

Was zeichnete den Rheinischen Kapitalismus aus, der bis heute als Charakteristikum der „alten“ Bundesrepublik Deutschland gilt? Friederike Sattler geht dieser von Historikern nur selten gestellten Frage nach und rückt eine herausragende Figur in den Mittelpunkt: Alfred Herrhausen, der seit 1985 als Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank fungierte und 1989 ermordet wurde. Die Autorin arbeitet auf der Basis neuer Quellen die gesellschaftspolitischen Ordnungsvorstellungen des Managers heraus und zeigt am Beispiel der Wissenschaftsförderung auf, wie sich in den schwierigen Jahren nach dem Ende des Nachkriegsbooms ökonomische Leitbilder und soziale Verantwortung zu einem neuen Ansatz verbanden, mit dem der wirtschaftliche Strukturwandel bewältigt werden sollte.

Friederike Sattler

Wissenschaftsförderung aus dem Geist der Gesellschaftspolitik

Alfred Herrhausen und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

I. Wissenschaftsförderung und wirtschaftlicher Strukturwandel

Wissenschaftsförderung hat in der deutschen Wirtschaft eine lange Tradition, vor allem in großen Industrieunternehmen. Nicht nur im einzelwirtschaftlichen Interesse, also etwa mit Blick auf produktionstechnisch wichtige, natur- oder ingenieurwissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungsziele, auch zum Nutzen der volkswirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit waren deutsche Industrieunternehmen seit dem späten 19. Jahrhundert bereit, in den Auf- und Ausbau wissenschaftlicher Infrastrukturen zu investieren, um die Bedingungen wissenschaftlichen Arbeitens über den Stand hinaus zu heben, den der Staat gewährleisten konnte oder wollte. Als sich nach dem Ersten Weltkrieg viele Forschungseinrichtungen in einer besonderen Notlage befanden, wurde 1920 der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft gegründet, eine mit zentralem Vertretungsanspruch auftretende Gemeinschaftseinrichtung der Wirtschaft zur Förderung der Wissenschaften. Ihr doppeltes Ziel bestand darin, mit den Mitteln der privaten Wirtschaft das wissenschaftliche Arbeiten an Universitäten und sonstigen Forschungseinrichtungen zu erleichtern, der Wirtschaft zugleich aber auch Einfluss auf die Entwicklung der Wissenschaften und die staatliche Wissenschaftspolitik zu verschaffen¹.

Nimmt man Kontinuität und Wandel der unternehmerischen Wissenschaftsförderung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts in den Blick, dann tritt vor allem eine markante Veränderung hervor: der wachsende Stellenwert ihres gesell-

¹ An diesem Doppelziel hat sich bis heute nichts geändert; vgl. grundlegend zur Geschichte des Stifterverbands Winfried Schulze, *Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 1920–1995*, Berlin 1995.

schaftspolitischen Bezugs. Mit dem Strukturwandel, der einerseits viele ältere Branchen unter steigenden außenwirtschaftlichen Druck brachte, andererseits zahlreiche neue, oft sehr flexibel einsetzbare Technologien aufkommen ließ, die nach und nach fast alle Bereiche der Wirtschaft zu durchdringen begannen, schwächte sich zugleich die außerordentliche Nachkriegsprosperität ab². Dieser Prozess, der aus wirtschaftshistorischer Sicht nicht als abrupter Strukturbruch, sondern als ein Mitte der 1960er Jahre einsetzender, beschleunigter Strukturwandel der Weltwirtschaft zu beschreiben ist, hatte in der Bundesrepublik vielfältige gesellschaftliche Implikationen und führte nicht zuletzt zu heftigen Erschütterungen auf den Arbeitsmärkten – Erschütterungen, die auf eine für den Rheinischen Kapitalismus typische Art und Weise in enger tripartistischer Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern des Arbeitnehmer- und des Arbeitgeberlagers mit dem Staat abgefedert wurden, nicht zuletzt durch strukturstabilisierende Subventionen³. Angesichts sinkender Kapitalzinsen, kräftig anschwellender Inflation,

² Es ist das Verdienst der Zeithistoriker Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael, eine intensive Diskussion über die Bundesrepublik „nach dem Boom“ angestoßen zu haben, in der – ausgehend vom Konzept eines „sozialen Wandels von revolutionärer Qualität“ – die verschiedenen Dimensionen eines möglichen gesellschaftlichen „Strukturbruchs“ ausgelotet werden. Zum Forschungsprogramm vgl. Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008. Die Erläuterung der zitierten Begriffe findet sich komprimiert in der Einleitung, S. 8 u. S. 10 f. Zum aktuellen Stand dieser Debatte vgl. vor allem die Beiträge in den Sammelbänden von Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.), Die Anfänge der Gegenwart. Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom, München 2014; Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.), Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016. Wirtschaftshistorische Untersuchungen zum beschleunigten Strukturwandel seit Mitte der 1960er Jahre, der letztlich nur als Strukturwandel der Weltwirtschaft zu verstehen ist, sind noch immer rar. Vgl. als Problemaufriss dazu Werner Plumpe, „Ölkrise“ und wirtschaftlicher Strukturwandel. Die bundesdeutsche Wirtschaft im Zeichen von Normalisierung und Globalisierung während der 1970er Jahre, in: Alexander Gallus/Axel Schildt/Detlef Siegfried (Hrsg.), Deutsche Zeitgeschichte – transnational, Göttingen 2015, S. 101–123. Für erste vertiefte Studien vgl. Ralf Ahrens/André Steiner, Wirtschaftskrisen, Strukturwandel und internationale Verflechtung, in: Frank Bösch (Hrsg.), Geteilte Geschichte. Ost- und Westdeutschland 1970–2000, Göttingen 2015, S. 79–115; Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.), Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland, 1960 bis 1990, Göttingen 2016.

³ Der Soziologe Wolfgang Streeck meint, „das Kapital“ habe Ende der 1960er Jahre einseitig den bis dahin geltenden Nachkriegskonsens des „demokratischen Kapitalismus“ aufgekündigt, sich an den Kosten des sozialen Ausgleichs zu beteiligen; diese Lasten seien nun allein dem Staat aufgebürdet worden. Er spricht von „gekaufter Zeit“ für die notwendigen wirtschafts- und sozialpolitischen Anpassungsprozesse durch wachsende Staatsverschuldung, die den „demokratischen Kapitalismus“ immer mehr auf den Weg des „internationalen Finanzmarktkapitalismus“ gezwungen und somit seinen Niedergang herbeigeführt habe; vgl. Wolfgang Streeck, Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus, Berlin 2013, passim. Eine solche Deutung unterschätzt die sozialen Konflikte der Nachkriegszeit ebenso wie das realhistorische Problem der Bewältigung des Strukturwandels, das eine einheitliche „Politik des Kapitals“ geradezu unmöglich machte. Zudem unterbewertet sie die Autonomie und Verantwortung staatlicher Wirtschafts- und Sozialpolitik, die sich – getragen von eigenen Überzeugungen – anfangs keineswegs gezwungen, sondern aus freien Stücken

wachsender Staatsverschuldung und dennoch auf hohem Niveau verharrender Arbeitslosigkeit wurden die eingeschliffenen Muster der kooperativen Konflikt- und Problembewältigung bald auch kritisiert und in Frage gestellt.

Die von der Wirtschaft über den Stifterverband betriebene Wissenschaftsförderung stellte sich schon seit Mitte der 1960er Jahre vermehrt in den Dienst der Bewältigung der mit dem beschleunigten Strukturwandel verknüpften gesellschaftlichen Problemlagen. Gegenüber den Natur- und Ingenieurwissenschaften, die in der Zeit des Wiederaufbaus und des langen Booms wegen ihrer potenziellen produktionstechnischen Anwendbarkeit unangefochten im Vordergrund gestanden hatten und weiterhin hohes Gewicht behielten, erfuhren nun sowohl die klassischen Geisteswissenschaften als auch die modernen, systematischen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine Aufwertung. Es handelte sich ganz offenkundig in wachsendem Maße um eine Wissenschaftsförderung, die versuchte, bewussten Einfluss auf die Entwicklung der Gesellschaft zu nehmen⁴. Eine solche interventionistische Gesellschaftspolitik gewann in der Bundesrepublik vor dem Hintergrund der nachlassenden Nachkriegsprosperität generell an Bedeutung⁵.

Doch was hat es mit dieser graduellen Neuausrichtung der unternehmerischen Wissenschaftsförderung auf sich? Spiegelt sich darin ein Wandel normativer Vorstellungen, ja ein grundlegender „Wertewandel“⁶ wider, der mit dem beschleunigten wirtschaftlich-technischen Strukturwandel einherging, vielleicht sogar davon bewirkt wurde, weil sinkende Wachstumsraten und steigende Arbeitslosigkeit einfach mehr gesellschaftliche Verantwortung von den Wirtschaftseliten forderten? Handelt es sich bei der beobachteten Neuausrichtung der Wissenschaftsförderung überhaupt um eine tiefgreifende Veränderung – oder stellt sie sich bei näherer Betrachtung womöglich vor allem als ein diskursives Phänomen dar, als neue Semantik zur besseren Legitimation einer an sich kaum veränderten Praxis? Diese Hypothese ließe sich gut mit dem Befund der Unternehmensgeschichte begründen, dass in der Bundesrepublik seit Mitte der 1960er Jahre vermehrt über

in wachsende Abhängigkeit zu den Finanzmärkten brachte; vgl. hierzu Friederike Sattler, Das Geschäft mit den Staatsschulden. Banken, Finanzmärkte und die Securitization of Debt nach der Ölpreiskrise von 1973/1974, in: *Geschichte und Gesellschaft* 41 (2015), S. 418–446. Zu der noch weitgehend als ein Desiderat zu betrachtenden historischen Erschließung des bundesdeutschen Kapitalismus vgl. dies., Rheinischer Kapitalismus. Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in der Bonner Republik, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 52 (2012), S. 687–724.

⁴ Gesellschaftspolitik wird in einem ganz allgemeinen Sinne verstanden als das Bestreben sozialer Akteure, die Entwicklung der Gesellschaft auf der Grundlage bestimmter Ordnungsvorstellungen zu beeinflussen und mitzugestalten. Welche Ordnungsvorstellungen dabei im Falle des Stifterverbands zum Tragen kamen, ist noch näher zu erörtern.

⁵ Vgl. hierzu die Hinweise von Paul Nolte, *Die Ordnung der deutschen Gesellschaft. Selbstentwurf und Selbstbeschreibung im 20. Jahrhundert*, München 2000, S. 402 f.

⁶ Als knappe, kritische Bilanz zur zeitgenössischen sozialwissenschaftlichen Wertewandelsforschung und ihren Implikationen für die heutige Zeitgeschichtsschreibung vgl. Andreas Rödter, Wertewandel in historischer Perspektive. Ein Forschungskonzept, in: Bernhard Dietz/Christopher Neumaier/Andreas Rödter (Hrsg.), *Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren*, München 2014, S. 17–39, hier S. 23–28.

eine Professionalisierung des Managements diskutiert wurde, die sich keineswegs auf die rein berufliche Tätigkeit von Managern beschränkte, sondern auch außerökonomische, politisch und gesellschaftlich relevante, normative Vorstellungen umfasste⁷. Für die Herausbildung und Anerkennung einer neuen Profession ist in modernen, sich funktional immer weiter ausdifferenzierenden Gesellschaften neben dem sozial regulierten Zugang und einer abgrenzbaren, autonomen Wissensbasis stets auch die gesellschaftliche Vertrauenswürdigkeit von Bedeutung – und diese beruht in der Regel auf der Selbstbindung an einen professionellen Verhaltenskodex, der einen klaren Bezug zum Allgemeinwohl aufweist⁸. Gerade bei den Managern, denen es bis in die 1960er Jahre hinein weder in den USA noch in anderen westlichen Industrieländern gelungen war, als Profession anerkannt zu werden, bekam der Anspruch, auch nach „höheren Zielen“ zu streben, im Zuge des beschleunigten wirtschaftlichen Strukturwandels offenbar besondere Bedeutung. Hat sich dieser Anspruch auf die Art und Weise der von den Unternehmen praktizierten Wissenschaftsförderung übertragen? Oder hat er womöglich nur ihre Begründung verändert?

Dieser Leitfrage nach dem Zusammenhang von Wissenschaftsförderung, Strukturwandel und Wertewandel gilt es am Beispiel der Deutschen Bank genauer nachzugehen⁹, wobei ihr früherer Sprecher Alfred Herrhausen und sein Engagement für den Stifterverband in den Jahren 1970 bis 1989 in den Mittelpunkt gerückt werden¹⁰. Herrhausen, der nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre und fünfzehnjähriger Berufstätigkeit in der Energiewirtschaft im Januar 1970 als Quereinsteiger in den Vorstand der Deutschen Bank kam, wurde 1985 zunächst zu einem von zwei Vorstandssprechern, 1988 dann zum alleinigen Sprecher berufen – ein Amt, das er bis zu seiner Ermordung durch Terroristen im November 1989 inne hatte. In den genannten Funktionen widmete er sich aber nicht nur dem Bankgeschäft und den damit verknüpften Aufsichtsratsmandaten

⁷ Vgl. Friederike Sattler, „Harvard“ in Schloss Gracht: Das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). Wertewandel durch Managementschulung?, in: Bernhard Dietz/Jörg Neuheiser (Hrsg.), Wertewandel in Wirtschaft und Arbeitswelt? Arbeit, Leistung, Führung in den 1970er und 1980er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland, München 2016 (voraussichtlich November).

⁸ Untersuchungen zur Soziologie der Professionen stimmen trotz ihrer sehr unterschiedlichen Herangehensweisen darin überein, dass diese drei Merkmale zur Herausbildung einer neuen, gesellschaftlich anerkannten Profession stets erforderlich sind. Als Quintessenz der wichtigsten einschlägigen Studien für die Managementforschung vgl. Rakesh Khurana, From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession, Princeton 2007, S. 8–12.

⁹ Die Wissenschaftsförderung der Deutschen Bank wurde bisher nicht näher untersucht. Während Winfried Schulze in seiner Geschichte des Stifterverbands einige Hinweise auf die Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank gibt, wird das Thema bei Lothar Gall u. a., Die Deutsche Bank 1870–1995, München 1995, nicht aufgegriffen.

¹⁰ Der vorliegende Beitrag entstand im Rahmen der Studien zu einer umfassenden Biografie Alfred Herrhausens, die ich als Mitarbeiterin der Historischen Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften unternommen habe und für deren Förderung ich sowohl der Fritz Thyssen Stiftung in Köln als auch dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Essen herzlich danke.

in der Industrie, sondern er verstand sich als ein professioneller Manager mit gesellschaftlicher Verantwortung, der sich unter anderem auch in der Wissenschaftsförderung engagierte¹¹. Einen besonders hohen Stellenwert maß er dabei dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft bei. Doch welche Schwerpunkte setzte er in seiner Tätigkeit für den Verband? Unterstützte er die Mitte der 1960er Jahre eingeleitete Neuausrichtung des Stifterverbands? Sind bestimmte Schwerpunkte vor allem Ausdruck persönlicher Interessen, etwa an Geschichte und Philosophie, oder mehr noch der generellen Interessen der Deutschen Bank, etwa an der Nachwuchsförderung in den Wirtschafts- und Finanzwissenschaften? Sah Herrhausen sich als Wissenschaftsförderer in einer bestimmten unternehmenskulturellen oder verbandspolitischen Tradition? Oder versuchte er, im Gegenteil, bestehende Traditionen zu brechen, um innovative Impulse setzen zu können? Kam es zu Konflikten? Und schließlich: Welche Wirkungen gingen von Herrhausens Engagement aus, zum einen mit Blick auf die Deutsche Bank, zum anderen mit Blick auf den Stifterverband und dessen Zielsetzungen? Welche Rückschlüsse sind daraus zu ziehen? Auf der Grundlage der im Nachlass Herrhausens überlieferten Unterlagen zu seiner Tätigkeit für den Stifterverband lassen sich diese Fragen eingehend untersuchen und erörtern¹².

II. Der Stifterverband, die Deutsche Bank und Alfred Herrhausen

Der Stifterverband hatte in den letzten Jahren des Zweiten Weltkriegs nur noch ein Schattendasein geführt, konnte sich 1949 aber erneut als eigenständige Institution etablieren¹³. Dieser Neugründung waren heftige Auseinandersetzungen über den Einfluss von Politik und Wirtschaft auf die Wissenschaftsförderung vorausgegangen, wobei es im Kern um die Frage des öffentlich oder privat organisierten Zugriffs auf die potenziellen Spenden der Industrie ging. Dem Stifterverband kam dabei zugute, dass US-amerikanische Unternehmen und Stiftungen, die den Wiederaufbau des westdeutschen Wissenschaftssystems unterstützen wollten, die Höhe ihrer Zusagen vom Spendenaufkommen der deutschen Wirtschaft abhängig gemacht hatten. Der im Entstehen begriffene Verband übernahm die Aufgabe, diese Spenden zu registrieren, und profitierte so als Institution von dem Anreiz für die Industrie, Spendengelder nicht länger direkt an bestimmte

¹¹ Zum Selbstverständnis Herrhausens als professioneller Manager vgl. Historisches Archiv der Deutschen Bank (künftig: HADB) V30/1, „Das Anforderungsprofil einer Top-Management-Position“, Vortrag Herrhausens an der Ruhr-Universität Bochum am 27.6.1972.

¹² Diese umfangreichen Unterlagen ermöglichen einen ungewöhnlich tiefen Einblick in die Zusammenhänge. Sie verknüpfen die internen Diskussions- und Entscheidungsstränge in den Gremien des Stifterverbands nicht nur mit denen bei der Deutschen Bank als Geldgeberin, sondern auch mit den Perspektiven der geförderten Einrichtungen und ihrer Repräsentanten, mit denen Herrhausen ebenfalls in persönlicher Verbindung stand. Ergänzende Recherchen in den lückenhaften und nicht systematisch erschlossenen Beständen des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft haben gezeigt, dass hier kaum zusätzlicher Aufschluss zu gewinnen ist.

¹³ Vgl. Schulze, Stifterverband, S.96–116 u. S.213.

Forschungseinrichtungen zu vergeben, sondern sie über den Verband zu leiten, damit sie zu einer entsprechenden Erhöhung der Zuwendungen amerikanischer Geldgeber führten.

