

# Eigensinn und Institutionen

## Ein Gespräch über die Kunst der Verwaltung

Im Anfang war Princeton – so kennen wir es aus der oft kolportierten Gründungsgeschichte des 1981 eröffneten Wissenschaftskollegs. Peter Glotz, der Berliner Wissenschaftssenator, und Peter Wapnewski, sein Gründungsrektor, ließen sich von Geist und Struktur des 1930 von Abraham Flexner gegründeten *Institute for Advanced Study* zur Gründung eines «Princeton an der Spree» inspirieren. Die Wirklichkeit war vielschichtiger: In der Ideenwerkstatt der Gründungsväter wurde aus ganz unterschiedlichen Traditionen geschöpft. Von sorgfältig geplanten Studienreisen brachte die Gründungsgruppe vielfältige Anregungen mit nach Berlin und arbeitete diese in ein Memorandum ein, das bis heute Grundlage des Lebens am Kolleg ist. Joachim Nettelbeck, dem mehr als 30 Jahre lang die Administration des Wissenschaftskollegs oblag, lobt diese Denkschrift als Meisterwerk, das er nur noch mit Leben füllen musste. Als er seinen Dienst in der Wallostraße im Grunewald antrat, begab indes auch er sich erst einmal auf die Reise: nach Princeton und Palo Alto, Wassenaar und Bures-sur-Yvette. Für vieles, was er dort erlebte, hatte ihn die Begegnung mit Clemens Heller sensibilisiert, dem *Administrateur* der *Maison des Sciences de l'Homme* in Paris, der dort vermeintlich nur für Fernand Braudel die Geschäfte führte, in Wahrheit aber als spiritus rector einer unkonventionellen Gelehrtenkommunität agierte. Ende der 1970er Jahre hatte Nettelbeck für seine soziologische Dissertation über «Die Berufung von Hochschullehrern in Deutschland und Frankreich» an der *Maison* geforscht – wie sehr er dabei vom Habitus des Verwalters Heller geprägt wurde, sei ihm erst jetzt anlässlich einer Tagung bewusst geworden, die er zum hundertsten Geburtstag Hellers im Wissenschaftskolleg organisierte. Und durch intensive Archivstudien zur Kunst der guten Verwaltung. Verwaltung, Wissenschaftsverwaltung zumal, lebt von Ideentransfers, die oft verschlungen und opak verlaufen. Und von den Leerstellen, die Institutionen in ihrem akademischen Habitat lassen und die dann von einem umsichtigen intellectual entrepreneur gestaltet werden können. Die Gründung des Einstein Forum Potsdam und der American Academy am Wannensee, beide maßgeblich gestaltet durch den Ideenhistoriker und Benjamin-Experten Gary Smith, sind Beispiele kreativer und origineller Wissenschaftsverwaltung. Smith, geprägt durch diskur-

sive amerikanische Universitätstraditionen, agierte bewusst im Wechselspiel mit den Berliner Institutionen. Immer wieder auch mit dem Wissenschaftskolleg. Dass beide Verwalter, Nettelbeck und Smith, von Beginn ihrer Karrieren an ein reges Interesse an Wissenschaftsgeschichte und Wissenssoziologie teilten – das mag dabei nicht unwichtig gewesen sein.

**«Clemens Heller, der intellektuelle Entrepreneur» hieß die Tagung, auf der man unlängst erfahren konnte, wie viel die Gründungsgeneration des Wissenschaftskollegs vom *Administrateur der Maison des Sciences de l'Homme* gelernt hat. Warum wurde uns bislang immer eine andere, exklusiv transatlantische Gründungsgeschichte erzählt?**

JN: In der Tat waren die transatlantischen Beziehungen zwischen Frankreich und Amerika einerseits und zwischen Deutschland und Amerika andererseits so unterschiedlich, dass es typisch ist, dass bei der Gründung des Wissenschaftskollegs von Frankreich überhaupt nicht die Rede war. Und dies, obwohl – wenn wir es aus der Perspektive der *Ford Foundation* oder auch aus der Perspektive von Shepard Stone betrachten – im Zentrum der amerikanischen Bemühungen, die Sozialwissenschaften in Europa zu etablieren, immer Paris stand. Frankreich – Amerika, Deutschland – Amerika: diese Relationen funktionierten vollkommen unterschiedlich. Die Eigentümlichkeit der deutschen Nachkriegssituation war eine enge Anbindung an die Vereinigten Staaten. Das war natürlich eine Form, sich von der eigenen Geschichte zu distanzieren. Und es spielten auch die deutschen Emigranten in den Vereinigten Staaten eine wichtige Rolle. Wenn man sich deswegen allerdings die Gründung des Wissenschaftskollegs als einen bloßen einseitigen Transfer vorstellt, dann hat man eine irrtümliche Vorstellung.

