag der Berufungskommission, die dem Senat dann – auf der Basis entsprechend positiver Gutachten – die Berufung empfahl. Daraufhin beschloss der Senat – seit 1963 üblicherweise in zwei Lesungen⁸³ – ein entsprechendes Berufungsangebot, auf dessen Grundlage der Präsident Berufungsverhandlungen führte. 1993 modifizierte der Wissenschaftliche Rat das Vorschlagsrecht der Institute, sodass seither »Berufungsvorschläge gemeinsam mit

einer Kommission erarbeitet und Nominierungs- und Ausschreibungsverfahren durchgeführt« werden konnten. Kurz zuvor, im Juni 1992, hatte der Senat bereits eine »komparative Ressourcenprüfung« eingeführt, »die von der Generalverwaltung vorbereitet und vom Präsidenten, vom Verwaltungsrat« und im Konfliktfall »letztlich vom Senat über den Haushalt realisiert« wurde.⁸⁴ Parallel dazu griffen die Sektionen zum Instrument der Stamm- und Zukunftskommissionen, um über Berufungen zu beraten. Das Verfahren erwies sich – über alle Modifikationen hinweg – als kompliziert und langwierig, was bisweilen dazu führte, dass ein Wunschkandidat oder eine Wunschkandidatin einen Ruf der MPG ablehnte. Die in Teilen durchaus berechtigte Kritik an diesem strukturellen Effizienzdefizit übersieht allerdings, dass die skrupulöse Auswahl des wissenschaftlichen Leitungspersonals untrennbar zum Geschäftsmodell der MPG gehört, das langfristige Forschungsförderung vorsieht, die dementsprechend hohe finanzielle Investitionen erfordern; krasse Fehlentscheidungen bei Berufungen würden also das Modell der MPG insgesamt infrage stellen.

Was den Aushandlungsprozess zwischen Institut und Sektion betrifft, auf den Berufungsentscheidungen in der MPG seit den späten 1950er-Jahren de facto zurückgehen, muss dreifach differenziert werden: nach der Art der Berufung, nach Sektionen und nach dem Zeitverlauf.⁸⁵ Erstens kam es wesentlich darauf an, ob es sich um eine Berufung im Zuge einer Institutsneugründung handelte (dann hatte die Sektion das Sagen) oder um eine Nachfolgeberufung (bei der sich Sektion und Institut arrangieren mussten). Zu Konflikten kam es vor allem dann, wenn eine Nachfolgeberufung zur inhaltlichen Umorientierung des Instituts oder der Abteilung genutzt werden sollte, wie beispielsweise bei der Berufung Heinz Gerischers zum Direktor des Fritz-Haber-Instituts.⁸⁶ Dass die Institute dabei Mitsprache einforderten, war aus ihrer Perspektive verständlich, denn sie mussten mit den (inhaltlichen wie personellen) Konsequenzen der Berufungsentscheidung leben, und das möglicherweise jahrzehntelang.⁸⁷

Bei den Versuchen, Institute oder Abteilungen im Zuge von Nachfolgeberufungen auf neue Forschungs-

⁸² Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 694.

⁸³ Protokoll der 43. Sitzung des Senates vom 23.11.1962, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 43.SP, fol. 466.

⁸⁴ Protokoll der 141. Sitzung des Senates vom 17.11.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 141.SP, fol. 8 verso.

⁸⁵ Die folgenden Ausführungen gehen auf einen intensiven Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen zurück, die zu den Forschungsclustern in der MPG gearbeitet haben. Siehe dazu oben, Kap. III. In besonderer Dankesschuld stehen wir bei Beatrice Fromm, Jasper Kunstreich, Alexander von Schwerin, Martina Schlünder, Thomas Steinhauser und Sascha Topp.

⁸⁶ James et al., *Hundert Jahre*, 2011, 184–190.

⁸⁷ Da in der Regel erfahrene Wissenschaftler:innen berufen werden, Nachwuchskräfte dagegen eher selten, beträgt die Verweildauer der Direktor:innen in der MPG rund 20 Jahre. Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 697.

felder auszurichten, gab es allerdings, zweitens, bemerkenswerte Unterschiede zwischen den Sektionen: In der CPTS hielten sich mehrere große, relativ klar voneinander abgegrenzte Cluster (u. a. zur Kernphysik, zur astrophysikalischen Forschung, zu den alten und neuen Materialwissenschaften und später auch zur Erdsystemforschung) gewissermaßen gegenseitig in Schach, zudem bezogen sich alle auf die moderne physikalische Theorie und Methodik auf der Basis von Quantenphysik und Relativitätstheorie. Wenn es in seltenen Fällen gravierende Meinungsverschiedenheiten zwischen Sektion und Institut gab, führten diese nicht zu grundlegenden Konflikten zwischen den in der Sektion vertretenen Clustern. Die gemeinsame spezifischere Orientierung innerhalb der Cluster der Sektion harmonisierte zudem die fachlichen Zukunftsvorstellungen der beteiligten Institute, was dazu beitrug, dass die meisten Berufungen ohne größere Konflikte zwischen Sektion und betroffenem Institut erfolgten, auch wenn sie mit einer Neuausrichtung des Instituts bzw. der Abteilung verbunden waren.⁸⁸

Ganz anders in der BMS, in der unterschiedliche Denkstile zu Verdrängungskämpfen zwischen den (sich in Teilen überlappenden) Clustern führten. Die Frontlinien verliefen, grob skizziert, zwischen den Zell- und Molekularbiologen (die unter Zuhilfenahme modernster Instrumente Organismen auf der Mikroebene untersuchten), die ab den späten 1950er-Jahren enorm expandierten, und den Verhaltensforschern (die Tiere beobachteten), den Klinikern (die auf dem Gebiet der medizinischen Forschung tätig waren) sowie denen, die landwirtschaftliche Forschung (oft klassische Züchtungsforschung) betrieben. Die Auseinandersetzungen, zu denen es in Berufungsfragen in der BMS häufig kam, wurden mit harten Bandagen geführt. Dies ging so weit, dass man sich wechselseitig den Wissenschaftscharakter absprach. Die Konflikte innerhalb der BMS endeten mit der Marginalisierung der Verhaltensforschung sowie der fast vollständigen Verdrängung der landwirtschaftlichen Forschung und der medizinischen (klinischen) Forschung aus der MPG.⁸⁹

Wieder anders lagen die Dinge in der Geisteswissenschaftlichen Sektion. Hier führte die extreme Dominanz der Juristen – »die Fakultät in der Sektion« (Jasper Kunstreich) – dazu, dass der Bestandsschutz im Fall von Emeritierungen besonders stark ausgeprägt war. Da man die rechtswissenschaftlichen Institute und Abteilungen kom-

plementär zueinander aufgebaut hatte,⁹⁰ zielten Berufungsverfahren hier primär darauf ab, die durch das Ausscheiden eines Direktors entstandene Lücke zu schließen.

Drittens kam es bei Berufungsprozessen im Lauf der Zeit immer wieder zu Verschiebungen der Gewichte und der Rollenverteilung. Als es in den 1970er-Jahren darum ging, die Flexibilität der MPG in der Forschungspolitik trotz ausbleibender realer Zugewinne im Haushalt zu sichern, schaltete sich der SAFPP auch in Berufungsverfahren ein, um interne Umschichtungen von Mitteln zu ermöglichen. Dabei wurde die jeweils zuständige Sektion ein Stück weit übergangen bzw. temporär entmachtet, was der MPG zugleich Möglichkeiten eröffnete, in Forschungsbereiche einzusteigen, die die Sektionen sonst wegen ihrer einseitigen Ausrichtung verhindert hätten. Dies gilt vor allem für die Einrichtung klinischer Forschungsgruppen, die nicht unwesentlich auf Empfehlungen der ausländischen Mitglieder des SAFPP zurückging – angesichts der Dominanz der Molekularbiologen in der BMS wäre dieses Vorhaben anderenfalls wohl am Widerstand der Sektion gescheitert.⁹¹ Unter Präsident Staab erlahmte der Flexibilisierungseifer, sodass auch die Berufungsverfahren wieder in den eingefahrenen Gleisen erfolgten. Eine abermalige Änderung gab es nach der Wiedervereinigung, als die MPG unter starken Druck der Politik geriet, sich am Aufbau der Forschungslandschaft in den neuen Bundesländern zu beteiligen. Im Juli 1990 berief Zacher eine »Präsidentenkommission DDR«, die bei der Planung und Koordination der Aktivitäten der MPG in Ostdeutschland federführend war – allerdings nicht in Konkurrenz zu, sondern in enger Kooperation mit den drei Sektionen. Dieser Umstand dürfte mit dazu beigetragen haben, dass die MPG den gewaltigen Kraftakt des »Aufbaus Ost« bewältigte, ohne dass dabei massive innere Konflikte aufbrachen.

Ende 2000 beschloss der Senat eine Neuregelung des Berufungsverfahrens, die zu einer stärkeren Vereinheitlichung über die Sektionsgrenzen hinweg führte, ohne die Unterschiede völlig einzuebnen. Die Neuregelung sah ein vorausschauenderes Vorgehen bei Emeritierungen vor, das die Gesamtentwicklung der MPG stärker berücksichtigte: Zunächst musste das Institut, unterstützt von den Sektionen, darlegen, ob die Abteilung geschlossen, die Direktorenstelle wiederbesetzt oder die Berufung zu einer Neuausrichtung genutzt werden sollte, wobei die Sektionen (nicht zuletzt personelle) Alternativen zu den

⁸⁸ Etwa bei der schrittweisen Umorientierung des MPI für Metallforschung auf die modernen Festkörper- und Oberflächenwissenschaften. Siehe oben, Kap. III.4.

⁸⁹ Siehe dazu oben, Kap. III.3, Kap. III.9 und Kap. III.12.

⁹⁰ Siehe oben, Kap. III.13.

⁹¹ Siehe oben, Kap. III.12.

Vorschlägen des Instituts erarbeiten sollten. Zur Auswahl der Person, die mit der inhaltlichen Weiterentwicklung in Verbindung zu setzen war, kamen nunmehr auch »eine öffentliche Ausschreibung der Stelle, ein offenes Berufungsverfahren bzw. Normierungsverfahren, Symposien sowie von den Sektionen eingesetzte Suchkonferenzen« infrage.⁹² Zudem wurden die Berufungsverfahren stärker mit der Perspektivplanung der MPG verbunden.

4.2.7 Formelle und informelle Governance-Strukturen

Die bisherigen Ausführungen haben bereits gezeigt, dass Steuerung und Leitung der MPG nicht immer genau so abliefen, wie es die Satzung vorsah, weshalb es nötig ist, zwischen Satzung und Satzungswirklichkeit zu differenzieren. Während die Satzung etwa klar zwischen Beratungs- und Beschlussorganen unterschied, verschwamm der Unterschied zwischen diesen beiden Kategorien in der Satzungswirklichkeit oft. Das lag unter anderem daran, dass sich in der MPG neben diesen formellen institutionellen Strukturen wie in jeder Organisation im Lauf der Zeit zahlreiche informelle Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen herausbildeten. Sie reichten von persönlichen Zirkeln und Netzwerken einzelner Entscheidungsträger bis zu informellen Gruppierungen bestimmter Fachdisziplinen innerhalb der MPG, den Clustern etwa der Juristen oder der Astrophysiker, die auch in ihrer Sektion in bestimmten Fragen gemeinsam Sonderinteressen verfolgten.

Die informellen Governance-Elemente funktionierten auf zwei Arten: Entweder wurden die Entscheidungen der satzungsmäßigen Organe in solchen eher informellen Zirkeln vorbereitet (dies war der Regelfall) oder Empfehlungen beratender Organe wurden faktisch zu Beschlüssen. So gaben die von den Sektionen beschlossenen Empfehlungen der Berufungskommissionen de facto den Ausschlag, denn sie wurden vom Senat in der Regel ohne lange Debatten bestätigt. Auch im Präsidium, einer im Grunde informellen Struktur, gab und gibt es Absprachen über Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten, etwa hinsichtlich von Fragen der Informationstechnologie oder der Außenpolitik. Wichtige Belange der Sektionen wurden (und werden) typischerweise im Vorfeld von Gremiensitzungen informell zwischen den jeweiligen Vizepräsidenten und Sektionsvorsitzenden abgestimmt.

Auch die Beratungen der »Allianz« der wichtigsten deutschen Wissenschaftsorganisationen stellten (und stellen) eine informelle Kommunikationsstruktur dar, deren Beschlüsse jedoch für ihre Mitglieder zumeist bindende Wirkung entwickelten – daraus bezog das korporatistisch organisierte deutsche Forschungssystem einen wesentlichen Teil seiner Funktionsfähigkeit.⁹³

Das komplexe Geflecht der Organe, Gremien und informellen Strukturen der MPG, das sich über die Jahrzehnte (insbesondere in der ersten und zweiten Phase) herausbildete, hat sich in der Praxis weitgehend bewährt. Das »System von *checks and balances* zwischen den Vereinsorganen« sicherte der MPG zum einen eine effektive Governance.⁹⁴ Zum anderen half es, die wissenschaftliche Autonomie der Gesellschaft zu verteidigen. Sein Funktionieren als Steuerungsmechanismus verlangte jedoch ein hohes und im Lauf der Zeit stetig steigendes Maß an Kommunikation und Vorbereitungsaufwand für Sitzungen, Empfehlungen und Beschlüsse. Diese Voraussetzungen bildeten eine Hürde, die sich – je länger, je mehr – nur mit dem entsprechenden Insiderwissen und der notwendigen Erfahrung überwinden ließ. So schälte sich in der MPG immer wieder eine kleine »Steuerungselite« von Amtsträgern, erfahrenen Wissenschaftlichen Mitgliedern und hochrangigen Angehörigen der Generalverwaltung heraus, die durch ihre Routine im Steuerungsgeflecht einen beträchtlichen Einfluss auf die Geschicke der MPG ausüben konnte – gleichviel, ob es sich dabei um Amtsträger handelte oder nicht. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Fachkenntnis, insbesondere im öffentlichen und Verwaltungsrecht, spielten dabei Juristen eine überproportional große Rolle. So war der Rechtswissenschaftler Helmut Coing, um nur ein Beispiel zu nennen, in der MPG stets sehr einflussreich, ob er nun gerade das Amt des Sektionsvorsitzenden der GWS innehatte, als Vizepräsident der MPG wirkte oder als »einfaches« Wissenschaftliches Mitglied agierte.