Die beim Stifterverband gesammelten Spenden sollten sich von der Höhe her möglichst am Richtwert von einem Prozent der Jahresdividende des spendenden Unternehmens orientieren. Doch daran hielten sich zunächst nur wenige Firmen, darunter die Deutsche Bank, die dem Stifterverband seit seiner Gründung verbunden war, mehrfach den Schatzmeister gestellt hatte und nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs schnell wieder „zu den materiell und konzeptionell besonders engagierten Mitgliedern und Förderern“ zählte¹⁴. Viele andere Firmen dagegen unterschritten den empfohlenen Richtwert, auch wenn sie sich für eine Mitgliedschaft entschieden hatten¹⁵. Mit der jährlich neu festzulegenden Höhe der Spende wurde das Mittelaufkommen für den Stifterverband nicht nur an die konjunkturelle Entwicklung, sondern auch an die jeweils aktuelle wissenschaftspolitische Diskussion gekoppelt, was den Verband einerseits dazu zwang, immer neue Überzeugungsarbeit bei den Unternehmen zu leisten, ihm andererseits aber auch Gewicht als Vermittler zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik verschaffte. Denn der Verband nahm die Umverteilung der Spenden auf die großen, überwiegend von Bund und Ländern finanzierten Wissenschaftsorganisationen vor, darunter an erster Stelle die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), aber beispielsweise auch die Max-Planck-Gesellschaft oder die Fraunhofer-Gesellschaft¹⁶. Der Verband sicherte sich dadurch Präsenz und Mitspracherechte in den Gremien dieser Einrichtungen und somit indirekt auch gewissen Einfluss auf die Verwendung öffentlicher Fördergelder. Doch nicht alle Zuwendungen an den Stifterverband wurden an die großen Wissenschaftsorganisationen weitergeleitet; einen Teil der Mittel vergab der Verband auch selbst, entweder zweckgebunden nach dem Willen der jeweiligen Spender oder tatsächlich freihändig, an einzelne Forschungseinrichtungen oder Forschungsprojekte¹⁷.

¹⁴ HADB V30/768, „Kooperation zwischen Deutscher Bank AG und dem Stifterverband – Entwicklung und gegenwärtiger Stand“, Memorandum des Stifterverbands, 19.1.1990. Zu den früheren von der Deutschen Bank gestellten Schatzmeistern Arthur Salomonsohn (1859–1930) und Emil Georg von Stauß (1877–1942) vgl. Schulze, Stifterverband, S. 86, S. 132 u. S. 139–143. Hermann J. Abs (1901–1994), vormals Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, wurde 1949 als Vorstandsvorsitzender der Kreditanstalt für Wiederaufbau in den Verwaltungsrat des Stifterverbands berufen. 1967 übergab er sein Mandat im Vorstand des Stifterverbands an seinen Nachfolger als Sprecher der Deutschen Bank, Franz Heinrich Ulrich (1910–1987); vgl. Schulze, Stifterverband, S. 60 f. u. S. 319–322.

¹⁵ HADB V30/674, Liste der Spendenleistungen der 300 größten fördernden Mitglieder des Stifterverbands, 30.9.1971.

¹⁶ Die DFG allein bekam in den ersten 15 Jahren zwischen 60 und 70 Prozent der vom Stifterverband vereinnahmten Gelder, womit sie ihren Haushalt zu rund zehn Prozent finanzieren konnte. Mitte der 1990er Jahre lag dieser Anteil bei nur noch 0,1 Prozent; vgl. Schulze, Stifterverband, S. 159 u. S. 247.

¹⁷ Dieser Anteil lag in den ersten 15 Jahren stets unter 20 Prozent des gesamten Mittelaufkommens; vgl. ebenda, S. 221.

Der Stifterverband übte auf diese Weise vielfältigen Einfluss auf die Wissenschaftslandschaft der Bundesrepublik aus, und im Laufe der 1950er und frühen 1960er Jahre gelang es ihm, einiges wissenschaftspolitisches Ansehen zu gewinnen. Spätestens nach der kurzen Rezession von 1966/67 sah er sich allerdings auch mit einem Problem konfrontiert, das mit dem eigenen Erfolg verknüpft war: Während in der Politik die Erwartung bestand, der Stifterverband werde substantielle Beiträge zur Behebung des inzwischen diagnostizierten „Bildungsnotstands“ leisten¹⁸, ließ die Bereitschaft der Wirtschaft, den Verband weiterhin zu unterstützen, merklich nach¹⁹.

Der Stifterverband versuchte daher, bei mittleren und kleinen Unternehmen Gehör zu finden und zudem die vermehrte Gründung von privaten Stiftungen anzuregen, denen die treuhänderische Verwaltung durch den Stifterverband angeboten wurde. Mit Thorwald Risler war 1965 ein neuer Leiter der Hauptverwaltung des Stifterverbands berufen worden, der für diese Neuorientierung in mehrfacher Hinsicht gute Voraussetzungen mitbrachte²⁰. Er sorgte unter anderem für die Einrichtung eines Stiftungszentrums, in dem juristische, steuerliche sowie wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Beratungskompetenzen für potenzielle Stifter aufgebaut und Regeln für die Verwaltungsübernahme durch den Stifterverband festgelegt wurden²¹. Rislers strategisch-konzeptionelle Überlegungen richteten sich darauf, künftig nicht mehr überwiegend anonyme, öffentlich kaum wahrgenommene Unterstützung für die großen Wissenschaftsorganisationen zu leisten, sondern mehr Wert auf eigene Schwerpunktprogramme zu legen, mit denen der Wettbewerbs- und Leistungsgedanke und die Wertschätzung von Pluralität in der Wissenschaft gestärkt werden sollten²².

Die Deutsche Bank verhalf diesem Ansatz zu einem ersten Durchbruch, als sie sich im April 1970 aus Anlass ihres 100-jährigen Bestehens entschloss, unter dem Dach des Stifterverbands einen Jubiläumsfonds zur Förderung der Wissenschaft

¹⁸ Besonders alarmierend wirkte die Prognose des Religionsphilosophen und Bildungsreformers Georg Picht, dass eine „Bildungskatastrophe“ unmittelbar bevorstehe, wenn die Bundesrepublik ihr Bildungssystem nicht grundlegend reformiere und ihre niedrigen Bildungsausgaben dem international üblichen Niveau anpasse; vgl. Georg Picht, Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation, Olten 1964, sowie Schulze, Stifterverband, S. 231–237.

¹⁹ Das Aufkommen an frei verwendbaren Spenden stagnierte seit 1965 bei etwa 21 Millionen DM pro Jahr; vgl. ebenda, S. 247.

²⁰ Thorwald Risler (1913–2002) brachte eine humanistische Ausbildung sowie Erfahrungen als mittelständischer Familienunternehmer, als Lehrer an der Internatsschule Schloss Salem und als Geschäftsführer der Geschwister-Scholl-Stiftung in Ulm mit. Er stand in engem Kontakt mit verschiedenen bildungspolitischen Initiativen der 1960er Jahre, darunter der von Picht gegründeten Reformschule Birklehof e.V. Weitere biografische Angaben finden sich ebenda, S. 238.

²¹ Vgl. ebenda, S. 245f.

²² Auf der Grundlagen dieser Überlegungen kamen die Gremien des Stifterverbands überein, sich in vier Bereichen verstärkt mit eigenen Initiativprogrammen und Modellprojekten zu engagieren: in den Geisteswissenschaften, in der interdisziplinären Forschung, bei der internationalen Forschungskooperation und bei der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis im Bereich der Bildungspolitik; vgl. ebenda, S. 252.

einzurichten, der mit der damals als außerordentlich großzügig betrachteten Summe von zehn Millionen DM dotiert war²³. Dies wurde weithin als „großer Coup“ wahrgenommen, denn bis dahin war die Möglichkeit, treuhänderische Stiftungen oder Stiftungsfonds beim Stifterverband anzusiedeln, nur vereinzelt genutzt worden²⁴. Die Vorteile eines Stiftungsfonds, wie ihn die Deutsche Bank nun einrichtete, bestanden für den Stifterverband darin, dass er über diese Mittel²⁵ zu 60 Prozent (Fonds 2) allein verfügen konnte, während über die Verwendung der restlichen 40 Prozent (Fonds 1) gemeinsam mit der Stifterin zu befinden war, also in Abstimmung mit Franz Heinrich Ulrich und Alfred Herrhausen. Denn an der Seite des damaligen Vorstandssprechers der Deutschen Bank Ulrich, der dem Vorstand des Stifterverbands angehörte, hatte Herrhausen gleich nach seinem Wechsel zur Deutschen Bank als neues und zugleich jüngstes Vorstandsmitglied unter anderem die Kontaktpflege zur Industrie und ihren Verbänden und damit auch die Betreuung der Beziehungen zum Stifterverband übernommen²⁶.

Was prädestinierte Herrhausen für die damit verbundenen Aufgaben? Am 30. Januar 1930 in Essen geboren und in aufstiegsorientierten, mittelständischen Verhältnissen aufgewachsen, hatte Herrhausen für zwei Jahre eine NSDAP-Eliteschule besucht, und sein Abitur dann 1949 an einem Essener Gymnasium abgelegt²⁷. Anschließend studierte er an der Universität zu Köln Betriebswirtschaftslehre. Nach der Diplom-Prüfung im Oktober 1952 konnte er sofort eine Stelle als Direktionsassistent bei der Ruhrgas AG in Essen antreten, wo er zuvor schon einige Praktika absolviert hatte. Finanzvorstand Fritz Gummert, der zugleich als der wichtigste strategische Kopf für die Wiederbegründung des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft gilt, war offenkundig auf Herrhausen aufmerksam geworden und ermöglichte ihm diesen Karrierestart. Dass Herrhausen über seinen Mentor bereits zu dieser Zeit mit dem Stifterverband in Berührung kam, ist aber nicht zu belegen. Fest steht, dass Gummert Herrhausen den Freiraum ließ, parallel an einer Dissertation zu arbeiten, die unter anderem von Alfred Müller-Armack betreut wurde. 1955, gleich nach seiner Promotion, wechselte Herrhausen dann zur Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen AG in Dortmund, dem damals zweit-

²³ HADB V30/674, Schriftwechsel zwischen Deutscher Bank und Stifterverband über die Gründung des „Jubiläumfunds“ aus dem Jahr 1969 und 1970; HADB V30/484, Ergebnisniederschriften über die Kuratoriumssitzung und die 9. Mitgliederversammlung des Stifterverbands am 9. 11. 1970.

²⁴ Vgl. Schulze, Stifterverband, S. 242–247.

²⁵ In der ersten Hälfte der 1970er Jahre lag dieser Betrag bei ein bis zwei Millionen DM, in den frühen 1980er Jahren stieg er rasch auf mehr als drei Millionen DM an, 1987 lag er schließlich bei 5,5 Millionen DM; HADB V30/679, Vorlage zur Vorstandssitzung der Deutschen Bank am 31. 5. 1983; HADB V30/768, Wegner, Generalsekretariat, Deutsche Bank, an Niemeyer, Generalsekretär, Stifterverband, 7. 7. 1987.

²⁶ Von Ulrich wurde er laufend über alle Verbandsangelegenheiten informiert. Einschlägige Unterlagen dazu finden sich in HADB V30/482 u. HADB V30/674.

²⁷ Vgl. für diese und die folgenden biografischen Angaben Friederike Sattler, Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen. Zwei Wege an die Spitze bundesdeutscher Großbanken, in: Werner Plumpe (Hrsg.), Unternehmer – Fakten und Fiktionen. Historisch-biografische Studien, München 2014, S. 295–327, passim.

größten bundesdeutschen Energieversorgungsunternehmen. Er übernahm die kaufmännische Leitung und machte sich rasch einen Namen als gewiefter Planungs- und Finanzstrategie, dem es in zähen und harten Auseinandersetzungen mit den mehr als 120 kommunalen Eigentümern immer wieder gelang, die chronischen Finanzierungsprobleme des Unternehmens zu lösen. 1966 konnte er eine Teilprivatisierung erreichen. Als man ihn im November 1967 daraufhin in den Vorstand berufen hatte, waren die Aufstiegschancen in diesem Unternehmen allerdings auch ausgeschöpft. Er zögerte deshalb nicht, das Angebot der Deutschen Bank zum Wechsel ins Bankgeschäft anzunehmen. Im Vorstand der Deutschen Bank, dem Herrhausen ab Januar 1970 als stellvertretendes Mitglied angehörte, galt er als branchenfremder Quereinsteiger aus der Industrie mit einem ausgeprägten Interesse an strategischer Planung. Es lag also nahe, ihn neben den Kernaufgaben im Bankgeschäft für die Kontaktpflege zu den Industrieverbänden einschließlich des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft verantwortlich zu machen.

Herrhausen nahm an den Angelegenheiten des Stifterverbands regen Anteil, zumal er schon zuvor in Kontakt zu dessen Generalsekretär Risler gestanden hatte, mit dem ihn ein starkes Interesse für Bildungsfragen und die Rolle der Sozialwissenschaften in der Gesellschaft verband. Beide waren Mitglieder des Ettlinger Kreises, in dem über solche Fragen eingehend diskutiert wurde²⁸. Für Herrhausen gab es keinen Zweifel an der wachsenden Bedeutung der Bildungsforschung und der modernen Sozialwissenschaften. Der Wandel der Gesellschaft, die von vielen Zeitgenossen bereits als eine neuartige Informationsgesellschaft wahrgenommen werde, bringe eine Vervielfachung der Bildungsziele mit sich, erklärte er im April 1973²⁹. Dabei werde es künftig nicht mehr nur darum gehen, diese Bildungsziele an ein sich wandelndes technisches System anzupassen, sondern sich über den damit verbundenen Wandel des gesamten sozialen Gefüges mehr Gewissheit, also möglichst wissenschaftlich fundiertes Wissen, zu verschaffen. Sozialwissenschaftliche Kenntnisse und Kompetenzen seien also stärker gefordert als jemals zuvor. Die Mitarbeit im Stifterverband war für Herrhausen von Anfang an alles andere als eine Pflichtübung: Er war vielmehr überzeugt davon, dass die

²⁸ Exemplarisch für die Korrespondenz HADB V30/674, Risler an Herrhausen, 7. 8. 1970, und Herrhausen an Risler, 25. 8. 1970. Der 1957 auf Initiative des Weinheimer Industriellen Hans Freudenberg gegründete Ettlinger Kreis – Herrhausen wirkte seit 1971 mit – verstand sich als offenes bildungspolitisches Diskussionsforum für Unternehmer, Sozialwissenschaftler und Politiker. Ziel war es, praktisch umsetzbare, lösungsorientierte Modellversuche anzustoßen. In den bildungspolitischen Auseinandersetzungen der 1960er Jahre erlangte der Kreis eine gewichtige Stimme, doch ist seine Geschichte bisher nicht eingehend untersucht worden; vgl. als Annäherung dazu Pia Gerber, Gespräche müssen Folgen haben. Der Ettlinger Kreis als Motor der Bildungsreform, in: Christian Petry/Hans-Henning Pistor (Hrsg.), *Der lange Weg zur Bildungsreform. Gisela und Hermann Freudenberg zum 80. Geburtstag*, Weinheim/Basel 2004, S. 20–33.

²⁹ HADB V30/196, Protokoll des 32. Ettlinger Gesprächs am 27./28. 4. 1973, und Notizen Herrhausens zum 32. Ettlinger Gespräch. Vgl. auch die Dokumentation zum 32. Ettlinger Gespräch, in: *Weiterbildung zwischen betrieblichem Interesse und gesellschaftlicher Verantwortung*, hrsg. von Ettlinger Kreis, Braunschweig 1974, S. 71–135, hier S. 114f.

Wirtschaft ein starkes Eigeninteresse an der Entwicklung der Wissenschaften besaß und deshalb gut beraten war, sich über den Stifterverband an deren Finanzierung zu beteiligen, nicht als „gutes Werk“, sondern weil es für die Wirtschaft von Bedeutung und „richtig“ war³⁰.

Ab Januar 1970 besuchte Herrhausen gelegentlich die Hauptverwaltung des Verbands in Essen, um sich über dessen Arbeit zu informieren und die Verwendung der Mittel aus dem Stiftungsfonds Deutsche Bank zu besprechen³¹. Bereits ab Mai 1971 wurde er regelmäßig als Gast zu den Sitzungen des Kuratoriums und zu den Mitgliederversammlungen eingeladen, im Mai 1974 bot Ulrich dann seinen Rückzug aus dem Vorstand an und schlug stattdessen die Zuwahl Herrhausens vor, die im Herbst 1974 erfolgte³². Im Januar 1975 nahm Herrhausen erstmals an einer Vorstandssitzung teil, nicht ohne sich im Vorfeld eingehend mit den Finanzierungsstrukturen des Verbands zu befassen. Der Stiftungsfonds Deutsche Bank hatte inzwischen zwar einige Nachahmer gefunden, lag mit einem Volumen von 11,7 Millionen DM aber noch immer an der Spitze der unselbstständigen Stiftungen unter dem Dach des Verbands³³.

Im Vorstand machte sich Herrhausen zum Anwalt der eigenständigen Programmpolitik des Stifterverbands und unterstützte damit den von Risler eingeschlagenen Kurs, mit den knappen verfügbaren Mitteln zum einen exemplarische Forschungsfelder- und Förderlinien zu privilegieren, zum anderen übergreifende Strukturverbesserungen für die Wissenschaft zu erreichen, etwa durch Serviceeinrichtungen wie das Wissenschaftszentrum in Bonn³⁴. Er stellte sich darüber hinaus für den „jüngeren Kreis“ des Vorstands zur Verfügung, um sich gemeinsam mit Eberhard von Brauchitsch, Geschäftsführender Gesellschafter der Friedrich Flick KG, und Walter Deuss, Mitglied des Vorstands der Karstadt AG, Gedanken über die finanzielle Konsolidierung sowie die personelle und organisatorische Neuausrichtung des Verbands zu machen³⁵. Diese drei jüngsten Vorstandsmitglieder wurden zudem bald zum „engeren Kreis“ des Vorstands hinzugezogen, dem neben dem Vorsitzenden Hans-Helmut Kuhnke noch seine beiden Stellver-

³⁰ Klaus Liesen im Gespräch mit der Verfasserin am 14. 8. 2012.

³¹ HADB V30/486, diverse Vermerke Herrhausens aus den Jahren 1970–1974.

³² HADB V30/484, Niederschriften zu den Vorstandssitzungen des Stifterverbands am 30. 5. u. 21. 11. 1974.

³³ Es folgten mit Abstand die Stiftungsfonds Unilever (5,5 Millionen DM), Dresdner Bank AG (5,4 Millionen DM), Robert Bosch GmbH (5,2 Millionen DM) und die Hermann und Lilly Schilling-Stiftung (5,2 Millionen DM). Insgesamt gab es nur zehn Stiftungen mit einem Volumen von mehr als einer Millionen DM; HADB V30/482, Vermerk Steinmetz für Herrhausen, 23. 4. 1975; HADB V30/484, Niederschrift zur Vorstandssitzung des Stifterverbands am 24. 4. 1975.

