

- Es gilt das gesprochene Wort -

Rede Prof. Dr. Stephan Dabbert zur Investiturfeier, 27. März 2012

Sehr geehrte Frau Ministerin Bauer,
sehr geehrter Herr Liebig,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Freunde der Universität Hohenheim,
meine Damen und Herren!

An den Anfang meiner Rede möchte ich den Dank stellen. Dieser Dank gilt Ihnen, Herr Liebig, für Ihr unermüdliches, nie nachlassendes Engagement für die Belange der Universität Hohenheim in Ihrem Amt als Rektor während der letzten neuneinhalb Jahre!

Die Universität Hohenheim hat sich während der letzten Dekade sehr stark verändert, einen Teil der Veränderungen haben Sie in Ihrer Rede nachgezeichnet. In der Ihnen eigenen Beharrlichkeit und mit Interesse für die Details, die Ihnen wichtig erschienen, haben Sie diese Veränderungsprozesse mit angestoßen, geleitet, moderiert, umgesetzt und auch gegen Kritik verteidigt. Die wahrscheinlich wichtigste strategische Entscheidung war dabei, die Studierendenzahl in Hohenheim deutlich zu erhöhen. Dies war eine richtige Entscheidung, auch wenn sich jetzt zeigt, dass die Infrastruktur der Universität dadurch bis an ihre Kapazitätsgrenze und teilweise darüber hinaus belastet ist. Der Dank an unseren scheidenden Rektor ist mir ein wichtiges Anliegen, darum habe ich ihn an den Beginn meiner Rede gestellt.

Am Ende Ihrer Amtszeit, Herr Liebig, steht der Dank. Am Beginn meiner Amtszeit stehen die Erwartungen an mich. Die Erwartungen, die an mich gestellt werden, sind

umfassend, anspruchsvoll im Detail, weitreichend und natürlich keinesfalls alle erfüllbar. In diesen Erwartungen drückt sich eine positive Stimmung für die Zukunft Hohenheims aus, sie beinhalten Rückhalt und Optimismus für meine zukünftige Arbeit. Diese Mischung empfinde ich als ausgesprochen motivierend.

Auch ich habe Erwartungen an mich im neuen Amt. Die vielleicht wichtigste Erwartung an mich selbst ist es, die richtigen Fragen zu stellen und zu versuchen, auf diese Fragen – auch im Diskurs mit allen Beteiligten – gute Antworten zu finden. Damit möchte ich heute beginnen. Es sind vier Fragen, die ich aufwerfe.

Warum brauchen wir überhaupt Universitäten?

Es ist unstrittig, dass die Wissenschaft ein Fundament der modernen Gesellschaft ist. Kreativität und kritisches Denken sind Prinzipien, die in der Wissenschaft gepflegt werden und die sich in der dynamischen Entwicklung moderner Industriegesellschaften widerspiegeln. Wir benötigen Wissenschaft als Basis für den technischen Fortschritt und zum besseren Verständnis der uns umgebenden Veränderungen. Die Weiterentwicklung der Wissenschaft ist daher eine wichtige Aufgabe. Die andere Aufgabe ergibt sich dadurch, dass eine moderne Gesellschaft ohne sehr gut wissenschaftlich ausgebildete junge Menschen nicht existieren kann.

Es stellt sich jedoch die Frage, warum wir diese beiden Aufgaben, die die Universität unter einem Dach vereinigt, nicht getrennt organisieren. Warum konzentrieren wir die Forschung nicht in Forschungseinrichtungen, wo doch die Max-Planck-Institute offensichtlich mehr Nobelpreisträger hervorbringen als die Universitäten? Warum überlassen wir die Ausbildung unseres hochqualifizierten Nachwuchses nicht einem dafür spezifisch ausgebildeten Personal an Lehrakademien, das sich auf diese eine Aufgabe konzentrieren kann? Ist es nicht ineffizient, dass wir dem hochspezialisierten, international renommierten Forscher gleichzeitig die Aufgabe geben, die Erstsemester in die Grundlagen seines Fachs einzuführen?

Nein, eine Trennung der beiden Aufgaben wäre keine kluge Vorgehensweise. Zwischen Forschung und Lehre gibt es Synergieeffekte, die ihre Verbindung zu einer intelligenten und produktiven Kombination machen. Sich vorhandenes Wissen anzueignen bedeutet ja nur die Oberfläche des Lernens in einer Wissensgesellschaft. Der schwierigere Aspekt des Lernens und der langfristig wichtigere ist der Erwerb der Fähigkeit, sich innerhalb des Bezugsrahmens eines Faches selbstständig und kreativ bewegen zu können. Dieser Aspekt des wissenschaftlichen Lernens kann jedoch sinnvoll nur von solchen Personen überzeugend vermittelt werden, die selbst aktiv in ihrem Fachgebiet wissenschaftlich tätig sind.

