

„Seht zu, wie ihr klar kommt!“

Aus der Not geboren, stabilisierender Faktor: Jochen Stoehr erinnert sich an die Anfänge des Forschungsverbundes

Herr Stoehr, Sie waren ja ganz am Anfang dabei. Was ist Ihnen von der Gründung des Forschungsverbundes im Gedächtnis haften geblieben?

Es war eine ungemein hektische Zeit damals. Der Forschungsverbund war aus der Not geboren. Wir hatten einfach nicht genügend erfahrenes Verwaltungspersonal, um in der gesetzten Frist zahlreiche einzelne Institute zu gründen. Es standen ja überaus komplizierte Fragen an, allein im Personalbereich. Da ging es etwa um die Überprüfung von vorhandenem Personal und die Rekrutierung von Leitungspersonal. Dann mussten die Institute baulich und technisch aufgerüstet werden.

Woher kam eigentlich Unterstützung für die Idee eines Verbundes?

Hilfreich war, dass wir über gute persönliche Beziehungen zu den Kollegen des Bundesforschungsministeriums und der Bund-Länder-Kommission verfügten, zum Beispiel zu Herrn Botterbusch. Die Idee des Verbundes wurde nach meiner Erinnerung bei einem Treffen mit den Kollegen in einer Berliner Kneipe geboren.

Und die Senatsverwaltung, hat die nicht geholfen?

Im Hause hatten wir keine Unterstützung. „Seht zu, wie ihr klar kommt – wir haben mit den Hochschulen genug zu tun!“, hieß es. Da lag der Gedanke an eine Art „Holding“ nahe – schwieriger war es schon, den Senator davon zu überzeugen und denjenigen zu finden, der über Fähigkeit und Risikobereitschaft

verfügte, das ins Werk zu setzen. Da erwies sich Falk Fabich als Glücksgriff. Ich kannte ihn bereits aus der Max-Planck-Gesellschaft und wollte ihn zuvor schon einmal für das Wissenschaftskolleg gewinnen. Im Übrigen haben wir eine sehr solidarische Hilfe von Kollegen aus anderen Instituten erfahren, beispielsweise vom Heinrich-Hertz-Institut, vom Wissenschaftskolleg oder der KAI (Anmerkung der Redaktion: KAI stand für „Koordinierungs- und Abwicklungsstelle der Akademie der Wissenschaften der DDR“). So konnten wir eine Task Force bilden.

Wie war das denn mit den neuen Instituten? Die mussten ja ihre eben gewonnene Selbstständigkeit gleich wieder aufgeben.

Die damaligen Direktoren waren in der Tat zunächst widerstrebend, auch die Mitarbeiter der Akademie waren hoch verunsichert. Doch es dauerte nicht lange, da machten die Institutsleiter die Fortführung des Verbundes zu ihrer Sache. Es war gelungen, ein kompetentes Team aufzubauen, das es schaffte, den Beschäftigten der Akademie Orientierung zu geben.

Die Leitungsebene zog also mit?

Das lässt sich nicht so allgemein sagen. Es gab ja Institute, die längere Zeit keine Leitung hatten, weil der Markt damals ziemlich leer war und manche Kandidaten auch nur ein übles Spiel mit den verunsicherten Mitarbeitern spielten, indem sie lediglich verhandelten, um ihre Position an der Heimatuniversität zu verbessern. Die Institute des Forschungsverbundes wurden in dieser Zeit eines Interregnums durch den Verbund stabilisiert.

Das war sozusagen Hilfe von innen?

Genau. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbundes sowie dessen Leitung sorgten dafür, dass Rahmenbedingungen geschaffen wurden, die den Instituten die Entwicklungsmöglichkeiten gaben, die zu den heutigen vorderen Rangplätzen führten. In einer Stadt wie Berlin, die sich doch häufig durch die Diskrepanz zwischen Anspruch und Leistung zum Gespött macht, ist das keine Selbstverständlichkeit, sondern eher eine Ausnahme.

Wie ging es dann weiter?

Nun, der Verbund entwickelte schnell eine eigene, wenn auch fragile Identität, eine Kompetenz und Handlungsfähigkeit. In unserer Kooperation musste ich meist feststellen, dass der Verbund dem Senat voraus war und dass er oft besser war als wir mit unseren gestuften und gebrochenen Entscheidungsgängen. In einer Zeit, in der die staatliche Verwaltung immer mehr ausgedünnt wird und sie durch das Herunterfahren nach dem Zufallsprinzip Kompetenz verliert, profitieren die Institute von der im Verbund angelegten Kompetenz.

Denken Sie, der Forschungsverbund könnte als Modell für weitere Zusammenschlüsse innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft dienen?

Man muss das im Zusammenhang mit dem Schrumpfen staatlicher Verantwortung sehen. Ich könnte mir eine schlanke staatliche Verwaltung vorstellen, klein und kompetent, die zahlreiche Aufgaben in die Selbststeuerung verlagert. Das könnte aber nur das Ergebnis eines bewussten Prozesses und Konzeptes sein, das auch personelle Investitionen beinhaltet. Im Wege des Wegfalls jeder freien Stelle ohne Konzept ergibt sich das nicht. Ich glaube, dass solche Verbünde nur unter Druck oder in Notsituation entstehen. Den Druck werden die Länder nicht ausüben. Und eine Notsituation, die die Institute zwingt, sehe ich nicht. Natürlich wären durch entsprechende Modelle Synergien möglich, sowohl für die Staatsverwaltung als auch in den Instituten. Aber es ist wie beim Föderalismus. Solange Länder nicht pleite sind und ihnen die Kreditaufnahme verwehrt wird, werden auch die größten Schuldner stolz ihre Selbstständigkeit beschwören.

Die Fragen stellte Josef Zens

Jochen Stoehr war bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2002 Leitender Senatsrat in der Wissenschaftsverwaltung. Dort leitete er die Abteilung Forschung. Er arbeitete mit insgesamt 13 Wissenschaftssenatoren zusammen und hat 1991 maßgeblich dazu beigetragen, dass der Forschungsverbund Berlin e.V. gegründet wurde.