Im Laufe der Geschichte der MPG gingen immer wieder informelle Strukturen in formelle Institutionen über bzw. wurden durch diese legitimiert. So beim »Küchenkabinett« Butenandts (dem »Besprechungskreis Wissenschaftspolitik«), in dem der Präsident Planungen vorbesprechen und vorentscheiden ließ, die dann den laut Satzung zuständigen Gremien nur noch zur Absegnung vorlagen. Dies war ein Zeichen persönlicher Macht bzw. der Macht des Präsidentenamts gegenüber formellen, satzungsgemäßen Governance-Strukturen. Wegen die-

⁹² Siehe die Regeln zum Berufungsverfahren, beschlossen vom Senat der MPG am 24.11.2000, online unter: Max-Planck-Gesellschaft, Regeln, https://www.mpg.de/ueber_uns/verfahren.

⁹³ Siehe dazu oben, Kap. IV.2 und Kap. IV.3.

⁹⁴ Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 23, Hervorhebung im Original.

ses Vorgehens wurde Butenandt vorgeworfen, die Satzung auszuhebeln. Er reagierte darauf mit der Einberufung eines erweiterten Verwaltungsrats, was ihm die Möglichkeit gab, weitere Personen seines Vertrauens zu den Beratungen hinzuzuziehen. Das ursprüngliche »Küchenkabinett« wurde auf diese Weise modifiziert und formalisiert, was die Satzungsreform von 1964 bestätigte.⁹⁵ Ähnlich verhielt es sich beim bereits geschilderten Machtzuwachs des Verwaltungsrats und der Installierung des ISA, mit dem der Wissenschaftliche Rat 1970 seine Gestaltungsmöglichkeiten zu erweitern und die Querverbindungen zwischen den Sektionen zu stärken versuchte. Ende der 1990er-Jahre verlor der Ausschuss jedoch seine Funktion an den enger an die formelle Repräsentation der Sektionen gebundenen Perspektivenrat, der sich aus Vertretern der 1997 gegründeten Perspektivenkommissionen zusammensetzt – was den Einfluss der MPG als Zentralorganisation auf die Berufungsentscheidungen verstärkte.⁹⁶ Diese von den Sektionen gewählten Kommissionen waren ebenfalls aus informellen Beratungszirkeln entstanden, in denen einflussreiche Sektionsmitglieder die Sektionssitzungen vorbereitet hatten.

Die Forschungsplanungen für die gesamte MPG orchestrierte in der Ära Lüst der 1972 eingerichtete Senatsausschuss für Forschungspolitik und Forschungsplanung, der auch über die Auflösung und Neugründung von Instituten beriet. Er avancierte damals zum entscheidenden Organ für die Weiterentwicklung der MPG in Zeiten knapper Kassen. Durch seine hochkarätige Besetzung mauserte sich der SAFPP de facto zu einem Beschlussgremium, das gelegentlich sogar die Voten der Sektionen überstimmte und wichtige Entscheidungen des Senats präfigurierte. Allerdings verlor der SAFPP bereits unter Lüst's Nachfolger Staab signifikant an Bedeutung. In den 1980er- und 1990er-Jahren wurden Planungsprozesse in eigens dafür eingerichteten Referaten der Generalverwaltung diskutiert und später wieder stärker in die Sektionen zurückverlagert, während der SAFPP zu einem reinen Beratungsorgan herabsank.⁹⁷

4.3 Institute und Wissenschaftliche Mitglieder als Angelpunkte der MPG

Der eigentliche Zweck der MPG, nämlich Spitzenforschung von internationalem Rang zu ermöglichen und zu betreiben, wird nicht in der Zentralorganisation und ihren Gremien erfüllt, sondern in den einzelnen Max-Planck-Instituten. Ihnen und den Wissenschaftlichen Mitgliedern, die sie als Direktoren (und später dann bisweilen auch als Direktorinnen) leiteten, kam (und kommt) daher eine herausgehobene Bedeutung zu, der die MPG – auch dies in der Tradition der KWG – Rechnung trug.

4.3.1 Harnacks Erben: Die Wissenschaftlichen Mitglieder

Die Wissenschaftlichen Mitglieder, die in der Forschung an den Max-Planck-Instituten immer schon den Ton angaben, wirkten im Allgemeinen zugleich als Direktoren bzw. Direktorinnen an ihren Instituten und Abteilungen. Forschungspolitik und -strategie, interne Governance und Erneuerung waren (und sind) vor allem auf diesen Personenkreis konzentriert. Das Forschungsmodell der MPG, das wie so vieles andere auch aus der KWG übernommen wurde, war (und ist) elitär und personenzentriert. Die privatrechtliche Verfasstheit der MPG stützte diese Personenzentrierung noch, denn das Vereinsrecht »sichert den Mitgliedern Satzungsautonomie und den Organen eine von den Mitgliedern abgeleitete und begrenzte Leitungskompetenz zu«.⁹⁸ Das gilt selbstverständlich auch für die Satzung der MPG, die über alle Reformen hinweg darauf ausgerichtet war, das personenzentrierte Modell der MPG zu bewahren, was den Spielraum für durchgreifende Veränderungen stark einengte.⁹⁹

Diese elitäre Personenzentrierung wurde (und wird) innerhalb der MPG als Harnack-Prinzip bezeichnet. Es geht auf Adolf von Harnack zurück, den Gründungspräsidenten der KWG, der es mutmaßlich auf der Hauptversammlung der KWG 1928 in München so formulierte: »In so hohem Grade ist der Direktor die Hauptperson, dass man auch sagen kann: die Gesellschaft wählt einen

⁹⁵ Mit Blick auf die von Butenandt praktizierte Einberufung des »erweiterten Verwaltungsrats«, erklärte Dölle, vom »Standpunkt der Satzung« sei ein solches Vorgehen »nicht zu beanstanden«. Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 50–51.

⁹⁶ Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 707.

⁹⁷ Ausführlich oben, Kap. II.4.3.3.

⁹⁸ Schön, *Grundlagenwissenschaft*, 2015, 19.

⁹⁹ Siehe dazu, am Beispiel der Satzungsreform von 1972, ausführlich Balcar, *Wandel*, 2020, 186–243.

Direktor und baut um ihn herum ein Institut.«¹⁰⁰ Auch wenn es das Harnack-Prinzip in seiner reinen Form in der Realität wohl nie gab, wurde die zentrale Stellung des herausragenden Forschers zum leitenden Strukturprinzip zunächst der KWG und dann der MPG – und zugleich zu ihrem »institutionelle[n] Markenzeichen«.¹⁰¹ In seiner Rede zur 50-Jahr-Feier der KWG beschwor es Butenandt noch einmal als Moment der Kontinuität und der Identität, auch wenn er einräumte, das Harnack-Prinzip sei ein nicht leicht zu erreichendes Ideal der Max-Planck-Gesellschaft.¹⁰² Eine Folge dieses Strukturprinzips bestand in den besonders stark ausgeprägten Hierarchien, die ebenfalls zum Erbe der KWG zählten und die MPG bzw. die Max-Planck-Institute – zumal seit den 1970er-Jahren – von anderen Forschungseinrichtungen im In- und Ausland abhoben.

Bereits seit den Anfängen der Gesellschaft kam es jedoch nicht nur auf die Auswahl der besten Köpfe an, sondern auch darauf, besonders relevante und ergiebige Themen zu erkennen, in denen diese Personen sich bewähren konnten. So wandelte sich das Verständnis des Harnack-Prinzips im Laufe der Entwicklung der MPG zu einem Komplex von wissenschaftsorganisatorischen Leitvorstellungen. Um das zunehmend anachronistisch wirkende Modell in seiner Grundstruktur dennoch erhalten zu können, hat die MPG – zum Teil auf äußeren und inneren Druck hin – schrittweise ein System von Checks and Balances eingeführt und sukzessive erweitert. Dieses System reicht von der kollegialen Leitung einzelner Institute über verschiedene Formen der Mitarbeitervertretungen und Ombudspersonen bis zu den heute diskutierten Persönlichkeitstests und »Onboarding«-Maßnahmen. Die Anfänge einer solchen kritischen Selbstprüfung reichen bis in die frühen 1970er-Jahre zurück, als die Präsidentenkommission für Strukturfragen in Vorbereitung der Satzungsreform von 1972 das Konzept der »überschaubaren Einheiten« ins Spiel brachte. Sie verband es mit der Frage, ob in Max-Planck-Instituten Forschung in »überschaubaren Einheiten«, in denen eine intensive wis-

senschaftliche Zusammenarbeit noch möglich ist, betrieben werde.¹⁰³ Das Thema blieb auch in der Folge aktuell. Noch 1981 veranlasste der SAFPP eine Untersuchung der Institute, um diese Frage zu klären.¹⁰⁴

Gleichwohl bestand in der MPG ab den 1960er-Jahren die Tendenz, verhältnismäßig große Institute zu etablieren, die aus »Restbeständen« älterer Institute zusammengefügt wurden oder aus der Erweiterung bestehender Institute um neue Abteilungen entstanden. Eine weitere Möglichkeit bestand in der Gründung von zunächst kleinen Projekt- oder Forschergruppen, die später zu einem großen Institut ausgebaut wurden, wie etwa das MPI für Quantenoptik, das aus der Projektgruppe Laserforschung hervorging.¹⁰⁵ Wenn genügend Interesse vonseiten der Politik und/oder der Industrie – und damit entsprechende finanzielle Mittel – vorhanden waren, stampfte die MPG auch völlig neue große Institute aus dem Boden, die insgesamt bessere Chancen für nachhaltige Erneuerungsprozesse eröffneten, weil Emeritierungen nicht unmittelbar die Existenz des Instituts im Ganzen infrage stellten und sich oft andere Chancen für kreative Nischen und Experimente boten. Zugleich vergrößerten Institute, die aus mehreren Abteilungen bestanden, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der MPG an aktuelle Trends in der Forschung, »weil die Neuorientierung des jeweiligen Instituts nicht etwa alle 20 Jahre mit der Berufung des Institutsdirektors sprunghaft erfolgt«, wie Butenandt 1965 vor dem Senat erklärte, »sondern die Angleichung an den jüngsten Stand der Wissenschaft jeweils gegeben ist«.¹⁰⁶ Last, but not least war diese Entwicklung Teil einer internen Strukturreform der MPG. Der Zellchemiker Gerhard Ruhenstroth-Bauer etwa hielt die Gründung des MPI für Biochemie in Martinsried angesichts der »Entwicklung des Wissensstils und damit der Arbeitsstruktur« für unvermeidlich, weil die enorme Ausweitung dieses Wissenschaftsfelds zu einer partiellen Abkehr vom Harnack-Prinzip zwingte; selbst herausragende Gelehrte seien nicht mehr in der Lage, das gesamte Gebiet »zu übersehen oder gar zu bearbeiten«, weswegen

100 Förderung, *Münchener Neueste Nachrichten*, 10.6.1928. – Eigentlich geht das Harnack-Prinzip jedoch bereits auf Theodor Mommsen zurück, der bei Harnacks Wahl in die Preußische Akademie der Wissenschaften betont hatte, dass Großwissenschaft zwar nicht von einer Person geleistet, aber von einer geleitet werde. Theodor Mommsen 1890, Antwort auf die Antrittsrede von Adolf Harnack, zitiert nach Rebenich, *Mommsen und Harnack*, 1997, 72.

101 Glum, *Die Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft*, 1930, 360. Zum Harnack-Prinzip siehe die Beiträge in vom Brocke und Laitko, *Harnack-Prinzip*, 1996; Lüst, *Der Antriebsmotor*, 2014; Laitko, *Harnack-Prinzip*, 2015.

102 Butenandt, Standort, 1961, 8.

103 Z. B. Zwischenbericht der Präsidentenkommission für Strukturfragen vom 17.5.1971, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 90.VP, fol. 7–24.

104 Materialien für die Sitzung des SAFPP am 7.7.1981, betr.: »Überschaubare Einheiten« in Max-Planck-Instituten, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 208.SP, fol. 129–155.