**Warum wurde dieser Amerika-Bogen dennoch stets gespannt – bis heute?**

JN: Natürlich war es zur Nobilitierung des Instituts auf der politischen Ebene praktisch zu sagen: «Wir gründen hier das Princeton an der Spree.» Von Princeton hatten alle schon irgendwie einmal gehört, das galt als etwas besonders Feines – und wenn nun etwas besonders Exquisites an die Spree kommt, und man dazu

noch den Geburtstag von Ernst Reuter feiern kann ... Aber das war reine Fassade. Schon die erste Reise von Peter Wapnewski, Christoph Schneider und Jochen Stoehr (also dem Gründungsrektor, dem Autor des Gründungsmemorandums und dem lokalen Wissenschaftsverwalter des Senats) führte zu ganz divergenten Eindrücken, und als ich dann selbst nach meiner Einstellung am Wissenschaftskolleg auf die Reise geschickt wurde, erlebte ich ähnlich Widersprüchliches: In Princeton erzählte man, dass das Wichtigste für ein Institute for Advanced Study sei, dass man gute Permanent Fellows habe. Da wurde noch immer am Geniekult der Gründungsphase festgehalten, obwohl man doch Fellows wie Einstein gehabt hatte, der über viele Jahre dort arbeitete – und doch nichts mehr schrieb, was auch nur annähernd an die Wirkung seiner Manuskripte aus der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg heranreichte. In Palo Alto, am *Institute for the Advanced Study of Behavioral Sciences*, erzählte man, dass das Schlimmste an einem Institute for Advanced Study Permanent Fellows seien – durch sie würde eine Institution verknöchern. Darum gäbe es hier keinen einzigen Permanent Fellow, erklärte der renommierte Psychologe und versierte Wissenschaftsverwalter Gardner Lindzey, der das Institut von 1975 bis 1989 leitete, nachdem er dort 1954, 1964 und 1972 Fellow gewesen war – also praktisch über 45 Jahre dem Institut permanent eng verbunden war. Weder das eine noch das andere Narrativ konnte des Rätsels Lösung sein. Eine französische Institution, das *Institut des Hautes Études Scientifiques* in Bures-sur-Yvette beeindruckte durch seine Lebendigkeit. Das Institut war überschwemmt von kurzfristig anwesenden Wissenschaftlern. Permanent Fellows wurden in der Regel im Alter von 25 bis 30 eingeladen, bevor sie die *Fields Medal* erhalten hatten – und viele von ihnen bekamen sie nachher. Da wurde klar: unter kontinentaleuropäischen Bedingungen ist man in einer ganz anderen Situation als in Amerika.

**Inwiefern? Hier wie dort ging es doch darum, Ausnahmebegabungen zu fördern und den besten Köpfen hervorragende Arbeitsbedingungen zu bieten.**

JN: Nun, sowohl Princeton wie Palo Alto wirkten sehr selbstgefällig. Jede Institution suchte den Eindruck zu vermitteln, das

richtige Institute for Advanced Study zu sein, Weiterentwicklung und Selbstkorrektur waren weder vorgesehen, noch wurde sie institutionell und strukturell motiviert und ermöglicht. Das Board of Trustees in Princeton war vor allem für die Beschaffung zusätzlichen Kapitals zuständig, nicht für die Anpassung der Institution an veränderte Umstände. Die Frage, was diese Institute für das amerikanische Wissenschaftssystem als Ganzes bedeuteten, war für sie unerheblich. Wenn wir uns später mit den Direktoren getroffen haben, waren sie immer verwundert, dass das Wissenschaftskolleg sich als eine Institution verstand, die für die Bundesrepublik insgesamt eine Rolle spielen musste, und dass es von Beginn an so strukturiert worden war, wenn man sich die Mitgliederversammlung vor Augen führt. Unter dem fantastisch wirksamen Cover «Princeton an der Spree» ist also etwas ganz anderes gemacht worden. Und genau das war die Bedingung dafür, dass es wirksam werden konnte.

