

Univ.-Prof. Dr. Peter-André Alt

**Rede anlässlich der Abschiedsfeier für den langjährigen Kanzler der
Freien Universität Berlin, Peter Lange, am 18. Dezember 2015**

- Es gilt das gesprochene Wort -

Lieber Herr Lange,

verkürzte Begrüßungsrituale - die geschätzte Senatorin und alle anderen Honoratioren mögen mir verzeihen - schaffen Zeit. Zeit brauche ich, denn es gilt eine Lob- und Dankesrede auf unseren Kanzler zu halten und das ist rein laudationstechnisch eine echte Herausforderung. Viel steht auf der Liste, vieles ist zu erwähnen.

In den Jahren, als dieses Land noch keine Kanzlerin, sondern einen Kanzler hatte - die Älteren unter uns erinnern sich - erzielte man als Universitätsangehöriger bei Telefonaten im ICE oder im Wartebereich von Flughäfen hohe Aufmerksamkeitswerte, wenn man einen bestimmten Satz sagte. Dieser Satz lautete: "Das müssen wir mit dem Kanzler abstimmen." Erfahrungsgemäß drehten sich danach die Hälse der Anwesenden nach einem um - man wurde für eine offenbar nicht unbedeutende Person im Schaltzentrum der politischen Macht dieses Landes gehalten. Ich habe den zitierten Satz in den letzten zwanzig Jahren oft gesagt, in den letzten sechs besonders häufig. Was verrät er? Dass Kanzler in Universitäten wichtige Personen sind. Und dass man besser mit ihnen reden sollte, wenn man Entscheidungen vorbereitet.

Woher rührt die Wichtigkeit des Kanzlers? Aus seiner breiten Zuständigkeit. Nicht ganz verkneifen kann ich mir hier den Hinweis, dass diese Zuständigkeit zumindest in einer klugen Universitätsverfassung breit ist. Was macht der Kanzler? Fast alles. Haushalt und Personalwesen, Controlling, Planung für Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen, Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Prozessen, Bauen, Technik, Campusentwicklung, Energie, IT, Berufungen, Drittmittelprojektion, Forschungsausstattung, Bibliothekssektor, Kapazitätsfragen, Studium und Lehre. Natürlich kann kein Mensch die hier stichwortartig benannten Aufgabenfelder gleichzeitig abdecken. Es existieren demnach unterschiedliche Interpretationen der

Rolle des Kanzlers, wie es früher unterschiedliche Varianten gab, den Libero im Fußball zu spielen. Es gab und gibt Kanzler, die denken die Universität allein über das Budgetäre - nicht schlecht und allemal richtig, wenn man berücksichtigt, dass das ein Kernbereich ist. Stimmt er nicht, stimmt auch alles Sonstige nicht. Andere - zumal die Juristen unter den Kanzlern - gehen ihre komplexe Aufgabe über formale Prozesse an. Das kann man so machen, zumal die Universität administrativ wie eine Behörde organisiert ist. Dass sie noch viel mehr als das ist, gerät bei der rechtsförmigen Rollenauffassung meist aus dem Blick. Neben den Haushältern und des Juristen gibt es drittens die Strategen, die sich als Chefplaner sehen und das Kerngeschäft - Haushalt, Bauen, Ausstattung - anderen überlassen. Sie hören heraus, dass ich von dieser Interpretation der Kanzlerrolle wenig halte - offen gestanden deshalb, weil ich die hier beschriebenen Ziele für Präsidentensache halte. Der Kanzler aber muss immer in der Lage sein, in der Mitte des Verwaltungsgeschehens zu agieren. Nicht die Vogelperspektive, sondern das Handeln aus der Zentrale ist für ihn vorrangig.