105 Siehe oben, Kap. III.8.

106 Protokoll der 50. Sitzung des Senates vom 12.3.1965, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 50.SP, fol. 324.

er eine »räumliche Zusammenfassung fachlich benachbarter Forscher« für notwendig hielt.¹⁰⁷

Obwohl das Harnack-Prinzip demnach prinzipiell mit unterschiedlichen Institutsstrukturen vereinbar war, blieb die MPG in ihrer Entwicklung weitgehend strukturkonservativ. Selbst als die von Willy Brandt geführte sozialliberale Bundesregierung in den frühen 1970er-Jahren mit Nachdruck Reformen auch in der MPG anmahnte, erfolgte deren »Demokratisierung« nur zögerlich. Die Satzungsreform von 1972 brachte den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen nicht die geforderte Mitbestimmung,¹⁰⁸ sondern nur eine »Mitberatung«; das Maß ihrer Mitwirkungsrechte fiel deutlich geringer aus als in anderen Wissenschaftsorganisationen oder an den Universitäten. Im Gegensatz dazu wurde die ebenfalls 1972 eingeführte Befristung der Leitungsfunktionen der Wissenschaftlichen Mitglieder auf deren Druck so sehr entschärft, dass sie nicht – wie es sich die Macher der Reform ursprünglich erhofft hatten – als Instrument der Forschungsplanung taugte.¹⁰⁹ Die Macht der Direktoren und Wissenschaftlichen Mitglieder, die dem Harnack-Prinzip eingeschrieben war (und ist), begrenzte auf diese Weise den Spielraum für innere Reformen in der MPG.¹¹⁰ So konnten sich nur an wenigen Max-Planck-Instituten neue Modelle wie etwa starke Gastwissenschaftlerprogramme (am MPI für Mathematik) oder flache Hierarchien im Sinne einer *faculty* (am MPI für Softwaresysteme) ausbilden. Nicht von ungefähr bestimmen starke und starre Hierarchien bis heute die Außenwahrnehmung der MPG.¹¹¹

Zur starken institutionellen Stellung der MPI-Direktoren (und auch der wenigen Direktorinnen) an ihren Instituten bzw. Abteilungen trug maßgeblich bei, dass sie – anders als in anderen wissenschaftlichen Organisationen – nicht nur wissenschaftlich, sondern auch institutionell in der Verantwortung standen, vor allem was die Haushaltsplanung und den Haushaltsvollzug betrifft.¹¹² Die 1964 reformierte Satzung der MPG betonte diese Doppelfunktion »des Institutsleiters« noch einmal ausdrücklich.¹¹³ Dieses Modell stellte hohe Ansprüche

nicht nur an die wissenschaftlichen Qualifikationen des Leitungspersonals, sondern auch an seine Managementqualitäten – verlangte also auch »Fertigkeiten und Kompetenzen [...], die eher mit dem Anforderungsprofil eines Behördenleiters oder eines Unternehmensvorstands korrelieren«.¹¹⁴ Auch dadurch unterschied sich die MPG von anderen Wissenschaftsorganisationen, in denen die administrative Verantwortung stärker von der wissenschaftlichen Verantwortung getrennt wurde – allerdings um den Preis einer Einschränkung der Entscheidungs- und damit auch der Gestaltungsmöglichkeiten der wissenschaftlichen Leitung. Dafür eröffnete die den MPG-Direktor:innen ein »Maximum an Flexibilität« einräumende Verbindung von wissenschaftlicher und institutioneller Leitung ihnen sehr weitgehende Möglichkeiten, Forschungsorganisation und -infrastrukturen an Forschungsbedürfnisse anzupassen.¹¹⁵ Dieses Alleinstellungsmerkmal kam der MPG beim Wettbewerb um die »besten Köpfe«, der ab den 1990er-Jahren im globalen Rahmen ausgetragen wurde, durchaus zugute.

Nachteil war eine erhebliche Belastung des Leitungspersonals durch administrative Tätigkeiten, gerade mit Blick auf die zunehmende Regeldichte. Zudem stellte die Doppelfunktion besondere Ansprüche an die Management-, Leitungs- und Teamfähigkeit der Direktor:innen und schuf Möglichkeiten des Machtmissbrauches. Die Vielfalt der Ansprüche wirkte sich auch auf die Rekrutierung neuer Wissenschaftlicher Mitglieder aus, da es außerhalb der MPG kaum Sozialisierungsprozesse gab (und gibt), die potenzielle Direktor:innen auf diese Aufgaben vorbereiten. Auch innerhalb der MPG fand bis in die jüngste Vergangenheit kein »Onboarding«-Prozess außerhalb persönlicher Netzwerke statt. Gerade für Direktor:innen aus dem Ausland, die ab den 1990er-Jahren immer öfter berufen wurden, stellte die MPG-typische Doppelverantwortung eine große Herausforderung dar, denn dies hieß, dass sie sich praktisch sofort mit Amtsantritt mit dem komplexen deutschen Rechts- und Regelsystem vertraut machen mussten. Aufgrund der

107 Trischler, Nationales Innovationssystem, 2004, 191.

108 Siehe unten, Kap. IV.5.3.

109 Siehe oben, Kap. II.4.3.2.

110 Ausführlich: Balcar, *Wandel*, 2020, 236–243.

111 Ein extremes Beispiel bei Peacock, *We, the Max Planck Society*, 2014.

112 Seit 1949 enthielten die Anstellungsverträge der Direktoren einen Passus, der ihre »volle Verantwortung für die ordnungsgemäße Verwaltung und zweckmäßige Verwendung« der ihnen von der MPG zur Verfügung gestellten Finanzmittel zuwies. Zitiert nach Henning und Kazemi, *Chronik*, 2011, 310.

113 Der Begriff »Leitung« bezog sich explizit sowohl auf die wissenschaftliche Arbeit als auch auf die Institutsverwaltung. Siehe Balcar, *Wandel*, 2020, 180–181. – Dazu auch Schön, *Governance*, 2020, 1148.

114 Schön, *Governance*, 2020, 1137.

115 Mayntz, *Die Bestimmung von Forschungsthemen*, 2001, 10.

größer werdenden Belastung durch administrative Aufgaben – Management, Aushandlungsprozesse innerhalb der Institute, Evaluierungsprozesse, Revisionsprüfungen, Anträge und Berichtspflichten, Verwaltungsvorgänge, Compliance und überhandnehmende Gremienarbeit – flammten in der MPG immer wieder Diskussionen über Möglichkeiten auf, wie die Wissenschaftlichen Mitglieder von diesen Pflichten entlastet werden könnten, etwa durch die Einführung rein administrativer Direktor:innen und, damit einhergehend, einer Trennung der wissenschaftlichen von der Verwaltungsverantwortung, wie sie beispielsweise im Max-Planck-Institut für Plasmaphysik (IPP) als Großforschungseinrichtung von Anfang an installiert wurde. Dennoch hält die MPG bis heute an der Doppelfunktion der Direktor:innen fest.

Gleichwohl kam es zu strukturellen Veränderungen. Nachdem es bereits in den 1950er-Jahren einige wenige Institute mit kollegialer Leitung gegeben hatte, wurde diese Leitungsform mit der Satzungsreform 1964 flächendeckend ermöglicht. Das Rotationsprinzip, also die wechselnde geschäftsführende Verantwortung für ein Institut, erlaubte es, die Hauptbelastung durch administrative Aufgaben zeitweise in einer Hand zu konzentrieren. Bereits in den frühen 1970er-Jahren wurden weit mehr als die Hälfte aller Max-Planck-Institute kollegial geleitet.¹¹⁶ Für Reimar Lüst war dies im Rückblick »der bedeutendste strukturelle Wechsel in der Max-Planck-Gesellschaft während der letzten hundert Jahre«.¹¹⁷

Und auch die Stellung der Direktor:innen in der MPG hat sich gewandelt. Im Unterschied zu den auf Lebenszeit berufenen Direktoren von Kaiser-Wilhelm-Instituten bedurfte eine Verlängerung der aktiven Dienstzeit »über das 65. Lebensjahr hinaus« ab 1949 in der MPG der Zustimmung des Senats (bzw. später des Verwaltungsrats).¹¹⁸ Seit 1972 müssen sich die Wissenschaftlichen Mitglieder alle sieben Jahre eine mehr oder weniger gründliche Überprüfung ihrer Tätigkeit gefallen lassen, von der die Verlängerung ihrer Leitungsfunktion abhängt. Auch wenn diese Überprüfung sich in der Regel als Formsache erwies, können sich die Wissenschaftlichen Mitglieder seither – gerade in Zeiten knapper Kassen – nicht vollkommen sicher sein, dass dies auch in ihrem speziellen Fall genauso gehandhabt wird. Seit 1998

drohen »im Fall einer negativen Begutachtung« Kürzungen der im Berufungsverfahren zugesagten Mittel um bis zu 25 Prozent (»in Wiederholungsfällen jedoch nicht mehr als 50 %«).¹¹⁹ Wenn Harnacks Enkel und Urenkel somit nach wie vor über enormen Einfluss an ihren Instituten (und in der MPG insgesamt) gebieten, ist ihre Macht doch gegenüber ihren Vorgängern deutlich eingeschränkt und ihre Stellung wesentlich weniger unangreifbar geworden.

4.3.2 Der Daseinszweck der MPG: Die Max-Planck-Institute

Die Max-Planck-Institute sind die Orte, an denen die von der MPG geförderte Forschung durchgeführt wird. Sie waren und sind meistens in interdisziplinären Forschungsfeldern tätig und wurden häufig bewusst an derartigen Schnittstellen gegründet, um langfristige Kooperationen über Disziplinengrenzen hinweg zu ermöglichen, um eine »kritische Masse« an Wissenschaftler:innen zusammenzubringen oder auch um gemeinsame Infrastrukturen zu nutzen. Während die Reputation der MPG auf der fachlichen Qualität ihrer Mitglieder und deren fortdauernder Einbindung in deren Fachgemeinschaften beruhte, ermöglichte die starke und unabhängige Stellung ihrer Institute ihren (leitenden) Wissenschaftler:innen eine partielle Befreiung aus der Bindung an ihre Fachgemeinschaften, was ihre Innovationsfähigkeit in einigen Gebieten fraglos gefördert hat.

Die frühen Max-Planck-Institute, die allesamt aus der KWG übernommen worden waren, folgten – von wenigen Ausnahmen abgesehen – noch strikt dem Harnack-Prinzip: Sie waren gleichsam um ihren Direktor herum gebaut worden, der in seinem Institut unumstritten den Ton angab. Es handelte sich in den meisten Fällen um vergleichsweise kleine Institute, die unter der Leitung eines einzigen Direktors standen. Dies wandelte sich in der zweiten Entwicklungsphase ziemlich rasch: Im Zuge des Wachstums der MPG und des Trends zu »Big Science« umfassten die ab den späten 1950er-Jahren gegründeten Max-Planck-Institute typischerweise mehrere Abteilungen, die jeweils unter der Leitung eines Direktors oder

¹¹⁶ Präsident Butenandt erläuterte diese Entwicklung mit den Worten, »daß sich auch die Struktur der Institute der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten Jahren sehr gewandelt habe. Während im Jahr 1950 von 34 Instituten drei in Abteilungen bzw. in Teilinstitute untergliedert gewesen und kollegial geleitet worden seien, seien 1960 von 40 Instituten 21 und 1972 von 52 Instituten 40 untergliedert gewesen.« Max-Planck-Gesellschaft, Jahresbericht 1971, 1972, 245.

¹¹⁷ Lüst, *Der Antriebsmotor*, 2014, 128.

¹¹⁸ Zitiert nach Henning und Kazemi, *Chronik*, 2011, 310.

¹¹⁹ Zitiert nach ebd., 728.

einer Direktorin standen.¹²⁰ Die Direktor:innen eines Instituts bildeten gemeinsam dessen Kollegium, das über alle wesentlichen Fragen des Instituts entschied. Die Leitung der laufenden Geschäfte lag in den Händen des Geschäftsführenden Direktors oder der Geschäftsführenden Direktorin, die diese Verantwortung, wie erwähnt, in der Regel auf Zeit stellvertretend für das Kollegium nach dem Rotationsprinzip ausübten.

Was die Finanzen betrifft, hingen die Institute seit dem Königsteiner Abkommen, das eine Globalfinanzierung der MPG vorsah, von den Mittelzuweisungen ihrer Zentralorganisation ab.¹²¹ Die jährlichen Haushaltsverhandlungen mit Bund und Ländern führten Generalsekretär und Generalverwaltung, die Institute waren an ihnen nicht beteiligt. Die Berufungsverhandlungen mit den Direktor:innen des Instituts legten die Fundamente des Institutshaushalts, der normalerweise alle Abteilungen umfasst. Die Haushaltsbewirtschaftung unterlag einer Reihe von Veränderungen, die von Bund und Ländern als wichtigsten Geldgebern ausgingen. Die letzte bestand in der Einführung der Budgetierung und der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Jahr 1998, mit der die alte Kameralistik abgelöst wurde.¹²² Damit erhielten die Institute zusätzliche Freiräume in der Verwendung der ihnen bewilligten Mittel (wovon sie reichlich Gebrauch machten), allerdings wurde ihr Finanzgebaren – durch die fast zeitgleiche Einführung der Software SAP in der Verwaltung der Mittel – für die Generalverwaltung völlig transparent (was den Instituten andere Optionen versperrte, über die sie zuvor verfügt hatten). Das heißt, für die Institute ging die Flexibilisierung der Mittelverwendung mit gestiegener Kontrolle durch die Generalverwaltung einher, die gegenüber Bund und Ländergemeinschaft in der Verantwortung stand, dass die Institute die Gelder der öffentlichen Hand korrekt und sinnvoll verwendeten.¹²³

Was die regionale Verteilung der Institute betrifft, so gab es im Untersuchungszeitraum mehrere bemerkenswerte Schwerpunktverschiebungen. Der erste, eine drastische »Westverschiebung«, fand kurz vor dem Übergang von der KWG zur MPG als Folge des Kriegs statt: Als neue Zentren kristallisierten sich Tübingen und Göttingen heraus, wo auch die Generalverwaltung residierte.¹²⁴ Im Zuge von Wiederaufbau und »Wirtschaftswunder«

machten sich jedoch die Nachteile der Randlage im Südwesten bzw. im Zonenrandgebiet bemerkbar, was eine abermalige Schwerpunktverschiebung auslöste, diesmal nach Süden: Im Zusammenspiel von Bayerischer Staatsregierung und MPG entstanden in und um München hochmoderne Forschungszentren für Biochemie, Weltraum- und Fusionsforschung, und nachdem Butenandt das Präsidentenamt übernommen hatte, verlegte er auch die Generalverwaltung der MPG schrittweise von der Leine an die Isar.¹²⁵ Nach der Wiedervereinigung kam es in den 1990er-Jahren zu einer weiteren regionalen Verschiebung, diesmal nach Ostdeutschland, wo die MPG binnen eines Jahrzehnts 18 neue Institute und eine Reihe befristeter Forschungseinrichtungen gründete; nicht zuletzt aufgrund der Konkurrenz zwischen den fünf neuen Bundesländern, bildete sich dabei allerdings kein neues Zentrum der MPG heraus. Dazu trug auch bei, dass die MPG ein äußerst lukratives Angebot des Freistaats Bayern annahm und für ihre Generalverwaltung einen pompösen Neubau in München errichten ließ.¹²⁶

4.3.3 Evaluierung als zusätzliches Steuerungsinstrument

Mit der Satzungsreform von 1972 führte die MPG turnusmäßige Evaluierungen ihrer Wissenschaftlichen Mitglieder und Institute als Steuerungs- und Kontrollinstrument ein, an dem auch externe Akteure mitwirkten. Seither müssen sich Direktor:innen gegenüber den wissenschaftlichen (Fach-)Beiräten ihrer Institute rechtfertigen, die alle zwei bis drei Jahre zusammentreten und anschließend dem Präsidenten (heute dem Präsidium) Bericht erstatten. Die MPG war damit ihrer Zeit weit voraus, denn sie führte diese Form der regelmäßigen Evaluierung erheblich früher ein als andere Forschungsorganisationen in der Bundesrepublik. Im Lauf der Zeit gewann »das Instrumentarium der Fachbeiräte und Kuratorien an Bedeutung«, ja es erwies sich »aufgrund der Entwicklung des gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Umfelds in einer Weise als richtig und notwendig [...], wie es 1972 nicht abzusehen gewesen« war.¹²⁷ Dies lag vor allem daran, dass der Legitimationsdruck für die von der öffent-

¹²⁰ Dazu Balcar, *Wandel*, 110–111 u. 187.