**Haben Sie trotzdem etwas gelernt von den Amerikanern, was sich im Grunewald fruchtbar machen ließ?**

JN: In Princeton haben sie mir alles Mögliche erklärt, über die Philosophie der Institution und was weiß ich nicht alles, aber letztlich gelernt habe ich, dass man – wenn man dort zu Gast ist – etwas im Eisschrank vorfindet, einen Notproviant, der einem erlaubt, sich bis zum nächsten Tag selbst zu versorgen. Man muss niemanden fragen, steht der Institution nicht hilflos und bedürftig gegenüber, sondern kann selbständig seinen Weg finden. Was ein solches Arrangement an Entlastung einerseits und an Autonomiezumutung andererseits bedeutet, das war für meine Arbeit an der Gestaltung des Wissenschaftskollegs eine wichtige Erkenntnis. So bekommen auch im Wissenschaftskolleg die Gäste immer erstmal eine Notverpflegung, wenn sie ankommen. Aber meine Gastgeber in Princeton waren natürlich etwas enttäuscht.

**Über diese Erkenntnis?**

JN: Na ja, davon, dass ich alles andere offenbar nicht so interessant fand.

**Bei Clemens Heller in der *Maison* fanden Sie offenbar vieles interessant: seine Leidenschaft für Bücher, Bibliotheken und gute Restaurants, die Überzeugung von der zentralen Bedeutung eines Hauses für eine wissenschaftliche Institution, sein Talent, Menschen in unerwartete Konstellationen und Situationen zu bringen und das Moment der Überraschung für intellektuelle Innovation fruchtbar zu machen.**

JN: Die Bedeutung von Heller für meine Arbeit habe ich eigentlich erst jetzt begriffen. Wolf Lepenies hat immer gesagt: Wir haben alles von Heller gelernt. Ich habe gedacht: Das ist halt so ein Publicity-Spruch – und nicht weiter darüber nachgedacht. Aber jetzt, während ich für mein Buch über die Kunst der Verwaltung recherchiert habe, da habe ich überraschende Funde gemacht, die mir gezeigt haben, wie sehr mein Handeln in den großen Fußstapfen Hellers steht.

**Eine Figur wie Heller könne man wohl nicht erklären, sondern nur beschreiben, notierte Wolf Lepenies. Der unkonventionelle Habitus des *Administrateurs* hatte jedoch eine unwiderstehliche prägende Kraft ...**

JN: Ja, aber das ist eben das, was ich so schwer beschreiben kann. Eine quasi subkutane Form der Pädagogik. Wenn sie John Dewey lesen, wenn Sie *Democracy and Education* lesen, dann gewinnen sie den Eindruck, dass diese Art von Pädagogik tatsächlich auch Hellers Eigenart war. Er hatte das in Harvard gelernt. Der Mensch, der Fellow, erlebt sich nicht als von der Institution abhängig, sondern wird von ihr befähigt; man gibt ihm einen Schlüssel in die Hand und lässt ihn machen, und wenn er dann Fragen hat und Hilfe braucht, ist die Institution natürlich da. Autonomie ist das Schlüsselwort – wie am Eisschrank der Fellows in Princeton.

**Das Wissenschaftskolleg ist eine Institution, die diese Autonomie in feste Strukturen einbindet. Verpflichtende gemeinsame Mittagessen, das konzentrierte Zusammenleben der Fellows auf einem kleinen Campus, in einem Haus mit sorgfältig gepflegten Traditionen. Ist sein Erfolgsgeheimnis nicht die Kunst der Form?**

JN: Um Energien freizusetzen, muss es feste Rituale geben. Sie befreien von der Mühe, den Alltag immer neu zu organisieren.

Zugleich muss man aber flexibel mit ihnen umgehen, Veränderung zulassen. Wapnewski ist ein sehr guter Verwalter gewesen, weil er ein reflexiver Verwalter war. Wenn es nach ihm gegangen wäre, hätte er natürlich gern die Sitzordnung bei den Mahlzeiten so beibehalten, wie es der *Spiegel* dann beschrieben hat: König Artus und seine Tafelrunde. Doch als er gesehen hat – und es war eine harte Auseinandersetzung, weil er die ikonographische Situation so schön fand – als er gesehen hat, dass das nicht richtig passt, da war er in der Lage, das einzusehen und zuzulassen, dass die Tische umgestellt wurden.