Hinter der unterschiedlichen Akzentuierung der Kanzlerrollen offenbaren sich nicht zuletzt habituelle Eigentümlichkeiten, Verhaltensformen des Typus Kanzler, die sehr vielfältig sein können. Es gibt die Macher und die Moderatoren, die Pedanten und die Analytiker, die Strippenzieher und die Redner. Nahezu alle Kanzler dieses Landes aber eint, dass sie ihre Aufgabe bewältigen, indem sie eines ihrer Gebiete priorisieren. Mit einer Ausnahme: Peter Lange. Er ist der Universalist unter den Kanzlern. Er macht alles selbst, und er überhebt sich dabei nicht. Er denkt die Universität über den Haushalt. Er steuert im Bauen und bei der Campuserwicklung. Er ermöglicht Ausgründungen und entwirft eine Start-up-Kultur. Er analysiert die Auslastungszahlen bei Studium und Lehre, er übt Controlling aus bzw. lässt es ausüben. Er denkt über Synergien bei Drittmittelprojekten nach, steuert die IT-Planung, betreibt überzeugt und überzeugend Frauenförderung, entdeckt und schließt Lücken in administrativen Abläufen, eruiert die Stimmungslage in der Senatsverwaltung, verteidigt unsere Universität in Budgetverhandlungen und vertritt sie in einer Vielzahl von formellen und informellen Runden. Die 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassende Universitätsverwaltung, die er leitet, hat er fest im Griff, weil er weiß, was zu tun ist. Und auch dort, wo ihm eine Materie fremd ist, versteht er es, die Lage zu steuern. In solchen Fällen fragt er nicht: Können Sie das genauer erklären? Sondern: "Was ist zu tun, um das Beste für die Freie Universität zu erreichen?" Und: "Was kann ich dazu beitragen?"

Peter Lange hat seine Kompetenzen erworben durch über dreißig Jahre Erfahrung. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter seit 1984, als Referent eines Vizepräsidenten ab 1990, als

Koordinator für die Strukturelle Weiterentwicklung, als Geschäftsführer des Akademischen Senats ab 1991, Vertreter des Leiters des Präsidialamtes ab 1994, als Leiter und Koordinator des Präsidialamts seit 1995, als Vertreter des Kanzlers ab 1996, seit 2000 beauftragt mit der Wahrnehmung seiner Geschäfte, ab 2007 als Kanzler. Er bewältigt die Vielzahl seiner Aufgaben, weil er über ein einzigartig breites Wissen verfügt. Ich schließe in diese Aussage mehrere Aspekte ein. Zum einen ist mir wichtig zu betonen, dass er eine vorzügliche akademische Qualifikation besitzt. Haushaltsplanung und Controlling, Bilanzierung und Personalentwicklung - in diesen Kernbereichen ist der Ökonom Peter Lange bestens ausgewiesen. Dass er seine eigene Disziplin gern als 'höheres Handwerk' bezeichnet, begründet eine schwierige Liebesbeziehung zum Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, sollte aber nicht darüber täuschen, dass Peter Lange über systematisch-theoretische Kompetenzen verfügt, ohne die er nicht derart erfolgreich handeln könnte. Zum anderen ist hervorzuheben, dass er Erfahrungen ungeheuer produktiv nutzen und intellektuell vernetzen kann. Mir ist in meinem nun auch schon einige Jahrzehnte währenden beruflichen Leben niemand begegnet, der so brillant wie er versteht, Puzzlesteine zu einem Ganzen zu verbinden. Wo immer er einmal an der Freien Universität wirkte - er integriert das dort Gelernte und Erfahrene in seine aktuellen Aufgaben, er vergisst nichts und niemanden, er macht Vergangenes produktiv, niemals rückwärtsgerichtet, sondern zum Zweck der Zukunftssicherung. Das alles tut er in vielen intellektuellen und sozialen Rollen. Ich nenne aus dem Spektrum dieser Rollen fünf, die besonders wichtig sind.