Aber nicht nur die Lehre profitiert von der Forschung, sondern auch die Forschung von der Lehre. Ohne den in diesem Geist ausgebildeten wissenschaftlichen Nachwuchs könnte auch die Forschung nicht existieren. Die Antwort auf die Frage „Warum gibt es überhaupt Universitäten?“ lautet also: Weil es effizient ist, Forschung und Lehre miteinander zu kombinieren.

Wie kann man heute eine Universität sinnvoll organisieren?

In der Debatte zu dieser Frage stehen sich zwei Auffassungen gegenüber: Die eine Sichtweise sieht in der Selbstorganisation der Beteiligten den Königsweg. Die Gelehrtenrepublik oder – als modernere Variante – die Gruppenuniversität sind dabei die Organisationsmodelle, d. h. Entscheidungen werden ausgehandelt. Oft wird mit diesem Modell eine auf sich selbst bezogene Universität verbunden, die der Bildung und Wissenschaft dient, aber nur mittelbar gesellschaftliche Aufgaben wahrnimmt. Das Gegenmodell ist die unternehmerische Universität, die sich hierarchisch organisiert und sich dazu moderner Instrumente des New Public Management bedient, also gezielt Anreize für die Beteiligten setzt. Meist wird dieses Modell damit assoziiert, dass die Universität auf ihre gesellschaftlichen Aufgaben hin orientiert ist, d. h. dass Erfolge an der Ausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften und nützlichen Forschungsergebnissen gemessen werden.

Beide Modelle haben ihre Nachteile. Mit dem Prinzip der Selbstorganisation ist die Gefahr der Selbstblockade und der Unbeweglichkeit verbunden. Das Prinzip der Hierarchie gerät an seine Grenzen, wenn es Kreativität und Motivation behindert, und wenn die eigentlichen „Produkte“ schlecht standardisierbare Qualitätseigenschaften aufweisen, wie dies an Universitäten vielfach der Fall ist.

Aus meiner Sicht ergibt sich daraus, dass wir für die Leitung und die Organisation einer Universität eine neue Synthese, ein neues Modell benötigen. Die Universität muss sich heute einerseits auf das gesellschaftliche Umfeld orientieren. Sie muss aber gleichzeitig erhebliche Freiräume haben, um ihre eigene wissenschaftliche Welt entwickeln zu können. Die inneruniversitäre Hierarchie, die durch die rechtlichen Entwicklungen in der letzten Dekade erheblich gestärkt wurde, sollte als Ergänzung und Gegengewicht zur Selbstorganisation gesehen werden, nicht als ein Ersatz. Dies bedeutet, dass sich die Leitung der Universität an dem Prinzip der Kooperation orientiert. Wenn die Selbstorganisation und das kooperative Prinzip jedoch nicht zu guten Lösungen, die im Gesamtinteresse liegen führen, wenn gegenseitige Blockaden vorherrschen und keine Wege der kreativen Zusammenarbeit gegangen werden, dann besteht die Notwendigkeit für die Leitung einzugreifen und zu entscheiden. Dieses Organisationsmodell bezeichne ich als kooperierende unternehmerische Universität.

Wo steht die Universität Hohenheim heute, was waren die prägenden Entwicklungen der letzten Jahre?

Wer vor etwa 15 Jahren in Hohenheim war und heute wiederkommt, findet die Universität äußerlich nur wenig verändert. Nur hier und dort gab es einige bauliche Erneuerungen. Der gleichbleibende Charme des Hohenheimer Campus kann dazu verleiten zu übersehen, wie stark sich die Universität jedoch in vielfältiger Hinsicht verändert hat. Besonders bemerkenswert ist dabei die starke Zunahme der Zahl der Studierenden, die dem aufmerksamen Beobachter bei einem Rundgang während der Vorlesungszeit durchaus ins Auge fallen dürfte.

Weniger offensichtlich, aber von ebenso weitreichender Bedeutung ist die Veränderung in den Studiengängen. Hohenheim hat heute sehr viel mehr verschiedene, differenziertere Studiengänge als vor 15 Jahren. Es gibt ein umfangreiches englischsprachiges Angebot, das es erlaubt, ohne vertiefte Kenntnisse der deutschen Sprache in Hohenheim zu studieren. Im Rahmen des Bologna-Prozesses haben sich die Studiengänge verändert: Es wird wesentlich mehr geprüft als früher, es gibt kleinere Lern- und Prüfungseinheiten und insgesamt sind die Lehrveranstaltungen für die Studierenden transparenter organisiert und in der Regel mit gut strukturiertem Begleitmaterial versehen.