**Bleiben wir noch ein wenig bei den hier anwesenden Verwaltern. Gary Smith, welche Strukturen und Rituale haben Sie nach Potsdam gebracht, als Sie dort am Einstein-Forum als Wissenschaftsverwalter, als Wissenschaftsorganisator tätig wurden? Und auf welche Desiderate der Kultur- und Wissenschaftslandschaft versuchten Sie zu antworten?**

GS: Das war im Sommer 1991. Damals war Einsteins Sommerhaus in Caputh, das zuvor von der Akademie der Wissenschaften der DDR verwaltet worden war, an das Land Brandenburg gefallen. Brandenburg stand wissenschaftspolitisch ganz im Schatten von Berlin. Es gab keine Hochschule, keine Universität – darum haben sie nach der Wende dann gleich drei gegründet. Die neuen Wissenschaftsverwalter kamen zum Großteil aus NRW. Manche waren sehr gut, andere waren da, weil sie mit ihrer Karriere in den alten Bundesländern nicht weitergekommen waren. Sie waren sehr aktiv, gründeten viel Neues – und suchten einen Vorschlag für ein Einstein Forum in diesem Haus, und aus verschiedenen Gründen haben sie mich gefragt. Eigentlich war ich auf dem Sprung zu einem Post-Doc in Israel, dann weiter in die USA. Doch die Jüdische Gemeinde wollte meine Frau unbedingt in Berlin halten, und so bemühte sich Heinz Galinski darum, einen Job für mich zu finden. In Berlin gab es da kaum Chancen, der Kultur- und Wissenschaftsbereich war von den eingesessenen Netzwerken dominiert. Aber in Brandenburg war alles möglich, es gab noch keine etablierte Kulturbürokratie. Ich hatte zuvor in Frankfurt und Boston über Adorno gearbeitet, war auch an einer Einstein-Ausgabe beteiligt gewesen, aber schon seit 1987/88 war ich regelmäßig in Berlin und kannte

auch eine Reihe der Fellows des Wissenschaftskollegs. Melvin Lasky, 1988/89 am Kolleg, kannte ich durch meinen Schwiegervater Klaus Schütz. Und Gabriel Motzkin, im selben Jahr Fellow am Kolleg, durch Adorno und die Arbeit an der Einstein-Ausgabe. Für mich war das Wissenschaftskolleg *the only place in Berlin, it was my intellectual substance* – und das Einstein Forum hat sehr viel dem Wissenschaftskolleg zu verdanken.

### **Auch in Abgrenzung und Differenz? Und gilt das auch für die *American Academy*?**

GS: Ja, natürlich habe ich mir genau angehört, worüber sich die Amerikaner im Wissenschaftskolleg beklagt haben: vor allem über das Mittagessen! Ein ausgiebiger Lunch mitten am Tag, verpflichtend für alle, dann ist man satt und müde und braucht einen Mittagsschlaf – wie soll man da arbeiten? Deshalb wurde für uns das Abendessen ein wichtiger Teil unserer Strategie. In der *American Academy* haben die Fellows den ganzen Tag zur freien Verfügung, abends wird zum Dinner geladen, da konnten wir dann auch mehr Berliner einbeziehen – schließlich sollten die Fellows nicht nur andere Gelehrte kennenlernen, sondern die ganze Bandbreite des intellektuellen Lebens in Berlin.

JN: Natürlich zwang auch die begrenzte Größe der *Academy* dazu, engere Verbindung mit den Berliner Institutionen zu suchen.

GS: Aber das Einstein Forum ebenso wie die *American Academy* verdanken auch viel den Formen der Wissensvermittlung an den Hochschulen in Amerika, wo Studenten Zugang zu allem haben. In Boston, am *Center for Philosophy & History of Science*, das meine Doktorväter Bob Cohen und Marx Wartofsky gegründet hatten, und am *Center for European Studies* der Harvard University, da waren wir Doktoranden immer eingeladen, wenn eine Koryphäe der Wissenschaftsgeschichte kam und einen Vortrag hielt, man ging anschließend zum Dinner, wir haben Zeit mit den Leuten verbracht. Es gab Arbeitsgruppen, man traf sich, um interessanten Leuten auf der Durchreise einen Grund zu geben, um vorzutragen – und diese Gruppen gab es auch an Brown und Boston University, und wir sind alle dahin gepilgert. Cohen und Wartofsky hatten damals alle möglichen Themen, die mitunter nicht

auf den ersten Blick zur Wissenschaftsgeschichte gehörten, und sie hatten auch viele Wissenschaftler aus Mitteleuropa, aus dem Ostblock zu Gast und hatten eine große Veröffentlichungsreihe begonnen. Diese intellektuelle Weite und Originalität, Offenheit und Zugänglichkeit für ein breites Publikum – das waren Eindrücke, die mich geprägt und meine Arbeit im Einstein Forum inspiriert haben.