1. Der Analytiker Peter Lange. Der Mann verfügt über einen ebenso großen wie scharfen Verstand. Er begreift schneller als andere, weil er vernetzt denkt. Systeme benutzt er nicht, weil er sie intellektuell befriedigend findet, sondern weil sie ihm helfen, Probleme zu lösen. Seine analytischen Fähigkeiten sind atemberaubend. Stets erfasst er in kürzester Zeit das Wesentliche. Immer ist er hellwach. Fakten verwendet er, um sie zu kombinieren. Seine Schlüsse zieht er präzise und dazu in höchstem Tempo. Legen Sie ihm ein vierzigseitiges Papier mit Statistik und Sachbericht zu - sagen wir dem Thema Universitätsbibliothek - auf den Tisch, das er noch nicht gelesen hat. Ich prognostiziere Ihnen, dass er in höchstens zwanzig Sekunden den entscheidenden Passus des Textes findet, in weiteren zehn Sekunden das zentrale Problem thematisiert und in nochmals zehn Sekunden eine dringliche Lösung einfordert, die er zu diesem Zeitpunkt allerdings schon in Umrissen im Kopf hat. Manche strengt das an, weil sie seinem Tempo nicht folgen können. Für die Universität ist er durch seine analytischen Fähigkeiten ein intellektuelles Kraftwerk - die Metapher wird er mir als Grüner nachsehen.

Aus dieser herausragenden Analyseintelligenz ergibt sich die zweite Rolle: Der Treiber Peter Lange. Der Mann ist nie zufrieden. Er will immer weiter. Das Erreichte genügt ihm notorisch nicht. Stillstand ist ihm fremd. Den Satz "*Das* haben wir schon mal geschafft" gibt es in Peter Langes großem Sprachregister nicht. Erfolge gelten ihm als Plattformen für Verbesserungen. Reputation ist ihm ein Sprungbrett, um noch weiter zu kommen. Das Gelingen bedeutet ihm nur ein Versprechen noch ausstehender Vervollkommnung. Er wartet nicht auf die Zukunft, sondern entzieht sich ihrer Kontingenz, indem er sie gestaltet. Ein typisches Beispiel: Begehung eines neuen SFB-Projekts. Die Gutachter äußern sich hymnisch. Einstimmige - gibt es sonst nie - Befürwortung. Die Genehmigung durch den Hauptausschuss einige Wochen später nur noch, wie die Engländer sagen "a piece of cake". Selbst Berufspessimisten wissen: dieser SFB wird eingerichtet. Die DFG-Referentin beglückwünscht in ihrem Schlusswort die antragstellende Universität: ein unglaublich innovatives Projekt. Alle singen hymnische Loblieder. In mein Ohr flüstert der Kanzler: "Der Verlängerungsantrag in drei Jahren wird richtig harte Arbeit." So ist er. Ein wandelndes, leibhaftiges Zukunftskonzept. Seine Verwaltung weiß davon ein Lied zu singen. Da muss geliefert werden, nicht heute, sondern am besten schon gestern: Zahlen, Statistiken, Listen, Skizzen, Benchmarks, Auswertungen, Vermerke. Und wenn Peter Lange mit einer für ihn typischen Interventionsformel doch mal Entschleunigung fordert - die Formel lautet 'Warte', in regionaler Färbung: 'Watte' -, dann bedeutet das gerade nicht, dass man das Tempo drosseln soll. Sie besagt: Geh vorwärts, aber vergiss die Details nicht. Analysieren und Treiben: das ist die Erfolgsmischung unseres Kanzlers.

3. Der Entrepreneur Peter Lange. Vor Jahrzehnten hat er, noch als wissenschaftlicher Mitarbeiter, Günther Faltings Teekampagne gemanagt. Schon damals zeigte sich, dass er auf diesem Gebiet enorme Fähigkeiten besitzt. Grüner Campus, Energiesparprogramm, Ausgründungen, Patentverwertung - hier läuft er zu großer Form auf. Er ist eben kein Administrator, dem die Linien der Verwaltung die Grenzen des Horizonts bedeuten. Er ist ein unternehmender Manager, mit ökologischem Hintergrund, vorausschauend, flexibel und zugleich auf Nachhaltigkeit bedacht. Krisen machen ihn kreativ - das teilt er mit unserer Universität, die es verstanden hat, sich in schwierigsten Zeiten aus Notlagen zu befreien und erfolgreich zu werden. Wenn es eng wird, fällt unserem Kanzler etwas ein. Wo andere unter dem Druck der Situation versagen, entwickelt er echte Kreativität. Den Befreiungsschlag hat er zur effizientesten Form der Spieleröffnung weiterentwickelt. Seine besten Ideen sind nicht selten aus Problemsituationen wie Haushaltsengpässen entstanden. Sehr geehrte Frau Senatorin,