¹²¹ Dazu und zum Folgenden Balcar, *Ursprünge*, 2019, 91–103.

¹²² Steinbauer und Herrmann, *Ressourcen*, 2004.

¹²³ Siehe oben, Kap. II.5.5.5.

¹²⁴ Balcar, *Ursprünge*, 2019, 12–14 u. 70–74. Heinemann, *Wiederaufbau der KWG*, 1990, 430–434.

¹²⁵ Ausführlich: Balcar, *Wandel*, 2020, 41–52.

¹²⁶ Siehe oben, Kap. II.5.5.4. Siehe auch Ash, *MPG im Kontext*, 2020; Ash, *MPG im Prozess*, 2023.

¹²⁷ Protokoll der 137. Sitzung des Senates vom 9.6.1994, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 137.SP, fol. 8.

lichen Hand finanzierten Forschung spürbar anstieg. Präsident Zacher räumte 1994 unumwunden ein, »daß die Max-Planck-Gesellschaft der Öffentlichkeit unter dem Gesichtspunkt ›Effizienz‹ Rechenschaft schulde«. ¹²⁸

Die vielfältige, komplexe und umfassende Evaluationspraxis der MPG bestand seither (und besteht noch) aus drei Stufen: Zunächst akzentuierte sie »dem Harnack-Prinzip entsprechend die Ex-ante-Evaluation von Personen«, das heißt den Berufungsprozess, der auf eine skrupulöse Auswahl des Leitungspersonals der MPG hinauslief, die allerdings von außen gesehen intransparent war. Das Berufungsverfahren kam einer doppelten Evaluation gleich, da »zum einen die thematischen und sachlichen Aspekte einer Berufung und zum anderen die Qualifikation des Kandidaten geprüft« wurden. ¹²⁹ Die zweite Stufe bestand aus der »begleitenden Evaluation der Max-Planck-Institute«, deren »Kernstück« die 1972 eingeführten (international besetzten) Fachbeiräte verkörpern. Hinzu kam die erwähnte Überprüfung der Leitungsbefugnis der Wissenschaftlichen Mitglieder alle sieben Jahre. Die dritte Stufe machten »flankierende Maßnahmen zur Evaluation der Ressourcenausstattung« aus. Dies betraf in erster Linie Mittel für Großgeräte und umfangreiche Baumaßnahmen, die von der MPG zentral bewirtschaftet und jeweils »nur nach Evaluation vergeben« wurden. ¹³⁰ Da die MPG ihre Forschungseinrichtungen bereits seit den frühen 1970er-Jahren regelmäßig evaluieren ließ, konnte sie die in den 1990er-Jahren von der Politik angesichts knapper Kassen angestoßene Evaluierungsdiskussion »mit großer Gelassenheit verfolgen«, wie Ex-Präsident Reimar Lüst konstatierte.

Regelrechte Panik herrschte dagegen bei den Instituten der »Blauen Liste«, die seit 1995 erstmals vom Wissenschaftsrat evaluiert wurden, der »dabei unter wissenschaftlichem und wissenschaftspolitischem Aspekt sehr streng« vorging und in einigen Fällen sogar »Schließungsempfehlungen« aussprach. ¹³¹ 1996 beschlossen die

Regierungschefs von Bund und Ländern, eine »Systemevaluation« vorzunehmen, in der die MPG gemeinsam mit der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) unter die Lupe genommen wurde. ¹³² Bereits im Vorfeld hatten MPG und DFG gemeinsam vorgeschlagen, ihre jeweiligen Stellungen im deutschen Wissenschaftssystem und im internationalen Vergleich zu evaluieren. Sie erreichten, dass diese Evaluation nicht durch den Wissenschaftsrat durchgeführt wurde, sondern durch eine mit zehn international renommierten Wissenschaftler:innen besetzte Kommission. Den Vorsitz führte der Materialforscher Richard John Brook, der von 1988 bis 1991 als Direktor am MPI für Metallforschung in Stuttgart gewirkt hatte. Dies dürfte zu dem für die MPG überaus positiven Ergebnis der Systemevaluation beigetragen haben. ¹³³

Die Wissenschaftlichen Mitglieder hatten stets Einfluss darauf, wer sie evaluierte. Die Fachbeiräte der Institute setzten sich zunächst weitgehend aus persönlichen Bekannten und Kooperationspartnern der Direktoren zusammen. Später legte man in der MPG mehr Gewicht auf fachliche Expertise und die Gewinnung internationaler Koryphäen. ¹³⁴ Die kontinuierliche Evaluation war für die Geldgeber eine Voraussetzung für die Einführung der Budgetierung des Haushalts der MPG und hatte darüber hinaus »auch für die Planungsentwicklung der Max-Planck-Gesellschaft« Bedeutung, die nicht zuletzt auf Grundlage der Berichte der Fachbeiratsvorsitzenden erfolgte. ¹³⁵

In den Jahren der Präsidentschaft Hubert Markls wurden weitergehende Evaluationsinstrumente eingeführt, allen voran die »Forschungsfeldevaluation«, in der Institute desselben Forschungsfeldes alle sechs Jahre einer vergleichenden Untersuchung durch eigens dazu eingesetzte, international besetzte Kommissionen unterzogen wurden. ¹³⁶

Die MPG gab den von außen kommenden Evaluationsdruck an die Institute weiter, federte ihn aber zugleich ein

¹²⁸ Ebd.

¹²⁹ Protokoll der 141. Sitzung des Senates vom 17.11.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 141.SP, fol. 8 verso. Siehe dazu auch die Antworten auf die Fragen der Evaluationskommission DFG/MPG an den Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft vom 3.6.1998, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 149, fol. 16–26 verso.

¹³⁰ Protokoll der 141. Sitzung des Senates vom 17.11.1995, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 141.SP, fol. 9. Hervorhebung im Original.

¹³¹ Dieses und die beiden vorigen Zitate ebd., fol. 10.

¹³² Siehe oben, Kap. II.5.5.3.

¹³³ Ash, *MPG im Prozess*, 2023, 279–289. Zum Ergebnis der Systemevaluation siehe Brook et al., *Forschungsförderung*, 1999; siehe auch Krull und Sommer, *Systemevaluation*, 2006.

¹³⁴ Protokoll der 145. Sitzung des Senates vom 7.3.1997, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 145.SP, fol. 17 verso. – Dies führte dazu, dass sich der Anteil ausländischer Wissenschaftler in den Fachbeiräten in den 1990er-Jahren annähernd verdoppelte. Siehe Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 708.

¹³⁵ Protokoll der 148. Sitzung des Senates vom 27.3.1998, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 148.SP, fol. 8.

¹³⁶ Protokoll der 156. Sitzung des Senates vom 24.11.2000, AMPG, II. Abt., Rep. 60, Nr. 156.SP, fol. 5–9 verso. Die Administrationslogik erforderte, dass jedes Institut einem – und nur einem – Forschungsfeld angehörte, was in der Praxis zu einigen Schwierigkeiten führte.

Stück weit ab, indem sie die Evaluation zu einem Binnen-geschäft machte, um so ihre Autonomie zu wahren. Die Folgen waren ambivalent: Zum einen nahmen die von Wissenschaftler:innen aufzubringenden aktiven und passiven Begutachtungsleistungen im Laufe der Jahrzehnte in einem Maße zu, das mindestens ab den 1990er-Jahren ihre von der MPG versprochene Forschungsfreiheit einschränkte. Dazu trug auch die »Systemevaluation« bei, die zur Einführung einer vergleichenden Begutachtung führte. Zum anderen war die autonome und qualitative Bewertung der Max-Planck-Institute durch die Fachbeiräte und ihre Doppelrolle als Beratungsinstanz ein nicht zu unterschätzender Standortvorteil der MPG im Vergleich zu der mehr quantitativ ausgerichteten und standardisierten Evaluation durch andere Instanzen. Zudem besaß die »Systemevaluation« eine legitimatorische Funktion gegenüber dem Umfeld der MPG, indem sie ihr internes Begutachtungswesen einer zusätzlichen externen Kontrolle unterwarf – auch wenn diese nicht völlig »extern« war. Allerdings zeigte sich gerade am Beiratswesen, dass die Selbstbestimmungsmacht der MPG durch die Notwendigkeit, sich im Wissenschaftssystem und gegenüber den Geldgebern zu legitimieren, beschränkt war. Zwar wäre es im Prinzip denkbar gewesen und wurde auch wiederholt vorgeschlagen, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag des Begutachtungswesens etwa durch eine Fokussierung auf Problemfälle zu optimieren, statt den Normalbetrieb von Instituten aufwendig zu begleiten. Aber ein solches Zurückfahren der Evaluationen konnte sich wohl auch aus legitimatorischen Gründen nicht durchsetzen.

4.4 Zwischen Steuerungsinstanz und Dienstleister: Die Generalverwaltung

Die Generalverwaltung stand (und steht) gewissermaßen zwischen der Zentralorganisation und ihren Gremien einerseits und den Max-Planck-Instituten andererseits. Zum einen bestand ihre Aufgabe darin, den Präsidenten und die übrigen Organe der Gesellschaft bei der Implementierung von Entscheidungen sowie bei der Außenvertretung, insbesondere in den Verhandlungen mit den Geldgebern, zu unterstützen. Zugleich war die Generalverwaltung in das System der Checks and Balances eingebunden, denn sie unterstand der Aufsicht des Präsidenten, der hier als Repräsentant des Verwaltungsrats agierte, und sie unterlag der Kontrolle von Verfahren, die interne Revision und externe Wirtschaftsprüfung

einschloss. Zudem wurde ihre Arbeit durch die Rechnungshöfe des Bundes und der Länder sowie durch die zuständigen Finanzbehörden regelmäßig geprüft.¹³⁷ Um die regulative Komplexität zu bewältigen, weitete man die Kompetenzen und Reichweite der Generalverwaltung im Lauf der Zeit immer mehr aus, etwa durch die Einführung der Personalstatistik, mit der Zentralisierung der Gehaltsabrechnungen oder mit der Einführung von SAP. Im Lauf der Zeit gewann sie durch die normative Kraft des Vorbereitens der Gremiensitzungen immer mehr an Einfluss.

Zum anderen verband die Generalverwaltung ein enges, wenn auch nicht spannungsfreies Verhältnis mit den Instituten. Ihnen gegenüber spielte sie eine Doppelrolle als zentrale Finanzierungs- und Serviceeinrichtung einerseits und als Kontrollinstanz insbesondere in Fragen der Compliance und der Verwendung der zugewiesenen Finanzmittel andererseits. Damit wurde die Generalverwaltung in den Grundkonflikt zwischen dem Autonomieanspruch der Institute und dem Kontrollanspruch der Zentralorganisation verwickelt, was sich auf ihr Image in der Gesellschaft auswirkte: Die in der MPG seit jeher grassierenden, nie abreißen den Klagen über eine wachsende Bevormundung der Forschung durch die Verwaltung schwellen zu einem verwaltungskritischen Grundrauschen an, das fast den gesamten Untersuchungszeitraum hindurch vernehmbar war. Ernst-Joachim Meusel, der einflussreiche Verwaltungsleiter des IPP, sprach 1977 mit Blick auf die staatliche Regulierungsdichte sogar von der »Zerwaltung der Forschung«.¹³⁸ Dabei spielte die (General-)Verwaltung im Geschäftsmodell der MPG eine wichtige Rolle. Um die Wissenschaftlichen Mitglieder möglichst von allen anderen Dingen zu entlasten, damit diese sich ganz auf die eigene Forschung konzentrieren können, sollte die Generalverwaltung den Direktor:innen administrative Aufgaben abnehmen, die etwa an Universitäten einen erheblichen Teil der Arbeitszeit des wissenschaftlichen Personals ausmachen. Ziel war es, den Forschenden in der MPG bessere Arbeitsbedingungen zu verschaffen als in anderen wissenschaftlichen Einrichtungen.¹³⁹

4.4.1 Zentrale Aufgaben

Nach der Satzung der MPG hat die Generalverwaltung »die laufenden Geschäfte der Gesellschaft« zu führen. Hans Dölle verstand unter dieser recht allgemeinen Charakterisierung alltägliche oder doch regelmäßig wiederkehrende administrative Aufgaben, nicht jedoch

¹³⁷ Dazu und zum Folgenden Schön, *Governance*, 2020, 1132–1133.

¹³⁸ Meusel, *Zerwaltung*, 1977.

¹³⁹ Diese Entlastungsfunktion der Generalverwaltung betonte bereits Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 57.