Dieses differenziertere und kleinteiligere Lehrangebot ist von Kritikern des Bologna-Prozesses beklagt worden. Mancher Kritiker übersieht dabei, dass die digitale Revolution der letzten zwei Jahrzehnte die Muster der Wahrnehmung, des Lernens und der Kommunikation verändert hat. Wir arbeiten und lernen heute in einer Informationsflut und mit Kommunikationskanälen, die eine kleinteiligere und genauere Strukturierung der Abläufe als vor zwei Jahrzehnten erfordern. Dies betrifft die junge Generation, die mit diesen neuen Möglichkeiten aufwuchs, sehr viel stärker als diejenigen, die diese Revolution erst in fortgeschrittenen Jahren erlebten. Der Bologna-Prozess ist auch eine Reaktion auf diese kulturelle Veränderung. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es nicht weiteren Verbesserungsbedarf in der Umsetzung der neuen Studienformen gäbe.

Die Aufgaben der Universität auf der einen Seite und die Ressourcen, die dafür zur Verfügung stehen, hängen eng miteinander zusammen. Die Mittel, die das Land Baden-Württemberg der Universität Hohenheim zur Verfügung stellt, sind dabei das Fundament aller Aktivitäten, diese Mittel machen den Löwenanteil aus. Aus dieser Tatsache erwächst unsere Dankbarkeit und Verpflichtung gegenüber dem Land und seinen Steuerzahlern.

Schaut man bezogen auf diese Mittel zurück, so hat sich auf den ersten Blick in den letzten 15 Jahren vieles verändert: Studiengebühren wurden eingeführt, wieder abgeschafft und – dankenswerter Weise – durch Qualitätssicherungsmittel ersetzt. Mit dem Programm 2012 wurde ein beträchtliches Ausbauprogramm finanziert, es gab zwei Solidarpakte, die die Mittelkürzungen im Gegenzug mit einer gewissen Planungssicherheit verbanden.

Alle diese Veränderungen sollten aber nicht darüber hinweg täuschen: Unter dem Strich und inflationsbereinigt bekommt die Universität vom Land heute ziemlich genau dieselbe jährliche Summe zur Verfügung gestellt wie vor 15 Jahren. Auch die Überlastmittel des Bundes (Programm 2020) ändern dies nicht wesentlich. Einen realen Zuwachs gab es bei den Drittmitteln. Die mit diesen Drittmitteln verbundenen Projekte sind jedoch in der Regel nicht vollfinanziert, sondern erfordern einen Beitrag der Universität aus ihren Grundmitteln.

Real gleichbleibenden Mitteln des Landes steht eine Ausweitung der Leistungen und Aufgaben der Universität gegenüber. Herausragend ist dabei die Erhöhung der Studierendenzahl: Wir werden in absehbarer Zeit gegenüber der Situation 1997 eine Verdoppelung der Zahl der Studierenden in Hohenheim erreichen. Nimmt man ein etwas anderes Bezugsjahr, wie diese Herr Liebig in seiner Rede getan hat, so ist die Verdoppelung bereits erreicht.

Die Entwicklung der Forschungslandschaft war in den letzten Jahren geprägt durch eine Verschärfung des wissenschaftlichen Wettbewerbs insbesondere bei der DFG, durch eine zunehmende Bedeutung von Drittmitteln, da ohne die Einwerbung von Drittmitteln eine konkurrenzfähige Forschung an vielen Stellen kaum mehr möglich ist, und vor allem durch die Diskussion um die Exzellenzinitiative.

Baden-Württemberg hat sich im Rahmen der Exzellenzinitiative als führendes Bundesland etabliert. Dass Hohenheim in diesem finanziell und für die Reputation wichtigen Wettbewerb nicht punkten konnte, müssen wir zum Anlass für eine selbstkritische Analyse nehmen. Um es im Bild zu sagen: Wer sich in der Nähe einer größeren Zahl von Leuchttürmen befindet, muss besondere Maßnahmen ergreifen, damit das eigene Licht noch wahrgenommen wird.

Welche Aufgaben liegen vor der Universität Hohenheim?

Eine ganz unmittelbare Aufgabe ist es, den Studierenden, die bereits in Hohenheim sind, und denjenigen, die kommen werden, ein gutes und ertragreiches Studium zu ermöglichen. Aufgrund der bereits getroffenen Beschlüsse werden die Studierendenzahlen noch weiter zunehmen. Strategisch in der Lehre von besonderer Bedeutung sind alle Maßnahmen, die Forschung und Lehre enger miteinander

verknüpfen. Universitätsintern gibt es noch einen gewissen Spielraum im Hinblick auf die Vereinheitlichung von Regelungen in den Studien- und Prüfungsordnungen. Wenn wir die Grundregeln der Studiengänge über die Fakultäten einheitlich und langfristig stabil gestalten, können wir die Attraktivität unserer Studiengänge noch weiter erhöhen und auch bessere Möglichkeiten eröffnen, über die Fakultätsgrenzen hinweg zu studieren.

