

**Nr. 111**

**Michael Daxner  
Siegfried Grubitzsch**

## **Neue Ideen sind gefragt**

**Reden aus Anlaß der Übergabe  
und Übernahme des Präsidentenamtes  
an der Universität Oldenburg**

**1999**

# Oldenburger Universitätsreden

## Vorträge · Ansprachen · Aufsätze

herausgegeben von  
**Friedrich W. Busch und Hermann Havekost**

In der Reihe *Oldenburger Universitätsreden* werden unveröffentlichte Vorträge und kürzere wissenschaftliche Abhandlungen Oldenburger Wissenschaftler und Gäste der Universität sowie Reden und Ansprachen, die aus aktuellem Anlaß gehalten werden, publiziert.

Die *Oldenburger Universitätsreden* werden seit 1986 herausgegeben von Prof. Dr. Friedrich W. Busch, Institut für Erziehungswissenschaft 1, und Ltd. Bibliotheksdirektor Hermann Havekost, Bibliotheks- und Informationssystem der Universität.

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung der Universität Oldenburg dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die jeweiligen Autorinnen und Autoren die Verantwortung.

Anschriften der Herausgeber:

Prof. Dr. Friedrich W. Busch  
Institut  
für Erziehungswissenschaft 1  
Postfach 25 03  
26111 Oldenburg  
Telefon: 0441/798-4909  
Telefax: 0441/798-2325  
e-mail:  
fwbusch@hrz1.uni-oldenburg.de

Ltd. Bibl. Dir. Hermann Havekost  
Bibliotheks- und Informationssystem  
der Universität Oldenburg  
Postfach 25 41  
26015 Oldenburg  
Telefon: 0441/798-4000  
Telefax: 0441/798-4040  
e-mail:  
havekost@bis1.uni-oldenburg.de

Redaktionsanschrift:

Oldenburger Universitätsreden  
Bibliotheks- und Informationssystem  
der Universität Oldenburg  
z.H. Frau Barbara Šíp  
Postfach 25 41  
26015 Oldenburg  
Telefon: 0441/798-2261  
Telefax: 0441/798-4040  
e-mail: verlag@bis.uni-oldenburg.de

## ***Inhalt***

<i>Vorwort</i>	5
<i>Michael Daxner</i>	
Mühe mit dem Nachruf zu Lebzeiten	7
<i>Siegfried Grubitzsch</i>	
Neue Ideen sind gefragt	19
<i>Autoren</i>	37

## VORWORT

Am 12. Oktober 1998 wurde der seit Monaten bekannte Wechsel in der Leitung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg vollzogen. Michael Daxner, nunmehr Professor für Soziologie und Jüdische Studien im Fachbereich 3 Sozialwissenschaften der Universität, verabschiedete sich nach zwölf eindrucksvollen, teils auch bewegten Jahren der Präsidentschaft, der Psychologieprofessor und zeitweilige Vizepräsident unter Daxner, Dr. Siegfried Grubitzsch trat mit einer programmatischen Rede die nicht einfache Nachfolge Daxners an - mit einem nicht unbedeutsamen Unterschied zu seinem Vorgänger: Die Universität Oldenburg wird nunmehr durch ein Präsidium geleitet, das aus dem Präsidenten, den beiden Vizepräsidenten und dem Kanzler besteht. Die Leitungsverantwortung wird also durch vier Personen gemeinsam wahrgenommen. So war es von 1976 bis 1979 schon einmal, als die Professoren Dr. Rainer Krüger und Dr. Friedrich W. Busch Rektor und Prorektor und Dr. Jürgen Lüthje, heute Präsident der Universität Hamburg, Kanzler waren.

Die Ansprache des scheidenden Präsidenten Professor Michael Daxner in den Universitätsreden abzudrucken fühlen wir uns ihm mit Dank verpflichtet. Daxner beschränkt sich nicht auf Danksagungen und Würdigungen des Erreichten. Seine Wünsche bleiben immer auch kritisches Programm gegen Obrigkeit und Bürokratie, für Autonomie und Wissenschaftsfreiheit, aber auch für die Partizipation der Öffentlichkeit an der Hochschule etwa im Hochschulrat. Sein persönliches und politisches Bekenntnis zur am Vortag gehaltenen Rede Martin Walsers bei der Entgegennahme des Friedenspreises des Deutschen Buchhandel sowie zum Ausgang der noch aktuellen Bundestagswahl läßt uns hoffen und erwarten, auch in dem zukünftigen Hochschullehrer Michael Daxner auf einen nicht verstummenden Mahner und aktiven Gestalter in der Wissenschaftspolitik zu treffen.

Die Antrittsrede des neuen Präsidenten Professor Dr. Siegfried Grubitzsch darf man getrost als Programm interpretieren. Seinem Bekenntnis zur Kooperation mit Politik, Wirtschaft und Gewerkschaft fügt auch er regionale Akzente zur Kooperation hinzu, etwa mit der Stadt Oldenburg und den in der Universitätsgesellschaft sich treffenden Freunden der Universität.

Was die Hochschule von ihrem neuen Präsidenten zu erwarten hat ist Umgestaltung: Die Fächervielfalt erhalten, aber nicht auf allen Studienangeboten beharren. Sich zur Leistung bekennen, die nicht Neid erzeugt sondern auch Stolz. Den bevorstehenden Generationswechsel als Herausforderung anzunehmen. Die Chance zur Erhaltung von Universalität im Humboldtschen Sinne in der Kooperation mit anderen begreifen. Die Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von Service und Informationsangeboten für die Studenten verstärken und das Profil der Universität Oldenburg noch besser verdeutlichen. Weiterbildung auch nach dem Studium in den Studiengängen sichern, und dies vorrangig vor der Einrichtung neuer Studiengänge. Die Universität in die multimedial vernetzte Hochschullandschaft einbinden mit dem Ziel, auch die Lehre zu effektivieren. Schließlich Dienstleistungen der Mitarbeiter der Hochschule mit einer Erweiterung der persönlichen und fachlichen Kompetenz verbinden.

Mit seinen programmatischen Ansagen hat der neue Präsident Universität und Öffentlichkeit wissen lassen, welche Richtung in der Weiterentwicklung der Universität Oldenburg zu erwarten ist. Es wird spannend sein, die konkreten Schritte der nächsten Jahre weiter zu verfolgen.

Oldenburg, im März 1999

Hermann Havekost  
Friedrich W. Busch

**MICHAEL DAXNER**

*Mühe mit dem Nachruf zu Lebzeiten*

Lebe Rebecca, liebe Martha, lieber Siegfried,  
liebe Anke, Florian, Sören,  
Herr Minister Oppermann,  
liebe Mitglieder und Angehörige der Carl von Ossietzky Universität!

Meine Damen und Herren aus Öffentlichkeit, Wissenschaft, Medien,  
vor allem aber meine lieben Freundinnen und Freunde, besonders die, die mich in den letzten Jahren so nahe begleitet haben, also liebe Ina, lieber Jost.

Es ist ja so eine Mühe mit dem Nachruf zu Lebzeiten. So oft wie in der letzten halben Stunde habe ich meinen Namen schon lange nicht gehört, aber wir wissen ja aus dem Anfang des Josefs-Romans von Thomas Mann, wo es sinngemäß heißt: Und wir nennen den Namen gerne, und wir nennen ihn gleich noch einmal, denn schließlich, wer weiß, wie leicht er uns sonst entgleitet, und jetzt nennen wir ihn noch einmal, es ist ja gut, man weiß ja, daß insbesondere die Wüstenluft die Namen nicht weit trägt. Ich genieße das schon jetzt und werde mich dran gewöhnen, daß es in absehbarer Zeit ein bißchen weniger wird. Aber es ist auch ein Anruf, der mich in anderer Weise berührt. Ich habe vor zwölf Jahren mein Amt angetreten, und es geschah mehr als einmal in dieser Zeit, daß in der Früh um Viertel nach sieben das Telefon klingelte, mein Freund Klaus Jäckel anrief und mir - das war mir sehr wichtig - ungebeten Ratschläge gegeben hat. Ungebeten Ratschläge zu geben, das habe ich von Klaus Jäckel, der nicht mehr lebt, gelernt, und es ist hier der Zeitpunkt für mich, die

Nachrufe auf die zu vereinen, die mit mir gearbeitet haben, die meine Freunde waren, die loyal mit mir gearbeitet haben, die heute nicht mehr leben; ohne diese wäre die Universität nicht so schön und gut.