JN: Das Fantastische an Gary Smith war auch, dass er etwas konnte, womit ich immer überfordert war. Nämlich die Art, wie er das Einstein Forum präsentiert hat. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Sie hatten doch einen Grafiker als Freund, der dieses großartige Plakat entwarf. Das ganze Veranstaltungsprogramm auf einem Plakat! Das hing dann überall in der Bundesrepublik, und alle hatten den Eindruck, in Potsdam passiert etwas ...

GS: ... es hing auch in New York, San Francisco und Boston! Wir versuchten einfach, die Darstellung von Wissenschaft und unsere Selbstdarstellung anders zu gestalten.

JN: Ich wäre dazu immer unfähig gewesen.

#### **Das interessierte Sie nicht.**

GS: Sie waren jemand, der die Welt anschaute und half, neue Institutionen zu gründen – aber nicht einfach als Abbilder seiner eigenen Institution. Denken wir an Budapest, Bukarest, Petersburg, die Anstöße zur Gründung neuer Max-Planck-Institute. Alle diese Institutionen entstanden in intensivem Dialog, aus der tiefen Einbindung in eine intellektuelle Kultur des wissenschaftlichen Gesprächs mit den Fellows des Wissenschaftskollegs. Ich kenne keine andere Einrichtung auf der Welt, die diese Art institutionell-unternehmerischer Produktivität hervorgebracht hat. Das hat mich immer sehr inspiriert.

JN: Man greift eine Idee auf und entwickelt daraus eine Institution eigener Art. Das ist das, was ich Übersetzung nennen würde. Der Gegensatz davon ist Imitation: Ich habe ein Vorbild und mache dann in einem ganz anderen Kontext dasselbe. Das funktioniert nicht.

**Fällt fast drei Jahrzehnte nach der Wende eine Bilanz dieser Gründung von Institutionen in Osteuropa nicht durchwachsen aus? Das Collegi-**



**um Budapest konnte sich gegen die Angriffe der Regierung Orbán nicht behaupten und musste in die *Central European University* eingegliedert werden, die nun ihrerseits ins Exil gedrängt wird. Spiegeln manche der jetzt eskalierenden Konflikte nicht Spannungen wider, die diesen wissenschaftspolitischen Initiativen von Beginn an eingeschrieben waren?**

JN: Institutionenbildung ist ein intellektuelles Unternehmen, erfordert möglichst umfassende Einsicht in die Situation zu dieser Zeit und an diesem Ort. Das gilt auch heute. Die mangelnde politische Aufmerksamkeit für die Risiken in Osteuropa macht es zum Beispiel heute schwer, weiterhin die notwendige Unterstützung für die Institute in St. Petersburg, Bukarest und Sofia zu finden. Dabei könnte Orbán eine Warnung sein. Das Collegium Budapest konnte der Übernahme durch ihn nur entgehen, indem es sich aus seinem schönen Hauptgebäude in das Raoul Wallenberg Guesthouse zurückgezogen hat und indem sein Betrieb in die *Central European University* als *Institute for Advanced Study CEU* integriert worden ist. Aber vielleicht war dem Collegium Budapest auch ein Fehler eingebaut: Es war eine Gründung, bei der politische Instanzen und Bürokratien eine starke Rolle spielten, während die anderen Institute aus Initiativen von Wissenschaftlern hervorgegangen sind, die bereit waren, sich in ihrem Land zu engagieren: Alexander Gavrillov, Andrei Plesu und Diana Mishkova. Das schafft eine ganz andere Situation. Der fremde Verwalter ist dann wirklich nur das, was er sein sollte: der Geburtshelfer, der dem Wissenschaftler hilft, seine Pläne zu verfolgen.

