

Rede von HRK-Präsident Prof. Dr. Peter-André Alt zur Veranstaltung anlässlich des Beginns seiner HRK-Präsidentschaft am 21.11. 2018 in der Heilig-Geist-Kapelle der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

mit Metaphern kommt man weit, in den Himmel oder in Teufels Küche. Metaphern sind vieles zugleich, anschaulich und missverständlich, verräterisch und klar, suggestiv und manipulativ, klug und erklärend. Nicht nur Geisteswissenschaftlern ist zu raten, den Gebrauch von Metaphern zu kontrollieren, ihren Sinn zu hinterfragen und sich zu überlegen, ob die Nebenwirkungen, die sie auslösen, erwünscht oder unerwünscht sind. Wer die Leistungen von Hochschulen charakterisieren möchte, stößt unweigerlich auf Metaphernangebote. Hochschulen sind in lang zurückliegenden Zeiten als „*gütige Mütter*“, in krisenhaften Phasen als „*im Kern verrottet*“ beschrieben worden. Zuletzt standen organische Metaphern hoch im Kurs: die Rede war von *Herzkammer*, *Rückgrat* und *Kristallisationspunkt* des Wissenschaftssystems.

Gemeinsam ist diesen Bildern, dass sie für Hochschulen eine maßgebliche, unverzichtbare, ja existentielle Funktion innerhalb eines größeren Gesamtgefüges anzeigen. Hochschulen, so scheint es, bringen andere Teile des Wissenschaftssystems zum Laufen, stützen oder bündeln sie. Gespiegelt findet sich diese Zuschreibung in einem vom Wissenschaftsrat vorgeschlagenen Begriff, dem des „*Organisationszentrums*“.

Er erfasst die ordnende und ermöglichende Funktion, die Hochschulen

hierzulande wahrnehmen müssen und können. Worin bekundet sich diese Funktion genau?

Es sind drei Felder, die man hier nennen muss: Aufgaben (1), Arbeitsprozesse (2), privilegierte Handlungsbereiche (3). Zum Portfolio der Aufgaben von Hochschulen gehören Forschung, Lehre, Transfer, Leistungen für die Infrastruktur, wissenschaftliche Weiterbildung, Wahrung des kulturellen Erbes, regionale und internationale Zusammenarbeit, Förderung nachfolgender Generationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aller Karrierestufen. Das ist nur ein Auszug, aber er zeigt schon Vielfalt und Spannweite hochschulischer Aufgaben. Daneben erbringen Hochschulen auch eine Organisationsleistung, indem sie in effizienter Weise Arbeitsprozesse steuern.

Im einzelnen können Hochschulen Wissenschaft in ihrer funktionalen Erscheinungsform in Lehre und Forschung gestalten; sie können Wissenschaft in ihrer Diversität produktiv machen durch die Kooperation von Disziplinen; können Wissenschaft organisieren in Breite und Exzellenz; Wissenschaft erklären, für Fachöffentlichkeiten und nicht-fachliche Publika; Innovationen vorantreiben durch optimale Ausschöpfung und bestmögliche Kombination ihrer intellektuellen wie infrastrukturellen Ressourcen.

Was können – dritter Punkt – einzig und allein die Hochschulen? Autonomie von Forschung und Lehre sichern. Karrieren von der Studienphase bis zur Berufung unterstützen. Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Forschung gleichzeitig ermöglichen. Regionale, nationale und globale Vernetzungen stärken. Qualifizieren für unterschiedlichste Berufsmärkte. Es ist allein

die Hochschule, die das Zugleich von Selbststeuerung und Organisation der Wissenschaft durch die Vielfalt der Fächer, die Freiheit der Grundlagenforschung, die Missionsorientierung der angewandten Forschung und die Diversität der sie betreibenden Persönlichkeiten verwirklichen kann. Daher, genau daher ist sie nicht nur ein System, das Wissenschaft möglich macht, sondern das Organisationszentrum der Wissenschaft schlechthin.

So schön diese Selbstbeschreibung ist, so belastend wirkt das Gewicht der Vielheit, die sie trägt. Peter Strohschneider diagnostizierte vor einigen Jahren für die Universitäten eine „Überdehnung“ ihres Selbstverständnisses und der in sie gesteckten Erwartungen. Im Hintergrund steht ein „Leistungsparadox“: Universitäten sollen alles können, von der Grundlagenforschung bis zum Entrepreneurship, von der engmaschigen Betreuung ständig wachsender Studierendengruppen bis zur Erhaltung ihrer internationalen Konkurrenzfähigkeit, von der Drittmittelinwerbung bis zur genauen Supervision ihrer Projektsteuerung, von der leistungsorientierten Governance bis zur Erzeugung sozialer Kohäsion in divers ausgebildeten Personengruppen ihrer Mitgliederschaft, von Entwicklung und Technologietransfer bis zur professionellen Öffentlichkeitsarbeit im Blick auf die Bringschuld gegenüber einer sie finanzierenden Gesellschaft.