Ich habe anlässlich meines letzten Berichts an das Konzil mich verabschiedet - mit Dank, mit den besten Wünschen für diese Hochschule, mit der Bitte um Entschuldigung für das, was ich mir zuschulden kommen lassen habe und mit einer gewissen Widerborstigkeit gegenüber dem, was ich mir nicht zuschulden kommen lassen.

Sein Name wird heute noch häufiger fallen. Ich stehe noch immer unter dem Eindruck der Rede von Martin Walser von gestern, und das erstmal will ich das Gewissen im Hinblick auf das Gute zitieren. Sinngemäß sagte Walser: Ein gutes Gewissen, das empfindet man etwa so wie die Abwesenheit von Kopfweg. Also sehr viel habe ich zu meinem guten Gewissen nicht zu sagen. Das ist Ihre Aufgabe.

Heute - der neue Präsident ist schon zwei Wochen im Amt - gilt es, die zwölfjährige Amtszeit formal abzuschließen. Ich will dabei nicht im Förmlichen erstarren, aber eines will ich deutlich machen. Heute ist der Tag des neuen Präsidenten Siegfried Grubitzsch. Und er ist auch der Tag des Ministers. Es ist Ihr Tag, Herr Oppermann. Noch sind wir nicht so weit, daß ein scheidender Präsident die Amtsgeschäfte unmittelbar in die Hände seines Nachfolgers legen kann. Also gebe ich nach zwei Amtszeiten mein Amt in die Hände des zuständigen Ministers zurück. Es gäbe schlechtere Hände. Ich gebe es gerne in Ihre Hände zurück, und ich weiß, daß Sie es gut weitergeben werden.

Herr Minister Oppermann, ich danke Ihnen und Ihren Vorgängern, Herrn Cassens und Frau Schuchardt - Helga Schuchardt für die lange Zeit natürlich besonders - für das Vertrauen, das über das zuständige Ressort mir entgegengebracht wurde. Und es sind ja auch die meisten derjenigen Vertreter Ihres Hauses hier, mit denen ich z. T. über zwölf Jahre zusammengearbeitet habe, die mit mir

zusammengearbeitet haben. Auch wenn es einige kritische Töne geben wird, ich denke, die Universität hätte in einem anderen Land, jedenfalls unter anderen Ministern, sich nicht so entwickeln können. Und umgekehrt, Sie haben von uns auch einiges profitiert, denn gegen die Duodez-Fürsten haben wir Ihnen geholfen, denn wir waren immer an der Peripherie. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Bei Herrn Klusmann und bei Klaus Palandt möchte ich mich gerade dafür bedanken, daß diese Zusammenarbeit immer dann, wenn's gekracht hat, immer noch das Interesse der Universität im Auge hatte. Oldenburg ist ja auch ein Teil von Niedersachsen, ich glaube, das war über lange Zeit früher ein bißchen in Vergessenheit geraten. Und so lange ist es ja noch nicht her, daß Oldenburg freiwillig zu Niedersachsen gehören wollte. Wir haben dazu beigetragen.

Vieles von dem, was sich das Land oder die Universität vorgestellt haben mag, haben wir nicht erfüllt. Und wo ich auch dafür Verantwortung trage, will ich mich dieser Verantwortung kritisch und selbstkritisch stellen. Man muß natürlich fragen, was bedeutet es, wenn einer, nach dem er aus dem Amt geschieden ist, seine Verantwortung dann bekennt. Da habe ich auch ein gewisses Selbstbewußtsein. Es ist noch nicht lange her, daß einer, den die Deutschen verehren, gesagt hat: *Es ist dem Untertanen untersagt, den Maßstab seiner beschränkten Einsicht an die Handlungen der Obrigkeit anzulegen.* Ein Hohenzoller war's, der Große Kurfürst. Aber das war nicht meine Linie. Dann lieber die beschränkte Einsicht transportieren und ihre Beschränkung hautnah erfahren. Das ist mir in meiner Biographie ein paarmal so gegangen; in Kassel etwa. Da bin ich auch manchmal am Schiffgraben oder am Leibnitzerufer auf Granit gestoßen. Aber keine Obrigkeit, keine Obrigkeit soll über den Universitäten sein. Ein Minister, eine verantwortungsvolle Landesregierung, eine gute Bundesregierung - ja, aber keine Obrigkeit. Vieles, was diese Universität erreicht hat, hat sie gegen den Widerstand einer Politik durchsetzen müssen, die wir in vielen Grundzügen teilen und auch gemeinsam gestaltet



haben. Ich will das jetzt nicht noch einmal ausbreiten. Das kann man alles im Bericht an das Konzil nachlesen.

Herr Hake (der für die Studentenschaft bei der Verabschiedung Daxners sprach): Lesen und Nachlesen! Sie wissen von meiner Art von Respekt gegenüber der verfaßten Studierendenschaft und ihren Funktionärinnen und Funktionären, aber auch den - ich habe das so aufsummiert - etwa 35.000 Studierenden gegenüber, die in Oldenburg waren, während ich Präsident war. Dieser Respekt war schon anderer Art, als Sie das vielleicht erwartet haben mögen. Trotzdem ist es gut, daß Sie es angesprochen haben: Ich habe nicht nur Ihnen gegenüber häufig den Eindruck erweckt, als würde ich nicht zuhören. Der einzige empirische Gegenbeweis ist mein Gedächtnis. Immerhin, das wäre gerichtsverwertbar! Aber ich spiele Ihnen zurück - nicht Ihnen, Herr Hake, ich schätze Sie sehr und ich kenne Sie seit vielen Jahren schon -, aber ich spiele Ihnen als Funktionär etwas zurück, was mit dem an dieser Stelle unterbleibenden Bericht zu tun hat: nicht nur hören, sondern vielleicht auch einmal lesen; auch einmal lesen, was der Präsident schreibt. Nicht nur, was die Tradition der Gründungsgeschichte von Flugblatt zu Flugblatt, alle Rechtschreibreformen überdauernd, schreibt.

Ich habe mich sehr bemüht, selbst diese Forderung, die Sie heute gestellt haben, hier einzuführen. Die regelmäßigen Treffen mit dem Asta sind nach 1990 schlicht versandet. Ich mache jetzt kein Ping-Pong-Spiel. Denn - das haben Sie angedeutet, und auch da habe ich genügend Selbstbewußtsein, das zu sagen - um der Studierenden willen gibt es überhaupt Universitäten. Forschen kann man auch anderswo. Herr Minister, darauf komm ich gleich zu sprechen. Man kann natürlich anderswo vielleicht sogar besser forschen als an Universitäten. Aber um der nachfolgenden Generationen willen sind wir überhaupt da, und da denke ich mir halt, daß man abwägen muß, worum man mehr kämpfen muß. Um die Verankerung des Generationenvertrages in der Gesellschaft bis hin zu Diskussionen von Bafög und Studiengebühren, um die Vermittlung eben dieses Generationenvertrages an die Gesellschaft

oder um das institutionalisierte Stillhalteabkommen namens Gruppenuniversität? Da habe ich mir auch auf der Linken keine Freunde gemacht. Aber eins will ich Ihnen sagen: Die Angriffe aus der nichtstudentischen Ecke, die waren viel kränkender. Denn Sie als Studierende wollen wenigstens keine Zunft aufrechterhalten.

Also wollen wir hier nicht aufrechnen.

Ich bin dankbar. Ich bin dankbar dafür, daß die Stadt, daß die Region, daß das Land diese Universität heute in ganz anderem Maße wahrnimmt und akzeptiert und wohl auch unterstützt. Ich will aber auch heute, gerade heute, feststellen, daß es noch eine erhebliche Wegstrecke zum Einlösen der eingegangenen öffentlichen Verpflichtungen bedarf, bis diese Universität mit vielen anderen gleichziehen kann. Die erfolgreiche Bilanz ist unübersehbar, und ich appelliere an die heute anwesenden Vertreterinnen und Vertreter von Politik, öffentlichem Leben und Medien, den neuen Präsidenten dabei zu unterstützen, einige noch ausstehende Desiderate zu erfüllen.

