



*Harald zur Hausen nimmt am 1. Mai 1983 den „DKFZ-Schlüssel“ aus den Händen seines Vorgängers Otto Westphal entgegen.*

## „EIN GLÜCKSFALL FÜR DAS DKFZ“

*Der Aufstieg zum weltweit renommierten Forschungszentrum*

Mitte der 70er Jahre war der Ruf des Deutschen Krebsforschungszentrums nicht der beste, manche hielten die Einrichtung gar für gänzlich missraten. Ihren Tiefpunkt erreichte die Reputation der Institution wahrscheinlich am 6. März 1976, als Rainer Flöhl, der damalige Leiter der Wissenschaftsredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, ihr „sowohl mangelhafte Führungsverhältnisse als auch eine unzureichende sachliche Qualifikation“ diagnostizierte. Schlimmer konnte es wohl nicht mehr kommen.

Peter Kramer, der in den krisengeschüttelten 70er Jahren als junger Wissenschaftler im Krebsforschungszentrum begann, erinnert sich gut an die alten Zeiten. „Die Situation war schwierig damals“, bestätigt

er, „es war richtig was los.“ Es sei beispielsweise öffentlich vorgerechnet worden, wie viel Geld das Zentrum für viel zu wenig Publikationen kassiere, es habe heftige Querelen auf der Vorstandsebene gegeben und Anfeindungen unter Wissenschaftlern, die eifersüchtig einzig ihre eigenen Interessen wahrten. „Es musste dringend aufgeräumt werden“, sagt Kramer.

Im Jahr 2004, anlässlich des 40-jährigen Bestehens des Krebsforschungszentrums, stellte Flöhl den DKFZ-Forschern Bestnoten aus. Das Zentrum habe die Leiden von Kindheit und Adoleszenz überstanden, seine Wissenschaftler stünden ganz oben in den Publikations- und Zitationsranglisten, manch einem winke gar der Nobelpreis...

Der FAZ-Autor und Doyen des deutschen Wissenschaftsjournalismus sparte nicht mit Lob für denjenigen, dem es gelungen sei, die internen Querelen zu beenden und im Haus ein Klima zu schaffen, in dem wissenschaftliche Kreativität gedeihen könne: Harald zur Hausen. Er habe mit „Beharrlichkeit, klaren Prinzipien und überzeugenden Konzepten“ aus dem „versprengten Haufen“ eine Institution geschaffen, die Spitzenforschung betreibe.

Eine bemerkenswerte Wende. Innerhalb wirklich erstaunlich kurzer Zeit, blickt Peter Kramer zurück, habe es Harald zur Hausen verstanden, lange überfällige Reformen umzusetzen und das Image des Zentrums aufzupolieren. Dieser Erfolg, meint Kramer, sei

in erster Linie der integrativen Persönlichkeit von Harald zur Hausen zu verdanken und seiner geraden, konsequent ausgerichteten Art, mit der er nach und nach alle Weichen stellte, die den Richtungswechsel herbeiführten.

Eine der wichtigsten Weichen stellte zur Hausen gleich nach seinem Amtsantritt am 1. Mai 1983 mit der Einführung eines internen Begutachtungssystems. Gemeinsam mit Mitgliedern des Wissenschaftlichen Rates nahm der Vorstand die Abteilungen des Hauses unter die Lupe. Die Forscher berichteten von ihren Hypothesen und Ergebnissen und trugen ihre Ziele für die Zukunft vor. Ergänzt wurden die internen Präsentationen durch regelmäßige externe Begutachtungen. „Wir haben stets größten Wert darauf gelegt, die weltweit Besten ihres Faches zu uns ins Haus zu holen“, erklärt Harald zur Hausen. Solche internationalen Begutachtungen waren damals neu, mittlerweile werden sie von nahezu jeder Forschungseinrichtung als Führungsinstrument genutzt. Die Begutachtungen erwiesen sich auch im DKFZ als das, was sie sein sollten: keine autoritären Kontrollen, sondern Maßnahmen, um Qualität zu sichern, Transparenz zu schaffen, fachübergreifende Konzepte zu erstellen und Ressourcen leistungsbezogen zu verteilen. „Es wurde uns manchmal schon ein wenig zu viel“, gesteht Peter Krammer, aber schließlich habe doch jeder eingesehen, wie sehr er selbst und das Zentrum insgesamt von den Begutachtungen profitieren könne.

Dass die anfängliche Skepsis mit der Zeit wich und die Wissenschaftler die regelmäßigen Begutachtungen akzeptierten, beruhte laut Krammer darauf, dass Harald zur Hausen immer ein Forscher unter Forschern geblieben sei, dem man zutraute, die tägliche Arbeit im Labor beurteilen zu können. „Er war zwar ein Administrator“, sagt Peter

Krammer, „aber er repräsentierte gleichzeitig die Wissenschaft. Dafür wird ihm bis heute im Haus Achtung gezollt.“ Was einen Wissenschaftler ausmache – die Liebe zum Experiment und zum Entstehungsprozess von Erkenntnis – das sei wohl „eine Leidenschaft, die Harald zur Hausen niemals verlassen hat“, meint Krammer.