Im Bereich der Forschung gilt (mehr als im Bereich der Lehre), dass die individuelle Qualität der Forscherinnen und Forscher im Vordergrund steht. Die Vielfalt der Facetten, der Denkschulen und der Fachgebiete sind für die Universität eine wertvolle Ressource. Wie im Schloss Hohenheim manche Nische erst zum gelungenen Gesamtbild beiträgt, so auch in den wissenschaftlichen Gebäuden der Universität Hohenheim.

Um im Bild zu bleiben: Das Schloss besteht nicht in erster Linie aus Nischen, sondern aus klaren, großzügig angelegten räumlichen Strukturen mit breiten und guten Verbindungen zwischen einzelnen Bereichen. Diese Elemente sind – bei aller Sympathie, die ich auch für die Nischen hege – die zentralen Elemente für die Nutzbarkeit unseres Schlosses. Eine kleine Universität wie die Universität Hohenheim mit einem begrenzten Fächerspektrum muss eine deutlich sichtbare Botschaft nach außen senden, für welche Themen sie steht. Gleichzeitig kommt der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen ein größeres Gewicht zu, als dies an sehr großen, wesentlich heterogeneren Universitäten der Fall ist.

Erkenntnis und Bildung, Forschung und Studium sind Auftrag und Aufgabe der Universität. Wenn man es in der Sprache der Ökonomen formuliert: Forschungsergebnisse und hochqualifizierte Absolventen sind der Output der Universität. Die Wissenschaftler beschäftigen sich täglich unmittelbar mit diesem Auftrag. Ohne einen Servicebereich, der sie umfassend unterstützt, könnten sie diesen Auftrag nicht erfolgreich realisieren. Zwischen Servicebereich und Wissenschaft brauchen wir eine Verstärkung der Kooperation. Die im Servicebereich beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität sind in gleichem Maße essentiell für den Erfolg der Gesamteinstitution wie die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Der Beitrag des Servicebereichs zum Auftrag der Universität ist jedoch häufig über mehrere Stufen vermittelt und gerät dabei trotz seiner Bedeutung gelegentlich aus dem Blick. Die Erfolge der Universität in Forschung und Lehre sind auch die Erfolge derer, die im Servicebereich arbeiten. Es gibt also allen Anlass für eine gegenseitige Wertschätzung zwischen den beiden Bereichen und für eine enge Kooperation bei einer Ausrichtung auf den Auftrag der Universität.

Von großer Bedeutung für unseren zukünftigen Erfolg ist die Zusammenarbeit im wissenschaftlichen Bereich. Um mein Anliegen in einem weiteren Bild zu verdeutlichen: Wir haben gute, sehr gute, auch herausragende wissenschaftliche Einzelkünstler in Hohenheim, die auf den unterschiedlichen Instrumenten und Methoden Hervorragendes leisten. Entscheiden sich diese hervorragenden Solisten dafür, gemeinsame Gruppen und Orchester zu bilden, so erweitern sie ihr Repertoire und ihre Zuhörerschaft. Welche Formen dieses Zusammenspiels dabei annimmt, ob Kammerorchester, Rockgruppe oder Jamsession, ist dabei weniger wichtig.

Für die Wahrnehmbarkeit der Universität in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit und in der Gesellschaft sind diese Kooperationen von sehr großer Bedeutung. Das Zusammenfinden dieser Gruppen zu erleichtern und ihr harmonisches Zusammenspiel zu fördern, ist daher eine wichtige Aufgabe für die Zukunft. Angemerkt sei, dass diese Musikgruppen nicht nur in Hohenheimer Besetzung spielen müssen, sondern durchaus auch mit Mitgliedern anderer Universitäten verstärkt sein können. Hier und da sollte jedoch eine Hohenheimer auch den Takt angeben.

Ich bin dankbar für das Vertrauen, das mir die Universität, das Land Baden-Württemberg und das gesellschaftliche Umfeld der Universität für meine Aufgaben in den kommenden Jahren entgegenbringt. Ich freue mich auf diese Aufgaben und auf die Zusammenarbeit mit Ihnen. Diese Zusammenarbeit wird auch Konflikte einschließen. Ich wünsche mir, dass es uns gelingt, solche Konflikte – an die man an einem Tag wie dem heutigen kaum denkt – dann im Geiste gegenseitiger Wertschätzung konstruktiv zu lösen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.