Ich will Ihnen jetzt die Details ersparen, etwa wenn es um die Eckprofessuren der Physik geht, wenn es um bereits getätigte Investitionen und Planungen geht, die nicht verspielt werden dürfen, die man nicht einfach dann brachliegen lassen kann. Ich will zum Globalhaushalt eines sagen. Es gibt natürlich mäkelnde Kritik, und es gibt Gefahren. Ich habe ja die Risikogesellschaft nicht erfunden. Aber ich denke, seit der Erfindung des Regenschirms kann man das Risiko, sich zu erkälten, wenn man in den Regen hinausgeht, auch abmildern. Das haben wir schon gesehen. Und alle Befürchtungen, daß dieser Globalhaushalt etwa Minderheitenprogramme, besondere Studien oder auch Neuerungen behindern würde, daß die Großen sich dran sattfressen würden und die Kleinen noch mehr verhungern würden, sind nicht eingetreten.

Warum ich es für einen Markstein für deutsche Universitäten halte, daß wir das eingerichtet haben? Was waren die Widerstände aus dem Kreis der Landesrektorenkonferenz: *Das brauchen wir nicht.*

*Das können wir alles mit der Kameralistik.* Sie können es nicht. Und heute kriegen sie es vom Staat diktiert, wo wir experimentieren durften, und wir haben gut experimentiert. Und es sitzen hier einige seiner Väter - an eine Globalhaushaltsmutter kann ich mich nicht erinnern. Die Väter sitzen hier, und wir haben das durch Parthenogenese gut hingekriegt, und heute ist das niedersächsische Modell eines, das im Europarat ernster genommen wird als bei vielen Nachbarn. Ich bedauere das, denn Deutschland ist ja ohnehin bereits zehn bis fünfzehn Jahre hinter vernünftig funktionierenden Hochschulen in entwickelten Demokratien. Ich rede hier nicht davon, daß jede Autonomie natürlich auch ein Angriff auf die Wissenschaftsfreiheit ist. Das sollen alle wissen: Autonomie ohne Wissenschaftsfreiheit, das wäre wirklich Ökonomisierung, die wir nicht wollen. Dafür gibt es jedenfalls an der Carl von Ossietzky Universität keine Belege, daß es so einseitig werden könne.

Den Minister muß ich bitten, mit dem institutionalisierten Mißtrauen des Staates in Gestalt von hunderten Seiten Haushaltsführungserlassen, von Bestimmungen, die bis in die Stoßstangen eines Dienstwagens gehen, uns einfach zu verschonen. Es mag Sie nicht kränken, wenn ich sage, daß das Nichtanerkennen von Obrigkeit auch darin besteht, die Anweisungen für das subalterne Handeln auf dieser Ebene irgendwann auch nicht mehr zur Kenntnis zu nehmen; beim Dienstwagen habe ich Ihnen gesagt, ich würde wieder und immer wieder gegen jedes Votum der Finanzbehörden mir einen rückenfreundlichen Sitz kaufen, denn es gibt keinen Staat, der über meine Gesundheit verfügen darf. Und es war mein Dienstwagen, und ich bin pro Jahr 70.000 km damit gefahren (worden). Dieser Streit lag vor Ihrer Amtszeit. Aber Sie haben Verständnis dafür, daß das Kleine auch genannt wird, das uns dort behindert, wo wir uns im Großen einig sind.

Ein ebenso schwerwiegendes Problem ist es, daß wir noch immer nicht davon profitieren, im hinreichenden Maß öffentliche Forschungseinrichtungen von tragfähiger Größe vor Ort als Partner zu haben. Ich gehe hier so weit, daß ich auch einer Volluniversität,

jeder Volluniversität in diesem Land, ob Hannover, Göttingen oder Oldenburg, keine Zukunftschance gebe, wenn es nicht vor Ort eine enge Kooperation mit Max-Planck-Instituten, Fraunhofer-Instituten und anderen Forschungseinrichtungen dieser Dimension gibt. OFFIS ist ein guter Start, aber von der Dimension her geht es hier um ganz andere Größenordnungen. Oldenburg wird so schnell nicht Harvard sein, darum geht es nicht, wir werden auch noch einige Zeit brauchen, bis wir Göttingen und Hannover eingeholt haben. Aber es geht hier auch um Bundespolitik, und ich bitte Sie, die Chance jetzt zu nutzen, Herr Minister. Es wird ja gerade verhandelt. Für mich ist nicht einzusehen, daß die Länder sich mit Nachdruck an der Finanzierung dieser außeruniversitären öffentlichen Forschungseinrichtungen mit Milliarden beteiligen, aber in Standortfragen letztlich der Opportunität der bereits vorhandenen Infrastruktur der Region keine Chance geben. Hier ist eine erheblich stärkere politische Gestaltungskraft der Landesregierung gegenüber den Vorständen und Präsidien dieser Einrichtung nötig, und ich denke, die Chancen stehen im Augenblick gut, und auch Max-Planck und Fraunhofer und Helmholtz werden ihre Kassenstürze machen müssen, nicht nur die Universitäten. Und ich hoffe, die werden genau so aufrichtig gemacht werden.

Das reicht jetzt. Hier gibt es kein Fachreferat, hier geht es um einen Abschied und einen Leitungswechsel. Was die Universität braucht und erwartet, ist der Landesregierung, der Öffentlichkeit und den meisten der Universitätsmitglieder klar. Wir brauchen die regionale Verbindung mit Bremen, wir brauchen sie im Nordverbund, wir brauchen die internationale Entwicklung der europäischen Großregion und die innere Modernisierung in den nächsten Jahren, wenn die Universität als echte Hochschule überstehen und gedeihen will. Wir können schon heute absehen, daß die bloße Expansionspolitik einzelner Hochschulen im nächsten Jahrzehnt unüberwindbare finanzielle Probleme mit sich bringen wird. Wir haben einen beispiellosen sozialen Erfolg, den andere Länder lange vor uns gemacht haben, in den 70er Jahren

bewerkstelligt, wenn Sie sich die Vervielfachung der Studierendenzahlen und allein den Bau von 29 Universitäten und - ich weiß gar nicht, von wieviel - Fachhochschulen, innerhalb von zehn Jahren anschauen. Daß Investitionen in der Zeit voller Kassen einfach waren, das wird jeder verstehen. Aber daß der Unterhalt dieser Einrichtungen, vor allem die Ersatzinvestitionen der Erneuerung des Personals, mehr kosten, als man vorher anfinanziert hat, weiß auch jeder. Und da erwarte ich von dem akademischen Senat, von den Gremien, aber auch von den Studierenden Fairneß. Wer in diesem Land mit der Unterstützung der meisten Politikerinnen und Politiker gebührenfrei studieren will, der muß einsehen, daß der Rest schlicht etwas kostet, und zwar u. a. die Steuergelder derer, die nicht studieren und die möglicherweise von den Segnungen der akademischen Ausbildung in ihrer Generation ausgeschlossen sind. Das sage ich deshalb, weil jeder Angriff auf die sogenannte Wirtschaftsorientierung der Hochschulen natürlich bedeutet, wenn nicht aus dem Solidarverband des Wirtschafts- und Sozialstandes und -staates, dann ist aus Ihren Taschen, meine Damen und Herren Studierenden, zu zahlen. Ich kämpfe gegen eine einseitige Inanspruchnahme. Aber man muß den Zusammenhang sehen.

Ich denke, die unbestreitbaren Defizite aller deutschen Hochschulen, also auch unserer Universität, in ihrer tatsächlichen Leistung, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Leistungsfähigkeit und die ungenutzten Potentiale im europäischen Maßstab besonders groß sind. Und da muß man sich auch nicht künstlich arm, dumm und klein reden. Dieses Land ist unendlich reich, und wenn Sie sich die Ausstattung der Hochschulen im Durchschnitt anschauen und dann ein bißchen herumreisen - ich rede vom westlichen Ausland, nicht von denen, die unserer Hilfe bedürfen -, dann denke ich, kann man manches auch ein bißchen billiger geben. Diese Potentiale zu nutzen, sind wir den Menschen in diesem Land schuldig, und deshalb muß es auch neue Formen der Partizipation der Öffentlichkeit geben. Da bin ich wirklich Amerikaner. Die Leute, die für die Hochschulen Verantwortung

tragen als Eigentümer, müssen da auch mitbestimmen: Stichwort Hochschulräte; nur für die Kritiker im Raum sei's gesagt.

Der neue Präsident wird in seinem Programm die Akzente setzen, auf die eine gedeihliche und erfolgreiche Politik dieser Universität weiter aufbauen kann. Dazu wünsche ich der Universität, der Öffentlichkeit und dem Land Niedersachsen viel Glück, und Dir, Siegfried Grubitzsch, darüber hinaus noch die glückliche Hand, die ein Präsident neben allen Fähigkeiten und zusätzlich zur Kooperation und Standfestigkeit auf allen Ebenen braucht. Diese glückliche Hand, die kann man nur wünschen, erbitten, erbeten, sich ausmalen; ich habe ganz schön viel davon gehabt, dafür bin ich auch dankbar. Das war nicht mein Verdienst.