Entscheidungen »über einen besonders hohen Geschäftswert« oder in »Ausnahmeerscheinungen« – in den letztgenannten Fällen hatte die Generalverwaltung ausschließlich weisungsgebunden zu agieren.¹⁴⁰ Auch die Geschäftsordnung der Generalverwaltung gab über deren Aufgaben und Funktionen nur wenig Aufschluss.¹⁴¹ Macht und Einfluss der Generalverwaltung basierten allerdings nicht in erster Linie auf den Regelungen von Satzung und Geschäftsordnung, sondern waren in starkem Maße abhängig von den personellen Konstellationen an der Spitze der Gesellschaft, insbesondere vom Verhältnis des Präsidenten zu seinem Generalsekretär (bzw. später zur Generalsekretärin) – derjenigen Person also, die die »schönste Position für einen Verwaltungsbeamten im Wissenschaftsbereich« bekleidete.¹⁴²

In der Geschichte der Max-Planck-Gesellschaft wechselten die Kräfteverhältnisse wiederholt. Da Otto Hahn das Gestaltungspotenzial, das die MPG-Satzung ihm als Präsident zubilligte, nicht nutzen konnte oder wollte, setzte bis 1960 Generalsekretär Ernst Telschow die Agenda in der Generalverwaltung (und teilweise auch in den Leitungsgremien der MPG), wie er es schon in der KWG unter den Präsidenten Carl Bosch und Albert Vögler getan hatte.¹⁴³ Ganz anders sah es unter Hahns Nachfolger Adolf Butenandt aus, an dessen Führungswillen und -fähigkeiten kein Zweifel herrschte, zumal die Generalverwaltung erst ab 1966 mit Friedrich Schneider (bis 1976) wieder über einen Generalsekretär von Statur verfügte. Auch Reimar Lüst hielt während der zwei Amtsperioden seiner Präsidentschaft die Zügel fest in der Hand, war aber für Konzeption und Umsetzung der Flexibilisierungspolitik im Wege der internen Umschichtung von Mitteln in besonderem Maße auf Vorarbeiten der Generalverwaltung angewiesen. Unter Lüsts Nachfolgern Heinz A. Staab und Hans F. Zacher, die die Amtskette jeweils nur eine Amtsperiode trugen, verschoben sich die Gewichte tendenziell wieder in Richtung des Amtes des Generalsekretärs, das damals in den Händen von Dietrich Ranft (1974–1987) bzw. Wolfgang Hasenclever

(1987–1995) lag – starken Persönlichkeiten und erfahrenen Wissenschaftsmanagern, die indes beide menschlich nicht ganz einfach waren. Auf Hasenclever folgte Barbara Bludau (1995–2011). Erst nachdem Manfred Erhardt, bis dahin Wissenschaftssenator in Berlin, das Angebot zur Hasenclever-Nachfolge abgelehnt und eine leitende Position im Stifterverband vorgezogen hatte, war Barbara Bludau, vorher Staatsrätin in Hamburg, vom Senat der MPG zur Generalsekretärin gewählt worden – die erste und bis 2021 einzige Frau in dieser wichtigen Leitungsstelle, die jedoch gerade am Anfang ihrer Amtszeit einen schweren Stand hatte.¹⁴⁴

Unter Präsident Hubert Markl kam es schließlich zum offenen Konflikt mit der Münchner Administration, woran beide Seiten eine Mitschuld trugen. Aus der Sicht der Generalverwaltung fehlte Markl – der erste MPG-Präsident, der zuvor nicht Wissenschaftliches Mitglied geworden war – der Stallgeruch; Markl seinerseits bemühte sich erst gar nicht, in seiner Amtsführung Rücksicht auf Traditionen und ungeschriebene Gesetze zu nehmen, wodurch sich die leitenden Angestellten der Generalverwaltung wiederholt brüskiert fühlten.¹⁴⁵

Eine der wichtigsten Aufgaben und zugleich die Domäne der Generalverwaltung stellten Finanzfragen dar.¹⁴⁶ Mit der jährlichen Aufstellung des Haushalts war ein eigenes Referat in der Finanzabteilung betraut. Um die erforderlichen Mittel bei Bund und Ländern zu beantragen, mussten die Mittelanforderungen aus allen rechtlich unselbstständigen Instituten und Forschungseinrichtungen zusammengetragen und in den jeweiligen Kostenstellen addiert werden. Gerade im vordigitalen Zeitalter war dies ein mühevolleres und extrem zeitraubendes Unterfangen, das zahlreiche Kräfte in der Finanzabteilung band. Zugleich war die Generalverwaltung für die Kontrolle des Haushaltsvollzugs verantwortlich, sie musste also prüfen, ob die Institute die bewilligten Haushaltspläne eingehalten hatten; das erledigte im Wesentlichen die Abteilung Interne Revision.¹⁴⁷ Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass die Institute – und damit letztlich die MPG –

140 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 58.

141 Materialien für die Sitzung des Verwaltungsrates der MPG am 19.11.1981 in München, Betr.: Punkt 9.1 der Tagesordnung: Geschäftsordnung der Generalverwaltung und Neufassung der Prüfungsordnung der Abteilung »Interne Revision«, in: AMPG, II. Abt, Rep. 61, 125.VP, fol. 401–403, hier fol. 401.

142 Dieses Diktum geht auf den Staatssekretär im BMwF bzw. BMBW, Hans von Heppe, zurück. Heppe, *Denken und Handeln*, 1982, Zitat 47.

143 Siehe dazu die umfassende Analyse von Hachtmann, *Wissenschaftsmanagement*, 2007, passim.

144 Siehe auch Rundschreiben von Hans F. Zacher an die Wissenschaftlichen Mitglieder und Direktoren der Max-Planck-Institute und Leiter der Forschungsstellen der MPG vom 6.4.1995, AMPG, II. Abt, Rep. 1, Nr. 504, fol. 11–12.

145 Ein Beispiel bei Balcar, *Instrumentenbau*, 2018, 66–67.

146 Siehe zum Folgenden die erschöpfenden Analysen von Meusel, *Außeruniversitäre Forschung*, 1999, 301–368. Siehe auch Meinecke, *Haushaltsrecht*, 1996.

147 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 59; Schön, *Governance*, 2020, 1132.

die Vorschriften zur Verwendung, Verbuchung und Abrechnung staatlicher Finanzmittel, die im Lauf der Zeit zunehmend komplexer und komplizierter wurden, möglichst penibel einhielten. Diese Aufgabe war undankbar, aber unverzichtbar, weil die MPG seit ihrer (Wieder-)Gründung am Finanztropf der öffentlichen Hand hing.¹⁴⁸ Außerdem musste die Generalverwaltung »im Einvernehmen mit dem Schatzmeister«¹⁴⁹ das Vermögen der MPG verwalten, das im Lauf der Zeit beträchtlich angewachsen war. Dazu zählte auch die Liegenschaftsverwaltung.¹⁵⁰ Zum Kerngeschäft der Generalverwaltung gehörte schließlich die Institutsbetreuung, von der noch ausführlich die Rede sein wird.

Andere Aufgaben waren gewissen Konjunkturen unterworfen. Das galt vor allem für die Planung und Durchführung von Baumaßnahmen, die der Bauabteilung oblagen, die sich extrem in den beiden Wachstumsphasen – den langen 1960er-Jahren und den 1990er-Jahren – häuften.¹⁵¹ Dazwischen musste die Generalverwaltung der MPG-Führung unter Präsident Lüst zuarbeiten, die von Mitte der 1970er- bis Mitte der 1980er-Jahre Planung gezielt als Instrument der Krisenbewältigung einsetzte. Um überhaupt planen und Mittel intern umschichten zu können, benötigte der SAFPP entsprechende Informationen – beispielsweise darüber, wann welcher Direktor emeritiert werden würde und wo mehrere Emeritierungen innerhalb einer kürzeren Zeitspanne anstanden, eine Aufgabe für das 1975 eigens eingerichtete Planungsreferat unter Leitung von Beatrice Fromm.¹⁵²

Das war auch deswegen nötig, weil sich die Planung der Abwicklung von Forschungseinrichtungen als weit mühsamer erwies als deren Aufbau. Die »Mittelverknappung« machte »zwangsläufig eine viel intensivere Auseinandersetzung mit den Geldgebern, aber vor allem mit

den betroffenen Instituten« erforderlich. Die Generalverwaltung musste sich wiederholt und intensiv mit der »Erstellung von Sozialplänen« für die von Institutsschließungen betroffenen festangestellten Mitarbeiter:innen befassen, aber auch mit der »Stellenvermittlung« des zu entlassenden Personals und der »Veräußerung von Liegenschaften«, die im Zuge von Schließungsmaßnahmen nicht mehr benötigt wurden.¹⁵³ Auch dieses Geschäft machte die Generalverwaltung unter den Forscher:innen nicht eben beliebt. Zudem brachte es die Administratoren in einen strukturellen Gegensatz zum Gesamtbetriebsrat und den Betriebsräten der betroffenen Institute. Allerdings heizte das Referat für Öffentlichkeitsarbeit mit seiner kleinlichen Haltung, Artikel des Gesamtbetriebsrats im Gesellschaftsorgan *MPG-Spiegel* immer wieder mit Gegendarstellungen zu versehen,¹⁵⁴ den Konflikt mit dem Gesamtbetriebsrat an.

4.4.2 Personelle und strukturelle Entwicklung der Generalverwaltung

Die Entwicklung der Generalverwaltung als organisatorischer Einheit verlief grundsätzlich in denselben Bahnen wie die der MPG. In den Anfangsjahren bestand sie aus einem sehr kleinen Apparat, dessen Personal weitgehend aus der KWG stammte. Mit dem Wachstum der MPG legte auch ihr Verwaltungsapparat zu, und zwar in einem Maße, das in manchen Phasen sogar das der MPG noch beträchtlich übertraf. 1948 zählte die Generalverwaltung 25 Beschäftigte.¹⁵⁵ In den folgenden Jahren nahm das Personal der Generalverwaltung stetig zu: 1950 beschäftigte sie 31 Personen, 1960 bereits 53,¹⁵⁶ 1971 waren es dann 182, 1979 schließlich über 230 Planstellen.¹⁵⁷ Der enorme

148 Siehe dazu den Bericht: Ausrichtung der Verwaltungsorganisation auf die Zukunft (II). Ergebnisse von Einzelprojekten, undatiert (1975), in: DA GMPG, BC 105630, fol. 179–341, hier fol. 183–185. — Zur Prüfungstätigkeit der Rechnungshöfe und ihrer Folgen siehe Materialien für die 122. Sitzung des Verwaltungsrates am 20.11.1980, Zu TOP 12: Prüfungstätigkeit des Bundesrechnungshofes und der Landesrechnungshöfe in den Jahren 1970–1979, in: AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 122.VP, fol. 243–247.

149 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 58.

150 Günter Preiß: 2. Entwurf zu den Durchführungsregelungen zur Geschäftsverteilung vom 1.1.1971, März 1971, AMPG, II. Abt., Rep. 1, Nr. 332, fol. 109–121, hier fol. 113.

151 Ash, *MPG im Kontext*, 2020; Ash, *MPG im Prozess*, 2023. Siehe auch unten, Kap. IV.8.

152 Geschäftsverteilungsplan der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaft e. V., Stand 1.1.1975, GVMGP, BC 215219, fol. 92–163, hier fol. 104.

153 Ausrichtung der Verwaltungs-Organisation auf die Zukunft. Ergebnisse einer Kurzuntersuchung vom November 1975, AMPG, II. Abt., Rep. 1, Nr. 702, 1–169, hier fol. 14.

154 Ausführlich Scholz, *Partizipation*, 2019, 101–103.

155 Übersicht der Generalverwaltung 1948, AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 498, fol. 241. Für diese Angabe danken wir Juliane Scholz.

156 Diese Angaben nach: AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 498; AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 23; AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 40, AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 45; AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 60. Auch diese Hinweise verdanken wir Juliane Scholz.

157 Vermerk Dietrich Ranft vom 12.2.1980 betr. TOP 9 der Sitzung des Verwaltungsrates der MPG am 22.11.1979, hier: Wertigkeit der Stellen leitender Mitarbeiter der Generalverwaltung, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 119, fol. 312–317, hier fol. 317.

Ausbau und das angeblich überproportionale Wachstum des Verwaltungsapparats stießen bei den politisch Verantwortlichen, aber bisweilen auch innerhalb der MPG auf Kritik, die aus zwei Gründen überzogen erscheint. Zum einen stiegen im selben Zeitraum auch die Aufgaben, die die Generalverwaltung wahrnehmen musste, dramatisch an. Vor allem führte die finanzielle Abhängigkeit von der öffentlichen Hand zu einer »Fiskalisierung« des Buchungs- und Rechnungswesens der MPG und zeitigte, zumal im Zuge der »Einführung der Bewirtschaftungsgrundsätze des öffentlichen Dienstes im Jahre 1968«, massive Rückwirkungen auf die internen Verwaltungsabläufe. Da die kleinen Institutsadministrativen damit heillos überfordert waren, musste die Generalverwaltung einspringen. Was sie an Personal hinzugewann, wurde durch den so entstehenden Mehraufwand aufgezehrt.¹⁵⁸ Zum anderen unterhielt die MPG im Vergleich mit anderen (west-)deutschen Wissenschaftsorganisationen keinen überdimensionierten Verwaltungsapparat. So verfügte etwa die zentrale Verwaltung der Fraunhofer-Gesellschaft 1990 über 294 Planstellen, die Generalverwaltung der MPG nur über 251 – obwohl die MPG insgesamt mehr als doppelt so viele Beschäftigte aufwies.¹⁵⁹ Seit 1960 lag der Verwaltungsanteil (Generalverwaltung und Institutsverwaltungen zusammengenommen) an der Gesamtzahl der Beschäftigten der MPG relativ konstant bei etwa 5 Prozent. In absoluten Zahlen nimmt sich das Wachstum der Generalverwaltung allerdings beeindruckend aus: Von lediglich 23 Personen im Jahr 1947 nahm die Zahl der Beschäftigten der MPG-Generalverwaltung bis ins Jahr 2000 auf 315 zu.¹⁶⁰

Die personelle Vergrößerung der Generalverwaltung und die gleichzeitige Zunahme ihrer Aufgaben machten eine umfassende Neuorganisation erforderlich, bei der sich die MPG gleichsam schrittweise von der KWG verabschiedete. Nicht nur war das anfangs gepflegte »Verwaltungsverfahren« »historisch gewachsen«,¹⁶¹ auch die Strukturen ihrer Generalverwaltung stammten aus der