³⁴ Exemplarisch dazu HADB V30/484, Niederschrift über die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 26. 11. 1975. Zum Wissenschaftszentrum Bonn vgl. Schulze, Stifterverband, S. 260–263.

³⁵ HADB V30/486, von Brauchitsch an Kuhnke, 27. 11. 1975, und von Brauchitsch an Herrhausen, 15. 12. 1975.

treter sowie der Schatzmeister und dessen designierter Nachfolger angehörten³⁶. Auch in diesem Gremium ging es immer wieder um die finanziellen, personellen und organisatorischen Perspektiven des Verbands.

Sich darüber Gedanken zu machen, entsprach Herrhausens persönlichem Interesse an strategischen Planungen. Aus der Sicht des Verbands war es allerdings auch dringend geboten, denn immer mehr Unternehmen ließen angesichts wachsender wirtschaftlicher Schwierigkeiten im Gefolge der ersten Ölpreiskrise von 1973/74 ihre Absicht erkennen, die bisherige Unterstützung für den Stifterverband zurückzunehmen, wenn nicht ganz einzustellen³⁷. Mit dem Argument, dass die privaten Unternehmen und ihre Führungskräfte in der Öffentlichkeit in zunehmendem Maße auch an ihrem Beitrag zum Allgemeinwohl gemessen würden, und zwar weniger an ihren steuerbegünstigten Ausgaben für klassische soziale, karitative oder religiöse Zwecke als an ihrer konstruktiven Mitwirkung bei der Lösung grundlegender Probleme der Gesellschaft wie Inflation, Arbeitslosigkeit und Umweltbelastung durch eigene Aktivitäten auf den Gebieten von Bildung und Wissenschaft, versuchte der Vorstand, dieser Entwicklung entgegenzutreten³⁸. Doch das gelang nur bedingt: Zwischen 1971 und 1975 gingen die freien Zuwendungen der Wirtschaft an den Stifterverband von 22,4 Millionen DM auf 17,5 Millionen DM zurück; zwar stiegen parallel dazu die zweckgebundenen Zuwendungen und auch die Volumina der treuhänderischen Stiftungen an, insgesamt führte das aber nur zu stagnierenden Gesamteinnahmen³⁹. Für den Stifterverband war das in mehrfacher Hinsicht bedenklich, denn den freien Zuwendungen kam strategische Bedeutung zu: Sie bildeten die notwendige Voraussetzung für eine eigenständige Programmarbeit und stellten darüber hinaus das materielle Fundament der Zusammenarbeit des Verbands mit den anderen Wissenschaftsorganisationen dar. Wollte der Verband eigenen Einfluss auf die Wissenschaftspolitik und -förderung behalten, was ihm angesichts wachsender Steuerungsambitionen des Staats sowie verstärkter Tendenzen zur Einflussnahme seitens der Gewerkschaften im Interesse einer „ideologiefreien Wissenschaft“ dringend geboten schien, so konnte er dieses Ziel nur über die freien Zuwen-

³⁶ Als Stellvertreter Hans-Helmut Kuhnkes amtierten zu dieser Zeit Werner Bahlsen, Geschäftsführender Gesellschafter der H. Bahlens Keksfabrik KG, und Dieter Spethmann, Vorstandsvorsitzender der August-Thyssen-Hütte AG. Das Amt des Schatzmeisters hatte Gerhard Elkmann inne, als dessen Nachfolger Walther Casper, Mitglied des Vorstands der Metallgesellschaft AG, vorgesehen war; HADB V30/482, Unterlagen zu den Treffen des „engeren Vorstands“.

³⁷ HADB V30/674, Risler an die Vertreter der Wirtschaft in Vorstand, Kuratorium und Landeskuratorien des Stifterverbands, 5. 12. 1974.

³⁸ Diese Argumentation stützte sich auf zeitgenössische wissenschaftliche Untersuchungen über das Gemeinnützigkeitsverhalten von Unternehmen und Unternehmern; vgl. etwa Hans-Christian Röglin, *Unternehmer in Deutschland. Vivisektion einer Elite*, Düsseldorf/Wien 1974, hier S. 80–84.

³⁹ HADB V30/674, Kuhnke an Herrhausen, September 1975; HADB V30/482, Auszug aus dem Bericht des Stifterverbands über das Geschäftsjahr 1975 zum Finanzergebnis.

dungen erreichen⁴⁰. 1976 gelang es zwar, diese erstmals seit 1971 wieder leicht zu steigern. Doch das war keine Trendwende, sondern nur das Ergebnis der besonders intensiven „Bearbeitung“ einzelner Unternehmen, wobei dank Herrhausens persönlichem Einsatz vor allem Energieversorger, Banken und Versicherungen größeres Engagement zeigten⁴¹. 1977 und 1978 musste der Stifterverband dann sogar rückläufige Gesamteinnahmen ausweisen⁴².

Dass es um den Verband angesichts der wirtschaftlichen Schwierigkeiten vieler Unternehmen generell nicht gut bestellt war, konnte Herrhausen auch den Berichten seiner eigenen Mitarbeiter entnehmen, die an den von der Hauptverwaltung einberufenen „Assistententreffen“ teilnahmen⁴³. Demnach gab es im Herbst 1977 eine regelrechte „Paralyse der Kräfte“ in der Führung des Verbands, auch weil die persönliche „Chemie“ zwischen dem Vorstandsvorsitzenden Kuhnke und dem Generalsekretär Risler nicht mehr stimmte, dem implizit vorgeworfen wurde, sich zu sehr auf die Positionen „linker“ Bildungsreformer einzulassen. Wenn der Stifterverband nicht bald „von tatkräftigen Leuten auf neuen Kurs getrimmt“ werde, so die Befürchtung der Mitarbeiter Herrhausens, müsse er gegenüber den anderen Wissenschaftsinstitutionen beständig weiter an Boden verlieren. Herrhausen nahm diese Lageeinschätzung nicht nur besorgt zur Kenntnis, sondern gab sie im vollen Wortlaut an andere Mitglieder des „engeren Kreises“ weiter⁴⁴. Er selbst hatte zwar viele Sympathien für Risler und dessen bildungsreformistische Grundüberzeugungen, sah allerdings die pragmatische Notwendigkeit, dem Stifterverband möglichst breiten Rückhalt in der durch den Strukturwandel unter Druck geratenen Wirtschaft zu sichern.

Im „engeren Kreis“ des Vorstands hatte man sich schon seit dem Sommer 1977 mit der Vorbereitung eines Personal- und Generationswechsels an der Verbandsspitze befasst. Entsprechende Sondierungsgespräche, die nicht zuletzt Herrhausen führte, waren positiv verlaufen, zum einen mit dem Vorstandsvorsitzenden der Ruhrgas AG, Klaus Liesen, der als neuer, auf der Mitgliederversammlung im Mai 1980 zu wählender Vorstandsvorsitzender in Aussicht genommen war, zum anderen mit Horst Niemeyer, der bereits zum 1. Januar 1979 als neuer Generalsekretär gewonnen werden sollte⁴⁵. Diese von Herrhausen beförderten personellen Weichenstellungen wurden von den Gremien im Laufe des Jahres 1978

⁴⁰ Aufschlussreich hierzu HADB V30/675, Niederschrift über die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 26.4.1977; HADB V30/482, Risler an Herrhausen, 25.10.1977; HADB V30/676, „Tendenzen einer verstärkten Einflussnahme der Gewerkschaften auf Wissenschaft und Bildung“, Ausarbeitung des Stifterverbands, 29.8.1980.

⁴¹ HADB V30/482, Risler an die Mitglieder des Vorstands, 14.2.1977, und Vermerk Steinmetz für Herrhausen, 22.4.1977; HADB V30/675, Niederschrift über die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 26.4.1977.

⁴² Erst 1979 begann der Trend sich dann insgesamt wieder ins Positive zu wenden; vgl. Schulze, Stifterverband, S.274.

⁴³ HADB V30/482, Vermerk Zinken für Herrhausen, 2.11.1977.

⁴⁴ HADB V30/482, Herrhausen an von Brauchitsch, 3.11.1977.

⁴⁵ HADB V30/482, Herrhausen an von Brauchitsch, Deuss, Kuhnke und Spethmann, 13.7.1977; HADB V30/767, Liesen an von Brauchitsch, Deuss, Herrhausen und Spethmann, 29.11.1977, und Herrhausen an Liesen, 13.12.1977.

bestätigt und erwiesen sich für den Verband im Nachhinein als Glücksfall⁴⁶. Denn dem neuen Führungsteam um Liesen und Niemeyer gelang es in den folgenden Jahren tatsächlich, trotz nicht gerade rosiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Stagnation zu überwinden, eine nachhaltige Konsolidierung der Finanzen zu erreichen und eine neue „Periode sehr effektiver Vorstandsarbeit“ einzuleiten⁴⁷.

Niemeyer, der über einige Erfahrung in der Wissenschaftsverwaltung verfügte⁴⁸, erkannte früh und klar, dass sich der Stifterverband trotz der gebotenen Kooperation nicht zu sehr im Fahrwasser der großen, staatlichen Wissenschaftsorganisationen bewegen durfte⁴⁹. Er legte dem Vorstand, dem Kuratorium und der Mitgliederversammlung bereits im Februar 1980 einen Rahmenplan für die künftige Förderpolitik vor, der an die übergreifenden Interessen der Wissenschaftsorganisationen anknüpfte, aber erstmals ein ganz eigenes Förderprofil des Stifterverbands erkennen ließ. Dieser Plan sah fünf Schwerpunkte vor: erstens die internationale Zusammenarbeit, die für alle Wissenschaftseinrichtungen wichtig war; zweitens die medizinische Forschung, insbesondere im Bereich der Spitzen- und Risikoforschung, die für viele treuhänderische Stiftungen unter dem Dach des Verbands einen hohen Stellenwert besaß; drittens die klassischen Geisteswissenschaften Philosophie und Geschichte, die bildungspolitisch seit geraumer Zeit in der Defensive waren; viertens die Verbesserung von Struktur und Organisation der Wissenschaft, etwa durch Fortbildungsprogramme für die Führungskräfte der expandierten Wissenschaftsverwaltungen oder durch Debatten zu dem zu dieser Zeit immer stärker in den Vordergrund rückenden Thema „Chancengleichheit und Eliten“; fünftens schließlich die Pflege des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit, unter anderem durch die gezielte Förderung des Wissenschaftsjournalismus⁵⁰.

⁴⁶ HADB V30/483, Kuhnke an das Präsidium, 15. 3. 1978; HADB V30/675, Vereinbarung zur Überleitung der Aufgaben von Risler auf Niemeyer, 27. 9. 1978; HADB V30/483, Kuhnke an das Präsidium, 7. 11. 1978; HADB V30/675, Niederschrift über die Mitgliederversammlung und die Kuratoriumssitzung des Stifterverbands am 2. 5. 1980; HADB V30/770, Pressestimmen zur Wahl Liesens.

⁴⁷ Schulze, Stifterverband, S. 275. Dies wurde auch bei der Deutschen Bank im Büro Herrhausens bald erkannt und gewürdigt; HADB V30/678, Vermerk Niederste-Ostholt für Herrhausen, 28. 4. 1983.

⁴⁸ Horst Niemeyer (geb. 1928) studierte Theologie, Philosophie und Rechtswissenschaft, wurde 1957 promoviert und legte 1958 sein Assessor-Examen ab. Anschließend war er für die DFG als Referent für Luftfahrt-, Schiffbau- und Unternehmensforschung tätig. Seit 1962 gehörte er dem Vorstand der Deutschen Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt an, ab 1969 mit geschäftsführender Verantwortung. 1973 wechselte er als Vorsitzender der Geschäftsführung zur Unternehmensgruppe Otto Werner in Hamburg; HADB V30/483, Lebenslauf Dr. jur. Horst Niemeyer.

⁴⁹ HADB V30/483, Vermerk Zinken für Herrhausen, 22. 5. 1979.

⁵⁰ HADB V30/675, Niederschrift über die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 29. 2. 1980; HADB V30/676, Rahmenplan für das Förderungsprogramm des Stifterverbands, 29. 2. 1980. Dieser Rahmenplan behielt in den folgenden Jahren Gültigkeit, wurde aber noch um den Schwerpunkt Nachwuchsförderung ergänzt. Die höchsten Zuwendungsbeträge beanspruchten in der Regel die Schwerpunkte Medizinische Forschung und internationale wissenschaft-

Liesen und Niemeyer ließen nach ihrem Amtsantritt keine Gelegenheit aus, den hohen Stellenwert der freien Zuwendungen für den Stifterverband zu unterstreichen, damit ein solches Rahmenprogramm umgesetzt werden konnte. In einer Zeit angespannter öffentlicher Haushalte taten sie dies immer wieder mit dem Hinweis auf die große Bedeutung privater Mittel für die Wissenschaftsförderung in all jenen Bereichen, die über die staatliche Grundförderung hinausgingen. Durch private Gelder könnten staatliche „Förderungslücken“ zwar nicht annähernd geschlossen werden, hoben sie dabei stets hervor. In der von ihnen diagnostizierten Krise der öffentlichen Wissenschaftsförderung sahen sie allerdings zugleich auch eine Chance für den Stifterverband: Er konnte sich nun mit sehr guten Argumenten für eine Konzentration der privaten Ressourcen auf die Steigerung der Forschungsqualität aussprechen. Praktisch hieß das, bei den eigenen und mitgetragenen Projekten künftig viel stärker den Wettbewerbs- und Leistungsgedanken zu betonen und sich der Förderung von Spitzenforschung und Leistungseliten zu widmen. Der Stifterverband griff damit Ideen auf, die zu dieser Zeit nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit neuen Auftrieb bekamen⁵¹.

III. Elitenförderung in der Diskussion

Die Debatte über die Rolle von Eliten in der demokratischen Gesellschaft stand – trotz der dazu bereits 1965 von Ralf Dahrendorf und Wolfgang Zapf vorgelegten, soziologischen Studien⁵² – in der politisch aufgeheizten Atmosphäre der späten 1960er Jahre und mit Blick auf den Nationalsozialismus zunehmend unter negativen Vorzeichen; ja das Thema wurde mehr und mehr tabuisiert⁵³. Für Herrhausen, der während seiner Zeit auf der NSDAP-Eliteschule selbst ein elitäres

liche Zusammenarbeit, mit deutlichem Abstand folgte der Schwerpunkt Geisteswissenschaften, der zudem bald von der Nachwuchsförderung überholt wurde; HADB V30/678, Vermerk Niederste-Ostholt für Herrhausen, 28. 4. 1983.

⁵¹ Vgl. Schulze, Stifterverband, S. 278f. Auch der Wissenschaftsrat befasste sich im Sommer 1980 mit der Frage, wie besonders begabte Nachwuchskräfte besser gefördert werden könnten. Die Verabschiedung entsprechender Empfehlungen, die im Vorfeld als Elitepapier zirkulierten und heftig diskutiert wurden, zögerte sich jedoch hinaus; HADB V30/677, Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Förderung besonders Befähigter, Beschluss vom 15. 5. 1981, Drucksache 5307/81; vgl. zum wissenschaftspolitischen Hintergrund Karl Ermert (Hrsg.), *Eliteförderung und Demokratie. Sollen, können, dürfen deutsche Hochschulen Eliten bilden?* Rehburg-Loccum 1982. Zu der generell wiederauflebenden Debatte über Eliten vgl. Gabriele Wölke, *Eliten in der Bundesrepublik Deutschland. Zur Rückkehr eines Begriffs*, Köln 1980.

⁵² Vgl. Ralf Dahrendorf, *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, München 1965; Wolfgang Zapf, *Wandlungen der deutschen Elite. Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919–1961*, München 1965.

⁵³ In der frühen Bundesrepublik gab es – entgegen der später verbreiteten gegenteiligen Annahme – einen recht intensiv geführten Diskurs über Elite als soziale Ordnungsvorstellung; vgl. dazu Morten Reitmayer, *Elite. Sozialgeschichte einer politisch-gesellschaftlichen Idee in der frühen Bundesrepublik*, München 2009. Hilfreich zur Einordnung dieses Diskurses in die allgemeinen bundesdeutschen Elitedebatten ist Harald Bluhm/Grit Straßenberger,

Gemeinschaftsideal verinnerlicht hatte, gewann der Gedanke der Elitenförderung wohl gerade deshalb zunehmend an Bedeutung. Sein Bestreben, über den Stifterverband eine Wissenschaftsförderung mit gesellschaftspolitischem Bezug zu betreiben, kam von Anfang an deutlich zum Ausdruck. Zu nennen sind insbesondere seine Mitwirkung bei den Ettlinger Gesprächen, die er selbst unter das Dach des Stifterverbands holte⁵⁴, sowie sein Engagement für die Gründung des Historischen Kollegs in München⁵⁵ und für den Auf- und Ausbau der Universität Witten/Herdecke⁵⁶, beides gestützt auf den Stiftungsfonds Deutsche Bank im Stifterverband. Während bei den Ettlinger Gesprächen die Bildungsforschung und -politik im Mittelpunkt stand, gerade auch mit Blick auf Probleme der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, rückte bei den 1976 beginnenden Vorbereitungen für das Historische Kolleg und vor allem dann bei dem 1982 praktisch in Angriff genommenen Aufbau der Universität Witten/Herdecke der Gedanke der Elitenförderung immer mehr in den Vordergrund. Für Herrhausen wurde diese Idee nun regelrecht zum Inbegriff der Wissenschaftsförderung aus dem Geist der Gesellschaftspolitik.

Das beleuchtet zugleich den zumindest graduellen Wandel seiner Ordnungsvorstellung für die bundesdeutsche Gesellschaft. Grundsätzlich sollte es sich um eine möglichst offene, pluralistisch-demokratische Gesellschaft handeln, in der soziale Mobilität, insbesondere Aufstieg, möglich war. Herrhausen war nicht nur selbst ein sozialer Aufsteiger aus einem handwerklich-mittelständischen Milieu, sondern auch stark von Karl Poppers Entwurf der offenen Gesellschaft beeinflusst, mit dem er sich während seiner Promotionszeit auseinandergesetzt hatte⁵⁷.

Elitendebatten in der Bundesrepublik, in: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hrsg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*, Frankfurt a. M. 2006, S. 125–145.