Meine Damen und Herren, wir haben vor kurzem Bundestagswahlen gehabt und in dem Wahlkampf, vor den Ergebnissen, habe ich mir öffentlich und mit Freunden eine Frage gestellt. Ist es eigentlich leichter, ein schlechtes Volk zu regieren als ein normales? Ist es eigentlich leichter, ein Volk von wahlweise Faulpelzen, Wohlstandsverwahrlosten, Unsensiblen, sozial Kalten, dann wahlweise auch alten und neuen Nazis, alten und neuen Stalinisten zu regieren, ist das leichter, als ein Volk, das offensichtlich wie nie zuvor in seiner Geschichte seine demokratische Reife bewiesen hat. Warum dann dieser Wahlkampf. Mein Problem vor dem Ergebnis war schon, wer wird die Scherben zusammenkehren, wenn der Wahlkampf vorbei ist und eine Regierung da ist?

Wir haben jetzt die Regierung, die ich mir immer gewünscht habe, aber auch die wird Scherben zusammenkehren müssen. Und da denke ich daran, daß Martin Walser gestern das, was vor zehn Jahren lautstark verkündet wurde, was aber eigentlich wir vor dreißig Jahren bewerkstelligt haben, nämlich wirklich das Ende der Nachkriegszeit eingeläutet zu haben. Ich erwähne das deshalb, weil ich über die gestrige Rede Walsers nicht so schnell hinwegkommen möchte, weil sie auch so etwas wie eine Befreiung durch Wahrhaftigkeit hatte und eben nicht alles den Stammtischen und ihrer Lufthoheit überläßt. Man kann die Rede in allen

Zeitungen nachlesen. Ihre Zusammenfassung finde ich bei einem meiner Lieblingsdichter für die Berliner Republik. Für Siegfried Grubitzsch und auch ein bißchen für mich will ich kurz vorlesen, was Robert Gernhardt aufgeschrieben hat:

Erstmals sind die Älteren  
nicht per se schon Täter.  
Erstmals heißt es, macht erst mal,  
bilanziert wird später.

Erstmals sind die Jüngeren  
nicht per se schon Richter.  
Erstmals schreckt das Kainsmal  
nicht ältere Gesichter.

Erstmals müssen alle ran.  
Turnschuhe wie Krücken.  
Glückt's nicht,  
sind wir alle dran.  
Ergo, muß es glücken.

Ich glaube, das wäre ein Motto, das Carl von Ossietzky durchaus angemessen gewesen wäre.

Auch wenn ich selbst in absehbarer Zeit an dieser Universität als Professor für Soziologie und Jüdische Studien lehren, forschen, prüfen und rasonieren werde, ist dieser Augenblick doch auch einer des Abschieds; des Abschieds aus einem Amt, das mich sehr beansprucht hat, mit dem ich mich in guten und schlechten Tagen identifizieren konnte, das mich auch in erheblichem Maße geprägt hat. Ich habe dem Leben an und mit dieser Universität viel zu verdanken, und ich habe auch meinen Preis bezahlt. Auch wenn ich immer Wert darauf gelegt habe, mein privates Leben so weit wie möglich vom öffentlichen Amt zu trennen, waren Berührungspunkte und oft tiefe Einschnitte unvermeidlich. Es ist jetzt nicht der Zeitpunkt, darüber zu rechten, was in diesem Bereich anders, besser oder genauso hätte geschehen sollen, wenn sich die Geschichte wiederholen ließe. Ich beuge mich dem Satz, wonach sich nichts wiederholen läßt und dem anderen, wonach alles seine

Zeit hat, für den Präsidenten der Universität also auch seine Zeit gehabt hat.

Ich danke Ihnen. Ich wünsche Ihnen persönlich alles Gute. Alles Gute für eine Universität heißt, daß niemand in ihr vergißt, welche eminente öffentliche Aufgabe die Wissenschaft vor allen anderen Zwecken hat. Mit der größten Anspannung und Aufrichtigkeit dem entgegenzuwirken, was Menschen aus Unvernunft oder mangelnder Einsichtsfähigkeit sich selbst und der Natur anzutun imstande sind. Möge die Carl von Ossietzky Universität auch in Zukunft noch mehr der republikanische Ort werden, in dem Wissenschaft für die Menschen dieses Landes das ist, was sie immer hätte sein sollen: eine öffentliche, unersetzbare Sache, ein vertrauter Ort *res publica* als Hoffnung der tätigen Vernunft.





## **SIEGFRIED GRUBITZSCH**

### *Neue Ideen sind gefragt*

Hochverehrtes Auditorium,  
Herr Minister Oppermann,  
sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste,  
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Das Konzil der Carl von Ossietzky Universität hat mich für die nächsten sechs Jahre zu ihrem neuen Präsidenten gewählt. Das mir entgegengebrachte Vertrauen macht mich zuversichtlich für die gemeinsame Arbeit in den kommenden Jahren. Schließlich geht es um die Zukunft dieser unserer Universität in einer Zeit tiefgreifender Diskussionen und Veränderungen in der deutschen und internationalen Hochschullandschaft.

Wir werden uns diesen Zukunftsaufgaben stellen. Wir, das ist das erste förmlich etablierte Präsidium einer deutschen Universität mit der Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Internationales, Frau Ina Grieb, dem Vizepräsidenten für Forschung und Nachwuchsförderung, Herrn Professor Jost von Maydell, und dem neuen Kanzler, Herrn Günter Scholz, den ich ausdrücklich und ganz herzlich an seiner künftigen Wirkungsstätte begrüße. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit.

Uns den Zukunftsaufgaben zu stellen heißt auch, das Angebot der Ross-Universität N.Y., nicht anzunehmen. In deren Brief vom Juni diesen Jahres war wörtlich zu lesen: „Wir sind am Kauf Ihrer Universität interessiert.“ Knappe Antwort aus Oldenburg: „Wir verkaufen nicht.“

Diese Universität hat seit ihrer Gründung selbstbewußt zu erkennen gegeben, daß sie „offen für neue Wege“ ist. Das hat unsere

Arbeit in den letzten Jahren ausgezeichnet und erfolgreich gemacht.

Diese Wege gilt es in allen Bereichen von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung, ebenso in den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung kontinuierlich und beharrlich fortzusetzen, ja, voranzutreiben. Mit der Deregulierung bundesrechtlicher Kompetenzen im neuen Hochschulrahmengesetz (HRG) - bei allen Schwächen, die es aufweist - wird weitgehend auf Vorgaben zur Regelung der inneren und äußeren Organisation und Verwaltung der Hochschulen verzichtet. Die Länder erhalten einen umfassenden Freiraum für die Umgestaltung ihrer Hochschulen, die ihrerseits herausgefordert sind, geeignete Strukturen zu suchen, um im Wettbewerb mit eigenem Profil international konkurrenzfähig zu sein und flexibel und kreativ auf die sich abzeichnenden gesellschaftlichen Herausforderungen an die Wissenschaft reagieren zu können. Die geänderten Rahmenbedingungen, von denen wir zwar wissen, daß sie wesentlich aus leeren Kassen geboren sind, bieten uns aber auch die Chance, aus ihnen Kapital zu schlagen. Wir erhalten Gestaltungsmöglichkeiten, die wir nie zuvor besessen haben, und die, meine Damen und Herren, sollten wir weidlich nutzen.

Allerdings müssen wir uns bewußt werden, daß das Tempo der gegenwärtigen hochschulpolitischen Veränderungen extern vorgegeben wird und der Zeitfaktor im Wettbewerb zwischen den Universitäten längst zur eigentlichen Herausforderung geworden ist. Nicht ohne Grund spricht der Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und frühere Berliner Wissenschaftssenator, Manfred Ehrhardt, von den „Universitäten im Gründungsfieber“, um den Boom privater Gründungen an deutschen Hochschulen auf den Begriff zu bringen. Angesichts dieser Entwicklung tun wir gut daran, uns die Frage zu stellen, welchen Weg diese - unsere - Universität gehen muß, um im Leistungswettbewerb der Hochschulen künftig bestehen zu können. Der Ort, an dem die *niedersächsischen Hochschulen* ihren Gestaltungswillen zur Reorganisation des Hochschulsystems

einbringen sollten, ist zu allererst die Landeshochschulkonferenz (LHK). Deshalb ist für mich die aktive Mitarbeit in der LHK und die ständige Abstimmung mit den Kolleginnen und Kollegen der niedersächsischen Hochschulen bei aller Konkurrenz unverzichtbar. Eine Arbeitsgruppe der Landeshochschulkonferenz, an der ich seit einiger Zeit beteiligt bin, drängt auf eine zügige Verabschiedung eines Entwurfs eines eigenen Niedersächsischen Hochschulgesetzes zur künftigen Gestaltung der eigenen Hochschulen. Wir müssen uns zu Wort melden und nicht allein der Politik das Feld überlassen, was nicht heißt, daß wir nicht eng mit ihr zusammenarbeiten wollen.