Vielfalt ist produktiv, aber zugleich eine Hypothek. Das wird auch dort sichtbar, wo man sich mit der Interessenvertretung der Hochschulen insgesamt, also mit uns, der HRK befasst. Die HRK nennt sich selbst "die Stimme der Hochschulen". Wieder also eine Metapher. Hier geht es nicht um Diversität, sondern um Entität. Die Metapher von der Stimme zeigt an: wir sind viele,

aber wir sprechen, als seien wir einer. Ein wenig klingt das wie eine Beschwörungsformel, deren besonderer Charakter bekanntlich darin besteht, dass sie behauptet, was realiter nicht existiert.

Ist also die eine Stimme der HRK auch bloß eine Beschwörungsformel, eine ritualisierte Sprachregelung, mit deren Hilfe wir uns eine nur vermeintliche Geschlossenheit bescheinigen? Meine Antwort: keineswegs. Was immer die HRK verlauten lässt, ist Ausdruck einer geschlossenen Position, die in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet wird. Unsere Papiere, Forderungen, Entschlüsse sagen ja nicht das, was nur einige denken, sondern das, was als Konsens sichergestellt wurde.

Die Stimme der Hochschulen ist also eine abgestimmte Stimme – das, was nicht abgestimmt wird, kommt in den Öffentlichkeitsaktivitäten der HRK nicht zur Sprache. Und hier beginnt die Schwierigkeit. Denn der Vorgang des Abstimmens kann die Stimme selbst schwächen. Vielfach ist beklagt worden, die HRK äußere sich zu vorhersehbar, weil das, was sie sage, Produkt reiner Kompromissbildung sein. Sie fordere immer wieder dasselbe – Geld –, beklage immer wieder dasselbe – Überlastung der Lehre, Drittmittelabhängigkeit – und projiziere immer wieder dieselben Ziele – auskömmliche Ausstattung, Absicherung des strukturellen Wachstums.

Dagegen betone ich: Vorhersehbarkeit an sich ist nicht schlimm, sondern ein Teil des Lobbyismus, den wir betreiben. Die eine Stimme, die wir sind, ist womöglich manchmal langweilig, aber sie ist notwendig und unverzichtbar. Solange die Baustellen bleiben, werden wir sie auch benennen. Abwechslung gibt es anderswo.

Zum Beispiel dort, wo es um kreative Denkmodelle geht. Auch für sie sollte die Stimme der Hochschulen zuständig sein, und hier darf, ja muss sie überraschend klingen. Sie sollte nicht nur das Gegebene – und mit ihm das Fehlende – beschreiben. Sie sollte auch das Mögliche thematisieren, das Denkbare, also Alternativen zu unserer institutionellen Wirklichkeit, zum Status quo. Das kann man sicher nicht qua Abstimmung, wie die hier versammelten Rektorinnen und Präsidenten unserer Hochschulen, aber auch die Chefs der außeruniversitären Institutionen wissen. Wer ins Neue hineindenken möchte, schafft das nur, wenn er sich nicht auf das verlässt, was als geprüft gilt. In diesem Sinne hat die Stimme der Hochschulen auch Ausdruck eines Gestaltungs- und Veränderungswillens zu sein.

Sie zu erheben scheint mir deshalb geboten, weil vieles zu tun ist. Wir brauchen verlässliche Perspektiven für die hochschulische Forschung, ordentliche Lehre, eine gute Balance aus Beständigkeit und Wettbewerb, faire Bedingungen für die Kooperation mit der Wirtschaft, Spielräume für internationale Aktivitäten, Förderung unserer innovativen Potentiale, Chancen für junge Wissenschaftler.

Alles das und viel mehr werden wir in den nächsten Jahren im Blick haben. Der HRK kann das nur gelingen, wenn sie die abgestimmte Stimme der Hochschulen als deren oberster Lobbyist und zugleich die überraschende Stimme des Vordenkers zugleich ist.

Niklas Luhmann schrieb vor exakt 50 Jahren, die Wissenschaft habe „die spezifische Funktion, die Welt für die Gesellschaft offen zu halten. Für diese Funktion wird sie freigestellt.“ Wenn die Hochschulen das Organisationszentrum der Wissenschaft sind, dann muss auch für ihre Vertretung gelten, dass

sie Freiheit braucht, um der Gesellschaft mehr Möglichkeiten – theoretisch und praktisch – zu erschließen.

Meine Damen und Herrn, ich begrüße sie in der Heilig-Geist-Kapelle auf dem Campus der Humboldt-Universität zu Berlin. Das Ziel des Abends ist es, gemeinsam Perspektiven für das Hochschulsystem zu diskutieren, Modelle zu prüfen und im Sinne des oben Gesagten zweierlei zu reflektieren: Erfordernisse und Lösungen, Gegebenheiten und neue Ansätze.

Dabei gelten die Regeln der Wissenschaft: Kreativität ist geboten, Wechsel des Blickwinkels tun gut, wo es nicht weitergeht, muss man beharrlich unbetretene Wege erproben. Seien Sie willkommen.