⁵⁴ Herrhausen wirkte von 1971 bis 1978 zunächst im Ettlinger Kreis, von 1978 bis 1989 dann in der daraus – auf sein eigenes Betreiben – hervorgehenden Stiftung Ettlinger Gespräche unter dem Dach des Stifterverbands mit. Als 1984 die eigenständige Freudenberg Stiftung ins Leben gerufen wurde, blieb die Stiftung Ettlinger Gespräche formell zwar bestehen, war aber nicht mehr sehr aktiv. 1990 wurde sie ganz aufgelöst.

⁵⁵ Zur Geschichte des Historischen Kollegs liegen bisher lediglich zwei von der Institution selbst veranlasste Dokumentationen vor. Zum einen Historisches Kolleg 1980–1990. Vorträge anlässlich des zehnjährigen Bestehens und zum Gedenken an Alfred Herrhausen am 22. November 1990, hrsg. von der Stiftung Historisches Kolleg im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, München 1991, und zum anderen Lothar Gall (Hrsg.), *25 Jahre Historisches Kolleg. Rückblick – Bilanz – Perspektiven*, München 2006. Herrhausen gehörte von 1977 bis 1989 dem Kuratorium der Stiftung Historisches Kolleg an.

⁵⁶ Die Geschichte der Universität Witten/Herdecke ist bisher nicht näher erforscht worden. Konrad Schily, ihr langjähriger Präsident, hat aus persönlicher Sicht ihre Gründungsgeschichte und ihre wichtigsten Anliegen dargelegt; vgl. Konrad Schily, *Der staatlich bewirtschaftete Geist. Wege aus der Bildungskrise*, Düsseldorf 1993, S. 153–223. Außerdem wurde zum 30-jährigen Bestehen eine Dokumentation wichtiger Meilensteine ihrer Entwicklung herausgegeben; vgl. Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), *Wittener Wirkungsgeschichten. 30 Jahre Zukunftsbildung*, Witten 2013. Herrhausen gehörte von 1982 bis 1987 dem Kuratorium des Universitätsvereins beziehungsweise von 1987 bis 1989 dem Direktorium der Privaten Universität Witten/Herdecke GmbH an.

⁵⁷ Vgl. Karl R. Popper, *The Open Society and Its Enemies*, London 1945. Eine deutsche Übersetzung erschien erstmals 1957. Für eine aktuelle Ausgabe vgl. ders., *Die offene Gesellschaft*

Für Herrhausen stand vor allem anfangs der Gedanke der Herstellung von Chancengleichheit, also die Möglichkeit des sozialen Aufstiegs durch Bildung im Mittelpunkt. Als Manager in der Energiewirtschaft des Ruhrgebiets hatte er selbst mehr als ein Jahrzehnt nebenberuflich junge Gewerkschafter an der Sozialakademie Dortmund in Betriebswirtschaft unterrichtet. In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre schob sich jedoch immer mehr die Vorstellung in den Vordergrund, auch die offene Gesellschaft benötige herausgehobene, besonders leistungsberbeitete Eliten. Für Herrhausen gliederte sich die Gesellschaft immer weniger in verschiedene, mehr oder weniger fest gefügte, wenn auch für Auf- und Absteiger durchlässige soziale Schichten; er selbst sprach nie von Unter-, Mittel- oder Oberschicht. Er unterschied stattdessen immer stärker zwischen der breiten Masse der Nicht-Elite und der herausgehobenen Elite. Jedem Individuum der modernen Massengesellschaft, die er nicht etwa als „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“ im Sinne Helmut Schelskys verstand⁵⁸, sondern als funktional ausdifferenziert, zugleich von pluralen, miteinander konkurrierenden Interessen und Machtpotenzialen geprägt sah, musste seiner Meinung nach auch weiterhin prinzipiell der Zugang zu dieser Elite offenstehen. Doch faktisch sah Herrhausen den Aufstieg in die Elite immer unumwundener beschränkt durch die gegebene Begabung, die erbrachte Leistung und auch das erwiesene Verantwortungsbewusstsein. Es ging ihm zudem nicht länger um die Grundsatzfrage der Legitimität von Eliten in einer Demokratie, die – mit Dahrendorf, dem er unter anderem bei den Ettlinger Gesprächen begegnete – im Sinne von prinzipiell offenen Funktions- und Leistungseliten für geklärt hielt. Man sollte diesen Eliten also nicht aufgrund irgendwelcher sozialer Privilegien, sondern nur infolge individueller Fähigkeiten und Verdienste angehören können. Für Herrhausen stand die praktische Heranbildung solcher Leistungs- und Verantwortungseliten zur besseren Bewältigung des beschleunigten wirtschaftlichen Strukturwandels auf der Agenda – mithin die Frage dafür geeigneter Aus- und Weiterbildungseinrichtungen.

Gemeinsam mit Liesen hatte Herrhausen bereits im Herbst 1980 erste Überlegungen für ein Villa Hügel-Gespräch über die Förderung wissenschaftlicher Spitzenleistungen angestellt und sich bereit erklärt, aus der Sicht der Wirtschaft etwas dazu beizutragen⁵⁹. Bei der Vorbereitung beschäftigte er sich eingehend mit den Problembeschreibungen von Reimar Lüst, Präsident der Max-Planck-Gesellschaft. Dessen an Denkanstöße des Philosophen Hermann Lübbe und des langjährigen Vorsitzenden des Wissenschaftsrats Wilhelm Alexander Kewenig angelehntes Plädoyer für mehr Mut zur Differenzierung, für ein Bekenntnis zur Leistung, den Willen zur Auslese und die Bereitschaft zur Förderung der Besten und Begabtesten,

und ihre Feinde, Tübingen ⁸2003. Sowohl im Englischen als auch im Deutschen handelt es sich um je zwei Bände.

⁵⁸ Vgl. Helmut Schelsky, Die Bedeutung des Schichtungsbegriffes für die Analyse der gegenwärtigen deutschen Gesellschaft, in: Ders., Auf der Suche nach Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf/Köln 1965, S. 331–336. Zur kritischen Auseinandersetzung mit diesem Konzept vgl. Herfried Münkler, „Nivellierte Mittelstandsgesellschaft“. Die Bonner Republik, in: Ders., Mitte und Maß. Der Kampf um die richtige Ordnung, Berlin 2010, S. 215–225.

⁵⁹ HADB V30/677, Liesen an Herrhausen, 13. 4. 1981.

fand Herrhausens volle Zustimmung⁶⁰. Auch einen vielbeachteten Beitrag von Hermann Rudolph in der Wochenzeitung *Die Zeit* las er mit großer Sympathie. Der Journalist hatte die von vielen Zeitgenossen noch immer als Provokation empfundene Frage „Brauchen wir Eliten?“ auf die viel schlichtere, nüchtern-funktionale Frage heruntergebrochen, wie in einer modernen „durchorganisierten Gesellschaft mit ihren vielen Schotten und Zellen die Kapillare offen gehalten werden [können], in denen die wirklichen Begabungen in die Positionen aufsteigen können, in denen sie gebraucht werden“. Besonders gefiel ihm Rudolphs Schlussfolgerung:

„Es geht, sehr unpräzise, um die gezielte Förderung von Leistung und Begabung – und um die Verteidigung dieser Förderung gegen die Versuchung, sie zu bürokratisieren und zu schematisieren. Das erfordert institutionelle und organisatorische Überlegungen. Die Richtung, in die sie gehen müssen, liegt, zumindest im akademisch-wissenschaftlichen Bereich, auf der Hand: Setzung von Schwerpunkten, Profilierung vorhandener, Schaffung besonderer Institutionen außerhalb der universitären Routine.“⁶¹

Das entsprach ganz Herrhausens Meinung, es gehe nicht mehr um politische Grundsatzdiskussionen, sondern um Entscheidungen und Weichenstellungen zur praktischen Heranbildung von leistungs- und verantwortungsbereiten Eliten, die für die Bewältigung des beschleunigten Strukturwandels dringend gebraucht wurden.

Herrhausen hatte handfeste Gründe für diese Einstellung: Im Vorstand der Deutschen Bank trug er Mitverantwortung für den Ausbau der internationalen Aktivitäten, zunächst in Australien und Neuseeland, die für den Zugang nach Asien als wichtig galten, dann vor allem in Nord-, Mittel- und Südamerika. Unter dem Eindruck zahlreicher Reisen, die er dorthin unternahm, hatte er begonnen, sich intensiv mit dem Strukturwandel der Weltwirtschaft und den politischen Konsequenzen auseinanderzusetzen. Wegen der wachsenden globalen Verflechtungen verliere die nationale Wirtschaftspolitik an Gestaltungsmöglichkeiten, flüchte sich aber in Interventionismus nach innen und Protektionismus nach außen, statt neue Verfahren für die Bearbeitung der anstehenden Probleme zu entwickeln, konstatierte er⁶². Einen Lichtblick boten für ihn die USA: Seit Ludwig Erhard habe niemand so konsequent auf eine Ökonomie des stabilen Gelds mit größeren Freiheits-, aber auch Leistungs- und Verantwortungsräumen hingearbeitet wie der neue US-Präsident Ronald Reagan. Gestützt auf die Mikroelektronik und andere

⁶⁰ HADB V30/760, Reimar Lüst, Für einen hohen Stellenwert der Forschung an den Hochschulen, in: Reader zum Villa Hügel-Gespräch am 29.9.1981, von Herrhausen mit zahlreichen zustimmenden Hervorhebungen versehen.

⁶¹ Die Zeit vom 30.5.1980: „Elite. Ein Begriff kehrt wieder. Exzellenz ist das Unterfutter der Egalität“ (Hermann Rudolph). In HADB V30/760 ist ein Exemplar mit handschriftlichen Anmerkungen Herrhausens überliefert.

⁶² Exemplarisch dafür HADB V30/6, „Weltwirtschaft im Umbruch“, Vortrag Herrhausens, u. a. gehalten bei der Mitgliederversammlung der Wirtschaftsvereinigung Bergbau in Bonn am 14.11.1984.

Wachstumsbranchen bilde sich rund um das pazifische Becken ein ganz neues Gravitationszentrum der Weltwirtschaft heraus. Den Europäern empfahl Herrhausen vor diesem Hintergrund eine schonungslose Analyse ihres Wirtschafts- und Sozialmodells. Dessen größte Schwächen sah er im politisch verzögerten Strukturwandel und in der mangelnden Bereitschaft der Wohlfahrtsgesellschaften zu einer zielgerichteten Kraftanstrengung, um nicht den Anschluss an die Entwicklung der Weltwirtschaft zu verpassen. Für Fatalismus gab es seiner Meinung nach keinen Grund: Es bestehe sogar die Chance, die bisher von den Industrieländern dominierte Weltwirtschaft unter Einschluss aller benachteiligten Entwicklungsregionen zu einer offenen, multipolaren Weltwirtschaft umzubauen.

Diese Diagnose war für Herrhausen das Motiv, immer wieder dezidierte Stellungnahmen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik abzugeben, den hohen Stellenwert von Bildung und Wissenschaft zu betonen und sich verstärkt für die praktische Heranbildung von Leistungs- und Verantwortungseliten zu engagieren. Deren Aufgabe sah er nicht zuletzt darin, zur Entwicklung der längst überfälligen, neuen Verfahren zur Bearbeitung der globalen Problemlagen beizutragen. Herrhausen war, um es auf den Punkt zu bringen, ein Anwalt des Neoliberalismus, allerdings einer, der sich selbst fest in der Tradition des deutschen Ordoliberalismus verwurzelt sah und die Forderung nach Gestaltung eines ordnungspolitischen Rahmens auf die globale Ebene übertrug. Im Kern ging es ihm bei der Elitendiskussion, wie auch das Villa Hügel-Gespräch zur Spitzenforschung zeigen sollte, um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft im beschleunigten globalen Strukturwandel.

Das von Liesen in Abstimmung mit Herrhausen vorbereitete Villa Hügel-Gespräch des Stifterverbands zur Spitzenforschung fand im September 1981 unter reger Beteiligung namhafter Wissenschaftler, Politiker und Unternehmer statt; geleitet wurde es von Werner Knopp, dem Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz⁶³. Die Wissenschaftler, darunter der um die Einführung gebetene Wolfgang Wild, Professor für Theoretische Physik und Präsident der Technischen Universität München, führten fast durchgehend Klage darüber, dass die Expansion des Bildungs- und Wissenschaftssystems nicht nur die erhoffte Verbreiterung der Möglichkeiten und Chancen, sondern auch massive Tendenzen zur Verrechtlichung, Bürokratisierung und Erstarrung mit sich gebracht, ja eine „Atmosphäre der überhandnehmenden Mittelmäßigkeit“ erzeugt habe; Spitzenforschung sei so kaum noch möglich. Sie plädierten eindringlich dafür, die bestehenden Unterschiede zwischen den Hochschulen und Fachgebieten nicht noch weiter einzubenen, sondern sie wieder zu stärken, etwa durch die leistungsbezogene Zuteilung von Personal- und Sachmitteln; man müsse in die Lage versetzt werden, „qualitätsmindernden Nivellierungstendenzen“ besser zu widerstehen. Als Vorbild wurden die amerikanischen Eliteuniversitäten herausgestellt⁶⁴.

⁶³ HADB V30/677, Liesen an die Mitglieder des Vorstandes des Stifterverbands, 13. 4. 1981.

⁶⁴ HADB V30/677, „Zur Lage der Spitzenforschung in der Bundesrepublik Deutschland – Symptome, Diagnose, Therapie“, Einführung von Wolfgang Wild zum Villa Hügel-Gespräch am 29. 9. 1981.

SPD-Bundesgeschäftsführer Peter Glotz, der als Senator für Wissenschaft und Forschung in Berlin die Einrichtung des Wissenschaftskollegs – ein Institute for Advanced Study nach dem Vorbild von Princeton – selbst vorangetrieben und gegen Kritiker aus der eigenen Partei verteidigt hatte, hielt dagegen: Spitzenforschung könne sehr wohl im bestehenden deutschen Wissenschaftssystem gefördert werden, man müsse das nur wollen. Notwendig sei eigentlich nur der Mut des zuständigen Ministers, an den Universitäten jeweils diejenigen Institute besonders zu fördern, in denen gute Ansätze erkennbar seien, auch wenn das den Neid anderer Institute wecke. Oberstes Gebot sei selbstverständlich die Freiheit der Forschung, doch praktisch müsse ja entschieden werden, wohin genau die Fördermittel fließen sollten. Da sich die Wissenschaft selbst darauf festgelegt habe, dem Gebot der theoretischen und nicht der praktischen Vernunft zu folgen, falle der Politik die Aufgabe zu, „auszusortieren, was im gesellschaftspolitischen Interesse brauchbar ist, was nutzlos und was schädigend ist“. Eine ideologisch geführte Diskussion um „Elitenförderung“ sollte man allerdings vermeiden, denn sie berge die Gefahr, „dass die Konservativen sich in fragwürdigen Elitismus versteigen und die Linke darauf mit nichts anderem reagiert als mit egalitären Reflexen“⁶⁵.

Herrhausen, der sich als „Stimme der Wirtschaft“ in die Diskussion einbrachte, mochte dem von Glotz betonten Dualismus zwischen theoretischer und praktischer Vernunft nicht zustimmen. In der Wirtschaft sehe man das nicht als Gegensatz, eher zeitlich komplementär, weil auch theoretische Grundlagenforschung irgendwann praktische Relevanz erlange. Spitzenleistungen gebe es zudem nicht nur im Bereich der Grundlagenforschung, sondern auch in der angewandten, praxisnahen Industrieforschung. Weil die Wirtschaft nach dem „Prinzip des Überlebens“ agiere, habe sie allerdings einen klaren Interessenstandpunkt: Von der Forschung erwarte sie „Hilfe zu mehr Wettbewerbsfähigkeit“. Gerade hierin sei man in den letzten Jahren jedoch enttäuscht worden. Weder die Anzahl der wirklich erstklassigen Leute, die man von den Hochschulen eigentlich doch erwarten dürfe, noch die Fähigkeit und die Leistungsbereitschaft der meisten anderen Absolventen entsprächen dem, was man sich in den Unternehmen wünsche. In einer modernen, komplexen Gesellschaft hänge die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft aber entscheidend von Hochschulabsolventen mit hoher Flexibilität und Leistungsbereitschaft ab. Ein Demokratisierungsprozess, wie man ihn in der Vergangenheit erlebt habe, sei sicher immer begleitet von Bürokratisierung und nehme sich deshalb einen Teil der ihm zunächst zugeschriebenen Effizienz selbst. Die Frage sei deshalb: „Inwieweit müssen wir die Regeln ändern?“⁶⁶ Herrhausen sprach zwar gar nicht explizit von Elitenförderung, doch dürften für die Zuhörer kaum Zweifel bestanden haben, dass seiner Meinung nach die Regeln der Wissenschaftsförderung in genau diesem Sinne modifiziert werden mussten.

⁶⁵ HADB V30/677, „Man muss nur fördern wollen. Im System der Universität ist Spitzenforschung möglich“, Beitrag von Peter Glotz zum Villa Hügel-Gespräch am 29.9.1981.

⁶⁶ HADB V30/677, Ausführungen Alfred Herrhausens beim Villa Hügel-Gespräch am 29.9.1981.

Für den Stifterverband bekam das Villa Hügel-Gespräch über die Förderung von Spitzenleistungen, das in der Presse ein breites und überwiegend positives Echo fand⁶⁷, geradezu „initiierende Bedeutung“ für ein neues, strategisch angelegtes Förderprogramm zur Veränderung der bundesdeutschen Hochschullandschaft⁶⁸. Bei Umsetzung zeigte sich allerdings rasch, dass sich die konkreten Vorstellungen des Verbands über neue Regeln und Institutionen nicht mit denen Herrhausens deckten; besonders deutlich trat das bei der Gründung der privaten Universität Witten/Herdecke hervor, der ersten ihrer Art in der Bundesrepublik.

IV. Gründung und Ausbau der Universität Witten/Herdecke

Als die neue christlich-liberale Bundesregierung unter Helmut Kohl (CDU) ihr wissenschaftspolitisches Programm bekannt machte, in dem der Gedanke des Wettbewerbs zur Steigerung von Qualität und Leistung unterstrichen und die Zulassung privater Hochschulen angekündigt wurde, begriff der Stifterverband das als Chance für eigene hochschulpolitische Initiativen⁶⁹. Ein klares Konzept dafür gab es nicht, fest stand nur, dass die „verkrusteten Strukturen“ aufgebrochen und „Experimente“ angestoßen werden sollten⁷⁰. Man konzentrierte sich schließlich auf zwei Schwerpunkte: die Förderung von Stiftungsprofessuren und internationalen Austauschprogrammen. Gegenüber privaten Hochschulneugründen blieb der Verband dagegen, anders als Herrhausen das erwartet und erhofft hatte, zurückhaltend. Denn bei aller grundsätzlichen Sympathie für die Stärkung des Wettbewerbsgedankens in der deutschen Hochschullandschaft verstand der Stifterverband solche Gründungsinitiativen auch als Konkurrenz um die wissenschaftsfördernden Spenden der Wirtschaft, also als potenzielle Gefahr für sich selbst als Institution. Noch schwerer aber wog sicher die Skepsis, dass es den privaten Neugründungen überhaupt gelingen werde, ihre dauerhafte Grundfinanzierung sicherzustellen.