**Welche Rolle spielte dieser Verwalter bei Institutionengründungen in Berlin?**

GS: Joachim Nettelbeck war für mich ein wichtiger Resonanzboden. Er hatte alle relevanten Fragen schon viel länger bedacht, wenn auch in einem ganz anderen Kontext. Und dann war da noch jemand – eine merkwürdige Person, die ich immer in der Staatsbibliothek sah, in der Spezialabteilung für *Rare Books*. Er kam jeden Tag mit einer bunten Plastiktüte, ein Mann mit kurzgeschorenem Haar. Ihn sah ich jeden Tag in der Staatsbibliothek, wo ich für einige Jahre an der Übersetzung und Edition des Brief-

wechsels von Walter Benjamin und Gershom Scholem arbeitete. Eines Tages, es war auf der Frankfurter Buchmesse, trafen wir uns wieder und stellten uns vor. Er sagte: Ah, Sie sind das – Gary Smith! Er gab mir seine Karte, eine ockerfarbene Visitenkarte – Ulrich Raulff. So begann es, und bald saßen wir regelmäßig im verrauchten Café der Stabi zusammen, mitten im Niemandsland des Potsdamer Platzes. Eines Tages zeigte mir Raulff ein Diagramm, ein »Fraktal« des Mathematikers und Wissenschaftstheoretikers Benoît Mandelbrot, das nicht nur die Geometrie der Natur beschreibt, sondern auch die intuitive Erfassung der Strukturen von Kunst und Wissenschaft ermöglicht. Er hat mir damit den wichtigsten roten Faden gegeben – einen Faden, den sie in den ersten Konferenzen des Einstein Forums wiederfinden.

**Sprechen wir über diesen roten Faden – und den Beginn.**

GS: Nun, ich war völlig ahnungslos, als ich dort begann. Ich bekam einen Vertrag für sechs Monate – später habe ich gesehen, dass es auch wirklich nur für sechs Monate sein sollte: Ich war Gründungsbeauftragter, kein Direktor.

**Nach sechs Monaten war das Einstein Forum nicht mehr aus Potsdam wegzudenken.**

GS: Richtig. Dann bekam ich noch einen Vertrag für sechs Monate. Und nach einem Jahr war es so erfolgreich, dass ich einen unbefristeten Vertrag bekam. So einen richtigen Vertrag als Direktor.

JN: Entscheidend war, dass Sie eine gute Witterung für aufstrebende Köpfe gehabt haben. Ich meine, wenn Sie sich hier mal die Leute auf dem ersten Programm angucken: Sandra Mitchell, damals Associate Professor im Department of Philosophy and Science Study in San Diego – heute eine der bekanntesten Wissenschaftshistorikerinnen. Peter Jelavich – er war zu der Zeit auch noch nicht so weit, er war Associate Professor of History an der University of Austin, Texas. Mark Lehmstedt, ein junger Mitarbeiter der Buchgeschichte in Leipzig, der mit Robert Darnton im Ost-West-Seminar gearbeitet hatte. Die Filmhistorikerin Miriam Hansen, inzwischen leider verstorben. Anthony Grafton war zu der Zeit noch ein junger Mann. Guter Geschmack in Bezug auf

die Personen und in Bezug auf die Darstellung! Damit wurde kompensiert, dass keiner Lust hatte, nach Potsdam zu fahren.

GS: Wir hatten zwar kein Geld, aber wir hatten zwei entscheidende Dinge: ein Haus – damit meine ich nicht Einsteins Sommerhaus, in dem man ja kaum öffentliche Veranstaltungen machen konnte, sondern das Haus am Alten Markt, das wir bald erwerben konnten. Und Zugang zu herausragenden Intellektuellen, die sich ohnehin in Berlin aufhielten und die uns nichts kosteten. In den ersten Jahren waren viele davon Fellows des Wissenschaftskollegs, das ja damals noch viel verschlossener war. Die Reputation des Einstein Forums gründete – ebenso wie später die der American Academy – in der Qualität der Leute, die wir dort hatten. Ich widerstand der Versuchung, etwas Populärwissenschaftliches zu machen – Vereinfachung ertrage ich nicht. Ich glaube, dass man auch mit einem exemplarisch zugespitzten, pointierten wissenschaftlichen Vortrag ein Publikum begeistern kann, vielleicht mit ein paar weniger *special terms*, aber ohne einfache Popularisierung. Mit den «Caputher Gesprächen», einer Reihe von Fernsehdiskussionen aus Einsteins Sommerhaus, haben wir das versucht.

JN: Die Beamten waren ganz verunsichert, was da entstanden war.