KWG. Die kleine, verschworene und ganz auf die Person Ernst Telschows ausgerichtete Gruppe, die die MPG von der KWG übernommen hatte, verwandelte sich erst in der Amtszeit Butenandts in den personell bestens besetzten, funktional differenzierten Verwaltungsapparat, den wir heute kennen. 1955 wurde die Generalverwaltung erstmals formell untergliedert, und zwar in fünf Referate, was die persönlichen Zuständigkeiten ein Stück weit formalisierte. Eine abermalige Umgliederung, in der die Referate in Abteilungen umgewandelt wurden, erfolgte parallel zur Satzungsreform 1964.¹⁶² Im Zuge des Wachstumsschubs der MPG kam es Ende der 1960er-Jahre zu einer Intensivierung der Reorganisationsbemühungen. Bei einer abschließenden Beratung im November 1969 einigte man sich auf eine Beibehaltung der (Sach-)Abteilungen, die jedoch einen Unterbau durch Referate und Hilfsreferate erhielten,¹⁶³ was den personellen Zuwachs der Generalverwaltung in den 1970er-Jahren zum Teil erklärt.¹⁶⁴

Allerdings gelang es auch durch diese Reorganisation nicht, die administrativen Probleme, die durch die enorm gewachsene Größe der MPG entstanden waren, zu beseitigen, ja die Neustrukturierung der Generalverwaltung erzeugte ihrerseits neue Schwierigkeiten. Durch die Einziehung von zwei weiteren Ebenen unterhalb der Abteilungen, der Referate und der Hilfsreferate (für die sich später die Bezeichnung »Sachgebiete« einbürgerte),

Abb. 39 und 40: Geschäftsverteilungsplan der Generalverwaltung 1971 und 1999. Die beiden Organigramme verdeutlichen Wachstum und zunehmende Komplexität der Generalverwaltung. Vor dem Wachstumsschub in der Ära Butenandt hatte man es lange nicht für nötig gehalten, derartige Organigramme anzufertigen. Zudem gab es erst ab Mitte der 1950er-Jahre überhaupt feste Strukturen (zunächst in Form von Referaten, später in Form von Abteilungen und Referaten). – Quellen: Geschäftsverteilungsplan der Generalverwaltung der MPG, Stand: 1.6.1971, GVMPG, BC 215221, fol. 12; Organisationsplan der MPG – Generalverwaltung, Stand: August 1997, GVMPG, BC 237945, fol. 1.

158 Ausrichtung der Verwaltungs-Organisation auf die Zukunft. Ergebnisse einer Kurzuntersuchung vom November 1975, AMPG, II. Abt., Rep. 1, Nr. 702, fol. 1–169, hier fol. 10.

159 Übersicht über die personelle Entwicklung der Zentralverwaltungen von DFG, MPG und FhG, 1992, AMPG, II. Abt., Rep. 1, Nr. 27, fol. 20. Die folgende Angabe nach ebd. Für den Hinweis auf dieses Dokument danken wir Juliane Scholz.

160 Diese Angaben nach: AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 498; AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 23; AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 40, AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 45; AMPG, II. Abt., Rep. 69, Nr. 60.

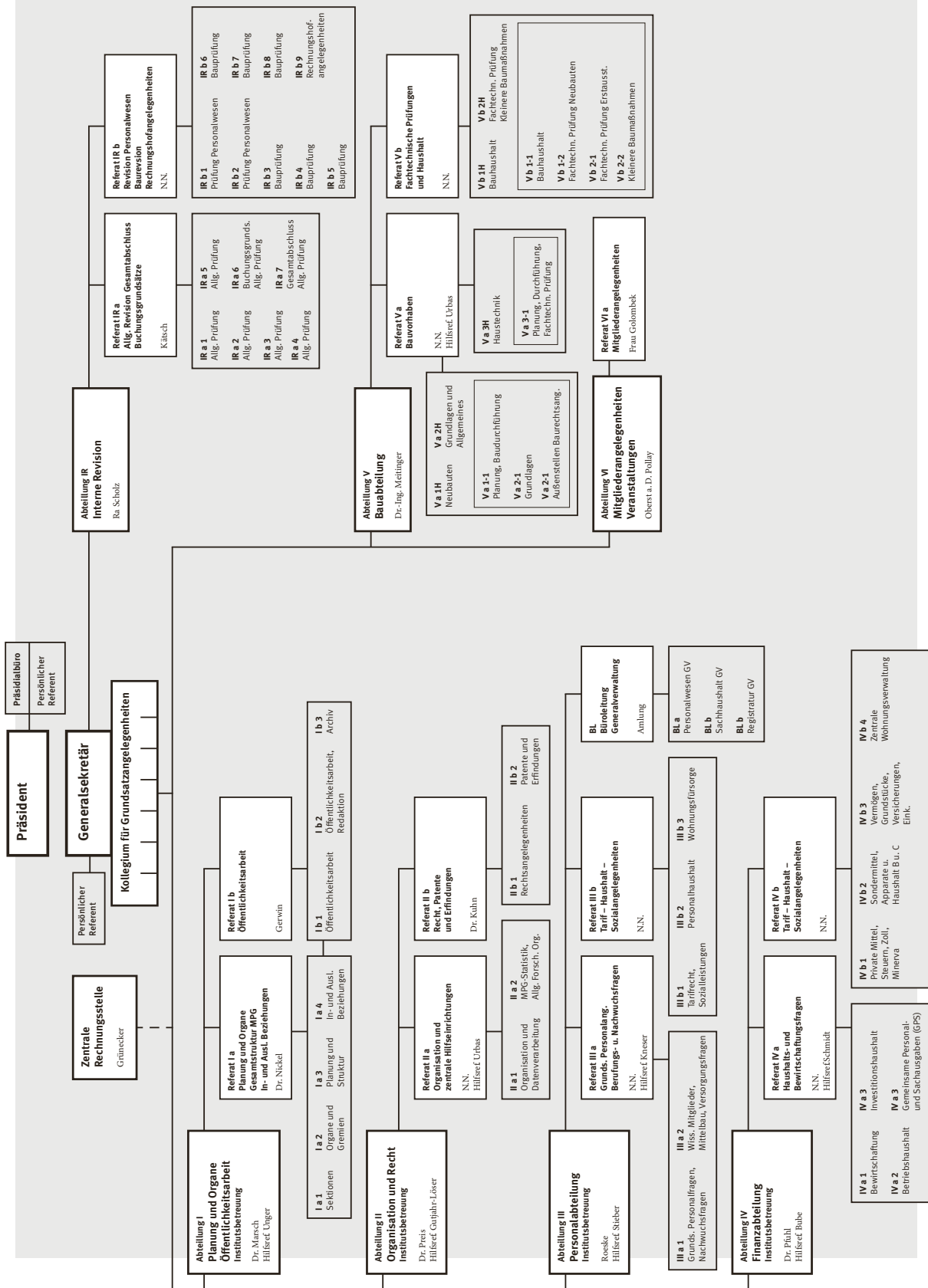
161 Protokoll der Besprechung »Rationalisierung der Verwaltung der MPG« am 26.7.1960 in Frankfurt am Main, AMPG, III. Abt., Rep. 83, Nr. 49, fol. 4–15, hier fol. 6.

162 Zu den diversen Reorganisationen der Generalverwaltung mit weiteren Details Henning und Kazemi, *Chronik*, 2011, 934–935.

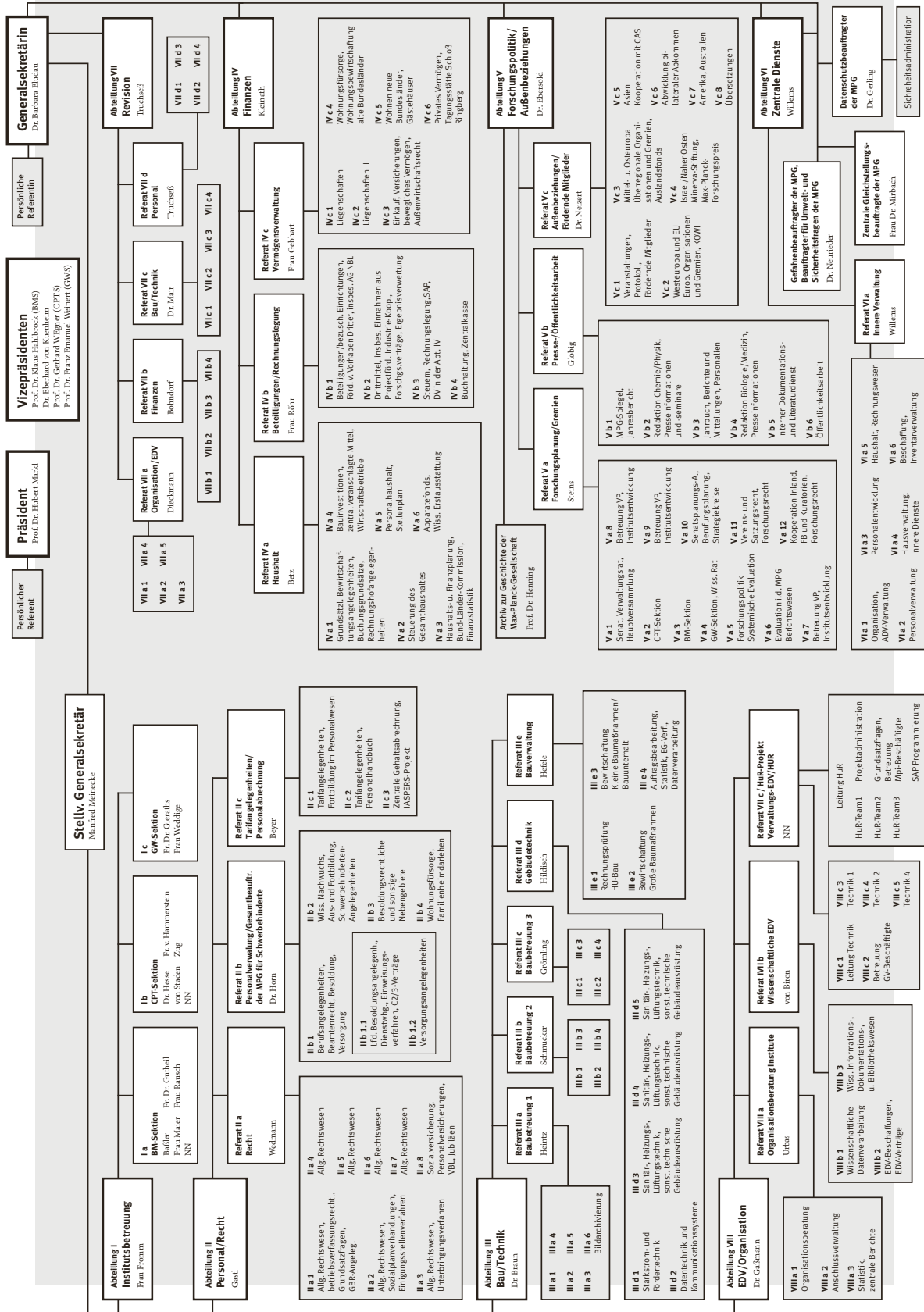
163 Vermerk von Winfried Roeske vom 4.12.1969, Betr.: Geschäftsverteilung; Ergebnis der Erörterung vom 11.11.1969, III. Abt., Rep. 84-1, Nr. 661, fol. 34–37.

164 Ausarbeitung: Verwaltungsrat, Entwurf, TOP 19. Geschäftsordnung der Generalverwaltung, ebd., fol. 11–14, hier v. a. die Tabelle auf fol. 13. – Rundschreiben Nr. 7/1971, Generalsekretär Friedrich Schneider an die Direktoren und Leiter der Institute und Forschungsstellen vom 11.1.1971, ebd., fol. 3–4.

Geschäftsverteilungsplan der Generalverwaltung der MPG, Stand 1.6.1971



Organisationsplan der MPG-Generalverwaltung, Stand August 1997



verlängerten sich die Dienstwege, entstanden Reibungsverluste und wurden Routineprozesse schwerfälliger. Um Abhilfe zu schaffen, beauftragte die MPG die Unternehmensberatung McKinsey 1975, »Schwächen in der Verwaltungsorganisation aufzudecken und grundsätzliche Empfehlungen für die Zukunft auszuarbeiten.«¹⁶⁵ Auch dieser Versuch, der Generalverwaltung eine effizientere Struktur zu geben, verlief jedoch im Sande. Das Vorhaben wurde erst 20 Jahre später im Zuge des »Aufbaus Ost« wieder angegangen.