daraus ist bitte kein politisches Rahmenkonzept für die Freie Universität abzuleiten, nach dem Muster "je schlechter die Lage, desto brillanter die Performance". Für uns gibt es übrigens derzeit keine Hinweise, dass diese Gefahr besteht. Aber im Ernst: gerade in der Zeit zwischen 1992 und 2002 hatte die Freie Universität zahlreiche Situationen zu durchleben, die Peter Langes gestaltendes Krisenmanagement verlangten. Und sie ist dankbar, dass er in solchen Phasen seine starken Nerven bewahrt hat.

4. Der Gremienprofi. Peter Lange ist das einzige Mitglied unseres Präsidiums, das den Akademischen Senat auch aus anderen Rollen kennt: als Student und als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Dabei hat er viel gelernt: wie man Mehrheiten organisiert, wie man zwischen unterschiedlichen Gruppen verhandelt, über Bande spielt, Druck aufbaut und tragfähige Kompromisse erzielt. Dieses Wissen trägt bis heute. Die Rollen haben sich geändert, aber die Anforderungen, die von der Gremienarbeit ausgehen, sind dieselben geblieben. Niklas Luhmann hat einmal gesagt, Universitäten seien organisiertes Chaos. Was ja die Frage aufwirft, ob am Ende die Organisation chaotisiert oder das Chaos beherrscht wird. Peter Lange glaubt in jedem Fall an Chaosreduktion durch Organisation. Auf dem Weg durch die Gremien dieser Universität hat er verstanden, wie sehr die Dynamik der Veränderung eine Flexibilität der Zielsetzungen und des subjektiven Wollens verlangt. Als Rudi Dutschke, dessen Foto im Foyer hängt, vom Marsch durch die Institutionen sprach, hatte er im Sinn, dass eine revolutionäre Generation die Einrichtungen unserer Gesellschaft umbauen sollte, indem sie in diesen Karriere machte. Ausgerechnet der geschulte Marxist Dutschke vergaß bei diesem Langzeitprogramm, dass Revolutionen und Institutionen sich dialektisch zueinander verhalten. Genau das ist an der Geschichte unserer Universität zu erkennen - ihre Revolutionäre können sich nur treu bleiben, wenn sie sich und ihre Ziele ändern. Zitat aus dem Protokoll der Sitzung des Akademischen Senats vom 6. Juni 1979: "Herr Lange beantragt Nichtbefassung mit dem Antrag des Präsidenten." Man muss beide Seiten kennen, um alles zu verstehen.

5. Der Familienmensch. Peter Lange ist der Chef eines großen Verwaltungsapparates. Er fordert die, die mit ihm arbeiten, mit größtem Nachdruck. Er verlangt viel. Aber er weiß auch, was Menschen leisten und was sie nicht leisten können. Er kennt jeden seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr genau. Er hat einen Blick für Nöte und Ängste, und er verfügt über eine unglaublich zuverlässige Menschenkenntnis. Seine psychologische Kompetenz ist enorm. Sie leitet sich ab aus beruflicher, aber auch aus familiärer Erfahrung. Peter Lange ist ein Familienmensch, und aus den möglichen Konstellationen einer Familie gewinnt er seine soziale Urteilskraft. Das macht ihn zu

einem menschlichen Chef, der viel fordern darf, weil es vieles versteht. Zu diesem Rollenbild gehört auch, dass er seine Leute wie ein Vater beschützt und wie ein Löwe verteidigt. Das wissen diejenigen, die zu ihm kommen und über seine Verwaltung meckern. Alles erschütternder, heftiger Zorn ist die Folge (was allerdings bei ihm das Ernstnehmen substantieller Kritik nicht ausschließt). Die Universität als Familie - Peter Lange hat für alle alles parat: Zuneigung und Donnerwetter, je nach Bedarf und Lage. Und über den privaten Nachwuchs seiner Mitarbeiter freut er sich genauso wie über gestiegene Drittmiteinnahmen.