GS: Die Zielgruppe war ja nicht Brandenburg, sondern eine internationale Öffentlichkeit, es sollte ein internationales Gelehrtenforum sein, dem ich als Kurator diene. Wir haben dann acht bis zehn Konferenzen pro Jahr gemacht, dazu 60 bis 70 Vorträge – es war wahnsinnig viel. Wir machten dann eine Reihe mit den Berliner Festspielen, 10 Vorträge pro Jahr für fünf Jahre. Diese Reihe, «Erbschaften der Zeit», war unglaublich, die Leute kamen, auch wenn sie kein Englisch oder Französisch verstanden. Einfach um es zu hören. Wie ein Konzert.

JN: Ihr Interesse an der Wissenschaftsgeschichte und -theorie, an der Steigerung von Reflexivität, war doch – Robert Cohen folgend – ein Schwerpunkt Ihres Programms.

**In Potsdam haben Sie bewusst Schwerpunkte gesetzt. Später, im institutionellen Gefüge der *American Academy*, war eine solche persönliche Prägung wohl schwieriger.**

GS: Nein, ich war immer gegen Schwerpunkte. Es ging um Qualität. Und um Freiräume, die Qualität ermöglichten. Unabhängigkeit. Und institutionelle Legitimation. In Brandenburg hatte ich die, obwohl ich vom Land abhängig war. Die *American Academy*, für die ich von Richard Holbrooke engagiert wurde, war da etwas ganz anderes – eine private Gründung, ohne Bürokratie, aber mit mächtigen, einflussreichen und wohlhabenden Kuratoren, die ihre jeweiligen Interessen und Expertisen in die *governance* der Institution einbringen wollten. Das muss man moderieren. Und dabei bin ich doch ein Philosoph – und kein Verwalter. Damit habe ich nur meinen Lebensunterhalt verdient.

JN: Es ist immer Kopf und Hand. Wenn Sie die beiden Dinge voneinander trennen, dann erfüllen sie ihre Funktion nicht gut genug, weder als Wissenschaftler noch als Verwalter. Aber Sie haben sie ja nicht voneinander getrennt.

GS: Ich bin wirklich kein Verwalter. Als Verwalter wäre ich eine Katastrophe. Einer meiner Trustees an der Academy, ein Harvard-Präsident, hat mir einmal gesagt, ich sei der miserabelste Manager, der ihm im Leben begegnet sei. Nun, wir mochten uns nicht – aber ich bin natürlich kein Manager, ich bin ein Stratege und ein Enthusiast, ich bin unermüdlich und habe immer unerbittlich meine Mitarbeiter inspiriert. Und Sie sind da nicht anders.

JN: Wenn man keine Freiräume hat, wenn man nicht idiosynkratisch sein kann, dann kann guter Geschmack keine Rolle spielen.

GS: Ja, all diese Freiheit, etwas zu tun ohne ein Regelwerk – das war sehr wichtig. Wir hatten am Einstein Forum am Ende, bevor ich zur *American Academy* wechselte, zehn Mitarbeiter, und mehr brauchten wir nicht. Und die Buchreihen waren wichtig, da haben wir auch experimentiert mit Darstellungsformen.

#### **Ihre erste Mitarbeiterin war Cornelia Vismann.**

GS: Cornelia war eine Studentin in meinem Seminar an der FU. Sie war meine beste Studentin, und als am Einstein Forum zwei halbe Stellen zu besetzen waren, habe ich sie gefragt, ob sie sich darauf bewerben wollte. Erst später erfuhr ich, dass sie sich extra ein Kleid ausgeliehen hatte, um für das Interview zu mir nach

Potsdam zu kommen. Sie gehörte ja damals zur autonomen Szene und hatte kein Kleid. Ja, wir hatten dann den Luxus, bei jedem Thema, das uns vorgeschlagen wurde, zuerst einmal selbst gründlich zu studieren und uns zu vertiefen, zum Beispiel in diesen ganzen *inflated memory discourse*. Wir haben wirklich sehr viel gelesen. Irgendwo habe ich noch all die Unterlagen mit unseren Anmerkungen, in ihrer Handschrift und meiner. Cornelia war sehr wichtig für mich. Sie war prägend für die Anfänge.

JN: «Wir haben sehr viel gelesen» – Diese Bemerkung finde ich sehr wichtig! Das wird meines Erachtens immer unterschätzt, wie viel ein guter Verwalter lesen muss. Man kann nicht guten Geschmack entwickeln, wenn man nicht liest.

**Das Gespräch führte Alexandra Kemmerer.**