

DER REKTOR



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor der Universität Heidelberg  
Heidelberg, 27. Oktober 2014, Aula der Alten Universität

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Freunde und Angehörige unseres jungen 60-Jährigen, lieber Herr Nawroth,

gerne komme ich Ihrem Wunsch nach, einige Gedanken zum Thema vorzutragen:

**Die akademische Gemeinschaft als Grundlage einer erfolgreichen Universität.**

Die Universität entstand im europäischen Mittelalter. Der Feudalstaat beruhte auf zwei Säulen: Ökonomisch auf Grundbesitz und daraus resultierenden Einnahmen, seien sie nun in Form von Naturalien oder Geld bzw. aus Privilegien und Rechten geleistet worden, die Governance wurde durch einen Personenvertrag, um es einfach auszudrücken, zwischen Menschen unterschiedlichen oder auch gleichen Standes stabilisiert und geregelt. Dies galt auch für die Universitäten, deren Struktur und Aufbau auf Privilegien bzw. Freiheiten und einem nach innen hin gerichteten selbstverantwortlichen Personenverband beruhte – übrigens in manchem ähnlich, nicht gleich, den Klöstern oder Zünften.

Auch die *universitas studii heidelbergensis* bezog stets ihr Budget aus persönlichen Zuwendungen des Landesherrn und Einkünften aus Rechten und Grundbesitz – ich verweise hier auf die bemerkenswerte Zusammenstellung der Besitzungen und Einnahmequellen der Universität bis ins 17. Jahrhundert aus dem Universitätsatlas. Wir würden das heute Endowment nennen, gegründet und zusammengeführt aus Schenkungen, Erbschaften oder kluger Anlagepolitik.

Die nicht vollständige, aber weitreichende finanzielle Unabhängigkeit der Universität war eine der Säulen der akademischen Freiheit. Die Universität war stets

rechtsfähig und ist bis heute eine rechtsfähige Körperschaft. Die zweite Säule waren die individuellen Freiheiten, die die Angehörigen der Universität genossen, bis hin zum Recht, Waffen zu tragen – übrigens in der Mensur schlagender Verbindungen ist dies noch erkennbar. Nach innen hat sie bis zum Ende des Ersten Weltkriegs, der Karzer belegt es, ebenfalls Recht gesprochen, bis hin zu persönlichen Strafen. Allerdings wurde dies nach 1803 als Landesuniversität immer stärker eingeschränkt.

Mit dem Ende des Heiligen Römischen Reichs Deutscher Nation und den großen Universitätsreformen zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurden auch die Freiheiten „reformiert“. Finanziell ruiniert durch Kriege, zuletzt die Napoleonischen, und durch die damit verbundenen Reterritorialisierungen wurden die Universitäten ihrer finanziellen Grundlage beraubt und als Landesuniversitäten weitergeführt. Die individuellen Freiheitsrechte wurden durch Humboldt oder den Freiherrn vom Stein neu gegossen und interpretiert: Es war nun die Freiheit von Forschung und Lehre, die die Universitäten als Hort für Neues, auch Revolutionäres auszeichnete. Geblieben aber ist die innere Selbstorganisation eines Personenverbands – übrigens wie heute durch alle Zeit immer wieder attackiert durch den Versuch, Leitungsstrukturentscheidungen von außen, sei es „basisdemokratisch“ oder politisch-landesherrschaftlich, zu beeinflussen. Übrigens waren diese Eingriffe gerade an neugegründeten, in den letzten Jahrzehnten auch nicht-universitären Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen besonders deutlich und nicht immer zum Guten der Institutionen.

Die Verbindung von wissenschaftlicher universitärer Freiheit, Forschung und Lehre eigenverantwortlich bis hin zur Graduierung der Absolventen (Promotionsrecht) zu organisieren, sowie die eingeräumte Möglichkeit akademischer Selbstorganisation hat sich trotz vieler Angriffe und Widrigkeiten als äußerst robust und erfolgreich erwiesen. Warum?

Ich behaupte, es ist die intrinsische und daher politische Unabhängigkeit eines nach außen vielfach amorphen, daher schwer angreifbaren und höchst flexiblen, zugleich

ungemein effizient arbeitenden und Generationen übergreifenden Personenverbands. Er fußt in seinem Selbstverständnis auf traditionellen, meist nur noch emotional, aber dafür umso näher stehenden Rechten, die an die Freiheiten des Mittelalters anknüpfen. Ein schönes Beispiel, wie Geschichte die Gegenwart mitgestaltet. So kann man nach den großen politischen Umbrüchen in den Verlautbarungen 1803 und 1945 immer wieder die Anknüpfung an das überlieferte Selbstverständnis der Universität Heidelberg finden. Und die Universität besteht aus ihren Mitgliedern, sie kann um- oder ausziehen, sich immer wieder neu organisieren und gestalten.

