



**Wortprotokoll des Vortrages  
vom Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz (HRK),  
Prof. Dr. Klaus Landfried,  
anlässlich der Eröffnung der 97. adh-Vollversammlung  
am 26. November 2002 in Saarbrücken**

Ja, mit dem Leistungsschwimmer - das war ja nicht so berühmt. Ich war sehr fleißig engagiert, aber nicht sehr erfolgreich und das hat dann dazu geführt, dass mein Trainer gesagt hat: „Komm’ mache was anderes, unterrichte die jungen Buben und Mädchen im Schwimmen.“ Und daraus hat sich dann der Trainerberuf entwickelt, aber natürlich in den 60er Jahren nebenamtlich und zu Lasten des Studiums bis 1968. Der Nikar Heidelberg, das war mein Verein, war nicht ohne Erfolg in der Zeit. Mannschaftsmeisterschaften, Einzelmeisterschaften. Ich habe dort viel gelernt und darauf komme ich noch zurück.

Meine sehr verehrten Damen und Herren vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband, Herr Joachim, Herr Kollege Seidel, Frau Dr. Reichrath, Herr Kollege Wolf. Ich bin ein bisschen gerührt, dass ich heute hier sprechen kann, denn in der Tat war der Hochschulsport in meiner Amtszeit in Kaiserslautern etwas, was für mich viel wichtiger war, als so manche Fachbereichsgremien. Denn der hatte die Unterstützung nötig, und hat sie, (wenn der Götz Birnmeyer da ist, soll er sich melden, aber er ist nicht da) auch bekommen. Worüber rede ich? Also über die Zukunft des Hochschulsports traue ich mir nicht zu reden, aber ich will ihn erwähnen und der Vortrag heißt jetzt „Elemente einer Hochschule von morgen mit Hochschulsport“.

Worüber ich nicht rede, will ich auch gleich sagen, denn wenn ich über alles, was Elemente der Hochschule von morgen sein könnte, reden würde, dann würde das - Sie wissen, Professoren neigen gelegentlich zu verbaler Inkontinenz, wie man das medizinisch ausdrückt - dann also würde das endlos dauern und Sie würden kein Vergnügen mehr haben. Deswegen beschränke ich mich und sage also ganz wenig nur über Geld, weil das, wenn man an der Klagemauer steht, ein Thema ist, und ich sage auch ganz wenig zu den reinen Organisationsformen von Hochschulen. Und ich lasse auch ein Thema aus, über das ich gerne mit Ihnen nachher diskutiere, nämlich, wie wir die Gleichberechtigung von Frauen in der Wissenschaft künftig stärken, mit welchen Wegen das gelingen könnte, und das führt uns dann in der Diskussion wahrscheinlich noch zu weiteren Dingen. Dieses Thema „Frauen in der Wissenschaft“ ist allerdings das Thema unserer nächsten Jahresversammlung in Dresden, meine letzte.. Im nächsten Sommer endet meine Amtszeit und dann werde ich mich ganz neuen Herausforderungen stellen.

Meine Damen und Herren, ich weiß nicht, ob ich in der langen Reihe von WRK oder HRK-Präsidenten der erste bin, der den Mitgliedern des adh die Grüße und Wünsche der zur Zeit 263 Mitgliedshochschulen der Vereinigung der Hochschulen in Deutschland vulgo, Hochschulrektorenkonferenz, überbringt. Rektorenkonferenz war sie mal, in den Anfangsjahren, in den 20er Jahren, und dann nachher wieder in den 50ern. Inzwischen ist sie einfach eine Vereinigung von Institutionen, die von ihren Präsidenten oder Rektoren vertreten werden. Ich vermute, dass es nicht so furchtbar viele waren, vor mir. Über die Gründe, weshalb dies so ist und am heutigen Tage eben anders, will ich nicht lange sinnieren, sondern nur sagen: so wie Hochschulen Stätten der Wissenschaft und der Kultur



! Premiumpartner des adh und Förderer des Spitzensportprojekts !



! Gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans, durch die Deutsche Sportjugend (dsj) sowie durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung !



! Förderer des internationalen Wettkampfsports !

sind, so beruht auch der moderne Sport zu guten Teilen neben der Freude an Bewegung im Wettkampf, auf Erkenntnissen der Wissenschaft, darunter der Sportwissenschaft, und ist selbstverständlich auch Teil der Kultur und somit natürlich zwingend logisch, auch dort unverzichtbarer Bestandteil von Hochschulen, wo ihm als Hochschulsport nur ausgleichende oder gar dekorative Aufgaben zugeschrieben werden, zum Beispiel von so genannten Rechnungsprüfern, deren fachliche Ahnungslosigkeit auf dem Gebiet des Sports und seines Zusammenhangs mit Lernen und Gesundheit, mit Arbeitsmotivation und Kreativität nur noch von einer ebenso verbissenen wie schlecht begründeten Sparsucht übertroffen wird, die, meine Damen und Herren, nähmen Parlament und Regierung sie ernst, zu einer verhängnisvollen Schädigung öffentlicher Interessen führen würde. Dies gilt, um es etwas konkreter zu machen, sowohl bei so genannten Bedenken gegenüber dem nötigen Qualitätsanspruch beim Personal, in Klammern Eingruppierung, als auch bei der Errichtung von Hochschulsportanlagen. Herr Kollege Wolf, ich gratuliere Ihnen herzlich, dass Sie hart geblieben sind, und dass Sie es durchgesetzt haben auf eine kreative Weise.

Was sind denn, meine Damen und Herren, die Aufgaben der Hochschule von morgen mit Hochschulsport, das heißt, der Hochschule, in der der Hochschulsport künftig von klugen, weil weitergebildeten Rechnungsprüfern, wegen seines essentiellen Beitrags zur Leistungsfähigkeit des Wissenschaftsunternehmens Hochschule hoch gepriesen werden wird. Hochschulen sind gesellschaftliche Veranstaltungen. Sie sind nicht unbedingt, obwohl das in dem allgemeinen Landrecht für die preußischen Staaten von 1793 steht, Veranstaltungen des Staates. Das ist nicht unbedingt zwingend, aber sie sind öffentliche Aufgaben. Sie erfüllen öffentliche Aufgaben, ob sie nun vom Staat oder auch privat oder in Public Private Partnership getragen werden. Als Stätten der Kultur bewahren und erneuern sie das gesellschaftliche Gedächtnis. Das ist ihre erste Aufgabe. Erst das Bewusstsein ihrer Geschichtlichkeit erlaubt einer Kultur, sich in eine offene Zukunft ohne Angst hinein zu bewegen. Mit der Umschreibung dieser Aufgabe meine ich keineswegs nur die Förderung der Geisteswissenschaften. Die von einseitig Gebildeten immer wieder proklamierte Trennung oder Entgegensetzung von Natur und Kultur, von Technik und Geist, hat mit der Wirklichkeit der modernen Welt überhaupt nichts zu tun. Technikentwicklung und experimentelle Naturwissenschaften, die Medizin eingeschlossen, sind ebenso wie die Reflexion über sie Teile einer Kultur und kein Gegensatz zu ihr. Und wer, wie ich selbst, die Wissenschaften auch der Förderung des guten Lebens, zu dem natürlich der Sport gehört, verpflichtet sieht, wird die Bewahrungsaufgabe der Universitäten keineswegs auf archivarische Tätigkeiten beschränken. Neubewertung, Neuarrangements, kreative Verlebendigung von Überlieferungen sollte und kann sogar in das einziehen, was für gewöhnlich Museum genannt wird.