Herrhausen, der von der Notwendigkeit der praktischen Heranbildung von Leistungs- und Verantwortungseliten überzeugt war, ließ sich freilich nicht davon abhalten, sich persönlich für den Auf- und Ausbau der ersten bundesdeutschen Privathochschule in Witten/Herdecke zu engagieren. Mitglieder des Gründungszirkels am anthroposophisch ausgerichteten Gemeinschaftskrankenhaus in Herdecke waren unmittelbar nach der formalen Anerkennung der Hochschule durch die Landesregierung Nordrhein-Westfalens im Juli 1982, der ein langes Tauziehen vorausgegangen war⁷¹, mit der Bitte an ihn herangetreten, sich für

⁶⁷ Vgl. exemplarisch Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. 10. 1981: „Weniger tun, um mehr zu tun. Das Gespräch über Spitzenforschung in Essen“; Die Welt vom 1. 10. 1981: „Debatte über Spitzenforschung Schluss mit dem Prinzip der Gießkanne!“; Süddeutsche Zeitung vom 2. 10. 1981: „Die Forscher sind des Klagens müde“.

⁶⁸ Schulze, Stifterverband, S. 284.

⁶⁹ Vgl. ausführlich ebenda, S. 279–293.

⁷⁰ Klaus Liesen im Gespräch mit der Verfasserin am 14. 8. 2012.

⁷¹ Vgl. ausführlich Schily, Der staatlich bewirtschaftete Geist, S. 160–179.

das Kuratorium zur Verfügung zu stellen⁷². Von der Grundidee der Initiatoren, ausgehend von der Medizin auch für andere Disziplinen neue wissenschaftlich-methodisch fundierte, aber doch lebenspraktisch orientierte Wege des Forschens, Lehrens und Lernens zu erproben, war Herrhausen sehr angetan und sagte deshalb gleich bei einem ersten Arbeitstreffen mit dem Vorsitzenden des Universitätsvereins Konrad Schily zu, im Kuratorium mitzuwirken und auch bei anderen Unternehmern für das Vorhaben zu werben⁷³. Zu den Gleichgesinnten, die sich ebenfalls nicht von der Skepsis des Stifterverbands abhalten ließen, zählten unter anderem Ludwig Bölkow als Mitinhaber des Rüstungs- und Raumfahrtunternehmens Messerschmitt-Bölkow-Blohm, Egon Overbeck vom Vorstand der Mannesmann AG und Detlev Rohwedder vom Vorstand der Hoesch AG; hinzu kam wenig später noch Klaus Knizia, der Vorstandsvorsitzende der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen AG in Dortmund, den Herrhausen persönlich für die Mitarbeit im Kuratorium gewonnen hatte⁷⁴. Die vom Strukturwandel hart betroffene Stahlbranche war demnach für das Projekt Witten/Herdecke besonders aufgeschlossen.

Bei der feierlichen Eröffnung der Universität am 30. April 1983, an der mehr als tausend Gäste teilnahmen, ließ Herrhausen in seiner Begrüßungsrede erkennen, was ihn dazu motivierte, bei diesem innovativen Vorhaben mitzumachen – trotz eines gewissen Dissenses mit dem Stifterverband, dessen Vorstand er ja angehörte⁷⁵. Neben dem originären Interesse an Bildung und Wissenschaft war dafür seine Überzeugung ausschlaggebend, dass zur besseren Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels und der damit verknüpften gesellschaftlichen Probleme unbedingt mehr für die Heranbildung von Eliten getan werden müsse. Herrhausen skizzierte ein ganzes Bündel von Gegenwartsproblemen, von der dünner werdenden Eigenkapitalbasis der Wirtschaft über die strukturelle Arbeitslosigkeit und die wachsende Staatsverschuldung hin zum Verlust gemeinsamer Wertvorstellungen der Bürger, um dann festzustellen, dass noch niemand wisse, wie alle diese Probleme gelöst werden könnten. „Aber dass ihre Lösung nur mög-

⁷² HADB V30/747/1, Dr. Werner Ischebeck, Wuppertal, an Herrhausen, 3. 9. 1982.

⁷³ HADB V30/747/1, Dr. Konrad Schily, Universitätsverein Witten/Herdecke, an Herrhausen, 18. 11. 1982, und Notiz Pinckert für Herrhausen, 13. 12. 1982. Das Kuratorium konstituierte sich im Januar 1983, den Vorsitz übernahm, nachdem der von Herrhausen zunächst vorgeschlagenen Liesen aus naheliegenden Gründen abgesagt hatte, Kuhnke, der vormalige Vorstandsvorsitzende des Stifterverbands; HADB V30/747/2, Protokoll der konstituierenden Sitzung des Kuratoriums des Universitätsvereins Witten/Herdecke am 21. 1. 1983.

⁷⁴ HADB V30/747/2, Einladung zur 2. Sitzung des Kuratoriums des Universitätsvereins Witten/Herdecke, 25. 4. 1983.

⁷⁵ HADB V30/5, „Hochschule und industrielle Gesellschaft“, Vortrag Herrhausens zur Eröffnung der Universität Witten/Herdecke am 30. 4. 1983. Unter dem Titel „Wirtschaft und Universität (1983)“ mit leichten redaktionellen Änderungen abgedruckt in Alfred Herrhausen. Denken – Ordnen – Gestalten. Reden und Aufsätze, hrsg. von Kurt Weidemann, Berlin 1990, S. 33–41. Der Stifterverband richtete im Frühjahr 1983 für seine Mitglieder immerhin einen Sammelfonds zur Unterstützung der Universität Witten/Herdecke ein, in den auch die Deutsche Bank einzahlte; HADB V30/747/1, Niederste-Ostholt an Wegener, Generalsekretariat, Deutsche Bank, 21. 6. 1983.

lich ist“, so hob Herrhausen hervor, „wenn wir das dazu erforderliche geistige Kapital zielstrebig und konsequent entwickeln und alle Begabungen tatkräftig fördern, das ist gewiss.“⁷⁶ Dazu gehöre, dass alle Menschen gleiche Bildungschancen bekommen müssten, die Begabten dann aber auch besser sein dürften als andere, man also unterschiedliche Ergebnisse des Bildungsprozesses akzeptiere. In einer Demokratie sei das sicher nicht einfach. Der Konflikt zwischen der Gleichheit aller Staatsbürger vor dem Gesetz und der Ungleichheit in den Staats- und Gesellschaftsfunktionen könne aber nicht überwunden werden, indem man egalisierende Regeln stärker betone als unterschiedliche menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten. Die Zeiten seien nicht so, dass die Gesellschaft es sich erlauben dürfe, Talente unentdeckt und ungefordert zu lassen. Nicht nur die Wirtschaft, auch Politik, Verwaltung, Medien, Kunst und Kultur, sie alle würden nach „erstklassigen Köpfen“ rufen. Ein Land wie die Bundesrepublik Deutschland, klein, als Nation geteilt und ohne natürliche Ressourcen, brauche Eliten. Allerdings, darüber dürfe kein Zweifel bestehen, müssten dies „offene Eliten“ sein, „bei denen nicht ererbte oder formale Zugehörigkeiten zu bestimmten Schichten den Ausschlag für den Zugang geben, sondern allein die individuelle Leistung gepaart mit Integrität und Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Ganzen“⁷⁷. Die Universität Witten/Herdecke stelle sich dieser Herausforderung: Der äußeren Freiheit vom Staat werde sie die innere Freiheit für die Erkenntnis- und Wahrheitssuche in der alltäglichen Praxis freilich erst noch hinzuzufügen haben.

Für viele Zuhörer war diese Rede offenbar ein Ansporn, die neue Universität zu unterstützen, nicht nur finanziell, auch ideell und praktisch, wie etwa im Falle einiger Bielefelder Juristen, die sich um den Aufbau einer Juristischen Fakultät zu bemühen begannen⁷⁸. Doch gab es in Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit auch weiterhin sehr kritische Stimmen, die befürchteten, dass die Wirtschaft auf die von ihr mitfinanzierte Universität übermäßig starken Einfluss ausüben werde. Vor allem die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft und der Deutsche Gewerkschaftsbund sahen die Gefahr einer dauerhaft starken Abhängigkeit der Universität von den Interessen der sie finanzierenden Unternehmen. In ihren Augen war das staatliche Bildungsmonopol bedroht, das allein den freien Zugang

⁷⁶ HADB V30/5, „Hochschule und industrielle Gesellschaft“, Vortrag Herrhausens zur Eröffnung der Universität Witten/Herdecke am 30.4.1983. Er zitierte dabei aus dem Editorial zum gerade erschienenen Geschäftsbericht der Deutschen Bank für 1982, in dem er die Notwendigkeit zur Elitenförderung ebenfalls dargelegt hatte; vgl. Bericht des Vorstandes, Brauchen wir Eliten?, in: Geschäftsbericht für das Jahr 1982. Deutsche Bank AG, Frankfurt a. M. 1983. Die Idee, im Editorial zu den Geschäftsberichten der Deutschen Bank dezidierte wirtschafts- und gesellschaftspolitische Stellungnahmen zu veröffentlichen, was bis dahin völlig unüblich war, geht auf Herrhausen persönlich zurück und wurde von 1980 bis 1988 so praktiziert. Die Texte stammen aus seiner eigenen Feder, wurden aber im Vorstand der Deutschen Bank abgestimmt.

⁷⁷ HADB V30/5, „Hochschule und industrielle Gesellschaft“, Vortrag Herrhausens zur Eröffnung der Universität Witten/Herdecke am 30.4.1983.

⁷⁸ HADB V30/5 u. HADB V30/747/1, Zuschriften, die nach der Eröffnungsfeier im Büro Herrhausens eintrafen.

für alle Bevölkerungsschichten zur Hochschule gewährleisten konnte⁷⁹. Gerade Herrhausens Rede, in der er ganz offen aus dem Geschäftsbericht der Deutschen Bank zitiert hatte, belebte solche Befürchtungen. In seinen Interviews nach der Eröffnung, etwa mit dem *Westdeutschen Rundfunk*, versuchte Herrhausen zu beschwichtigen⁸⁰. Witten/Herdecke sei keine Universität der Wirtschaft, diese wirke hier nur mit. Die Wirtschaft denke gar nicht daran, Einfluss auf Lehr- und Lerninhalte zu nehmen, weil das genau das Gegenteil davon wäre, was sie unter Freiheit der Wissenschaft verstehe. Es gebe auch keinen Anlass zu befürchten, dass Witten/Herdecke zu einer Elite-Universität nach amerikanischem Vorbild werde; es gehe vielmehr um die Bildung einer Leistungs- und Verantwortungselite auf einem breiten gesellschaftlichen Fundament. Er wisse sehr wohl, dass das Wort Elite historisch durch den Nationalsozialismus „befrachtet“ sei. Man könne das nur „zurechtrücken“, wenn man wieder etwas „unbefangener“ damit umzugehen versuche. Angesprochen auf die Sorgen, keine private Grundfinanzierung der neuen Universität sicherstellen zu können, gab sich Herrhausen optimistisch. Er könne keine absolute Gewissheit geben, habe aber doch ein großes Maß an Hoffnung: „Ich geh‘ davon aus, dass das Experiment gelingt, auch finanziell“, ließ er wissen⁸¹. Das war nicht nur als Prognose, sondern auch als Selbstverpflichtung gemeint.

Die Anfänge der neuen Universität waren vom Haushalt und den Studentenzahlen her bescheiden, aber ambitioniert: Im Mai 1983 nahm zunächst die Fakultät für Humanmedizin mit knapp 30 Studenten⁸² den Betrieb auf, sukzessive sollten dann Zahnmedizin, Biologie, Chemie und Physik, Mathematik sowie Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, aber auch Philosophie, Orientalistik und andere Geisteswissenschaften hinzukommen; das Ziel war eine Volluniversität⁸³. Von den eigenen Hochschullehrern wurde erwartet, dass sie ihr Fach in Forschung und Lehre bestens vertraten und zugleich dessen lebensnahe, berufliche Praxis im Blick behielten. Die Gründer hatten sich dem Ideal einer „Erkenntnisgemeinschaft der Lehrenden“ verschrieben, um gemeinsam, aber aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven vorherrschende Paradigmen zu hinterfragen und zur Lösung „gravierende[r] Gegenwartsfragen“ beizutragen⁸⁴. Die Studenten wollte man nicht zu „beruflichen Spezialisten“, sondern eher zu „Generalisten mit beruflich speziellen Schwerpunkten“, vor allem aber zu Persönlichkeiten mit eigener

⁷⁹ Vgl. Schily, *Der staatlich bewirtschaftete Geist*, S. 172 f.

⁸⁰ HADB V30/747/1, Interview von Christa Cloppenburg mit Alfred Herrhausen über die Eröffnung der Universität Witten/Herdecke, für die Sendung „Forum West“, Westdeutscher Rundfunk, 8. 6. 1983.

⁸¹ Ebenda.

⁸² Der Quellenbegriff „Student“ bezieht sich auf männliche und weibliche Studierende.

⁸³ Kuhnke, der Vorsitzende des Kuratoriums, bestätigte dies im Juli 1983 nochmals ausdrücklich gegenüber Herrhausen; HADB V30/747/1, Kuhnke an Herrhausen, 5. 7. 1983.

⁸⁴ Vgl. Haro von Buttlar, *Ein Pflänzchen hegen*, in: Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), *Witener Wirkungsgeschichten*, S. 26 f., Zitate S. 27.

Urteilkraft heranbilden⁸⁵. Für alle gab es deshalb ein fächerübergreifendes Studium fundamentale mit Anstößen, über die historisch-philosophischen Grundlagen, die erkenntnistheoretischen Möglichkeiten und auch die Konsequenzen der Entwicklung der eigenen Disziplin für Menschen, Gesellschaft und Umwelt nachzudenken⁸⁶. Mit den staatlichen Universitäten sah man sich in einem „ideologiefreien, qualitätsfördernden Wettbewerb im Bildungswesen“ und wollte sich von ihnen vor allem durch höhere Effizienz unterscheiden, die über die private, weniger bürokratisch zu handhabende Finanzierung, vor allem aber durch die individuelle, nicht an Notendurchschnitte, sondern in erster Linie an die Motivation gebundene Auswahl und Betreuung der Studenten erreichbar schien⁸⁷. Studiengebühren, die in der politischen Auseinandersetzung über die Zulassung der Universität ein Stein des Anstoßes gewesen waren, wurden zunächst nicht erhoben, aber für die Zukunft nicht ausgeschlossen. Vorerst jedoch sollte der Universitätsbetrieb allein durch die Beiträge der fördernden Mitglieder, durch Überschüsse der eigenen Kliniken sowie durch Spenden und Stiftungen finanziert werden⁸⁸.

Es waren strategische Überlegungen Herrhausens, die dafür sorgten, dass bald nach der Eröffnung und viel schneller als geplant der Aufbau der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät vorankam. In der Absicht, für die Gründung und Förderung privater Hochschulen insgesamt zu werben, hatte er sich entschlossen, den Stiftungsfonds Deutsche Bank zu diesem Zweck einzusetzen, auch wenn der Stifterverband selbst den Neugründungen mit Zurückhaltung begegnete⁸⁹. Herrhausen wollte die Universität Witten/Herdecke zu einem Erfolgsmodell machen und stellte deshalb schon im Herbst 1983 die großzügige Unterstützung des Aufbaus der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät mit jährlich einer Million DM für zunächst fünf Jahre aus dem Stiftungsfonds Deutsche Bank in Aussicht⁹⁰. Angesichts

⁸⁵ HADB V30/747/1, Universitätsverein Witten/Herdecke, an Grün, Büro Herrhausen, 14. 10. 1983.

⁸⁶ Vgl. Reinhardt Habel, Studium fundamentale, in: Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), Wittener Wirkungsgeschichten, S. 94–97.

⁸⁷ Diese Ansichten äußerte Kuhnke, der Vorsitzende des Kuratoriums des Universitätsvereins Witten/Herdecke, bei der Eröffnung am 30. 4. 1983; zit. nach Martin Butzlaff, Prolog, in: Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), Wittener Wirkungsgeschichten, S. 6 f., hier S. 6. Zum Auswahlverfahren, das von den einzelnen Fakultäten selbst vorgenommen wurde, vgl. Peter Lauer, Nadelöhr, in: Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), Wittener Wirkungsgeschichten, S. 44–47.

⁸⁸ HADB V30/747/1, Niemeyer an Niederste-Ostholt, 26. 5. 1983; HADB V30/679, Vorlage zur Vorstandssitzung des Stifterverbands am 11. 5. 1985.

⁸⁹ HADB V30/747/1, Vermerk Pistor, Stifterverband, über ein Gespräch mit Herrhausen am 12. 1. 1984.

⁹⁰ HADB V30/747/1, Niemeyer an Herrhausen, 20. 1. 1984; Vermerk Grün für Herrhausen, 8. 2. 1984. Die Deutsche Bank schob mit dem – tatsächlich noch für 1984 bewilligten – Förderbetrag von einer Million DM nicht nur den Aufbau der Wirtschaftswissenschaften Fakultät massiv an, sie zählte damit neben der Krupp-Stiftung und der Volkswagen-Stiftung, die ab 1985 jährlich ebenfalls eine Million DM bzw. 1,15 Millionen DM für die Universität insgesamt zur Verfügung stellten, zu den drei größten Einzelförderern; HADB V30/747/1, Einnahmen- und Ausgabenplan der Universität Witten/Herdecke für 1985–1989.

der hohen, bereits bestehenden Verpflichtungen des gemeinsam verwalteten Fonds 1 schlug Herrhausen dem Generalsekretär Niemeyer sogar vor, der Stifterverband solle einen deutlich höheren Beitrag aus dem ihm eigentlich zur freien Verfügung stehenden Fonds 2 bewilligen, als es die ursprünglichen Regelungen vorsahen: Der Aufbau der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät könne besser getragen werden, wenn der Stifterverband nicht nur 40, sondern 50 Prozent der angedachten Jahresfördersumme aus Fonds 2 zur Verfügung stelle⁹¹.