Damit ist sie, die akademische Gemeinschaft oder, anders gesagt, der universitäre Personenverband, die Grundlage einer erfolgreichen Universität. Wie funktioniert sie, was muss sie neben ausreichenden wirtschaftlichen Möglichkeiten auszeichnen, damit die Universität sich dynamisch entwickelt? Ich behaupte, zwei miteinander in Beziehung stehende Dinge müssen gewährleistet sein:

- Die Freiheit von Forschung und Lehre,
- ein lebendiger und funktionierender Personenverband über die Generationen hinweg,
  - der fachübergreifend sich wissenschaftlich erneuert und befruchtet,
  - der Lehrende und Forschende ebenso wie Menschen in Technik und Administration umfasst,
  - der sich und seine Leistungen selbst überprüft und Fehlentwicklungen korrigiert,
  - der sich selbst in die Pflicht nimmt und Verantwortung als Teil des ganzen Gemeinwesens und für dieses übernimmt.

Zum ersten Punkt: Nur die Freiheit von Forschung und Lehre schafft die Offenheit, Neues zu denken und zu entdecken. Vorgaben, gleich wie weit sie gespannt sein mögen, behindern stets Grundlagenforschung. Nur die Freiheit von Forschung und Lehre ermöglicht intrinsische Motivation und Entwicklung. Nur in Freiheit findet und strukturiert sich ein generationenübergreifender Forschungsverband zwischen

Jungen und Erfahrenen in bestmöglicher Weise. Eine *universitas studii* wird idealerweise gelebt, nicht erarbeitet. Je näher man diesem Ideal kommt, desto besser die akademische Gemeinschaft, umso besser die Universität. Umgekehrt: Je mehr eine Vermassung der Universität erfolgt, umso mehr wird akademische Gemeinschaft zum universitätsinternen Privileg. Eine gute Universität muss also Instrumente entwickeln, Freiheiten zu sichern und zu erweitern, nicht als politischen Selbstzweck, sondern um wissenschaftliche Kreativität zwischen den Generationen zu fördern. Dies immer wieder zu verteidigen und zu gewährleisten ist eine der zentralen Aufgaben der Leitungsorgane einer Universität und bestimmt auch unser Handeln.

Dieser Personenverband, nun zum zweiten, der häufig in Schüler-Lehrer-Beziehungen gesehen wird, ist viel übergreifender. Er bildet ein Gespinnst von Beziehungen zwischen den Universitätsangehörigen, der im positiven Sinne auf Abhängigkeiten, auf Stärken und Schwächen, auf Arbeitsteilung und Akzeptanz, auf Anerkennung und Zusammenarbeit basiert. Er gründet auf der bewussten oder unbewusst empfundenen Erkenntnis, dass keiner alles kann, alles weiß oder der Beste ist. Der Personenverband Universität fußt auf dem meritokratischen System, in dem jeder, auch jeder neu hinzustoßende Studierende oder Nachwuchswissenschaftler an seiner Stelle sich wissenschaftliche Verdienste und damit Anerkennung verschaffen kann. Aufstieg durch Bildung, Wissen, Können und Kreativität, durch die Verbindung von Forschung und Gemein Sinn – auch für gute Lehre. Freiheit heißt hier, die Freiheit jedem zu geben, Neues zu erkunden, unabhängig von Herkunft oder Geschlecht, allein getragen von eigener Schaffenskraft und der Bereitschaft, sich in die akademische Gemeinschaft einzufügen. Beides ist entscheidend. Der potentiell beste Wissenschaftler wird als „wandelndes Tiefdruckgebiet“ nicht optimal reüssieren, weil ihm die Gemeinschaft die Solidarität versagen wird. Qualitätssicherung in Berufungsverfahren hat daher mit Blick auf die Universitätsentwicklung als Ganze auch stets die Persönlichkeit der/des zu Berufenden, seine/ihre individuelle Eignung für den

Hochschullehrerberuf im Auge zu haben. Der Personenverband verträgt Egoismus nach außen, aber gegen die eigenen Kollegen nur schwer.

Eine gute Universität zeichnet sich auch dadurch aus, dass Qualitätssicherung von innen heraus gelebt wird. Sie beginnt wie gesagt bereits mit der Berufung, sie geht aber weiter, indem sie Vertrauen gibt, zum Beispiel bei der Ressourcenverteilung, das aber stets gerechtfertigt werden muss. Missbrauch der Freiheit von Forschung und Lehre zerstört eine wesentliche Säule der Universität, also der akademischen Gemeinschaft, und muss daher erkannt und sanktioniert werden können. Besser noch ist es, wenn die kollegiale Kontrolle durch den Personenverband als Stärke der *universitas studii* bereits drohende Fehlentwicklungen besonders früh erkennt und korrigiert. Eine gute Universität zeichnet sich durch besonders effektive Mechanismen der letzteren Art aus. Eine Einrichtung aus individuellen „Arbeitern“ ohne Personenverband wird nie die wissenschaftliche Effizienz erreichen wie die Universität. Hierin bestätigt uns ein Blick in unsere Wissenschaftslandschaft und Gesellschaft.