Die zweite Aufgabe der Hochschulen besteht darin, neues Wissen durch Forschung hervorzubringen. Diese kann und muss einerseits zu einem großen Teil erkenntnisorientiert, das heißt also von Ergebniserwartungen frei sein, was die Folge hat, dass man Forschung nicht eigentlich wirklich planen kann. Sie muss sozusagen in Erwartung des Unerwarteten, gestaltet werden. Der Herzschlag der Forschung ist viel ruhiger, als der von Quartalsbilanzen oder auch Legislaturperioden. Das macht im Alltag der Hochschulen gewaltige Schwierigkeiten. Forschung kann und muss aber auch zu einem guten Teil Aufträgen folgen, gewissen Zielen verpflichtet, bis hin zur Entwicklung von Produktverfahrensprototypen betrieben werden. Aber für die Sicherung einer auf die Folgen schauenden Verantwortungsethik bei allen Beteiligten sind faire die Grundfreiheit der Forschung und Frage und von Antwort verboten sichernde Verfahren zu entwickeln. Diese Verfahren gehören in den Autonomiebereich der Wissenschaft, obwohl sie natürlich gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit einer Transparenzpflicht unterliegen. Im Unterschied zur alten Universität ist die moderne Hochschule nicht nur in den naturwissenschaftlich-technischen Fächern, sondern in allen anderen auch und in ihren Kombinationen aktiv, denn fast alles Neue entsteht nicht in den Fächern, nicht in den Disziplinen, sondern an den Grenzflächen zwischen ihnen. In Folge dessen sind auch die Institutionen, in denen wir die Forschung organisieren, künftig sehr viel stärker Disziplin übergreifend

als früher. So sind die Hochschulen Zukunftswerkstätten der Gesellschaft, in der ein Großteil der Innovationen vorbereitet wird, die die Arbeitsplätze der Zukunft hervor bringen und damit sichern. Und dieses Bewusstsein der allgemeinen Bevölkerung beizubringen, ist eine der Pflichten, die wir in den Hochschulen heute haben, da müssen wir aber noch besser werden. Nicht zufällig, meine Damen und Herren, haben die Hochschulrektorenkonferenz und das Holtzbrinck-Veranstaltungsforum vor etwa 14 Tagen in Berlin den Bildungsdialog über die Zukunft von Schule, Wirtschaft und Hochschule unter dem Thema Kultur der Anstrengung abgehalten. Carl-Uwe Steeb hat dabei, das erste Mal, dass ein Spitzensportler oder ein ehemaliger Spitzensportler bei einer dieser Veranstaltungen dabei war, einige Überraschung ausgelöst, aber es war sehr positiv. Er hat einige Elemente von Anstrengung in Sport, Wirtschaft und Bildung uns deutlich gemacht, vor allem eben ihre Verbindung. Wegen der Mobilisierung von Kreativität ist auch die Verbindung forschenden wie studierenden Lernens in den Hochschulen eine Grundlage für die Erfüllung ihrer Aufgaben, aber Akteure der Forschung sind heute nicht mehr nur die großen Einzelpersonlichkeiten die wir so kennen wie Einstein oder Schrödinger oder andere, die in Einsamkeit und Freiheit allenfalls von lernenden Gehilfen unterstützt, nach Erkenntnis suchen, sondern es sind heute vor allem Arbeitsgruppen, Teams mit flachen Hierarchien. Das ist neu nicht nur in Natur und Technikwissenschaften oder Medizin sondern auch längst in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Und da die sich in ihrer Fächerkultur noch schwer damit tun, in größeren Teams zusammen zu arbeiten, muss es mehr trainiert werden. Ich habe selbst mal eine Forschungsgruppe geleitet von 35 Geisteswissenschaftlern, ich kann Ihnen sagen, das war fast wie im Hühnerstall. Ohne kritische Masse gelingen wissenschaftliche Paradigmenwechsel an vorderster Front nur noch selten. Das Stichwort Team bringt natürlich auch den Kennern die Assoziation Sport wieder ins Bewusstsein. Der Sport ist ein Feld, ein Feld von mehreren, denn auch Jazz-, Kammer- und Orchestermusik sind solche und den Hervorbringern des eben gehörten Wohlklangs gilt mein besonderer Dank. Ein Feld, auf dem gemeinsames zielgerichtetes Handeln zudem verbunden mit individuellen Erfolgserlebnissen zusätzlich motiviert, besonders gut eingeübt und in die allgemeine Arbeitswelt übertragen werden kann. Seilschaft im ursprünglichen, positiven Sinne wie beim Klettern.