Der Stifterverband konnte sich diesem Ansinnen der Stifterin kaum verweigern. Nachdem die Deutsche Bank selbst grünes Licht gegeben hatte, stimmte auch der Vorstand des Stifterverbands der Förderung Witten/Herdeckes in der von Herrhausen vorgeschlagenen Weise zu⁹². In der Diskussion über ein Grundsatzzpapier des Stifterverbands zu den privaten Hochschulen trat dann freilich eine ganz eigentümliche Diskrepanz zu Tage. Obwohl der Vorstand des Stifterverbands dem Drängen Herrhausens nachgegeben hatte, beurteilte er die verschiedenen privaten Gründungsinitiativen ausgesprochen kritisch, ja bescheinigte ihnen im Grunde genommen die Nicht-Förderungswürdigkeit. Ein vom Stifterverband beauftragter Beraterkreis war nämlich zu dem Schluss gekommen, dass man die meisten privaten Neugründungen, wie beispielsweise die noch in Vorbereitung befindliche Internationale Universität in Ingolstadt oder die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz, überhaupt nicht als Universitäten betrachten könne; es handle sich eher um spezielle „akademische Ausbildungsstätten“⁹³. Lediglich in Witten/Herdecke zeichne sich das Profil einer Volluniversität ab. Ein substanzieller Beitrag zur Lösung der bestehenden Probleme der deutschen Hochschullandschaft könne von den privaten Neugründungen ebenso wenig erwartet werden wie besondere Forschungsleistungen. Es fehle ihnen an überzeugenden Konzeptionen, an herausragenden Forscherpersönlichkeiten und an ausreichenden Ausstattungen. In dieser Hinsicht bestanden bei der Universität Witten/Herdecke sogar besondere Zweifel, weil ihr anthroposophisch beeinflusster Ansatz sich als starke Einengung für Forschung und Lehre erweisen könne. Insgesamt waren die Experten zu dem Schluss gekommen, dass eine Förderung durch den Stifterverband in jedem Einzelfall an strengste Voraussetzungen geknüpft werden müsse, unter anderem an die Vorlage überprüfbarer Finanzierungs- und Stellenpläne, klarer Berufungs- und Qualifikationskriterien sowie begutachtungsfähiger Forschungskonzeptionen.

Ein solcher von der Skepsis etablierter Hochschullehrer geprägter Befund war für Herrhausens Absicht, durch das eigene Beispiel für die Förderung privater

⁹¹ HADB V30/679, Vermerk Niederste-Ostholt/Grün für Herrhausen, 9.3.1984, und Herrhausen an Niemeyer, 14.3.1984. Dieser Vorschlag entsprach dem Modell, das man 1982 für das Historische Kolleg gefunden hatte, das dort aber erst ab dem Kollegjahr 1985/86 zum Tragen kam.

⁹² HADB V30/769, Vermerk Herrhausen für den Vorstand der Deutschen Bank, 16.3.1984, und Herrhausen an den Universitätsverein Witten/Herdecke, 29.3.1984; HADB V30/675, Niederschrift über die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 11.5.1984.

⁹³ HADB V30/679, Vorlage für die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 11.5.1985, Anlage „Grundsatzzpapier Private Hochschulneugründungen“.

Hochschulen insgesamt zu werben, höchst problematisch. Seine Assistenten empfahlen ihm dringend, möglichst dafür zu sorgen, dass der Verband „in etwas positiverem Sinne Farbe bekenne[n] und sich konstruktiv für eine Förderung zumindest einer kleinen Keimzelle ausspreche[n]“ möge, nämlich Witten/Herdeckes, auch wenn der Erfolg nicht garantiert werden könne⁹⁴. Der Stifterverband laufe ansonsten Gefahr, „den Grundstein für den Misserfolg privater Universitäten in Deutschland zu legen“⁹⁵. Mit Unterstützung von Liesen, der sich als Vorstandsvorsitzender bereits auf der Jahresversammlung 1983 hinter Herrhausens Forderung nach verstärkter Elitenförderung gestellt hatte und im Vorstand nun eindringlich dafür warb, nicht nur die Risiken, sondern auch die Chancen der privaten Hochschulen zu sehen, konnte Herrhausen tatsächlich erreichen, dass eine weniger ablehnende Erklärung verabschiedet wurde: Privatuniversitäten wurden darin unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten nun sogar begrüßt, sofern sie nicht, und das war der Kernsatz, lediglich eine „quantitative Ergänzung“, sondern auch eine „qualitative Alternative“ zum bestehenden Hochschulsystem anstrebten⁹⁶. Vordringlich wollte der Stifterverband allerdings eine andere Art der privaten Initiative prüfen, nämlich die Möglichkeit der Errichtung von Stiftungslehrstühlen, ganz unabhängig von der Rechtsform des jeweiligen Hochschulträgers⁹⁷.

Angesichts dieses Ergebnisses sah sich Herrhausen nun noch mehr in der Pflicht, zum Erfolg der Universität Witten/Herdecke beizutragen, ja ihn unter Beweis zu stellen. Das Beispiel der Deutschen Bank, für die Herrhausen stand, machte tatsächlich bald Schule: Ab 1985 beteiligten sich auch die Krupp-Stiftung und die Volkswagen-Stiftung mit etwa gleich hohen Beträgen an der Finanzierung der Universität⁹⁸. Doch Presseberichte über finanzielle Unregelmäßigkeiten in der Universitätsverwaltung, die wenig später kursierten, bestärkten die Skepsis selbst der Unternehmer, die bereits zu den Förderern zählten⁹⁹. Gemeinsam mit Schily, dem Vorsitzenden des Universitätsvereins, unternahm Herrhausen nun erhebliche Anstrengungen, das Vertrauen der Spender zu erhalten und die Finanzierung der Universität auf längere Sicht sicherzustellen¹⁰⁰. Er selbst war inzwi-

⁹⁴ HADB V30/679, Vermerk Niederste-Ostholt/Grün für Herrhausen, 4. 5. 1984.

⁹⁵ Ebenda.

⁹⁶ HADB V30/675, Niederschrift über die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 11. 5. 1984; HADB V30/679, Stellungnahme des Stifterverbands zu privaten Hochschulneugründungen, 11. 5. 1984.

⁹⁷ Noch im Mai 1985 beschloss der Stifterverband ein Programm zur Förderung von Stiftungsprofessuren im Volumen von zehn Millionen DM, das in der Wirtschaft durchweg positive Resonanz hervorrief; HADB V30/680, Vermerke Spennemann für Herrhausen, 21. 4. u. 12. 5. 1986.

⁹⁸ HADB V30/747/1, Einnahmen- und Ausgabenplan der Universität Witten/Herdecke für 1985–1989.

⁹⁹ Zu ihnen zählte insbesondere auch Reinhard Mohn, der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Bertelsmann AG, zugleich Mitglied des Kuratoriums der ZEIT-Stiftung, die mit jährlich 200.000 DM an der Finanzierung der Universität beteiligt war; HADB V30/747/1, Mohn an Herrhausen, 12. 12. 1985.

¹⁰⁰ Von besonderer Bedeutung war dabei Herrhausens Vermittlung zwischen Schily und Mohn; HADB V30/747/1, Schriftwechsel Schily und Mohn. Schily, der diese Vermittlung Herrhausens

schen zu einem von zwei Sprechern des Vorstands der Deutschen Bank aufgestiegen, konnte sein Wort also mit noch größerem Gewicht in die Waagschale werfen¹⁰¹. Er zögerte nicht, auch umstrittene Vorstöße Schilys zu unterstützen: Dieser wollte das Land Nordrhein-Westfalen zur Einbeziehung der Universität in die Hochschulbauförderung bewegen, obwohl das in Politik und Öffentlichkeit als Abkehr von der vollmundigen Gründungserklärung gewertet wurde, völlig ohne staatliche Hilfe auszukommen. Schily begründete den Schritt – wie Herrhausen fand, sehr überzeugend – damit, dass es für das Land ausgesprochen wichtig sei, die Universität fest in der Region zu verankern, denn diese sei ein wertvoller Beitrag zum Strukturwandel des Ruhrgebiets¹⁰². Doch die Landesregierung lehnte dieses Ansinnen zunächst ab, auch wenn auf ausdrücklichen Wunsch des Ministerpräsidenten Johannes Rau (SPD), mit dem Herrhausen gesprochen hatte, weitere Verhandlungen geführt werden sollten¹⁰³.

Herrhausen scheute keine Mühen, zusätzliche Unterstützung zu mobilisieren, denn das Projekt Witten/Herdecke, das er sich so sehr zu Eigen gemacht hatte, weil er den Ansatz zur praktischen Heranbildung von Leistungs- und Verantwortungseliten für ausgesprochen wichtig hielt, schien ihm ernsthaft in Gefahr. Die Reaktionen auf seine Schreiben an die Vorstandsvorsitzenden namhafter Großunternehmen fielen gemischt, aber nicht durchweg entmutigend aus¹⁰⁴. Als dann allerdings wenig später ein Gutachten der Wirtschaftsprüfer zur Tätigkeit der Universitätsverwaltung auf Herrhausens Tisch kam, machte er gegenüber Schily kein Hehl daraus, dass er nicht bereit war, sich bedingungslos weiter für die Universität zu engagieren. Er mahnte Schily eindringlich, das Haus in Ordnung zu bringen, sonst werde man mit dem Dauerproblem der Finanzierung des weiteren Ausbaus nicht fertig werden. Er selbst könne sich dann auch nicht bereit erklären, „den

sens nicht herausstellt, beschreibt aufschlussreich seine erste persönliche Begegnung mit Mohn; vgl. Schily, *Der staatlich bewirtschaftete Geist*, S. 188–190.

¹⁰¹ Mit seiner Wahl zum Vorstandssprecher im Mai 1985 an der Seite von F. Wilhelm Christians übernahm Herrhausen unter anderem die Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit der Bank, für die Beteiligungen und für das – noch nicht sehr stark entwickelte – internationale Investmentbanking.

¹⁰² HADB V30/747/1, Vermerk Spennemann für Herrhausen, 17.2.1986, und Schily an die Vertreter der Presse, 22.4.1986, und Herrhausen an den Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Johannes Rau, 2.6.1986. Da auch andere nicht-staatliche Hochschulen, etwa die katholischen und evangelischen Fachhochschulen, in den Genuss der staatlichen Hochschulbauförderung kamen, konnte der Privaten Universität Witten/Herdecke diese Unterstützung nach Meinung vieler Experten eigentlich nicht verwehrt werden; sie hatte sich aber bei ihrer Anerkennung nicht ausdrücklich gegen einen Passus im Anerkennungsbescheid vom 14.7.1982 gewehrt, der eine finanzielle Förderung durch das Land auf Dauer ausschloss; vgl. *Der Spiegel* vom 19.5.1986: „Im Prinzip nein“.

¹⁰³ HADB V30/747/1, Rau an Herrhausen, 28.7.1986, und Herrhausen an Rau, 6.8.1986.

¹⁰⁴ HADB V30/747/1, Herrhausen an die Vorstandsvorsitzenden verschiedener Unternehmen, 16.6.1986. Exemplarisch für eine positive Reaktion HADB V30/747/1, Marcus Bierich, Robert Bosch GmbH, an Herrhausen, 7.7.1986; 1986, und Herrhausen an Bierich, 11.7.1986.

bisherigen Einsatz für die Universität, den ich ansonsten noch zu verstärken bereit bin, fortzusetzen“¹⁰⁵.

Schily verstand diese Botschaft zu Recht als ernstes Warnsignal. Die Abkehr Herrhausens vom Universitätsverein wäre weithin wahrgenommen und als Fanal für das Scheitern des Projekts gewertet worden¹⁰⁶. Im Herbst 1986 wurde daraufhin – was Herrhausen begrüßte – eine grundlegende Reorganisation der Universität eingeleitet. Konkrete Pläne dafür waren im Auftrag Reinhard Mohns, Mitglied des Kuratoriums der ZEIT-Stiftung, die zu den Förderern der Universität gehörte, und in enger Abstimmung mit Herrhausen von der Unternehmensberatung McKinsey & Co. erarbeitet worden¹⁰⁷. Die wichtigste Empfehlung bestand darin, eine gemeinnützige Betriebs-GmbH zu gründen, die eng mit dem weiterbestehenden Universitätsverein zusammenarbeiten, aber gleichzeitig eine professionelle Geschäftsführung sicherstellen sollte¹⁰⁸. Herrhausen und Mohn gelang es in dieser Situation, den der Universität zwar sehr gewogenen, inzwischen aber auch skeptischen Berthold Beitz als Vorsitzenden des Kuratoriums der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung davon zu überzeugen, dass die Universität ihre organisatorischen Probleme ernsthaft in Angriff genommen habe und sie auch meistern werde¹⁰⁹. Die Krupp-Stiftung erteilte ihre Zusage, die Universität weiterhin zu unterstützen¹¹⁰.

In der Hauptverwaltung des Stifterverbands blieb man trotz dieser positiven Ergebnisse kritisch. Generalsekretär Niemeyer wies Herrhausen im Januar 1987 ausdrücklich darauf hin, dass er es für dringend geboten hielt, die Verwendung der Mittel aus dem Stiftungsfonds Deutsche Bank strenger zu kontrollieren¹¹¹. Denn sie wurden nach seiner Feststellung teils gar nicht für die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, sondern für die Deckung allgemeiner Verwaltungskosten verwendet, was prinzipiell zwar möglich, bisher aber so nicht vereinbart worden sei. Herrhausen, der nur zu gut wusste, welche Schwächen das Rechnungswesen

¹⁰⁵ HADB V30/747/1, Herrhausen an Schily, 4. 7. 1986.

¹⁰⁶ HADB V30/747/1, Schily an Herrhausen, 14. 7. 1986.

¹⁰⁷ Mohn agierte hier als Vertreter der ZEIT-Stiftung, weder die Bertelsmann AG noch die Bertelsmann Stiftung waren zu diesem Zeitpunkt an der Förderung der Universität beteiligt. Mohn legte auch Wert auf die Feststellung, dass sein Haus dies nicht ändern wolle. Zur Freundschaft Mohns mit dem Verleger der Zeit, Gerd Bucorius, vgl. Erik Lindner, Reinhard Mohn und Gerd Bucorius. Eine unternehmerische Freundschaft, in: 175 Jahre Bertelsmann. Eine Zukunftsgeschichte, hrsg. von der Bertelsmann AG, München [2010], S. 210–237.

¹⁰⁸ HADB V30/747/1, Memorandum zur „Absicherung der weiteren Entwicklung der Universität Witten/Herdecke durch Verbesserung der organisatorischen Voraussetzungen“, McKinsey & Co., 25. 9. 1986; HADB V30/747/2, Protokoll der 12. Kuratoriumssitzung des Universitätsvereins Witten/Herdecke am 27. 10. 1986.

¹⁰⁹ HADB V30/748, Schily an Herrhausen, 28. 11. 1986, und Mohn an Herrhausen, 3. 12. 1986.

¹¹⁰ HADB V30/748, Telefonnotiz über einen Anruf von Schily für Herrhausen, 11. 12. 1986, und Herrhausen an Mohn, 11. 12. 1986. Die Universität hatte bei der Krupp-Stiftung jährlich drei Millionen DM für die Dauer von fünf Jahren beantragt (1987–1991), zugesagt wurden ihr jährlich zwei Millionen DM für zunächst drei Jahre (1987–1989).

¹¹¹ HADB V30/768, Niemeyer an Herrhausen, 30. 1. 1987.

der Universität noch aufwies¹¹², entschloss sich, künftig selbst im Finanzausschuss mitzuwirken, zumal dieser im Zuge der Etablierung der Betriebs-GmbH auch für die strategische Planung verantwortlich gemacht werden sollte¹¹³. Das entsprach ganz seinen persönlichen Interessen und auch Stärken. Von nachlassendem Engagement konnte also keine Rede sein, eher vom Gegenteil: Herrhausen wollte die Universität Witten/Herdecke, die ihm geradezu ideal erschien, um zur Heranbildung von Leistungs- und Verantwortungseliten beizutragen, unbedingt zu einem Erfolg machen.

Doch kaum hatte im April 1987 die Gründung der „Privaten Universität Witten/Herdecke GmbH“ stattgefunden¹¹⁴, tauchten in den Medien Gerüchte auf, die erste Privatuniversität der Bundesrepublik stehe kurz davor, ihren Standort nach Baden-Württemberg zu verlegen oder zumindest eine Niederlassung dort zu eröffnen¹¹⁵. Hintergrund dafür war der inzwischen deutlich spürbare Konkurrenzkampf um die Ansiedelung von Wirtschaftsunternehmen, Forschungsinstituten und Hochschulen zwischen den Bundesländern. Die Landesregierung von Baden-Württemberg unter Ministerpräsident Lothar Späth (CDU) hatte dem Universitätsverein Witten/Herdecke signalisiert, dass man – anders als das Land Nordrhein-Westfalen – gern bereit sei, Bauinvestitionen in Höhe von rund 135 Millionen DM zu übernehmen, wenn sich die Universität entschließen könne, nach Mannheim umzuziehen¹¹⁶. Die Presse konstatierte, dass dem ohnehin strukturschwachen Nordrhein-Westfalen ein gravierender Imageschaden drohe.

Herrhausen, der von Schily bereits vorab von dem Angebot aus Stuttgart erfahren hatte, war sichtlich beunruhigt. Es dürfe nichts geschehen, „was die Position, das Profil und das ernsthafte Engagement von und für Witten/Herdecke beeinträchtigen könnte“, schrieb er Schily und forderte ihn eindringlich auf, seine Kräfte auf Witten/Herdecke zu konzentrieren, denn „Verzettelung“ sei in diesem Fall „schädlich, wenn nicht tödlich“¹¹⁷. Deutlicher konnte man nicht sagen, was man von der Idee eines zweiten Standorts in Mannheim oder gar der kompletten Verlagerung nach Baden-Württemberg hielt: absolut nichts. Doch Schily wollte die Chancen, die in dem Angebot steckten, nicht vorschnell verschenken, sondern sie weiter ausloten, und sei es allein, um gegenüber dem Land Nordrhein-

¹¹² HADB V30/748, Vermerk Spannemann für Herrhausen, 26.1.1987; HADB V30/768, Herrhausen an Niemeyer, 4.2.1987.

¹¹³ HADB V30/748, Vermerke Spannemann für Herrhausen, 6.2. u. 7.7.1987. Der neue Ausschuss für Finanzen und Strategie tagte erstmals im Juli 1987; Mohn war als Gast anwesend.