Dies gilt insbesondere auch für die *örtlichen Abgeordneten im Landtag*, die ich an dieser Stelle dringend bitte, über die Parteigrenzen hinweg sich die Belange der Hochschulen zu eigen zu machen. Sie selbst wissen, welche Bedeutung die Universität für die Gegenwart und Zukunft der Region hat und wie wichtig es ist, daß ihre Vertreter geschlossen in Hannover auftreten, um gehört zu werden. Ich lege auf eine Zusammenarbeit mit Ihnen größten Wert. Wir sollten einen kontinuierlichen Dialog führen, so es immer möglich ist.

Diesen erhoffe ich ebenso mit den Vertretern und Vertreterinnen der regionalen wie auch der überregionalen *Wirtschaft*. Die Zeiten, in denen es Berührungängste zwischen Universitäten und Wirtschaft gegeben hat, sind vorbei. Wir wissen, daß wir uns gegenseitig nützen können. Viele Projekte, die bereits in der Universität gemeinsam begonnen wurden, zeigen dies. Aber dieser Prozeß sollte, wo möglich und wo sinnvoll, noch intensiviert werden. Das wird mein Ziel sein. Wir werden versuchen, das Netz zur Wirtschaft noch enger zu knüpfen, um die gegenseitigen Interessen besser miteinander verbinden zu können.

Bleiben wird es bei der guten Zusammenarbeit mit den *Gewerkschaften*, mit denen wir ja nicht zuletzt durch unseren Kooperationsvertrag aufs engste verbunden sind.

Für verbesserungswürdig halte ich das *Zueinander von Stadt und Universität*. Oldenburg ist Universitätsstadt und hat allen Grund, ihre öffentliche Darstellung nicht nur auf beeindruckende Fußgängerzonen und die angenehmen Einkaufsmöglichkeiten zu beschränken. Es gibt bedeutsame Projekte, die von der Stadt und der Universität gemeinsam getragen werden. Ich erinnere nur an die Kinderbuchmesse KIBUM. Aber noch zuviel ist dem Zufall überlassen. Deshalb, Herr Oberbürgermeister Poeschel, lassen Sie uns überlegen, wie wir zu einer kontinuierlichen Zusammenarbeit kommen können, die vielleicht in einen förmlichen Vertrag mündet. Er sollte die kulturelle, wissenschaftliche, ökologische, städteplanerische und ökonomische Zusammenarbeit zwischen uns regeln zum gegenseitigen Nutzen. Mehr Transparenz, weg mit tradierten Empfindsamkeiten in Richtung einer vertieften Kooperation. Das entstehende Technologiezentrum wird einer solchen gegenseitigen Verpflichtung sichtbaren Ausdruck verleihen können; das Ökologiezentrum ebenso. Immerhin geht es um Arbeitsplätze, um gelebte Urbanität und um städtische Profilbildung.

Mir liegt auch daran, der *Universitätsgesellschaft* zu sagen, wie wichtig ihre Arbeit für die Universität ist. Wir sollten die bisherige hervorragende Zusammenarbeit auch während meiner Amtszeit fortsetzen. Und lassen Sie uns, lieber Herr Waskönig, eine neue Zielzahl für die Mitgliedschaften ins Auge fassen: Bis zum Jahre 2004 eine Verdoppelung der gegenwärtigen Mitgliederzahl. Sie haben ja in den letzten vier Jahren schon einmal um eine 100 %ige Erhöhung der Mitgliederzahl auf nun weit über 500 gesorgt.

Als ich kürzlich in einem Gespräch mit führenden Vertretern der *Industrie- und Handelskammer (IHK)* über meine künftige Arbeit sprach und erwähnte, daß ich mir für die Zukunft in der Universität vorstellen könnte, mit einem Verkaufsmanager gemeinsam zu arbeiten, der die Forschungsdienste unserer Hochschule den Kulturträgern, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit weit über die Region hinaus präsentiert, wurde mir empfohlen, zunächst noch stärker die regionalen Möglichkeiten auszuschöpfen. Eine wichtige Brückenfunktion hat hier die Universitätsgesellschaft.

Lassen Sie mich jetzt der *Universität* selbst zuwenden. Die deutschen Hochschulen sind herausgefordert, die Humboldt'schen Grundideen nach außen in neue globale Zusammenhänge und angesichts der Geldknappheit nach innen in effizientere Strukturen zu transformieren. Dabei geraten sie unter doppelten Druck: Der Wettbewerb um wissenschaftliche Höchstleistungen und Reputation in möglichst vielen Bereichen steht dem Bemühen um den Erhalt der Fächervielfalt bei gleichzeitiger Profilbildung entgegen und umgekehrt. Die kürzer werdende Finanzdecke zur Absicherung der Grundausrüstung zwingt uns, über Streichungen und strukturbildende Maßnahmen tiefgreifender Art nachzudenken. Da nützt es uns auch nicht, daß sich Wissenschaft und Wissenschaftspolitik darin einig sind, daß die Hochschulen in Deutschland nicht jenen hohen Rang genießen, der ihnen zukommen müßte. Auch der studentische Streik ist wirkungslos geblieben, obwohl ihm von allen Seiten viel Verständnis entgegengebracht wurde. Im Wettbewerb mit Straßenbau, mit Polizei, Schulen, Arbeitslosigkeit, Gerichten und Sozialsystem vermag das niemanden mehr sonderlich zu beeindrucken. Schlimmer noch, die Hochschulen sind unter ungewöhnlich hohen Rechtfertigungsdruck geraten, dem mit Geldforderung nicht zu begegnen ist. *Neue Ideen sind gefragt.*

Welche internen Organisationsformen garantieren bei größtmöglicher Flexibilität und sparsamer Mittelverteilung die besten Leistungen in Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung? Müssen wir den Humboldt'schen Gedanken der Volluniversität aufgeben und unsere Fächervielfalt reduzieren, um allein in den gesellschaftlich geforderten Verwertungsbereichen wissenschaftliche Höchstleistungen zu erbringen? Meine Antwort: *JA zur internen Umgestaltung und NEIN zur Frage nach der Aufgabe der Fächervielfalt.*

Ich gehe dabei von der Prämisse aus, daß wir uns der beschriebenen Situation aktiv zu stellen haben, und zwar je eher um so besser, wenn uns das Wohl unserer Universität am Herzen liegt.

Das klingt dramatisch, und, meine Damen und Herren, es ist auch so gemeint.

Wenn demnächst die Mittelverteilung zwischen Staat und Hochschulen nach Leistungskriterien erfolgt, dann muß unsere Universität ein Profil haben, das den Kriterien dieser Mittelallokation möglichst nahe kommt. Im Autorennen nennt man das wohl die Pole-Position, die im Training anzustreben ist. Die allerbeste Startposition nur sichert die allerbeste Finanzsituation. Das klingt schönede und mag wissenschaftsfeindlich gedeutet werden - für mich ist es die eigentliche Herausforderung für unsere Universität in den nächsten Jahren.

Wer die ersten Modellrechnungen zur staatlichen Mittelverteilung kennt, kann für Oldenburg nur zu dem Schluß kommen, eine Fächerstruktur zu halten bzw. anzustreben, die einerseits den finanziell wirksamen Spreizfaktor zwischen Natur- und Geisteswissenschaften auszunutzen in der Lage ist, andererseits aber nicht auf den nicht vorhandenen Studienangeboten beharrt, sondern neue Wege im Bestehenden sucht. Dazu benötigen wir Gestaltungsspielräume. Der Senat unserer Hochschule hat mit Blick auf den bevorstehenden Generationenwechsel diese Chance und Notwendigkeit erkannt und neue Forschungsschwerpunkte und neue Studiengänge eingerichtet, die ihrer Einmaligkeit wegen Studierende nach Oldenburg locken. Das schließt die internationale Öffnung in Form von BA- und MA-Abschlüssen verbunden mit einem Anerkennungssystem von Studienleistung (ECTS) ein. Zusammen mit einer forschungsintensiven Lehrerausbildung und einer Erziehungswissenschaft auf der Höhe unserer Zeit verschaffen wir uns die notwendige Attraktivität für Studierende und eine solide Basis für die Mittelverteilung. Nur müssen wir darauf achten, uns ein Höchstmaß an Flexibilität in allen Bereichen zu sichern, um kurzfristigen Entwicklungen schneller begegnen zu können als je zuvor.