Die dritte Aufgabe der Hochschulen lautet, dieses Lernen zu organisieren, ab sofort übrigens lebenslang, durchaus auf Ausbildung für Berufstätigkeit bezogen, aber eben und vor allem gerichtet auf die Bildung der Persönlichkeit in ihrer menschlichen vor allem kommunikativen Fähigkeit mit dem Ziel, Orientierung zu bieten für das Handeln unter dem Druck von Zeit- und Informationsüberlastung.

Aus diesen drei Aufgaben lässt sich eine vierte ableiten. Auch diese ein Kind der modernen Zeit, wie wohl sie in der Geschichte durchaus ihre Vorläufer hat. Es geht um die Weitergabe des Wissens außerhalb der Gemeinschaft der Lehrenden, Forschenden und Lernenden in die Gesellschaft hinein, also es geht um Wissenstransfer als Dialog, weil auch aus der Gesellschaft Fragen wie Antworten in die Wissenschaft natürlich hinein strömen. Alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler müssen dabei ihre strengen Fachcodes verlassen und die Aufklärung der Gesellschaft nicht nur den Journalisten überlassen. Das ist noch einmal das Thema das ich eben angeschnitten hatte. Die Aufgabe in der Gesellschaft für die Bedeutung der Hochschulen als den Zukunftswerkstätten zu verdeutlichen, bedarf der Anstrengung aller, nicht nur derer damit Beauftragten in den Hochschulen, sie haben eins, zwei, drei je nachdem manchmal auch fünf Leute für die Öffentlichkeitsarbeit. Die können das nicht stemmen, völlig ausgeschlossen. Auch der Hochschulsport lebt zum Teil vom Ehrenamt, natürlich und das ist auch in Ordnung. Sie brauchen die Wissenschaftler selber, die müssen selber Gelegenheiten erfassen und es muss systematisch organisiert werden. Sie brauchen eine professionelle Kampagne. Wir haben „Wissenschaft im Dialog“ in Deutschland jetzt organisiert zwischen den Forschungseinrichtungen und den Hochschulen. Es kommt in Gang, aber es ist sehr mühsam und vielleicht fällt uns bei Gelegenheit noch einmal ein Gag ein.

Was werden die drei Kennzeichen der Hochschulen der Zukunft sein? Die drei wichtigsten, denn da können viele Kennzeichen sein. Eines will ich vorab nennen, nämlich ihre Unterschiedlichkeit, ihre Diversität. Wir werden nicht in Uniformen sozusagen herumlaufen. Sie haben alle unterschiedliche Aufgaben. Wir haben ein Hochschulsystem, das den gesellschaftlichen Ansprüchen entsprechend diversifiziert ist. Wir haben neben der Berufsbildung in einigen Ländern nach dem Abitur Berufsakademien, die duales System kombinieren mit einer wissenschaftlich basierten Ausbildung. Wir haben duales System in den Fachhochschulen zunehmend, Gott sei Dank. Wir haben die Fachhochschulen selber, auch diese sehr unterschiedlich strukturiert und mit unterschiedlichen Ansprüchen, einige weit in die Forschung hineinreichend, einige noch nicht. Wir haben Universitäten, die stärker berufsbezogen sind, zum Beispiel die Medizinuniversitäten oder Universitäten mit technischen Fachrichtungen, und wir haben die großen Universitäten mit einem breitem Fächerspektrum, bei dem aber klar ist, dass dieses Fächerspektrum nie vollständig sein kann, übrigens auch nicht sein muss, weil der viel beschworene Dialog zwischen den Fächern ohnehin nur sehr mühsam organisiert wird, angesichts der Knappheit der Zeit und der Vordringlichkeit des Befristeten, wie mal Niklas Luhmann gesagt hat.