*Forschungsminister Heinz Riesenhuber kommt 1987 zur Eröffnung der ersten Labors für die Angewandte Tumorstudiologie (oben).*

*Besuch von Baden-Württembergs Ministerpräsidenten Lothar Späth, 1990 (unten)*



*1995 informierte sich der damalige Forschungsminister Jürgen Rüttgers (zweiter von rechts) über das DKFZ. v. l. n. r.: Hilke Stamatiadis-Smidt, Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Prof. Ethel-Michele de Viliers, Dr. Karl A. Lamers, Heidelberger Bundestagsabgeordneter, Prof. Harald zur Hausen.*

Die zweite zukunftsweisende Veränderung erfolgte Anfang der 90er Jahre: Statt der bis dahin selbstständigen acht Institute mit ihren Direktoren wurden durch jeweils einen Sprecher repräsentierte Forschungsschwerpunkte eingerichtet. Diese flexible Struktur war erforderlich, um den interdisziplinären Erfordernissen moderner Krebsforschung gerecht zu werden. Wie abgeschottet und starr die Institutsstruktur zuvor war und wie eigenmächtig so manch ein Institutsdirektor agierte, wurde unmittelbar nach zur Hausens Amtsantritt unmissverständlich demonstriert: Einer der Direktoren schloss seine Institutstüren kurzerhand ab.

Nach der Flexibilisierung, der Qualitätssicherung und internationalen Anbindung des Zentrums begann zur Hausen, einen folgenschweren Geburtsfehler des Zentrums zu therapieren: Die fehlende Anbindung an die Klinik – ein Manko, das das Deutsche Krebsforschungszentrum von den meisten großen Krebsforschungszentren der Welt unterscheidet. Geplant war es ursprünglich anders: Im Entwurf der Verfassung für eine „Anstalt

der Geschulstforschung und -behandlung in Heidelberg“ aus dem Jahr 1958 heißt es unter Paragraph 1, dass die Aufgabe des neuen Instituts darin bestehen solle, „die Krebskrankheit zu erforschen und Geschulstkranken zu behandeln“. Auch Karl Heinrich Bauer, der geistige Vater des im Jahr 1964 gegründeten Zentrums, betonte immer wieder, dass im Mittelpunkt der Mensch stehen müsse: Man wolle kein „Institut für die Tumorphathologie von Ratten und Mäusen“. Auf der einen Seite habe der Krebsforscher, auf der anderen der Kliniker zu stehen: Nur im Zusammenspiel beider sei Fortschritt zu erwarten. Er plädierte deshalb für eine enge Anbindung der neuen Forschungseinrichtung an die Universitätsklinik sowie für zentrumseigene klinische Abteilungen. Beides wurde zunächst nicht realisiert.

Auch das wendete sich während der Amtszeit von Harald zur Hausen zum Positiven. Sowohl auf Seiten der Kliniker wie der Grundlagenforscher reifte die Ansicht, dass eine enge Kooperation unerlässlich ist, stellt man tatsächlich den krebserkrankten Menschen und sein Wohl

in den Mittelpunkt der Bemühungen. Neben dem bereits 1979 etablierten Tumorzentrum Heidelberg-Mannheim wurden Strukturen entwickelt, um die nicht immer einfache Zusammenarbeit zu erleichtern: Im Jahr 1992 beschlossen Universitätsklinik und Krebsforschungszentrum auf Initiative von Harald zur Hausen die Einführung so genannter Klinischer Kooperationsseinheiten. Deren Ziel ist es, Ergebnisse der Forschung möglichst rasch in die Praxis umzusetzen. Mittlerweile gibt es neun solcher „Brücken in die Klinik“. Im Jahr 2004 wurde zudem das „Nationale Centrum für Tumorerkrankungen Heidelberg“, kurz NCT, gegründet, ein Kooperationsprojekt des Deutschen Krebsforschungszentrums, des Universitätsklinikums Heidelberg, der Heidelberger Thoraxklinik und der Deutschen Krebshilfe. Aufgabe des NCT ist es, die klinische Patientenversorgung mit aktueller Krebsforschung zu verknüpfen. Auch das NCT, dessen Neubau Ende 2009 bezugsfertig sein soll, wurde von Harald zur Hausen gedanklich vorstrukturiert und noch während seiner aktiven Amtszeit auf den Weg gebracht.

Der Arzt zur Hausen erkannte auch den dringenden Bedarf der Krebspatienten an unabhängiger medizinischer Information. Gemeinsam mit der damaligen Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Zentrums, Hilke Stamatiadis-Smidt, schuf er mit dem telefonischen Krebsinformationsdienst ein Informationsangebot für Betroffene und Angehörige.

„Er ist halt ein Macher“, kommentiert Peter Krammer. Ein Mann mit vielen Talenten, über dessen Eigenarten man sich so manches Mal auch kräftig ärgern konnte, zum Beispiel, wenn Stiftungsvorstandssitzungen konsequent morgens um acht Uhr angesetzt wurden. „Das hat natürlich seinen Zwecken gedient“, sagt Krammer. „Da hat er sich permanent durchsetzen können – alle anderen befanden sich ja noch im kollektiven Tiefschlaf.“

Harald zur Hausen vereine in sich viele hervorragende Eigenschaften, von der Sensibilität für exzellente Wissenschaft und dem Gespür für junge Talente über politisches und diplomatisches Geschick bis hin zu der seinerzeit in Wissenschaftlerkreisen noch wenig verbreiteten Einstellung, dass der, der Gutes tut, auch darüber reden sollte und einer wohlwollenden Presse bedarf. All dies habe ihn zu einem „Glücksfall für das DKFZ“ werden lassen.“



*Harald zur Hausen und Prof. Rainer Haas, Leiter der Klinischen Kooperations-einheit „Molekulare Hämatologie/Onkologie“, 1996 (oben).*

*Bei der Verabschiedung von Harald zur Hausen im März 2003 gehörte auch die damalige Oberbürgermeisterin von Heidelberg Beate Weber (unten links) zu den Gästen.*