Man muß kein guter Rechner sein, um zu erkennen, daß ich mich hier an der Quadratur des Kreises zu üben scheine. Wichtig ist mir dessenungeachtet, darin meine Anspruchshaltung sichtbar werden

zu lassen. Diese Universität hat sich großen Herausforderungen zu stellen, d. h. sie muß ihre wissenschaftliche Reputation und Attraktivität unter Beweis stellen, damit sie mehr Anerkennung und Unterstützung, nicht zuletzt durch die Öffentlichkeit erfährt. Und sie muß dabei wachsen. Das setzt viel gemeinsame Arbeit und einen Teamgeist voraus, der auch nicht durch schmerzhaftes Schneiden, die notwendig sein werden, in Frage gestellt werden darf. Ein zu hoher Anspruch für eine Universität?

Im Mai 1810 schrieb Wilhelm von Humboldt an seine Frau: „Die Gelehrten sind die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse, getrieben von ewig sich durchkreuzenden Interessen, ihrem Neid, ihrer Lust zu regieren, ihren einseitigen Ansichten, wo jeder meint, daß nur sein Fach Unterstützung und Beförderung verdiene“. Auch wenn viele von uns dieser Beschreibung selbstkritisch beipflichten können und wir mit dem Ruf nach Wettbewerb solches Verhalten letztlich auch erzeugen - ich habe die Hoffnung auf eine universitäre Gemeinschaft nicht verloren. Letztere zeigt sich u. a. darin, daß wir über die Leistungen von Kolleginnen und Kollegen stolz sein können. Neid ist ein schlechter Ratgeber für die und in der gemeinsamen Arbeit. In meinen Augen hat die letzte Senatssitzung im Tagesordnungspunkt „Hochschulentwicklungsplanung zum qualitativen Soll“ zu erkennen gegeben, was ich unter der *Hochschule als Verantwortungsgemeinschaft* verstehe: Die Herstellung eines Konsens, von dem aus Gestaltungsspielräume für eine leistungsstarke und attraktive Profilgebung in Forschung und Lehre in den nächsten Jahren möglich wird.

Hierzu zählt für mich beispielsweise - und damit werde ich im weiteren exemplarisch:

1. die Frage nach dem Erhalt weitestgehender *Fächervielfalt* an unserer Universität. Fächervielfalt ja, aber die *universitas litterarum* läßt sich hier in Oldenburg ebensowenig wie an anderen Hochschulen in Niedersachsen auf international



konkurrenzfähigem Niveau mit den vorhandenen Ressourcen verwirklichen. Andere Wege sind gefragt.

Wenn ich davon spreche, daß unsere Mittel in nächster Zeit nicht wachsen werden und damit zugleich konstatiere, daß der Staat in Permanenz seine Pflicht vernachlässigt, dann wähne ich mich zwar kritisch, aber nicht realistisch. Die Suche nach Lösungskonzepten für moderne Massenuniversitäten und ihre Finanzierung ist oder war nicht nur eine Herausforderung an die Steuerzahler und Wähler in unserer Republik, sondern auch an die Universitäten selbst. Ich teile nicht die Sicht von Professor Landfried, dem Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), zur notwendigen Preisgabe der Humboldt'schen Idee einer Volluniversität. Aber ich bin mir bewußt, daß wir mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht alles zugleich realisieren können, was wir für erforderlich halten. Wir können uns nicht mehr erlauben, Spitzenleistungen und Breite in gleichem Umfang zu verwirklichen. Wer meint, diesen Weg durchhalten zu können, mit welchen Argumenten auch immer, sitzt einem Irrglauben oder aber seinem unreflektierten Partikularinteresse auf; beides ist unvereinbar mit der Realität und abträglich für die Überlebensfähigkeit unserer Universität. Wenn wir aber die Humboldt'sche Idee der bildenden Geselligkeit von Lehrenden und Lernenden mit forschender Lehre und lehrender Forschung in Permanenz im modernen Muster einer vielfältigen Fächerstruktur zur wissenschaftlichen und kulturellen Aufgabe unserer Universität aufrechterhalten wollen, dann müssen wir das Feld regional erweitern, d. h. wir müssen *uns mit anderen Hochschulen verbünden*. Aus diesem Grunde werden wir die begonnenen und seit beinahe einem Jahr für die Universität Oldenburg von mir im Auftrag des bisherigen Präsidenten geleiteten Verhandlungen fortführen und zu einem nachhaltigen Ende bringen. Wir suchen die institutionalisierte Kooperation mit der Universität Bremen wie auch mit anderen Hochschulen, die vorrangig eine Profilbildung für sich in

Anspruch nehmen, aber zugleich auch nach einer Optimierung von Studienmöglichkeiten in der Wissenschaftsregion suchen, nach einer Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Forschung und einer Abstimmung von Perspektiven in der Hochschulentwicklung. Ich denke, wir werden diese unsere Kooperationsgespräche zu einem erfolgreichen Ziel führen. Aber, Herr Minister Oppermann, wir benötigen für eine Wissenschaftsregion Nordwest gute Zuarbeit aus dem Ministerium, um die notwendigen Rahmenbedingungen für ein langfristiges Zusammenwirken bald zu schaffen. Der Vertrag zwischen den beiden Ländern Niedersachsen und Bremen vom Juli 1998 kann da nur der erste Schritt sein. Die Hochschulen haben bereits umfangreiche Hausaufgaben gemacht. Schließlich geht es um öffentliche Gelder, mit denen wir haushälterisch umgehen wollen. Und ich werde alles daran setzen, diese Schritte meinerseits voranzutreiben, um zu erreichen, was unserer Universität ihre Leistungsfähigkeit sichert. Wir wollen mehr Graduiertenkollegs, wir wollen die Zahl unserer Sonderforschungsbereiche erhöhen und eine qualitativ hochwertige Lehrerausbildung, die Oldenburg auch weiterhin attraktiv für Studierende macht. Dieser Tradition sollten wir uns ausdrücklich verpflichtet fühlen und ihr ein solides Fundament sichern.

2. Ein weiterer Schwerpunkt wird die Forcierung der *Öffentlichkeitsarbeit* und des *Marketings* für diese Universität sein. Das hat einen ganz einfachen Grund. Ein Faktor künftiger Budgetierung der Hochschulen wird die Zahl der Studierenden bzw. der Absolventen in der Regelstudienzeit sein. Seit Wintersemester 1993/94 nehmen unsere Studierendenzahlen kontinuierlich ab. Die Exmatrikulationen übersteigen die Neueinschreibungen. Diesem Faktum gilt es mehr als nur professionelle Werbebroschüren entgegenzuhalten. Wir brauchen eine Leitbilddiskussion, die sagt, in welche Richtung wir langfristig gehen wollen. Welches Profil das unsere sein soll. Das wird die viel beschworene Corporate Identity stärken.