Also, die drei wichtigsten Kennzeichen: das erste global vernetzt, das zweite digital vernetzt und das dritte individuell vernetzt. Global vernetzt bedeutet, dass die Universitäten und die Hochschulen sich ihrer mittelalterlichen, ihrer frühneuzeitlichen Wurzeln besinnen, als der Austausch durch Mobilität der Lehrenden, Forschenden und Studierenden ganz selbstverständlich über alle Grenzen hinweg erfolgte. Heute ist in Deutschland eine Landesgrenze eine Grenze. Ich habe das lange von Kaiserslautern aus mit den Mannheimern und Ludwigshafenern diskutiert. Dass es in Mannheim und Ludwigshafen zwei unterschiedliche Fachhochschulen gibt, die, wie in verschiedenen Bundesländern kaum Dinge gemeinsam tun, kann man schwer nachvollziehen. Die könnten sich wunderbar zusammen tun und gemeinsame Programme machen, aber die Landesgrenzen und die Eitelkeit der Landespolitiken haben diese Dinge leider bisher nicht erlaubt. Also Mobilität in Europa, seit 10 Jahren gibt es diesen Prozess etwa, der die Parzellierung und Abgrenzung überwindet in die der übersteigerte Nationalismus der vergangenen zwei Jahrhunderte das Hochschulsystem mindestens hinsichtlich der Ausbildungsfunktion gestürzt hatte. Die Forschung hat sich davon weitgehend freihalten können, obwohl auch hier in Deutschland vor allem im zwanzigsten Jahrhundert ja einiges sehr Deutsches passiert ist. Also - Abgrenzung mit „Autarkismus“, die Erfindung der „deutschen Physik“ durch Philip Lenard zum Beispiel ist eines der makaberen Beispiele aus dieser Zeit. Ausdruck des neuen Integrationsprozesses in Europa ist der europäische Hochschulraum geworden, ebenso wie der europäische Forschungsraum, die wir zusammenbringen und ineinander integrieren müssen. Etwa 30 Länder sind daran jetzt beteiligt. Die Russen haben kürzlich erklärt, sie würden sich auch beteiligen und würden auch in den Bolognaprozess eintreten und auch die Bakkalaureus/Magister Struktur, soweit sie sie nicht schon haben wieder einführen. Ich sage „wieder einführen“, weil in Deutschland der berühmte Diplom-Mathematiker, den Sie ja als Abschluss vielleicht kennen, in Deutschland 1942 erfunden worden ist, in einer Zeit, die vielleicht auch nicht die vorbildlichste ist. Der Bakkalaureus und der Magister waren die gängigen Abschlüsse in Deutschland bis um die 30er Jahre des 19. Jahrhunderts. Europaweit compatible Strukturen bei den Abschlüssen, die zugleich weltweit anerkannt sind, werden es den europäischen Studierenden erleichtern, sich in einer globalisierten Welt zurecht zu finden, und es wird uns leichter fallen begabte junge Menschen aus anderen Ländern der Welt zu uns zu holen und zu einem Studium in Europa zu begeistern. Auf die vielen Hindernisse beim Aufenthaltsrecht, Beschäftigungsrecht usw. auf die Details will ich nicht eingehen. Dies sind selbst gemachte bürokratische Hindernisse in Deutschland. Auch der komische BAT und die VBL, und was da alles dahinter hängt, das ist ein Problem für die Mobilität.