¹¹⁴ Als Gesellschafter des Stammkapitals von 60.000 DM traten sechs Wissenschaftler und sechs Unternehmer auf, darunter Berthold Beitz, Herrhausen und Mohn; HADB V30/748, Protokoll der Gründungsversammlung der Privaten Universität Witten/Herdecke GmbH am 15.4.1987. Das bisherige Kuratorium des Universitätsvereins wurde in das Direktorium, das zugleich die Gesellschafterversammlung war, der neuen Gesellschaft überführt, dessen Vorsitz Mohn übernahm; HADB V30/748, Werner von Meding, Universitätsverein Witten/Herdecke, an Herrhausen, 12.5.1987.

¹¹⁵ Einschlägige Presseberichte sind zu finden in HADB V30/752/2.

¹¹⁶ Vgl. Der Spiegel vom 20.7.1987: „Paar blaue Flecken“.

¹¹⁷ HADB V30/748, Herrhausen an Schily, 22.5.1987.

Westfalen Verhandlungsdruck aufzubauen¹¹⁸. Herrhausen hielt das für ein gefährliches Spiel¹¹⁹.

Im Direktorium der Universität Witten/Herdecke war man von der nordrhein-westfälischen Landesregierung inzwischen hochgradig enttäuscht: Sie sei „weder beweglich, noch visionsfreudig und schon gar nicht entschlossen [...], die Schwierigkeiten, die diese Region hat, sachlich ins Auge zu fassen und entsprechend vorausschauend zu handeln“, hielt Schily dazu in einem internen Memorandum fest¹²⁰. Was das Land dringend brauche, seien neue Denkansätze, wie sie die Universität Witten/Herdecke nicht nur fordere, sondern teils schon realisiert habe, die aber in einem Klima der „geistigen Selbstsicherheit, für die das Bestehende stets schon das Optimum ist“, nicht gedeihen könnten¹²¹. Obwohl Mohn als Vorsitzender und Herrhausen als Mitglied gravierende Bedenken äußerten, beauftragte das Direktorium per Mehrheitsbeschluss bald darauf – gestützt auf eine eigene Standortstudie¹²² – das Präsidium der Universität, alle erforderlichen Maßnahmen für die Gründung und staatliche Anerkennung einer privaten Universität in Mannheim in der Trägerschaft der Privaten Universität Witten/Herdecke GmbH zu ergreifen, sofern die Landesregierung Baden-Württembergs verbindlich zusichere, das volle Promotions- und Habilitationsrecht zu gewähren, die Aufnahme der Universität in die von Bund und Ländern getragene Hochschulbauförderung zu beantragen, damit diese in den Genuss von öffentlichen Investitionsmitteln in Höhe von 150 Millionen DM komme, sowie in den Jahren 1988 bis 1992 einen Zuschuss von 50 Millionen DM zur Grundfinanzierung der Universität und zum Aufbau eines Stiftungsfonds zu leisten¹²³. Gemessen am ursprünglichen Anspruch, eine vollständig private Universität zu sein, waren das markante, auch intern heftig umstrittene Abstriche¹²⁴.

Doch Schily war entschlossen, die Verhandlungen mit Baden-Württemberg voranzutreiben, und tat dies auch¹²⁵. Zugleich behielt er im Blick, welche Reaktionen das bei der Landesregierung Nordrhein-Westfalens hervorrief¹²⁶. Anders als der

¹¹⁸ HADB V30/748, Schily an Herrhausen, 29. 5. 1987, und Schily an Späth, 25. 6. 1987.

¹¹⁹ Hinzu kam, dass er sich bald auch des falschen Gerüchts erwehren musste, er selbst sei – gemeinsam mit Mohn – der Initiator von Plänen für eine weitere Privatuniversität in Mannheim. Die Rektoren der Universitäten Mannheim und Heidelberg zeigten sich darüber sehr beunruhigt; Schriftwechsel in HADB V30/748.

¹²⁰ HADB V30/752/1, Darstellung der Verhandlungen in Nordrhein-Westfalen, Schily, 14. 10. 1987.

¹²¹ Ebenda.

¹²² HADB V30/748, Mohn an die Mitglieder des Direktoriums, 15. 6. 1987; HADB V30/752/1, Zusammenfassung der Verhandlungen in Nordrhein-Westfalen und der Standort-Studie Mannheim, Schily, 14. 10. 1987, und Vermerk Spennemann für Herrhausen, 14. 10. 1987.

¹²³ HADB V30/752/1, Fernscheiben Universität Witten/Herdecke an Herrhausen, 20. 10. 1987, mit Anlage: Beschlussvorlage Schilys für das Direktorium der Universität Witten/Herdecke am 22. 10. 1987, und Mohn an Herrhausen, 27. 10. 1987, und Telefonnotiz Pinckert für Herrhausen, 28. 10. 1987.

¹²⁴ HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 12. 1. 1988.

¹²⁵ HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 23. 12. 1987.

¹²⁶ Als Bildungsministerin Anke Brunn im November 1987 erklärte, das Land Nordrhein-Westfalen wolle sich nun doch für die Aufnahme der Universität Witten/Herdecke in die

recht optimistische Herrhausen war er nicht zuversichtlich, dass man dort noch „Einsicht“ zeigen und der Universität wegen ihres Beitrags zur Bewältigung des Strukturwandels im Ruhrgebiet mehr Entgegenkommen erweisen werde¹²⁷. Besonders empörte es Schily, als er erfuhr, mit welchem Argumenten vom Düsseldorfer Wissenschaftsministerium aus politische Stimmung gegen private Hochschulen generell gemacht wurde, ohne das besondere Anliegen Witten/Herdeckes überhaupt anzusprechen: Die Studentenschaft der neuen Privathochschulen rekrutiere sich ganz überwiegend aus der „Oberschicht“¹²⁸, hieß es in einem Schreiben des Staatssekretärs Gerhard Konow an verschiedene Ansprechpartner in sozialdemokratisch regierten Bundesländern, von dem Schily vertraulich Kenntnis bekommen hatte¹²⁹. Die Privatschulen würden „Elitebildung bei sozialer Selektion“ betreiben, was ein „extrem demokratiefeindlicher Vorgang“ sei, der nicht noch zusätzlich vom Staat unterstützt werden dürfe, etwa durch Aufnahme in die Hochschulbauförderung¹³⁰. Andererseits ließ die Düsseldorfer Landesregierung aber erkennen, dass sie sich vorstellen konnte, zumindest den Ausbau der Universitäts-Kliniken finanziell stärker als bisher zu unterstützen. Schily trieb deshalb sowohl den Ausbau der Kliniken als auch die Vorbereitungen für den neuen Standort in Mannheim voran¹³¹.

Herrhausen war im Mai 1988 zum alleinigen Vorstandssprecher der Deutschen Bank berufen worden und hatte folglich einen immer dichter gedrängten Terminkalender¹³². Dennoch widmete er der Universität Witten/Herdecke weiterhin beträchtliche Aufmerksamkeit. Er hatte Schily versprochen, den von den Wissenschaftlern im Direktorium festgelegten Kurs trotz eigener Bedenken mitzutragen, und er hielt sich daran, auch als im eigenen Haus der Eindruck entstand, die Universität Witten/Herdecke gleite immer mehr ins „alternative Lager“ ab¹³³. Das ist bezeichnend für seine grundsätzliche Haltung: Herrhausen respektierte den Anspruch der Universität auf Autonomie, was ihm Schily hoch anrechnete¹³⁴. Herrhausen unterschied sich durch diese Einstellung von anderen Förderern der Universität. Mohn zum Beispiel erklärte im Juli 1988, dass er sein Mandat als Vor-

Hochschulbauförderung einsetzen, teilte er dies beispielsweise umgehend Herrhausen mit; HADB V30/752/1, Telefonnotiz Pinckert für Herrhausen über einen Anruf von Schily, 20. 11. 1987.

¹²⁷ HADB V30/752/1, Herrhausen an Schily, 28. 12. 1987, und Schily an Herrhausen, 5. 1. 1988.

¹²⁸ Analysen zur sozialen Zusammensetzung der Studentenschaft der Universität Witten/Herdecke liegen meines Wissens nicht vor, so dass sich dieser pauschale Vorwurf in ihrem Fall weder erhärten noch widerlegen lässt.

¹²⁹ HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 9. 2. 1988.

¹³⁰ Ebenda.

¹³¹ HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 10. 5. 1988.

¹³² Herrhausen übernahm nun im Vorstand die alleinige Verantwortung für die strategisch wichtige Abteilung für Konzernentwicklung und konzentrierte sich auf die Umsetzung seiner Pläne zum Umbau der Deutschen Bank zu einem globalen Allfinanzkonzern.

¹³³ HADB V30/752/1, Vermerke Spennemann für Herrhausen, 18. 4., 27. 6. u. 18. 7. 1988.

¹³⁴ Basierend auf einem Interview mit Schily (20. 4. 2010); vgl. Thomas Schuler, Bertelsmannrepublik Deutschland. Eine Stiftung macht Politik, Frankfurt a. M. 2010, S. 138–175. Der Verweis auf das Interview ist auf S. 139 zu finden.

sitzender des Direktoriums zum 8. September 1988 niederlegen werde¹³⁵. Er begründete diesen Schritt mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, doch unverkennbar schwang dabei beträchtlicher Unmut über den so sehr auf institutionelle Eigenständigkeit bedachten Schily mit. Dieser hatte ihn als Repräsentanten des Hauses Bertelsmann inzwischen zwar um beträchtliche finanzielle Unterstützung für die Universität gebeten, aber nicht sofort und in angemessener Weise, so empfand es jedenfalls Mohn, darüber in Kenntnis gesetzt, dass sich Späth bei vertraulichen Gesprächen mit Herrhausen und Schily inzwischen skeptisch zeigte, die notwendigen politischen Weichen zugunsten des Standorts Mannheim stellen zu können. Damit drohten die Voraussetzungen für die bisher getroffenen Zukunftspläne zu entfallen. Mohn empfahl Schily dringend, nicht an seiner riskanten „Vorwärtsstrategie“ festzuhalten, sondern erst einmal Konsolidierung am Standort Witten/Herdecke zu betreiben¹³⁶.

Herrhausen versuchte in dieser prekären Situation, zwischen Schily und Mohn zu vermitteln. Er riet Schily, den Gesprächsfaden zu Mohn nicht abreißen zu lassen. Schily, der über Mohns Misstrauens- und Rücktrittserklärung nahezu verzweifelt, sich aber keines Versäumnisses in der Kommunikation bewusst war, bat diesen daraufhin, seinen Entschluss noch einmal zu überdenken; in der Sache wollte er jedoch keine Kursänderung vornehmen¹³⁷. Er hatte inzwischen den Eindruck gewonnen, Mohn strebe tatsächlich immer stärker gestaltenden Einfluss auf die Universität an¹³⁸. Wiederholte Versuche Herrhausens, eine klärende Unterredung zwischen Schily, Mohn und Ministerpräsident Späth über den Standort Mannheim zu vermitteln, scheiterten mehrmals an anderweitigen Terminverpflichtungen der Beteiligten. Erst für den 21. Dezember 1988 konnte ein solches Zusammentreffen in Stuttgart vereinbart werden¹³⁹. Für die Universität Witten/Herdecke wurde es mithin im Herbst 1988 immer dringlicher, unabhängig von den noch ausstehenden Entscheidungen über einen möglichen neuen Standort und die damit verbundene Hoffnung auf kräftige finanzielle Unterstützung durch das Land Baden-Württemberg, zumindest die kurz- und mittelfristige Finanzierung sicherzustellen¹⁴⁰.

¹³⁵ HADB V30/752/1, Mohn an Herrhausen, 15.7.1988, mit Anlage: Mohn an Schily, 15.7.1988.

¹³⁶ Ebenda.

¹³⁷ HADB V30/752/1, Schily an Mohn, 27.7.1988. Herrhausen übernahm es, Mohn für Einsatz, Mühe und „zielstrebige Innovation“ zu danken. Mohn habe „größte Verdienste“ um das „gesellschaftspolitisch so wichtige Experiment“ Witten/Herdecke erworben; HADB V30/752/1, Herrhausen an Mohn, 9.9.1988.

¹³⁸ Vgl. Schuler, Bertelsmannrepublik Deutschland, S. 138–143.

¹³⁹ HADB V30/752/1, Telefonnotizen Pinckert für Herrhausen, 3.10., 17.10., 20.10., 24.10., 27.10., 2.11., 4.11. u. 7.11.1988, sowie Schily an Herrhausen, 22.12.1988.

¹⁴⁰ Dies betraf auch die schon zum Jahresende 1988 auslaufende Förderung der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät durch den Stiftungsfonds Deutsche Bank. Anders als Schily erwartet hatte, bestanden die Vorstände von Deutscher Bank und Stifterverband auf einem formellen, extern zu begutachtenden Antrag, gewährten aber eine unbürokratische Überbrückungsfinanzierung; Schriftwechsel in HADB V30/752/1. Zugesagt wurden im Juni 1989 dann Fördermittel in Höhe von jährlich einer Million DM für die Jahre 1989 bis 1991; HADB V 30/768, Herrhausen/Niemeyer, Vorstand des Stiftungsfonds Deutsche Bank, an

Ein gewisser Lichtblick war es in dieser insgesamt sehr angespannten Lage, als der Vorstand des Stifterverbands der Universität Witten/Herdecke Anfang Dezember 1988 überraschend bescheinigte, sich sehr zügig entwickelt zu haben und die mit Abstand am breitesten angelegte private Universität der Bundesrepublik zu sein¹⁴¹. Diese positive Beurteilung war deshalb so wichtig, weil sie nicht ohne Wirkung auf die Landesregierung Nordrhein-Westfalens blieb, die sich nun an einem „positiveren Dialog“ interessiert zeigt, wie Schily sofort auch Herrhausen wissen ließ¹⁴². Bei dem Vermittlungsgespräch in Stuttgart konnte nun schnell Einvernehmen hergestellt werden, erst einmal den bereits erreichten Ausbauzustand der Universität in Witten/Herdecke zu konsolidieren¹⁴³. Die geplante Universität in Mannheim wollte man nicht aufgeben, aber nicht länger als eine Verlagerung, sondern als eine echte Neugründung betrachten. Schily hatte allen Grund, erleichtert zu sein, denn seine von Herrhausen zwar nicht begeistert begrüßte, aber doch mitgetragene Strategie, die Landesregierung Nordrhein-Westfalens mit der Verlagerungsoption unter Druck zu setzen, war dabei, tatsächlich aufzugehen. Zudem war es ihm gelungen, nicht nur Mohn persönlich im Boot zu halten, sondern über diesen perspektivisch nun auch die Bertelsmann Stiftung für die Förderung der Universität zu gewinnen. Auch wenn dabei Bedenken wegen Mohns spürbaren Gestaltungsansprüchen mitschwangen, schrieb er Herrhausen doch regelrecht beglückt, „daß wir damit ein Ergebnis erreicht haben, das auch Ihren Intentionen für Nordrhein-Westfalen gerecht wird und das den mit Ihrer Hilfe hier begonnenen Aufbau nicht gefährdet“¹⁴⁴.

Herrhausen freute sich über dieses Ergebnis, doch die Lage der Universität blieb zunächst schwierig¹⁴⁵. Wirkliche Entspannung trat erst ein, als Anfang 1989 klar wurde, dass sich die Bertelsmann Stiftung künftig tatsächlich maßgeblich an

Konrad Schily, Präsident der Universität Witten/Herdecke, 21.6.1989. Dass die Bewilligung nicht für die beantragten fünf Jahre erteilt wurde, hing nicht zuletzt mit der finanziellen Lage des Stiftungsfonds zusammen, dessen Grundstock zu dieser Zeit infolge der von Herrhausen veranlassten Zusagen für das Historische Kolleg in München unter die bei seiner Gründung festgelegte Grenze von zehn Millionen DM abzurutschen drohte.

¹⁴¹ HADB V30/765/1, Vermerk Mosler für Herrhausen, 6. 12. 1988, und Tagesordnung für die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 8. 12. 1988, mit Vorlage: „Private Wissenschaftliche Hochschulen“.

¹⁴² HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 22. 12. 1988. Schon im Oktober 1988 hatte die Landesregierung Nordrhein-Westfalens Bereitschaft zu etwas größerem finanziellen Entgegenkommen signalisiert, um über die Medizinische Fakultät und ihre Kliniken hinaus möglichst auch die Wirtschaftswissenschaften in Witten/Herdecke zu halten; HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 3. 10. 1988.

¹⁴³ HADB V30/752/1, Schily an Herrhausen, 22. 12. 1988.

¹⁴⁴ Ebenda.

¹⁴⁵ Es wurde erneut sehr ernsthaft über die Einführung von Studiengebühren diskutiert; HADB V30/753, Schily an die Mitglieder des Direktoriums der „Private Universität Witten/Herdecke GmbH“, 24. 1. 1989, mit späteren handschriftlichen Anmerkungen Herrhausens. Viele Direktoriumsmitglieder befürworteten den von studentischer Seite angeregten Aufbau eines „Studienfonds“ durch freiwillige „Zusageverpflichtungen“ der Studenten, die zwischenfinanziert werden mussten, etwa durch Bankdarlehen. Darüber fanden im Sommer 1989 Gespräche zwischen der Filiale Essen der Deutschen Bank und dem inzwischen etablierten

der Finanzierung der Universität beteiligen würde. Im Februar 1989 trafen sich Schily, Mohn und Herrhausen in Essen zu einem vertraulichen Gespräch über die Modalitäten¹⁴⁶. Wenig später lag der ausgearbeitete Entwurf eines Vertrags zwischen dem Land Nordrhein-Westfalen, der Bertelsmann Stiftung und der Universität Witten/Herdecke vor. Darin sicherte das Land Nordrhein-Westfalen der Universität einen Investitionszuschuss in Höhe von 25 Millionen DM zu und versprach, die Aufnahme der Universität in die Hochschulbauförderung zu beantragen. Ermöglicht hatte dieses lange ersehnte Zugeständnis des Lands Nordrhein-Westfalen in der Tat Mohn mit einer Zusage der Bertelsmann Stiftung, die Universität Witten/Herdecke in den kommenden fünf Jahren mit der Summe von jeweils fünf Millionen DM zu unterstützen, was ebenfalls auf 25 Millionen DM hinauslief. Die Universität wiederum versprach, ihr Zentrum in Witten/Herdecke zu belassen, keine einzelnen Studiengänge in andere Bundesländer zu verlagern und von ihren Studenten weiterhin keine Studiengebühren zu erheben. Herrhausen selbst sah sich in seinen jahrelangen Bemühungen bestätigt und belohnt, denn die Universität Witten/Herdecke verblieb, so wie er es gehofft hatte, im Ruhrgebiet; der Verzicht auf Studiengebühren schien ihm unter den gegebenen Bedingungen zustimmungsfähig¹⁴⁷. Am 25. April 1989 wurde der Vertrag von allen drei Parteien unterzeichnet¹⁴⁸.