Parallel zu diesem Prozeß werden wir zugleich diverse neue Formen von Serviceleistungen für unsere Studierenden organisieren, um für sie attraktiver zu werden. Ich spreche hier nicht von unseren wissenschaftlichen Lockrufen, speziellen Studienangeboten und hervorragender Lehre. Die setze ich als selbstverständlich voraus. Woran mir liegt, ist ein gut funktionierender Service. Den haben wir zwar weitgehend, aber ich denke, wir können ihn durch räumliche Zusammenlegung und konzeptionelle Absprachen der Studienberatung, des Immatrikulationsamtes und des Auslandsamtes noch besser gestalten. Ziel ist ein Zentrum, in dem Schüler und andere Studieninteressierte sich über unsere Studienangebote informieren und Studenten die vielfältigen Dienste und Beratungsangebote in Anspruch nehmen können. Dazu zählen Beratung von Lern- und Examensgruppen, berufsbezogene Infoveranstaltungen wie die Existenzgründungsberatung etwa durch unsere Arbeitsstelle Dialog. Ausweiten müssen wir auch die Fachstudienberatungen vor Ort, und wir müssen darüber nachdenken, ob nicht Sprechzeiten verlängert, zumindest aber einander angeglichen werden müssen. In zentralen Einrichtungen müssen wir ebenfalls für eine noch deutlichere Orientierung auf die Bedürfnisse der Studierenden sorgen. Daß das Internet gerade für angehende StudentenInnen eine der Hauptinformationsquellen ist, soll sehr viel stärker ins Kalkül gezogen werden als bisher. Die Pressestelle wird bei alledem eine wichtige Rolle spielen, weil es viele Überlappungsbereiche mit ihren Aufgaben bis hin zu verantwortlichen Impression-Management nach außen und zur Identitätsbildung nach innen gibt. Sie wird auch in Zukunft an einem neuen Corporate-Design für die Hochschule beteiligt sein, das die Universität nicht nur in ihrer Vielfalt, sondern auch als Einheit erscheinen läßt. Wir sind wer, und wir stellen etwas dar. Wenn wir hier an der Carl von Ossietzky Universität arbeiten, wenn Absolventen uns verlassen oder wenn wir auf einer Messe wissenschaftliche Ergebnisse präsentieren, sollte

dies unter einem Label erfolgen, das mehr zu erkennen gibt als nur eine unbestimmbare Ansammlung von Individuen und weniger als eine Uniformierung meint. Die Universitäten unseres Nachbarlandes Holland geben uns da viele Anregungen. Deren Informationsbüros erhalten für ihre Öffentlichkeitsarbeit Millionenbudgets, nicht weil sie zuviel Geld haben, sondern weil sie Studierende durch solche umfassenden Service- und Informationsangebote in die Universität holen wollen, um mehr staatliche Mittel zu bekommen.

Wer sich einmal die Mühe macht, unsere Forschungsberichte und Vorlesungsverzeichnisse systematisch durchzusehen, wird feststellen, daß sich unsere Universität in Forschung, Lehre und Weiterbildung zu einem Mekka der ökologischen Fragestellung entwickelt hat. Aber wir werben damit zu wenig. Andererseits gibt es viele Studierwillige, die ihren Studienort ausdrücklich mit der Frage nach der ökologischen Qualität wählen. Diese Suche und die Tatsache, daß Bildungseinrichtungen entsprechende Vorbildfunktion haben, bietet uns die Möglichkeit zur Imagebildung mit einem ganzheitlichen Konzept von ökologiebezogener Wissenschaft und ökologisch bewußter Institution, die sie im übrigen nicht nur in ihrem Lehr- und Forschungsangebot sein soll, sondern auch im Sinne der Agenda 21. Daraus resultiert für mich der ausdrückliche Einbezug des Umweltschutzgedankens in die angestrebten Hochschulreformen, wie z. B. Entscheidungen über ressourcensparende Investitionen und deren Finanzierung aus den eingesparten konsumptiven Mitteln. Dazu gehört auch die Erstellung einer Ökobilanz für die Universität und die Formulierung von gemeinsam vereinbarten Umweltzielen.

3. *Weiterbildung*, meine Damen und Herren, gehört zu den zentralen Aufgaben der Universität, gleichberechtigt neben Forschung, Lehre und Studium. An dieser Universität galt das von Anfang an. Das garantiert ihre besondere Bedeutung. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, der Wissenschaftsrat, die Hochschul-

rektorenkonferenz, UNESCO und OECD, sie alle haben in den letzten Jahren auf die Relevanz der Weiterbildung mit Nachdruck aufmerksam gemacht. Angesichts der sich imposant reduzierenden Halbwertzeiten in der Wissenschaft und der raschen technologischen Entwicklung in allen Bereichen unserer Gesellschaft in Verbindung mit den zunehmenden Auflösungstendenzen traditioneller Berufsfelder ist die Fort- und Weiterbildung zum zentralen Faktor individueller Kompetenzsteigerung wie auch der gesellschaftlichen und ökonomischen Weiterentwicklung geworden. Steht beispielsweise heute in einer Stellenausschreibung zu lesen, daß soziale Kompetenzen, Managementenerfahrung, Fremdsprachen und weitere Zertifikate in Gesprächsführung und Personalentwicklung gefordert sind, ist es morgen das doppelte an geforderten Qualifikationen - gleiches Alter beim Bewerber vorausgesetzt.

Nicht von ungefähr fand kürzlich in Paris die von der OECD organisierte World Conference of Higher Education statt, an der unsere Vizepräsidentin aktiv teilnahm. Das Motto „Lebensbegleitendes Lernen“, welches die UNESCO für ihr Arbeitsjahr 1997 gewählt hatte, ist längst nicht mehr ausschließlich Angelegenheit persönlicher Interessen und Karriereabsichten, sondern ein gesellschaftlich gewolltes und benötigtes Instrument für die nationale Fortentwicklung. In ihrer kürzlich vorgelegten Vergleichsstudie zur sog. „Tertiären Bildung“ propagiert die OECD Weiterbildung für alle auf allen Niveaus und für alle relevanten Lernfelder. Weiterbildung ist demnach „the place to be and the experience to have“. Die Bereitstellung von Wissen, seine Aufbereitung, Verteilung, seine Hergabe und Hingabe, Transport und Speicherung impliziert seine Nutzung und Anwendung für alle Bevölkerungsgruppen. In diesem Lichte erscheint mir mittelfristig für unsere Universität eine Neuorientierung und Neuorganisation für den Fort- und Weiterbildungsbereich in seiner ganzen aktuellen Breite von herausragender Bedeutung.

Insoweit sollte aus meiner Sicht in der Universität auch kein neuer Studiengang mehr installiert werden, ohne zuvor die Frage nach der Sicherstellung von späteren Weiterbildungsangeboten beantwortet zu haben.

4. Noch einige Worte zu unserem *Dienstleistungsbereich*, zur Administration. Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung als elementare Aufgaben der Universität benötigen eine angemessene Infrastruktur und administrative Voraussetzungen. Das schließt die interne Bereitstellung eines Netzes zur schnellen Datenübertragung und die Erarbeitung und Umsetzung eines integrativen Multimedia-Konzeptes für unsere Universität ein. Für beides kann ich auf eigene Vorarbeiten aufbauen und bin mir sicher, daß wir schon bald eine erste Lehrveranstaltung als eine Teilfolge dieser Installation zwischen Bremen und Oldenburg via Internet realisieren können.

Aus administrativer Sicht knüpfe ich an die Reformfähigkeit unserer Universität an, um jene von mir grundlegend und allüberall geforderte Flexibilität vor allem auch im Personalbereich herzustellen bzw. zu gewährleisten. Dienstleistungsorientierung und Effizienz gehören zu den Leitziele der Verwaltungsreform, um eine tragfähige Basis für die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der Universität zu schaffen. Effiziente Dienstleistungen sind wesentliche Voraussetzungen, die wissenschaftlichen Aufgaben der Universität zu ermöglichen. Das macht zweierlei erforderlich:

- die Erweiterung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen im MTV-Bereich für ihren unmittelbaren Arbeitsalltag und
- die persönlich gewonnene Einsicht zur effizienten Gestaltung der anfallenden Arbeit.

Unsere Arbeitsplätze, das haben wir in den letzten Jahren wiederholt festgestellt, haben sich in vielen Bereichen gewandelt und

erfordern Veränderung in der Qualifikation der Beschäftigten. Dafür muß die Universität Möglichkeiten schaffen, z. B. durch Schulungsmaßnahmen, Qualitätszirkel, Mitarbeitergespräche, Zeit- und Streßmanagement, um die bestehenden Arbeitsabläufe auf ein höheres Niveau zu heben und nicht nur der organisationsspezifischen Leistungsoptimierung wegen, sondern im Gleichklang mit der persönlichen Akzeptanz der Beschäftigten und zu ihrer eigenen Zufriedenheit. Wir brauchen eine höhere Flexibilität im Umgang mit den neuen Anforderungen und sollten unsere Arbeitsergebnisse durch die Nutzung erweiterter Handlungsspielräume verbessern. Hier erhoffe und erwarte ich eine enge *Zusammenarbeit mit dem Personalrat und der Frauenbeauftragten*. Lassen Sie mich ergänzend andeuten, daß die mittelfristige Personalentwicklung im Bereich von Wissenschaft und Lehre auf's Genaueste mit dem MTV-Bereich abgestimmt werden muß, zumal wenn wir profilbildende Maßnahmen planen. Die Hochschulleitung wird hier konzeptionelle Unterstützung bereitstellen. Das alles soll zum Ziel haben, die Planungen im Personalbereich aus der intuitiven Kurzfristigkeit herauszuholen. Wer scheidet wann aus, wo aus und was muß getan werden, diesen Platz intern oder extern neu zu besetzen oder anderweitig zu nutzen? Wenn wir diese Universität schrittweise reorganisieren wollen, sind wir nach heutigem Wissen gehalten, unsere *Hochschule als eine lernende Organisation* zu begreifen. Dabei wird uns die Frage leiten, was wir im Verwaltungsbereich für spezifische Qualifikationen in welchen Sektoren benötigen, welche vorhanden sind und welche Maßnahmen zur Erreichung neuer Ziele erforderlich sind.