4.4.3 Die Institutsbetreuung als Scharnier zwischen Zentrale und Instituten

Ausgangspunkt der Reorganisation der Generalverwaltung, die Generalsekretärin Barbara Bludau ab 1996 ins Werk setzte, war die Institutsbetreuung, eine für die MPG typische und besonders wichtige Schnittstelle zwischen den Instituten und der Zentralorganisation. Die Satzung verpflichtete die Generalverwaltung, die Institute in besonderem Maße zu unterstützen. Zwar standen sie »unter der verwaltenden Leitung ihres Direktors«, doch sollte deren »Verantwortungslast [...] nicht so schwer sein, daß darunter die Forschungsarbeit leidet.«¹⁶⁶ Die Institutsbetreuung war gleichsam die Königsdisziplin der Generalverwaltung und zugleich eine überaus anspruchsvolle Aufgabe. Die Generalverwaltung war »verantwortlich für eine sachgerechte Entwicklung des betreuten Instituts«, hielt Edmund Marsch 1975 in einem Vermerk fest; »sie hat Sorge und Verantwortung dafür zu tragen, daß die erforderlichen Mittel bereitgestellt werden und andere wichtige Voraussetzungen für die wissenschaftliche Entfaltung des Instituts gegeben sind.«¹⁶⁷ Dies erforderte nicht nur eine »umfassende Kenntnis des Instituts«, sondern auch »ein durchdringendes Verständnis der Forschungen in seinen Arbeitsgruppen«. Zugleich war eine »Gesamtschau Max-Planck-Gesellschaft« nötig, um beurteilen zu können, wo die knappen Mittel gerade optimal platziert werden konnten bzw. mussten.¹⁶⁸ Zu diesem Zweck hielt Winfried Roeske, der in der Generalverwaltung von 1964 bis 1991 die Personalabteilung

leitete, es für erforderlich, »daß die Institutsbetreuung auf einer möglichst hohen Ebene angesiedelt wird«, um einen »möglichst weitgehenden Überblick über die Probleme der Gesellschaft« zu haben.¹⁶⁹

An diese Maxime hatte man sich in der MPG ein halbes Jahrhundert gehalten. Nach der Wiedergründung fungierten zunächst die beiden Generalsekretäre Ernst Telschow und Otto Benecke als Institutsbetreuer. 1963 endete das Modell der Doppelspitze in der Generalverwaltung und angesichts des rasanten Wachstums der MPG erschien die Institutsbetreuung durch den Generalsekretär bald nicht mehr praktikabel, die Last musste auf mehr Schultern verteilt werden. Dieses Ziel verfolgte die Reform der Generalverwaltung von 1964, die das »Prinzip der Institutsbetreuung unter gleichzeitiger Aufgliederung der sachlichen Aufgabengebiete in Abteilungen« verankerte.¹⁷⁰ Von den späten 1960er-Jahren bis Mitte der 1990er-Jahre lag die Institutsbetreuung in den Händen der vier einflussreichen Abteilungsleiter (der »Stammesherzöge«) Edmund Marsch (Abt. I: Planung, Organe, Öffentlichkeitsarbeit), Kurt Pfuhl bzw. ab 1978 Manfred Meinecke (Abt. IV: Finanzen), Günter Preiß (Abt. II: Organisation und Recht) und Winfried Roeske (Abt. III: Personal). Dieses Organisationsmodell ermöglichte den Direktor:innen unmittelbaren Zugang zu hochrangigen Vertretern der MPG-Zentrale, die ihrerseits für »ihre« Institute eine gewisse Fürsorgepflicht erfüllten und als wichtige Relaisstation zwischen Institutsleitung und MPG-Spitze fungierten. Die Vorsondierung bei den Institutsbetreuern ermöglichte es den Beteiligten, die Reaktionen der jeweils anderen Seite vorab zu testen und gegebenenfalls Anträge oder Pläne zurückzustellen oder ohne Gesichtsverlust ganz zurückzuziehen, wenn sie dort nicht auf Gegenliebe oder gar auf Widerstand stießen. Dies erwies sich besonders in heiklen Fragen wie beispielsweise der Gründung oder Schließung einer Abteilung als überaus hilfreich. Auf diese Weise wurden die Abteilungsleiter den »Aufgaben der Institutsbetreuung« gerecht, die Winfried Roeske mit den Worten umriss: »Sie kümmert sich um die konzeptionellen Fragen der Institute und beobachtet die Entwicklung der Institute sorgfältig. Sie schafft ein Vertrauensverhältnis zwischen

¹⁶⁵ Ausrichtung der Verwaltungs-Organisation auf die Zukunft. Ergebnisse einer Kurzuntersuchung vom November 1975, AMPG, II. Abt, Rep. 1, Nr. 702, fol. 1–169, hier fol. 4.

¹⁶⁶ Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 59.

¹⁶⁷ Vermerk von Edmund Marsch vom 15.10.1975, Zur Institutsbetreuung, AMPG, II. Abt, Rep. 1, Nr. 385, fol. 3.

¹⁶⁸ Ebd.

¹⁶⁹ Vermerk von Winfried Roeske vom 4.12.1969, Betr.: Geschäftsverteilung – Ergebnis der Erörterung vom 11.11.1969, ebd., fol. 34–37, hier fol. 35.

¹⁷⁰ Rundschreiben von Generalsekretär Friedrich Schneider an die Direktoren und Leiter der Institute und Forschungsstellen vom 11.1.1971, ebd., fol. 3–4, hier fol. 3.

den Instituten und der Generalverwaltung und ist ein Mittler oder Anwalt zwischen den Instituten und der Generalverwaltung.«¹⁷¹

Allerdings stellte dieses Modell die Generalverwaltung vor das Problem, die Institutsbetreuung und die verwaltungstechnischen Sachgebiete (Finanzen, Personal, Recht etc.) in einer behördenähnlichen Struktur miteinander zu verzahnen. Hinzu kam die Doppelbelastung der vier Abteilungsleiter, die in dem Maße zunahm, wie die MPG wuchs. Roeske mutmaßte bereits 1969, dass es bei »einem weiteren Anwachsen der Gesellschaft [...] vermutlich notwendig sein [werde], diese Verbindung [zwischen Abteilungsleitung und Institutsbetreuung, J.B./J.R.] aufzuheben«. ¹⁷² Da die MPG aufgrund der realen Stagnation ihres Haushalts in den 1970er- und 1980er-Jahren nicht weiter wuchs, entstand allerdings einstweilen kein zusätzlicher Handlungsdruck. Erst Mitte der 1990er-Jahre, als die MPG im Zuge des »Aufbaus Ost« die Gründung von 18 Instituten in den neuen Bundesländern vorbereitete, ¹⁷³ kam die Neuorganisation der Institutsbetreuung – und damit der Generalverwaltung insgesamt – abermals auf die Tagesordnung. Nachdem Generalsekretärin Bludau die Frage, »ob die heutigen Strukturen noch zeitgemäß sind und die MPG ihre Aufgaben noch optimal erfüllen kann«, ¹⁷⁴ negativ beantwortet hatte, beteiligte man wieder eine Unternehmensberatung (diesmal die Boston Consulting Group) an der anstehenden Reorganisation der Institutsbetreuung – mit weitreichenden Folgen für die Governance der MPG.

Das erklärte Ziel des 1996 eingeleiteten Prozesses lautete, die Kommunikation zwischen Zentrum und Peripherie angesichts einer stark gewachsenen Gesellschaft zu verbessern. Um eine »Neugestaltung der Führungsstruktur der Max-Planck-Gesellschaft« und der »Erhöhung der Serviceorientierung der Generalverwaltung gegenüber den Instituten« zu erreichen, ¹⁷⁵ plädierte Boston Consulting für die »Zusammenführung der Institutsbetreuung in einer Abteilung mit sektionaler Gliederung« sowie für die Schaffung eines eigenen Instituts-Bereichs in der Ge-

neralverwaltung, zu dem außer der Abteilung Institutsbetreuung auch die Personal- und Bauabteilung sowie das EDV-Referat gehören sollten. ¹⁷⁶ Nach intensiven und kontroversen Debatten beschloss der Verwaltungsrat die Reorganisation der Generalverwaltung am 21. April 1997 in diesem Sinne. ¹⁷⁷

Aus der Perspektive der MPG-Spitze und der Generalverwaltung mag diese Neuregelung angesichts der deutlichen Vergrößerung der MPG sinnvoll erschienen sein, wenngleich seinerzeit auch Alternativen diskutiert worden waren. Für die Institute bedeutete das neue Modell der Institutsbetreuung dagegen eine Verschlechterung, denn sie hatten nun keine hochrangigen Ansprechpartner in München mehr, sondern sahen sich in der Regel mit weisungsgebundenen Befehlsempfängern konfrontiert. Da wichtigere Entscheidungen vorab von einer Reihe von Stellen – Sachgebiets-, Referats- und Abteilungsleiter:innen aus unterschiedlichen Ressorts, bisweilen aber auch Generalsekretär(in) und Präsident – gegengezeichnet werden mussten, waren diejenigen, die das Geschäft der Institutsbetreuung im neuen Zuschnitt betrieben, im schlimmsten Fall kaum mehr als besser bezahlte Briefträger; eigene Spielräume, mit den Institutsleitungen zu verhandeln und von der Generalverwaltung bzw. der MPG-Spitze in München getroffene Entscheidungen zugunsten der Institute zu modifizieren, besaßen sie im Allgemeinen nicht. Damit ging vieles an Flexibilität im Verwaltungshandeln verloren, was die MPG zuvor gegenüber den Universitäten und anderen Wissenschaftsorganisationen ausgezeichnet hatte. Dementsprechend heftig fiel denn auch die Kritik an der Reorganisation der Institutsbetreuung »aus Kreisen der Institutsdirektoren« aus, die noch länger nachhallte. ¹⁷⁸ Im Ergebnis wurde der Zugang der Institutsleitung zur MPG-Spitze durch die Konzentration der Institutsbetreuung in einer eigenen Abteilung der Generalverwaltung stärker reglementiert. Aufs Ganze gesehen schwächte die Reform der Institutsbetreuung die Bindekräfte innerhalb der MPG, wodurch die Tendenz zur Verinselung der einzelnen Max-Planck-Institute zunahm.

171 Vermerk von Winfried Roeske vom 4.12.1969, Betr.: Geschäftsverteilung – Ergebnis der Erörterung vom 11.11.1969, ebd., fol. 34–37, hier fol. 35.

172 Ebd., hier fol. 36.

173 Ausführlich Ash, *MPG im Kontext*, 2020.

174 Barbara Bludau an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generalverwaltung der MPG vom 25.11.1996, Strukturreformprojekt macht Max-Planck-Gesellschaft für das Jahr 2010 fit, GVMPG, BC 230261, fol. 271 recto–272 verso, hier fol. 271 verso.

175 Ebd.

176 Boston Consulting Group: Strukturreformprojekt der Max-Planck-Gesellschaft, Detaillierte Mitarbeiterinformation vom 24.4.1997, GVMPG, BC 214928, fol. 1–83, hier fol. 23. Siehe dazu auch den Vermerk von Manfred Meinecke vom 30.6.1998 für den Vizepräsidentenkreis am 6.7.1998, hier: Fortentwicklung der Abteilung I – Institutsbetreuung, AMPG, II. Abt., Rep. 57, Nr. 304, fol. 53–56.

177 Protokoll der 174. Sitzung des Verwaltungsrats der MPG am 21.4.1997, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 174.VP, fol. 2–4.

178 Vermerk von Manfred Meinecke vom 30.6.1998 für den Vizepräsidentenkreis am 6.7.1998, hier: Fortentwicklung der Abteilung I – Institutsbetreuung, AMPG, II. Abt., Rep. 57, Nr. 304, fol. 53–56, hier fol. 53.

4.5 Zentralisierungstendenzen in der MPG

Die Kritik, die aus den Instituten an der Generalverwaltung geübt wurde, betraf freilich nicht allein die Institutsbetreuung und deren organisatorische Veränderung, auch wenn dies ein wichtiger Punkt war. Viel früher schon hatten Klagen von Direktoren sowie Verwaltungsleiter:innen einzelner Max-Planck-Institute darüber eingesetzt, dass die Münchner Generalverwaltung Verwaltungsaufgaben und Entscheidungskompetenzen, die traditionell in die Zuständigkeit der Institute gefallen waren, an sich ziehe und auf diese Weise eine schleichende Zentralisierung der MPG ins Werk setze.¹⁷⁹ Tatsächlich lässt sich ein Trend in diese Richtung feststellen. Das lag zum einen an der inneren Entwicklung der MPG; die rasch gewachsene Anzahl Wissenschaftlicher Mitglieder stellte die Kommunikation und Koordination innerhalb der Gesellschaft vor neue Herausforderungen, darunter nicht zuletzt die Aufrechterhaltung ihres institutionellen Gedächtnisses angesichts generationeller Umbrüche und einer zunehmenden Rekrutierung von außen. Das waren nicht in der MPG sozialisierte Wissenschaftler:innen, die seit den 1990er-Jahren in verstärktem Maße nicht aus Deutschland kamen und denen die Gepflogenheiten des deutschen Wissenschaftssystems im Allgemeinen und der MPG im Besonderen daher in der Regel fremd waren. Die Zunahme von Steuerungs- und Kontrollprozessen war zum anderen das Resultat eines sich verändernden äußeren Umfelds, das durch verstärkte Außenkontrolle sowie höheren Erwartungs- und Konkurrenzdruck charakterisiert war und sich in einer steten Zunahme regulatoriver Komplexität niederschlug.¹⁸⁰

Je mehr Rechenschaftspflichten und Leistungsnachweise die Zuwendungsgeber der Wissenschaft abverlangten, desto weniger Zeit und Ressourcen blieben ihr für ihr Kerngeschäft. Vor diesem Hintergrund gewann die Generalverwaltung, die für die Umsetzung all der geforderten Rechtsnormen zu sorgen hatte – Bauverordnungen, Reise- und Zollverordnungen, Sozialrecht, Anforderungen an die Compliance –, im Laufe der Zeit einen immer größeren Einfluss auf die Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse der Gesellschaft – und auch auf die einzelnen Institute.