Bei der nächsten Direktoriumssitzung der Universität Witten/Herdecke im Herbst 1989 konnte man recht optimistisch in die Zukunft blicken. Mohn hatte zugesagt, den Vorsitz des Direktoriums zu behalten und mit dieser Entscheidung eine Reihe von weiteren Unternehmern und Politikern für die Universität gewonnen, darunter Daniel Goeudevert vom Vorstand der Deutschen Ford-Werke, Dieter Spethmann vom Vorstand der Thyssen AG und Klaus von Dohnanyi (SPD), den Ersten Bürgermeister der Stadt Hamburg. Unter ihnen bestand Einvernehmen, dass es in den nächsten Jahren vor allem darum gehen müsse, Konsolidierung und Qualitätssicherung am Standort Witten/Herdecke zu betreiben. Die Frage war freilich, ob das in der bisherigen Breite oder nur mit gewissen Abstrichen – etwa der Schließung der Zahnmedizinischen Fakultät – zu erreichen war. Schily hoffte, dass er insbesondere in Herrhausen weiterhin einen wichtigen Verbündeten und Ansprechpartner haben würde. So schlug er ihm beispielsweise vor zu überlegen, ob die Poliklinik für Zahn-, Mund- und Kieferkrankheiten eventuell auch als Projekt des inzwischen ins Leben gerufenen Initiativkreises Ruhrgebiet

Studienfonds der Universität Witten/Herdecke statt; sie verliefen jedoch erfolglos; HADB V30/753, Vermerk Mosler für Herrhausen, 19.9.1989.

¹⁴⁶ HADB V30/752/1, Vermerk Mosler für Herrhausen, 13.2.1989.

¹⁴⁷ HADB V30/752/1, Entwurf eines Vertrags zwischen dem Land Nordrhein-Westfalen, vertreten durch die Ministerin für Wissenschaft und Forschung Anke Brunn, der Bertelsmann Stiftung vertreten durch ihren Vorsitzenden Reinhard Mohn sowie der Privaten Universität Witten/Herdecke GmbH und dem Universitätsverein Witten/Herdecke e.V., erstellt in Düsseldorf, ohne Datum, ohne Verfasser, mit handschriftlichen Anmerkungen Herrhausens.

¹⁴⁸ HADB V30/753, Vermerk Mosler für Herrhausen, 19.9.1989.

weitergeführt werden könne¹⁴⁹. Der sozialökonomische Strukturwandel, zu dessen besserer Bewältigung man die Universität auch gegründet hatte, war im vollen Gange und für das Ruhrgebiet noch längst nicht ausgestanden. Die Universität selbst stand inzwischen dank der gemeinsamen Unterstützung von Landesregierung und Bertelsmann Stiftung aber auf festeren Füßen: Im Frühjahr 1992 konnte sie daran gehen, ihren eigenen Campus zu errichten¹⁵⁰.

V. Wirkungen

Versucht man, die Wirkungen zu benennen, die von Herrhausens Engagement für die Wissenschaftsförderung ausgingen, so ist mit Blick auf die Deutsche Bank festzuhalten, dass er mit seinem ausgeprägten persönlichen Interesse an philosophischen, historischen sowie bildungs- und gesellschaftspolitischen Fragen maßgeblich zu einer Umorientierung ihrer Förderpolitik beitrug: Lagen die Prioritäten bis in die frühen 1970er Jahre noch auf Mäzenatentum für Kunst und Kultur, so verschoben sie sich im Verlauf der 1970er und 1980er Jahren immer mehr zugunsten einer Wissenschaftsförderung, die sich um die Geistes- und Sozialwissenschaften besonders bemühte. Herrhausen stellte sich also weniger in die unternehmenskulturelle Tradition der Bank, als dass er versuchte, neue Akzente zu setzen, ganz im Sinne seines eigenen Verständnisses einer Wissenschafts- und Elitenförderung aus dem Geist der Gesellschaftspolitik. Die Mittel des Stiftungsfonds Deutsche Bank wusste Herrhausen dabei bis zur Grenze der Belastbarkeit für sein Ziel der Heranbildung von Leistungs- und Verantwortungseliten einzusetzen. Er traf damit langfristige Festlegungen, die die Flexibilität des Fonds empfindlich einschränkten¹⁵¹. Szenarien für die Fondsentwicklung, die im März 1989 vom Stifterverband vorgelegt wurden, ließen im Büro Herrhausens jedenfalls die Alarmglocken schrillen: Vor dem Hintergrund beträchtlicher Veräußerungsverluste in Höhe von 1,1 Millionen DM durch den Börsencrash im Herbst 1987 zeigte sich in aller Deutlichkeit, dass die auf Herrhausens Drängen eingegangenen Verpflichtungen, vor allem für das Historische Kolleg in München und die Universität in Witten/Herdecke, das Fondsvermögen nicht nur kurzzeitig unter die satzungsgemäße Schwelle von zehn Millionen DM drücken, sondern es – ohne energisches Gegensteuern – auf mittlere bis längere Sicht schlicht aufzehren würden. Nur durch „eiserne Bewilligungsdisziplin“, schien es möglich, das Fondsvermögen ab dem Jahr 1995 wieder über die Marke von zehn Millionen DM zu füh-

¹⁴⁹ HADB V30/753, Übersicht über die Sitzungen des Direktoriums der Universität Witten/Herdecke GmbH und der Ausschüsse am 20./21.9.1989, und Vermerk Mosler für Herrhausen, 19.9.1989.

¹⁵⁰ Vgl. Ein Campus entsteht, in: Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), Wittener Wirkungsgeschichten, S. 108–111.

¹⁵¹ HADB V30/765/2, Vermerk Spennemann für Herrhausen, 16.11.1987, mit Anlage: Zur Entwicklung des Stiftungsfonds Deutsche Bank (1985–1991).

ren¹⁵². Die Möglichkeiten des Stiftungsfonds waren Ende 1989 auf Jahre hinaus fast vollständig ausgeschöpft¹⁵³.

Für den Stifterverband bleibt festzuhalten, dass Herrhausen seit Beginn der 1970er Jahre als Mitglied des Vorstands und gestützt auf das Vorbild des eigenen Hauses nach Kräften dazu beitrug, andere Unternehmen, insbesondere Energieversorger, Banken und Versicherungen, zur Anhebung ihrer Zuwendungen und auch zur Einrichtung von Stiftungsfonds unter dem Dach des Verbands zu bewegen. Das vom Verband treuhänderisch verwaltete Stiftungsvermögen stieg bereits bis 1979 markant an, ab 1982 begannen dann die Einnahmen aus diesen Vermögen die freien Zuwendungen zu überflügeln¹⁵⁴. Dem Stifterverband, der sich dadurch immer mehr von einer Gemeinschaftseinrichtung der Wirtschaft zur Bündelung ihrer unmittelbaren, zweckorientierten Interessen auf dem Feld der Wissenschaftspolitik zu einer Art „Sammelstiftung“ wandelte, verschaffte das zusätzliche Spielräume für die Umsetzung von strukturell für besonders wichtig erachteten bildungs- und wissenschaftspolitischen Aktivitäten im Rahmen eigener Schwerpunktprogramme. Diese Entwicklung barg allerdings auch gewisse Gefahren: Niemeyer betonte jedenfalls bald, dass der Stifterverband seinem Selbstverständnis nach nicht nur „Treuhänder“ sein, sondern die „maßgebliche Instanz für Forschungsförderung der Wirtschaft“ bleiben wolle¹⁵⁵. Wie das gelingen konnte, wusste freilich auch die im Sommer 1988 mit der Durchleuchtung von Strategie und Organisation des Stifterverbands beauftragte Unternehmensberatung McKinsey & Co. nicht ohne Weiteres zu sagen. Sie empfahl salomonisch, neben den zentralen Förderprogrammen künftig mehr Sonderprogramme aufzulegen, zugleich aber darauf zu achten, dass die zahlreichen Förderprogramme der treuhänderischen Stiftungen nicht zerfaserten¹⁵⁶. Herrhausen selbst hatte mit seinem frühen und starken Engagement für Witten/Herdecke vor Augen geführt, dass die Stiftungsfonds sich keineswegs vollständig in die zentralen Förderprogramme fügen mussten.

¹⁵² HADB V30/765/1, Vermerk Mosler für Herrhausen, 25.4.1989, und Aktenvermerk Spiegel über eine Gespräch zwischen Wegner, Mosler, Niemeyer, Pistor und Spiegel, 20.4.1989; HADB V30/768, Niemeyer an Herrhausen, 1.6.1989; Memorandum zur „Kooperation zwischen Deutscher Bank AG und dem Stifterverband – Entwicklung und gegenwärtiger Stand“, 19.1.1990.

¹⁵³ Zum 125-jährigen Jubiläum der Deutschen Bank im Jahr 1995 wurde der Stiftungsfonds Deutsche Bank um weitere zehn Millionen DM aufgestockt. Vgl. die Website des Stiftungsfonds Deutsche Bank; URL: http://www.stiftungsfonds-deutsche-bank.de/ueber_den_stiftungsfonds_deutsche_bank/index.html [5.4.2016].

¹⁵⁴ Die Einnahmen aus treuhänderisch verwaltetem Stiftungsvermögen, das 1979 die Höhe von 100 Millionen DM überschritten hatte, betragen 1982 etwa 20,9 Millionen DM, während die freien Zuwendungen sich bei 20,1 Millionen DM bewegten; vgl. Schulze, Stifterverband, S.246 u. S.277–279. Bis 1984 stieg das treuhänderisch verwaltete Stiftungsvermögen auf über 300 Millionen DM an; HADB V30/680, Kuratoriumssitzung des Stifterverbands am 2.5.1985, Bericht des Vorstands über das Geschäftsjahr 1984.

¹⁵⁵ HADB V30/765/2, Aktennotiz Spennemann betr. Stifterverband, 18.4.1987.

¹⁵⁶ HADB V30/765/1, Vermerk Spennemann für Herrhausen, 4.5.1988, und Niemeyer an Herrhausen, 27.6.1988, und Vermerke Mosler für Herrhausen, 6. u. 7.12.1988; Beschlussvorlage „Entwicklungsperspektiven des Stifterverbandes“ für die Vorstandssitzung des Stifterverbands am 8.12.1988.

Die Universität Witten/Herdecke selbst hat sich – trotz wiederkehrender Finanzierungsschwierigkeiten, die in der Regel nur mit Hilfe der öffentlichen Hand gemeistert werden konnten – bis heute als tragfähig erwiesen. Dass sich die Hochschule etablieren konnte und in den späten 1980er Jahren nicht nach Baden-Württemberg abwanderte, ist in hohem Maße Herrhausens Verdienst, der sich immer wieder für ihre Belange engagierte, Mitstreiter und Förderer gewann und sich schließlich auch trotz eigener Bedenken hinter Schilys doppelte Verhandlungsstrategie stellte. Als unverzichtbar für das Überleben der Universität am Standort Witten/Herdecke erwies sich die Förderung durch Mohn und die Bertelsmann Stiftung. Gegenüber den in den frühen 1990er Jahren immer deutlicher hervortretenden Bestrebungen Mohns, Prinzipien der Unternehmensführung auf die Universität zu übertragen, gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung rechenhafte, übertragbare Bewertungs- und Effizienzkriterien zu entwickeln und sie zum Modell für eine allgemeine Hochschulreform zu machen, blieb Schily allerdings sehr kritisch eingestellt, so dass es zu erheblichen Reibungen kam¹⁵⁷. Die Universität konnte zwar bis heute nicht zu einer Volluniversität ausgebaut werden – sie unterhält nach wie vor die Fakultäten für Gesundheit, Wirtschaftswissenschaften und Kulturreflexion –, hat aber seit ihrer Gründung inzwischen weit mehr als 3.000 Studierende, Promovierende und Habilitierende zum Abschluss geführt¹⁵⁸. Vor allem im Bereich der Medizin- und Biotechnologie haben einige Absolventen durch die Gründung neuer Unternehmen konstruktiv zum Strukturwandel der Region beigetragen.

VI. Fazit

Die Wissenschaftsförderung des Stifterverbands stellte sich im Zuge des beschleunigten Strukturwandels seit Mitte der 1960er Jahre verstärkt in den Dienst der Bewältigung gesellschaftlicher Problemlagen. Wie sich am Beispiel der Deutschen Bank zeigen lässt, handelte es sich bei dieser Neuausrichtung keineswegs nur um ein diskursives Phänomen. Vermittelt über ihre Vorstandsmitglieder, die sich einer veränderten Semantik bedienten, in der nun vor allem die Leistungsbereitschaft und gesellschaftliche Verantwortung von Eliten betont wurden, trat die Bank ganz praktisch dafür ein, den klassischen Geisteswissenschaften wie Philosophie und Geschichte und den modernen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften einen höheren Stellenwert in den Förderprogrammen des Stifterverbands im Allgemeinen wie des Stiftungsfonds Deutsche Bank im Besonderen zu verschaffen.

¹⁵⁷ Basierend auf einem Interview mit Schily (20. 4. 2010) vgl. Thomas Schuler, Bertelsmannrepublik, S.139. Schily empfahl Mohn demnach, sich mit der Hochschulrektorenkonferenz über die Gründung einer GmbH zu verständigen, um gezielten hochschulpolitischen Einfluss zu nehmen. Daraus sei das spätere Centrum für Hochschulentwicklung hervorgegangen, das sich unter anderem dem Ranking von Hochschulen widmet. 1996/97, nach dem Ausscheiden Mohns, kam es zur Eskalation des Streits zwischen Universität und der nun durch Mark Wössner in ihren Gremien vertretenen Bertelsmann Stiftung.

¹⁵⁸ Vgl. die Zahlen nach Grunddaten, in: Universität Witten/Herdecke (Hrsg.), Wittener Wirkungsgeschichten, S. 198.

Dahinter stand bei Herrhausen die Erwartung, aus Philosophie und Geschichte sowie den systematischen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften neues Entscheidungs- und Orientierungswissen für die Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels gewinnen zu können. Die Aufgabe der klassischen Geisteswissenschaften sah er dabei vor allem darin, die formal-abstrakten Modelle und Methoden des wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns besser auf ihre Praxistauglichkeit prüfen zu können. Herrhausen suchte nicht nur nach einer neuen semantischen Begründung zur besseren Legitimation einer an sich doch kaum veränderten Praxis der Wissenschaftsförderung und bemühte dafür verstärkt die „Leistungs- und Verantwortungsrhetorik“, was dem Projekt der Professionalisierung des Managements auch nur ganz vordergründig entsprochen hätte. Ihm ging es bei der Wissenschaftsförderung der Deutschen Bank darum, reale gesellschaftliche Problemlagen, die sich aus dem beschleunigten Strukturwandel der Weltwirtschaft ergaben, besser zu bewältigen – auch, aber nicht nur im Interesse der Deutschen Bank.

Das beste Mittel dazu schien ihm seit den späten 1970er Jahren die gezielte Förderung von Spitzenforschung sowie von Leistungs- und Verantwortungseliten zu sein, weshalb er sich mit großer Energie für entsprechende institutionelle Innovationen einsetzte. Seine Ordnungsvorstellung für die bundesdeutsche Gesellschaft hatte sich deutlich gewandelt: Stand in den frühen 1970er Jahren noch der Gedanke der Herstellung von Chancengleichheit für die Angehörigen aller sozialer Schichten und der soziale Aufstieg durch Bildung im Mittelpunkt, so rückte nun die Vorstellung von der Gliederung der Gesellschaft in die breite Masse der Nicht-Elite und die herausgehobene Elite in den Vordergrund, für die er das Ideal einer nicht an soziale Privilegien gebundenen, sondern prinzipiell offenen Leistungs- und Verantwortungselite beschrieb. Zugleich trat er für die praktische Heranbildung solcher Eliten ein, indem er sich für die Etablierung entsprechender Aus- und Weiterbildungseinrichtungen engagierte. Dahinter stand seine Überzeugung, dass zur besseren Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels und der damit verknüpften gesellschaftlichen Probleme unbedingt mehr für die Elitenförderung getan werden müsse, um das für die oft noch völlig unbekanntes Lösungsansätze erforderliche geistige Kapital zielstrebig und konsequent zu entwickeln. Für Herrhausen lag auf der Hand, dass der beschleunigte wirtschaftliche Strukturwandel in der Bundesrepublik nur mit der Heranbildung von geeignetem Humankapital bewältigt werden konnte.

Die private Universität Witten/Herdecke kann als wichtigste institutionelle Neuerung in der deutschen Hochschullandschaft eingestuft werden, für die Herrhausen sich in diesem Sinne einsetzte – und zwar zunächst gegen den Mainstream im Vorstand des Stifterverbands. Das Modellprojekt Witten/Herdecke stand mehrfach auf der Kippe. Dass es sich etablieren und am ursprünglichen Standort behaupten konnte, ist keineswegs allein dem Geld der Deutschen Bank zu verdanken, sondern ganz maßgeblich dem persönlichen Einsatz und der Haltung Herrhausens, der den Autonomieanspruch der Universität respektierte und gerade deshalb vielfach vermittelnde, konstruktive Gespräche zwischen der Universität, ihren Förderern und Kritikern anregen konnte. Besondere Bedeutung

hatte dabei die Vermittlung Herrhausens zwischen dem auf Eigenständigkeit bedachten Schily und dem um gestaltende Einflussnahme bemühten Mohn.

Die mit Unterstützung Herrhausens durchgesetzte institutionelle Innovation einer privaten Universität wie Witten/Herdecke hat sich bis heute als dauerhaft erwiesen. Ob sie in den nunmehr über 30 Jahren ihres Bestehens tatsächlich immer Spitzenforschung betrieben und fortlaufend Leistungs- und Verantwortungseliten hervorgebracht hat, ist sicher fraglich und ließe sich nur in einer gesonderten Untersuchung klären. Dass sie einen konstruktiven Beitrag zur Bewältigung des Strukturwandels geleistet hat und noch immer leistet, ist jedoch unbestritten. Sie symbolisiert damit zugleich ein Stück gelungene Wissenschaftsförderung aus dem Geist der Gesellschaftspolitik.