Stichwort neue Ziele. Wo will, wo soll unsere Universität im Wettbewerb der Hochschulen wann ankommen? Mich leitet dabei der Zeitraum bis zum Jahr 2010, für den ich in Ergänzung zu unserem Hochschulentwicklungsplan bald ein Leitbildkonzept vorzulegen beabsichtige.

Ich komme zum Schluß: Unter institutionsoziologischen Gesichtspunkten handelt es sich bei einer Universität um eine

hochintelligible Ansammlung gesellschaftlicher Intelligenz, die einzig und allein von ihren Einzelinteressen bewegt wird. Das macht ihre Besonderheit, ihre Originalität, aber auch ihre Unberechenbarkeit aus. Aus der grundgesetzlich garantierten Freiheit von Forschung und Lehre nicht für den Einzelnen, sondern für die Institution Wissenschaft, läßt sich zugleich unsere Gemeinschaftsaufgabe herleiten; das macht unsere Leistungsfähigkeit aus, wenn wir nicht die Einzel-, sondern die universitäre Verantwortungsgemeinschaft oben anstellen. Um dieser Kollektivaufgabe besser gewachsen zu sein, müssen wir aus gemeinsamer Einsicht heraus eine *neue Handlungsstruktur* schaffen. Die akademische Autonomie macht dies möglich, und sie wird uns ja geradezu angesichts leerer öffentlicher Kassen angeboten. Also, liebe Kolleginnen und Kollegen, lassen Sie uns für die Universität und deren Funktionsfähigkeit aus den leeren Kassen Kapital schlagen. Ich habe in den vergangenen Wochen alle Einrichtungen besucht, habe mir ein Bild gemacht und weiß, daß wir das schaffen können. Lassen Sie uns das gemeinsam und vor allem kooperativ angehen: die Frage der Umgestaltung unserer Fachbereiche, das Problem der Einrichtung eines Hochschulrates, wie wir ihn für angemessen halten, wenn wir ihn wollen, die Frage nach dem Fortbestand unserer Gremienstruktur usw. und so fort. Offen für neue Wege ist diese Universität, und sie soll es unter dem neuen Präsidium auch bleiben.

An den Minister gerichtet möchte ich freilich betonen, daß diese interne Umgestaltung wesentlich von *Stabilitätszusagen der Landesregierung* abhängt. Das ist für alle niedersächsischen Hochschulen wichtig, aber bekommt eine zusätzliche Bedeutung für die Modellversuchshochschulen. Immerhin geht es um hochschulpolitischen Erkenntnisgewinn für das Land. Es darf nicht sein, daß niedersächsische Hochschulen neue Wege erproben und damit der Regierungspartei empirische Belege für ihre hochschulpolitischen Ambitionen liefern und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für diese staatlichen Projekte zu Schraubzwingen werden lassen. Ich denke hier insbesondere an das



Problem der Dreijahresfrist für die Verausgabung der Rücklagen, die Mehrfachprüfung der Finanzen oder die mangelnde Flexibilität in den Haushaltsauflagen für die Finanzautonomie. Hier brauchen wir Klarheit, und ich behaupte, ein pragmatisch denkender Minister wie Sie, Herr Oppermann, kann da viel Unterstützung bieten. Wir, ich gebe Ihnen gerne argumentative Schützenhilfe.

Umgekehrt können Sie uns helfen. Die Universität Oldenburg, wie Sie wissen, ein sehr bedeutender Wirtschaftsfaktor in der Region, wartet seit langem auf den Brückenbau zwischen unserer Informatik und der Physik. Es ist schon angesprochen worden, zwei Fächer, die besonders viel für die Industrie und mittelständische Wirtschaft tun. Geben Sie uns die bereits fest versprochenen Eckprofessuren für Meß- und Regelungstechnik. Sie stehen im Haushalt und müssen lediglich noch freigegeben werden. Sie ermöglichen uns damit nicht nur neue Studiengänge, sondern auch die Bildung eines neuen anwendungsorientierten interdisziplinären Instituts. Sie haben, Herr Minister, die einmalige Chance, als Brückenkonstrukteur in die Annalen unserer Universität einzugehen. Das Land Niedersachsen wird es Ihnen danken, weil unsere ökonomische Weiterentwicklung eine praxisrelevante Wissenschaft braucht - und die bieten wir mit einem hervorragenden Konzept.

Ich schließe mit Dankesworten.

Ich danke dem scheidenden Präsidenten für seine engagierte Arbeit für diese Universität.

Schon jetzt danke ich meiner Familie für die Geduld, die ich ihr in den kommenden Jahren abverlangen muß.

Ich danke dem Duo Petri und Kirstein für die ausgezeichnete musikalische Untermalung und der Firma Sprenger für die kostenlose Überlassung des Flügels.

Ich danke ausdrücklich dem Studentenwerk für die Ausrichtung und Finanzierung des anschließenden Empfangs, zu dem ich Sie in das Foyer dieses wunderschönen Gebäudes bitten darf.

Ich danke Ihnen allen, daß Sie gekommen sind und hoffe auf eine breite Unterstützung unserer Anliegen durch Sie.



*Die Autoren***MICHAEL DAXNER**

Dr. phil., Dr. h.c., Universitätsprofessor für Hochschuldidaktik, Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seit 1986.

Studien an den Universitäten Wien und Freiburg/Brsg.; 1972 Promotion zum Dr. phil. 1971 bis 1974 Arbeit im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung; Kommission für Hochschulplanung beim BMWF. Vertreter bei OECD-CERI Projekt IMTEC (Paris) und bei EUROSED (Europarat, Straßburg). 1974 Ernennung zum Professor für Hochschuldidaktik an der Universität Osnabrück. 1983 bis 1984 Forschungsaufenthalte in den USA; 1985 bis 1986 Dekan des Fachbereichs Erziehung und Kulturwissenschaften der Universität Osnabrück.

Zur Zeit u.a. wissenschaftlicher Vertreter im CC-HER des Europarates, Mitglied des Senats der „Stiftung Niedersachsen“, des Kuratoriums der Akademie der Wissenschaft und Gesellschaft und des Senats der HRK.

Veröffentlichungen zu Fragen der Hochschuldidaktik, Hochschulpolitik und zu Jüdischen Studien. Neuere Erscheinungen: Entstaatlichung und Veröffentlichung. Die Hochschule als republikanischer Ort (Köln 1991); Die Wiederherstellung der Hochschule (Köln 1993); Ist die Uni noch zu retten? (Hamburg 1996).

**SIEGFRIED GRUBITZSCH (1940)**

Dr. rer. nat., Dipl.-Psych., Universitätsprofessor für Psychologie, Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seit 1998.

Studium der Psychologie, Betriebswirtschaft, Pädagogik und Politikwissenschaft und Zoologie in Mainz und Braunschweig. 1972 Promotion zum Dr. rer. nat. Assistenten-, später Akademische Ratsstelle im Fachbereich Psychologie an der Pädagogischen Hochschule Oldenburg. 1972 bis 1975 Professor für Pädagogische Psychologie an der PH Weingarten/Konstanz. Seit 1975 Professor für Psychologische Diagnostik an der Universität Oldenburg. 1986 Gastprofessur an der Universität Wien, 1992 Gastprofessur an der Universität Zaporoshje (Ukraine). 1992 bis 1995 Dekan des Fachbereich 5 Psychologie. 1995 Vizepräsident der Universität Oldenburg.

Arbeitsschwerpunkte: Theorie und Methodik der Psychodiagnostik als Sozialkontrolle, Qualitätskontrolle psychologischer Begutachtung und psychologischer Testanwendung.

Herausgeber der Zeitschrift „Psychologie und Gesellschaftskritik“ (seit 1977), Veröffentlichungen u.a. „Testtheorie – Testpraxis“ (1991).