Das Rechnungswesen, wie überhaupt die Finanzierung, war gleichsam der archimedische Punkt, von dem aus die Zentralisierung der MPG erfolgen konnte – und auch erfolgte. Der Königsteiner Finanzierungsmechanismus hatte die rechtlich unselbstständigen Max-Planck-Institute von den Verhandlungen mit den Geldgebern ausgeschlossen, indem die Länder der MPG die benötigten Mittel in Form von Globalzuschüssen zukommen ließen, die sie auf die einzelnen Institute verteilte.¹⁸¹ Dadurch sanken die Max-Planck-Institute – zumindest in ihrer Grundfinanzierung – tendenziell zu Kostgängern der MPG herab, wie diese ihrerseits mit dem Königsteiner Abkommen zur Kostgängerin der Ländergemeinschaft geworden war. Die weitgehend staatliche Finanzierung, die der MPG wie auch ihren Instituten große Vorteile brachte, ging allerdings mit einigen Nachteilen einher. Die Zuwendungen erfolgten »auf der Grundlage von Verwaltungsakten«, den sogenannten Zuwendungsbescheiden, die die Empfänger »nicht nur die allgemeinen Regeln des Haushaltsrechts« aufgaben, »sondern auch eine Vielzahl weitergehender Vorgaben« enthielten.¹⁸² So musste sich die MPG etwa bei der Besoldung ihrer Beschäftigten nach den Vorgaben richten, die für den öffentlichen Dienst galten, und zwar vom Institutsdirektor bis zum Pfortner.¹⁸³ Schon die Lohn- und Gehaltszahlungen nach dem Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) überforderten die Buchhaltungen der Institute häufig, zumal die einschlägigen Vorschriften permanenten Veränderungen unterlagen. Im Januar 1962 begann die Abteilung für wissenschaftliche Datenverarbeitung der Generalverwaltung, die vormals unter der Bezeichnung »Hollerith-Abteilung« firmiert hatte, versuchsweise damit, die Abrechnung der Gehälter zentral zu besorgen. Nachdem dies mit einigen Instituten und mit der Generalverwaltung gut geklappt hatte, gelang es bis 1968, »die meisten Institute« an die Zentrale Gehaltsabrechnungsstelle anzuschließen, deren Aufgaben sukzessive ausgeweitet wurden, weil »vor allem die kleinen Institute mit ihrem nicht spezialisierten Verwaltungspersonal« sich den in »den letzten Jahren immer komplizierter gewordenen Aufgaben nicht mehr gewachsen« zeigten.¹⁸⁴

Bereits damals lautete ein weiteres Ziel der Rationalisierungsmaßnahmen, »die Übersicht der Generalverwal-

¹⁷⁹ Z. B. Protokoll der 22. Sitzung des Wissenschaftlichen Rates vom 27.6.1968, AMPG, II. Abt., Rep. 62, Nr. 1947, fol. 98–101.

¹⁸⁰ So auch Schön, *Governance*, 2020, 1139.

¹⁸¹ Ausführlich Balcar, *Ursprünge*, 2019, 91–103 u. 147–148; Hohn und Schimank, *Konflikte und Gleichgewichte*, 1990, 79–134.

¹⁸² Schön, *Governance*, 2020, 1131.

¹⁸³ Ausführlich Meusel, *Außeruniversitäre Forschung*, 1999, 369–469.

¹⁸⁴ Vermerk von Erwin Scholz für den Generalsekretär vom 27.2.1968, betr.: Rationalisierung der Verwaltung, AMPG, II. Abt, Rep. 61, Nr. 76.VP, fol. 38–39, hier fol. 38.

tung über den Gesamthaushalt der Gesellschaft« zu verbessern.¹⁸⁵ Dafür wollte die Generalverwaltung Einblick in die Vorgänge in den einzelnen Instituten gewinnen, die ihr bis dahin weitgehend verschlossen geblieben waren. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund und im Zusammenhang mit der bereits erwähnten Neustrukturierung trieb die MPG-Spitze 1970 den weiteren Ausbau ihrer Münchner Administration voran. Die Umstellung der Verwaltung auf Elektronische Datenverarbeitung (EDV), die Mitte der 1970er-Jahre weitgehend abgeschlossen war, brachte angesichts der enormen Kosten leistungsfähiger Großrechenanlagen eine weitere Zentralisierung der Verwaltungsarbeit mit sich. Dies führte zu Erleichterungen im Verwaltungsalltag, etwa in der Frage der Eingruppierung von Mitarbeiter:innen oder bei der Gehaltsabrechnung.¹⁸⁶ Allerdings stießen diese Rationalisierungsmaßnahmen, die mit dem Ausbau der Generalverwaltung einhergingen, in den Instituten von Anfang an auf Widerstand, und zwar sowohl seitens der Direktoren als auch der Verwaltungsleiter:innen.¹⁸⁷ Ganz geheuer war die Entwicklung selbst dem Verwaltungsrat nicht. Generalsekretär Schneider sprach von den »Gefahren einer »Bürokratisierung« und Präsident Butenandt plagte die »Sorge vor einer Entfremdung zwischen den Instituten und der Generalverwaltung«, da »berechtigte Klagen der Institute über die Generalverwaltung [...] von Tag zu Tag« zunahmen.¹⁸⁸

Die Wissenschaftlichen Mitglieder, die die Zentralisierungstendenzen in der MPG argwöhnisch beäugten, trugen mit ihrem Verhalten das Ihre zur Verstärkung ebendieser Tendenzen bei. Die Satzung von 1964 hatte unter anderem Rolle und Aufgaben »des Institutsleiters« genauer bestimmt und dabei festgelegt, dass sich »Leitung« »sowohl auf die *wissenschaftliche Arbeit* wie auf die *geschäftliche Verwaltung*« des jeweiligen Instituts bezog.¹⁸⁹ An dieser doppelten Leitungsfunktion hielten die Direktoren und Direktorinnen eisern fest; zwar bedeuteten die damit verbundenen administrativen Aufgaben,

wie oben beschrieben, eine Mehrbelastung, doch verschaffte die Doppelfunktion ihnen die Möglichkeit, die Organisation wie auch die Infrastrukturen des Instituts ganz an die individuellen Forschungsbedürfnisse anzupassen. Diesen Gestaltungsspielraum, der im nationalen und auch im internationalen Vergleich eine Besonderheit der MPG darstellte, nutzten die Wissenschaftlichen Mitglieder weidlich; weit weniger ausgeprägt war dagegen ihre Bereitschaft, die Verantwortung oder gar die Haftung für etwaige administrative Missstände in den von ihnen geleiteten Instituten zu übernehmen. Als beispielsweise in den frühen 1970er-Jahren an einem MPI durch wiederholte Fälschungen der Buchführung ein Schaden von 41.500 DM entstanden war, reagierte die MPG mit der »fristlose[n] Entlassung der Verwaltungsleiterin.«¹⁹⁰ Der verantwortliche Direktor wollte von einer »Pflichtverletzung« nichts wissen, und zwar mit der Begründung, »er sei in erster Linie als Forscher angestellt und müsse sich darauf verlassen, dass Verwaltungsfehler von der Revision aufgedeckt werden.«¹⁹¹ Und als Ende der 1980er-Jahre der Verwaltungsleiter eines anderen Max-Planck-Instituts Gelder in Höhe von insgesamt sechs Millionen DM unterschlagen hatte, wären die verantwortlichen Direktoren gar nicht in der Lage gewesen, für den angerichteten Schaden aufzukommen, auch wenn der Verwaltungsrat intensiv über Regressforderungen diskutierte.¹⁹² Der »Konnex von Herrschaft und Haftung« war – zumindest auf der Ebene der Institute und ihrer Leitungen – nicht immer gegeben.¹⁹³

In diesem und in anderen ähnlich gelagerten Fällen riefen die Direktoren ihrerseits nach der Generalverwaltung, und auch die Leitungsgremien reagierten mit einer Art Zentralisierungsreflex: Sie beauftragten die Generalverwaltung damit, die Institute engmaschiger zu kontrollieren oder schoben ihr die jeweilige Aufgabe gleich ganz zu. Während ab den 1960er-Jahren eine Tendenz zur Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben zu verzeichnen war, gab es in einigen Teilbereichen in der zweiten Hälfte

185 Ebd.

186 Vermerk von Schäfer vom 3.9.1975, betr.: Fortschreibung des Standes und der Entwicklung der EDV-Anwendung in den Verwaltungen der Max-Planck-Gesellschaft – Vermerk vom 13.1.1975, gez. Ua/Ja, AZ 270, AMPG, II. Abt., Rep. 1, Nr. 704, fol. 57–58.

187 Protokoll der 80. Sitzung des Verwaltungsrates vom 29.11.1968, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 80.VP, fol. 1–36, hier fol. 16–17.

188 Protokoll der 85. Sitzung des Verwaltungsrates vom 2.3.1970, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 85.VP, fol. 103–125 verso, hier fol. 119 verso – 120.

189 Dölle, *Erläuterungen*, 1965, 79, Hervorhebungen im Original. Siehe dazu auch Balcar, *Wandel*, 2020, 180.

190 Protokoll der 105. Sitzung des Verwaltungsrates und des Vorstandes am 18.6.1975, TOP 15.2, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 105.VP, fol. 30.

191 Protokoll der 106. Sitzung des Verwaltungsrates vom 20.11.1975, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 106.VP, fol. 30.

192 Protokoll der 149. Sitzung des Verwaltungsrates vom 14.3.1990, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 149.VP, fol. 10–12. Protokoll der 150. Sitzung des Verwaltungsrates vom 21.6.1990, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 150.VP, fol. 12–13. Protokoll der 152. Sitzung des Verwaltungsrates vom 7.3.1991, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 152.VP, fol. 14–15.

193 Schön, *Governance*, 2020, 1129.

der 1990er-Jahre auch gegenläufige Trends: Im Zuge der Reform der Generalverwaltung von 1997, die eine »Aufgabenverteilung zwischen der Generalverwaltung und den Instituten« vorsah, die »strikt dem Subsidiaritätsprinzip« folgte, wurde die Gehaltsabrechnung wieder »weitestgehend dezentralisiert«.¹⁹⁴ Hinzu kam die Einführung der Programmbudgetierung bzw. von Programmbudgets sowie der Kosten- und Leistungsrechnung in der MPG, die auch den Instituten wieder mehr Spielraum im Umgang mit einmal von der öffentlichen Hand bewilligten Finanzmitteln einräumte. Im März 1998 setzte die BLK neue Rahmenbedingungen für die Haushaltsführung der MPG fest, die sich von den bis dahin ehernen Prinzipien der Jährlichkeit des Haushalts, der Spezifikation der Mittelzuwendungen und »des in Zahl und Wertigkeit verbindlichen Stellenplans« verabschiedeten; ab diesem Zeitpunkt erhielt die MPG »weitgehend globale Zuweisung[en] für Personal, Sachausgaben und Investitionen«.¹⁹⁵ Die wesentlich flexibleren Bewirtschaftungsregeln sollten zunächst in einem Zeitraum von drei Jahren erprobt werden. Ab Juni 1998 durften die Max-Planck-Institute die Spielräume nutzen, die ihnen die Haushaltsbudgetierung eröffnete. Das hatte allerdings seinen Preis: Die Reform, die auf Vorbildern aus der Wirtschaft basierte und erkennbar neoliberale Züge (im Sinne des New Public Management) trug, setzte ganz auf Output-Effizienz anstelle der zuvor gängigen Input-Kontrolle. Dabei ging die Kontrolle des Finanzgebarens der MPG teilweise von staatlichen Stellen auf die MPG selbst – und damit auf deren Generalverwaltung – über. Im November 1998 erfolgte die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens der MPG von der kameralistischen auf die kaufmännische Buchführung, gleichzeitig wurde die Software SAP R/3 – ebenfalls zunächst probeweise – in der Generalverwaltung und in den Max-Planck-Instituten eingeführt.¹⁹⁶ Dieser Schritt eröffnete der Generalverwaltung einerseits detaillierte Einblicke in das Finanzgebaren und in das Rechnungswesen der Institute (was dort bereits im Vorfeld der SAP-Einführung auf heftige Kritik gestoßen war), andererseits verwalteten die Institute ihre Finanzmittel nunmehr wieder weitgehend selbst.

Ein ganzes Bündel von Faktoren führte indes dazu, dass die fortschreitende Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben den Gegenteil überwog. Dazu zählten der Einsatz der EDV im Verwaltungsbereich, der in der MPG lange vor dem Aufkommen des PC einsetzte. Die seinerzeit verwendeten Großrechenanlagen verursachten hohe Kosten und erforderten die Unterstützung durch IT-Spezialisten, was gegen eine flächendeckende Ausstattung aller Max-Planck-Institute mit derartigen Geräten und für eine zentrale EDV-Nutzung durch die Generalverwaltung bzw. der ihr unterstellten zentralen Abrechnungsstelle sprach. In die gleiche Richtung wirkten die Berichte der Unternehmensberatungen, die die MPG Mitte der 1970er- und Mitte der 1990er-Jahre damit beauftragt hatten, ihre Verwaltungsstrukturen auf deren Effizienz hin zu überprüfen. Der Verwaltungsrat interpretierte 1976 die »Vorschläge der Firma McKinsey zur Neuorganisation der Verwaltung« zutreffend als Plädoyer für die Bündelung administrativer Kompetenzen in der Generalverwaltung.¹⁹⁷

Zentralisierung diente somit auch als Bewältigungsstrategie für das enorme Wachstum, das die MPG in den 1960er- und in den 1990er-Jahren erlebte – sie sollte dazu dienen, die Steuerfähigkeit der Gesellschaft als Gesamtorganisation zu erhalten. Die Flucht der Wissenschaftlichen Mitglieder aus der Verantwortung für Verwaltungsfehler an den von ihnen geleiteten Instituten verstärkte diesen Trend. Nicht zuletzt waren die Zentralisierungstendenzen eine Reaktion auf die Zunahme regulatoriver Komplexität und Ausfluss des Versuchs, die administrativen Abläufe innerhalb der MPG effizienter zu gestalten und zu regulieren. Die Ausweitung der Kontrollfunktion der Generalverwaltung und die sukzessive Zentralisierung administrativer Arbeiten dienten übrigens auch dazu, ein Ausgreifen staatlicher Stellen auf die MPG bzw. ihre Institute zu verhindern. So gesehen, trug die bisweilen gescholtene Tendenz zur Zentralisierung dazu bei, die wesentlich öfter beschworene »Freiheit« der MPG zu bewahren – und dies gelang der MPG tatsächlich deutlich besser als anderen deutschen Wissenschaftsorganisationen.¹⁹⁸

194 Protokoll vom 19.7.1999. Konstituierende Sitzung der Arbeitsgruppe »Folgen der Evaluation für die Generalverwaltung« am 23.6.1999, AMPG, II. Abt., Rep. 57, Nr. 304, fol. 2–3, hier fol. 2 verso.

195 Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 696. Siehe zum Folgenden ebd., 716–717.

196 Siehe oben, Kap. II.5.5.5.

197 Protokoll der 108. Sitzung des Verwaltungsrates am 11.3.1976, AMPG, II. Abt., Rep. 61, Nr. 108.VP, fol. 2–25, hier fol. 23.

198 Heinze und Arnold, *Governanceregimes*, 2008, 701.