Digital vernetzt. Die Hochschulen der Zukunft sind offen. Schon heute sind die Mauern der Hörsäle, der Labor wie der Operationssäle da und dort längst perforiert durch das Internet, welches weltweite Dialoge der Forschergruppen über den neuesten Stand, den neuesten Fund im Fach ermöglicht, ja sogar Chirurgie aus der Ferne, aber auch durch digitale Lehrangebote, die für jedermann

zugänglich sind und den jungen Leuten erlauben festzustellen, ob ihre hohen Damen und Herren Professorinnen und Professoren jeweils auf dem Stande der Kunst sind. Das bringt frischen Wind. Elektronische Studienangebote erlauben vor allem das berufsbegleitende Lernen im Fernstudium, natürlich ergänzt durch regelmäßige Präsenzphasen, zu fördern. Sie wissen wahrscheinlich, dass in den Vereinigten Staaten wie im Vereinigten Königreich, damit sind die Engländer gemeint und die Schotten, mehr als die Hälfte aller eingeschriebenen Studenten berufsbegleitend studieren. Soweit sind wir noch nicht, aber der Weg bei uns dahin ist vorgezeichnet. Virtuelle Angebote, damit Sie mich nicht falsch verstehen, werden niemals die persönliche Form des Lehrens und Studierens im Hörsaal im Seminarraum oder im Labor ersetzen, aber sie werden deren Qualität verändern, weil sie wertvolle Ergänzung zum herkömmlichen Lehrangebot sind und auch einige Lernprozesse zu rationalisieren helfen. Sie erlauben darüber hinaus Ressourcen sparende Zusammenarbeit mehrerer Hochschulen auch in regionalen Verbänden. Globalisierung und Regionalisierung sind in Folge dessen keineswegs Gegensätze. Virtualität, haben wir schon gehört, hilft auch dem Wissen im Sport. Natürlich ersetzt sie nicht die Notwendigkeit sich über beträchtliche Zeit im Training anzustrengen und in Echtzeit die jeweilige Sportarttechnik zu verbessern, aber wir haben damals auch schon mit Unterwasserkameras die Bewegungsabläufe aufgenommen. Aber mit der Doppelacht, das war nicht so toll.

Individuell vernetzt, damit meine ich die Individualisierung der Lernprozesse die sich aus der erstgenannten Reihe von Punkten ergibt. Eine Verschiebung von der Lehrorientierung zur Lernorientierung ist in den Industriestaaten insgesamt festzustellen. Ihren strukturellen Niederschlag findet diese Umorientierung in der Zerlegung der Lehrinhalte in Bausteine und in der konsequenten Anwendung von Leistungspunktsystemen, nicht mehr nur zu Transfers sondern auch zu Ansammlungszwecken. Die Kultusministerkonferenz hat zu Recht allen Hochschulen aufgegeben, alle neuen Studiengänge so zu organisieren, dass sie nach solchen Leistungspunkten arbeiten. Die Umsetzung in die Studiengänge erfolgt gegenwärtig, wenn auch etwas zögerlich an einigen Standorten, und sie erlaubt natürlich den Fakultäten die Angemessenheit überlieferter Teilfachgebiete innerhalb der Lehrpläne neu zu reflektieren. Klar ist jedenfalls, meine Damen und Herren, dass die alte Vorstellung „My University is my Castle“ oder gar „My Faculty is my Castle“ kein zukunftsfähiges Motto mehr darstellt, trotz aller sinnvollen und nötigen Loyalität zur eigenen Einrichtung. Verwaltung einer Hochschule, Verwaltung der Wissenschaft im Lande hat dienende Funktionen. Alle Regeln und Vorschriften sind daraufhin zu überprüfen, ob sie einer optimalen Arbeit in Wissenschaft und Studium angemessen sind. Die Voraussetzungen für moderne Managementstrukturen, in denen Wissenschaft und Kernverwaltung künftig zusammen arbeiten können, müssen durch ein Gesetz erleichtert werden, das den Hochschulen Eigenverantwortung im großen Maß überträgt. Ein zentrales Gebiet für die Zukunft der Hochschulen, noch zentraler als bisher, ist die Personalentwicklung. Unternehmenspolitik ist Personalpolitik, das heißt gute Berufungen auf allen Ebenen, nicht nur bei den Professoren, sondern auch bei wissenschaftlichem Nachwuchs, entscheidet über die Qualität und das Niveau der Einrichtung.