Auch die Governance-Strukturen müssen adäquat zum Personenverband ausgerichtet sein. Der Personenverband ist nicht nur horizontal oder intergenerativ lebendig. Bewusst hat sich die Universität Heidelberg schon vor vielen Jahren gegen eine Präsidentialstruktur und für ein Rektorat entschieden, in dem der Rektor primus inter pares ist, die Prorektoren im Nebenamt den Kontakt zu den Kollegen in ihren Instituten nicht verlieren. Und ich halte das für gut so. In einer guten Universität herrscht Vertrauen bei der Aufgaben- und Machtverteilung im Personenverband, bei allen unterschiedlichen Interessen und der ständigen Veränderlichkeit der Beziehungsgeflechte und der Viskosität der Strukturen. Vertrauen ist die Konstante, die Flexibilität in allen Bereichen ermöglicht. Um strategiefähig zu sein, muss eine universitäre Gemeinschaft Macht auf Zeit delegieren können, umgekehrt müssen Dekane und Rektorate damit verantwortlich umgehen. Im Personenverband müssen tiefgreifende Entscheidungen mitgetragen werden, müssen gemeinschaftlich exekutiert werden. Dies setzt wiederum ein

Gemeinschaftsgefühl, gemeinsame Verantwortlichkeit voraus. Gelingt dieses interaktive Top-down und Bottom-up, ist eine Universität gut aufgestellt.

Es gibt immer wieder Versuche, von außen die Universität zu gestalten oder zu regieren. Dies ist einem permanenten Misstrauen oder falsch verstandenen Gestaltungswillen geschuldet. Beide zerstören die Universität. Freiheit von Forschung und Lehre kann nur gelebt werden, wenn sie sich mit der Freiheit zur Selbstorganisation verbindet. Beide gehören wie zwei Seiten zur selben Medaille. Gleichwohl hat die Universität auch eine Verantwortung als Ganze gegenüber der Gesellschaft. Für die Gewährung dieser Freiheitsgrade verbunden mit dem Vertrauen, dass der gegenüber Außenstehenden obskure Mikokosmos Universität das wirklich Beste zum Wohle des Gemeinwesens daraus macht, darf die Gesellschaft mit Recht Fortschritt erwarten. Eine erfolgreiche Universität belohnt dieses Vertrauen mit hervorragend (aus-) gebildeten Menschen, mit wertvollen praktischen Hilfen und einer sichtbar werdenden Zukunftsfähigkeit. Auch hier gilt: Zutrauen der Gesellschaft in die selbstorganisierte Freiheit der Universität entsteht durch sichtbar geleisteten Mehrwert.

Freiheit und Selbstorganisation des Personenverbands haben die Institution „Universität“ zu einer höchst erfolgreichen Einrichtung gemacht, immer wieder erneuert, aber in den grundlegenden Wesenszügen persistent. So hat die Universität alle Höhen und Tiefen der vergangenen fast 1000 Jahre europäischer Geschichte, alle Brüche und Katastrophen überstanden. Ich bin froh, dass unsere Universität dabei zu den erfolgreichen gehört. Vielleicht gilt ja der Umkehrschluss: Ist eine Universität erfolgreich, so ist dies ein Zeichen für die gelungene Gestaltung kreativer akademischer Freiheit mit einem gut funktionierenden Personenverband.

Liebe Festversammlung, in diesem Sinne gratuliere ich uns zu Peter Nawroth. Er ist ein besonders gutes, seine Frau würde auch sagen, ein besonders schönes Beispiel: Ein herausragender Wissenschaftler, intrinsisch motiviert, im Personenverband engagiert und geschätzt, in der Selbstverwaltung von Wissenschaft und Universität erfahren. Ich wünsche uns, dass er auch weiterhin mit viel Freude und

mit Rat und Tat uns allen, vom Studierenden bis zum Rektor, zur Verfügung steht. In diesem Sinne gratuliere ich zum 60. Geburtstag und verbinde mit den genannten Wünschen die Hoffnung, dass Ihnen Gesundheit, Schaffenskraft und Glück die Zukunft gestalten werden. Möge Ihnen Ihre Familie stets ein Kraftquell bleiben und bei Hürden mögen Ihnen immer gute Freunde zur Seite stehen, um sie zu überwinden, beiseite zu räumen – oder gelegentlich auch drunter durch zu krabbeln!

Ich gratuliere herzlich!