Fünf Ansichten, die Peter Lange nach meiner Auffassung ausmachen, ohne dass sie ihn schon erschöpfend charakterisieren. Es gibt natürlich noch zahlreiche weitere Merkmale, zum Beispiel seine Konstanz und seine Courage. Wir beide haben sechs Jahre lang manchmal mehr Zeit miteinander verbracht als mit unseren Ehefrauen. Und das - passend zu diesem Vergleich - an guten und an schlechten Tagen. Ich habe von ihm in diesen Jahren zwei Sätze nie gehört: "Das weiß ich auch nicht." Und: "Dafür habe ich keine Lösung." Zu seiner Konstanz und Courage gehören seine Unermüdlichkeit und Energie. Peter Langes Arbeitseinsatz ist unglaublich. Er schließt Abende und Wochenenden ein. An Sonntagen trifft man ihn am einfachsten, wenn man in die Kaiserswerther Straße 16-18 fährt. Selbst Krankheit, zum Glück selten genug bei ihm, hält ihn nicht vom Büro fern. Er steckt dann reihenweise das ganze Präsidium mit seiner Erkältung an, macht aber unerbittlich weiter. Von morgens bis abends ist er unermüdlich in Terminen. Wie sagte meine frühere Referentin und unsere heutige Verwaltungsleiterin Carolin Krehl einmal über die Arbeitszeiten in unserem Büro: Es ist wie in der Bibel, die ersten werden die letzten sein. Das gilt in besonderem Maße für Peter Lange, der das Licht ausmacht, wenn die anderen schon gegangen sind. Er macht es dann auch überall aus, energiebewusst, wie er ist.

Eine wichtige, ja existentielle Voraussetzung muss ich in diesem Zusammenhang erwähnen, ohne die das System Lange nicht funktionieren würde. Unser Kanzler könnte schwerlich so erfolgreich agieren, wenn da nicht Gudrun Schröder-Lange, seine Ehefrau wäre. Sie ist seine Gesprächspartnerin, seine Beraterin und seine Pressestelle (der offiziellen Pressestelle steht er zuweilen skeptischer gegenüber). Am Langeschen Frühstückstisch, sehr früh am Morgen, werden wichtige Fragen der Universitätsstrategie diskutiert, und Frau Schröder-Lange leistet dazu, wie ich weiß, wesentliche Beiträge. Gelegentlich operiert sie hinter den Kulissen, etwa dann, wenn sie für sich und ihren Mann ohne sein Wissen einen Urlaub bucht, weil er sonst einfach durcharbeiten würde - eine Maßnahme, die ganz im Sinne der Universität und ihres Präsidenten ist. Wir danken Ihnen, liebe Frau Lange, für ihre FU-Identität, ihren

wahrhaft tragenden Rat und ihren strategischen Beistand, ohne den auch das Kanzlersystem nicht derart effizient gewesen wäre.

Viel und vieles fehlt uns, lieber Herr Lange, wenn sie ab 31.12. im Ruhestand sind. Fehlen wird uns zum Beispiel Ihre Sprache, die kraftvoll und prägnant, saftig und plastisch die Sachen auf den Punkt bringt und in ganz unverwechselbarer Weise zwischen dem Sauerland und Hegel, Iserlohn und dem Weltgeist pendelt. Uns wird fehlen: (die Liste ist unvollständig): Affentheater und Kokolores, Buddelfächer und Saucenkocher, Lehrers und grünes Zeugs, Exzellenzknete und Sonderkohle, Technikkrempel und Parteiengedöns, aus dem Quark kommen, eine Schippe drauflegen, aus der Haut fahren, um es mal ganz platt zu sagen, wenn in China ein Sack Reis umfällt, schlimmer als ein Sack Flöhe, Clara Schulze und Fritzchen Müller. Und: Uns wird fehlen Ihr großer Verstand und Ihr großes Herz, Ihre Kreativität und Ihr phänomenales Gedächtnis, Ihr Mut und Ihre Antizipationskraft, Ihr analytischer Scharfblick und Ihre Entschlossenheit, Ihr Kampfgeist und Ihre Liebe zu unserer Universität. Für all das danken wir Ihnen, und ich danke Ihnen ganz besonders.