Wir müssen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler den nötigen Freiraum für die Grundlagenforschung ohne Erfolgsdruck gewährleisten, während in allen Organisations- und Haushaltsfragen, die den Betrieb der Hochschule als Unternehmen kennzeichnen, zentrale Vorgaben nötig sind, wie zum Beispiel bei der Art der Kosten- und Leistungsrechnung, bei den Vorgaben für die Nutzung von Räumen nach den Kriterien, bei der Vergabe von Energie oder der Bewältigung der Abfallentsorgung. Alles dieses kann und muss man zentral organisieren. Auch die technischen Dienste einer Hochschule, die Versorgung mit Informationen, Bibliothek, und so genannten Rechenzentren, auch diese Teilung ist in der heutigen Zeit eine nicht mehr zeitgemäße organisatorische Trennung, sollten zentral organisiert, aber natürlich dezentral tätig werden. Die besondere Bedeutung der Hochschulen als Zukunftswerkstätten ist, ich habe das schon gesagt, weder in den Medien, ebenso wenig im Bewusstsein der politischen Eliten noch auch im Bewusstsein der allgemei-

nen Wählerschaft hinreichend verankert. Es fehlt an Geld.. Man kann sich nicht gleichzeitig zum Standortfaktor Wissenschaft bekennen und dann gleichzeitig Deutschland gegenüber Finnland, gegenüber Portugal, selbst gegenüber Ländern wie Kanada oder USA so weit benachteiligen. Die National Institutes of Health, um nur ein Beispiel zu nennen in Amerika haben die letzten Jahre eine jährliche Wachstumsrate von 15 % für ihre Spitzenforschung bekommen, Max-Planck lag bei 3 oder 4 oder 5 %. Dieses muss einen nachdenklich stimmen. Da stimmt etwas nicht. Ich nenne das kognitive Dissonanz. Also, meine Damen und Herren, ich denke wir sollten uns daran gewöhnen in der Öffentlichkeit immer dann zu widersprechen, wenn den Bekenntnissen zu bestimmten Dingen, dem Bekenntnis zur Wissenschaft, dem Bekenntnis zur Forschung, die Taten nicht folgen.

Meine Damen und Herren, einen Punkt, weil ich vorhin mit Herrn Kollegen Seidel darüber angefangen habe zu reden, will ich doch noch anschnitten. Nämlich, was bedeutet, wen kann man alles nutzen um diese Aufgabe der Bedeutung einer Hochschule in der Gesellschaft auch nach draußen zu vermitteln, und ich glaube, dass die Hochschulräte dafür eine wichtige Rolle spielen können. Sie als Fremdkörper zu betrachten, hieße, wieder in den Elfenbeinturm zurückzubrechen. Aber dieser wird dann, und das ist meine feste Überzeugung, wenn er denn wieder käme, ich bin mir gar nicht sicher, ob es ihn immer gegeben hat, aber zeitweise wohl, zusammenstürzen. Vor allem engagierte Mitglieder gilt es für diese Räte zu gewinnen, also nicht Leute, die da nur drin sitzen und sich freuen, dass sie so wichtig sind, sondern Leute die etwas tun. Die richtige Wahl der Personen ist dabei die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg und zwar Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in allererster Reihe mit einer Organisations- und Leitungserfahrung im Wissenschaftsbetrieb, die gleichzeitig und das ist nun ganz wichtig, keine persönlichen Interessen in der Hochschule verfolgen, für die sie im Hochschulrat tätig werden. Das bildet die beste Voraussetzung für einen solchen Rat und einen Erfolg desselben. Vertreter von Verwaltung und Wirtschaft, aber auch von Arbeitnehmerorganisationen können, müssen aber nicht als Vermittler in die allgemeine Gesellschaft ebenso positiv wirken, wie Vertreter der Medien. Da muss man nur vorsichtig sein, denn der wissenschaftliche Charakter der Einrichtung muss in solchen Gremien gewahrt bleiben und, jetzt sage ich etwas Ketzerisches, Frau Dr. Reichrath, und das Land hat sich aus diesen Sitzungen fern zu halten. Ich weiß, dass das in anderen Ländern anders geregelt ist und finde das auch nicht so besonders gut. Diese Räte muss man eigenverantwortlich arbeiten lassen. Man kann sie nachher an ihrem Erfolg messen. Man kann sie, wenn sie vom Parlament übrigens berufen sind, damit eine demokratische Legitimation da ist, auch nachher wieder abberufen, wenn sie nicht gut arbeiten, aber man darf sie nicht ständig gängeln. Seine Unabhängigkeit erlaubt dem Hochschulrat außerdem kritische Fragen hinsichtlich der Entwicklung innerhalb der Hochschule zu stellen und konstruktive Empfehlungen abzugeben. Sein Einfluss wird nach meiner Einschätzung eher indirekt als direkt über seine gesetzmäßig festgelegten Kompetenzen zu spüren sein.

Wenn die Hochschulen mit ihren Gremien nicht rechtzeitig zusammen kommen, wenn sie keine vernünftige Entscheidungen zusammen bringen. Das gibt es gelegentlich. Wenn sie insbesondere ihre Leistungsverträge, ich weiß nicht ob sie im Saarland schon solche haben, ich glaube das ist auf dem Wege, jetzt geplant, wenn sie also ihre Zielvereinbarungen nicht hinkriegen, dann muss es zum Gordischen Knoten auch ein Messer geben, das heißt, das Ministerium muss in Ausnahmesituationen eventuell Konflikte auflösende Entscheidungsrechte haben. Dies entspricht der Verantwortung des Staates für die von ihm in die Freiheit entlassene Einrichtung. Im Alltag des Hochschullebens wird es allerdings auch darauf ankommen, die jeweiligen Berichtspflichten der Hochschulen gegenüber den Ministerien nicht zu kleinteilig und perfektionistisch bürokratisch zu gestalten. Da haben wir in einigen deutschen Ländern schon negative Erfahrungen gemacht. Das richtige Personal auszuwählen, ich sagte es schon, ist die Königsaufgabe in der Hochschule. Den Fächern und den Fakultäten hier das Vorschlagsrecht einzuräumen, war bisher ein nicht hinterfragtes Privileg. Wer bei Humboldt nachliest, wird finden, dass er gesagt hat den Hochschulen solle man jegliche Freiheit bei ihrer Arbeit lassen, aber bitte nicht ihnen die Berufung der Professoren voll übertragen. Auch soll-

ten externe Wissenschaftler in die Berufungskommissionen. Diese Regel würde ich mir in die Hochschulgesetze wünschen. Ob es kommt weiß ich nicht, aber ich sage ihnen, dass dafür gute Gründe bestehen. Engagement lässt sich nicht rechtlich verordnen. Wie überhaupt Strukturen nicht Qualität machen. Qualität machen nur Personen. Das ist im Sport übrigens auch nicht anders. Dazu braucht es ein inneres Feuer, das alle Leistungssportler sozusagen automatisch auszeichnet. Dass hier ein solcher Funke vom Sport auf die Lehrer, auf das Studium und die Forschung überspringen kann, davon bin ich fest überzeugt und Hermann Gmeiner der Gründer der SOS-Kinderdörfer, hat einmal gesagt: „Alles Große in dieser Welt geschieht nur, weil einer mehr tut, als er muss.“ Unter diesem Motto wünsche ich Ihnen eine erfolgreiche Vollversammlung.