

Universitätsreden

Ausgabe 7

**Friedhelm Neidhardt:
Leitbild und Profilbildung
der Deutschen Sporthochschule
aus der Sicht eines Beobachters**



**Deutsche
Sporthochschule Köln**
German Sport University Cologne

Leitbild und Profilbildung der Deutschen Sporthochschule aus der Sicht eines Beobachters¹

Auf Bitten des Rektorats verfolge ich zusammen mit meinen Kollegen Müller-Böling und Spaniol die weitreichenden Reformbemühungen der Deutschen Sporthochschule Köln mit Interesse und mit der Bereitschaft, die entstehenden Eindrücke kritisch zu bedenken und produktiv zu kommentieren. Wir tun dies als hochschulpolitisch engagierte Wissenschaftler mit einigen Erfahrungen über gelingende und misslingende Reformprozesse an deutschen Hochschulen und Forschungsinstituten.² Wir tun dies auch mit der gebotenen Vorsicht, da wir an diesem Ort nur wenige Stippvisiten gemacht haben und uns deshalb nicht einbilden können, das Innenleben dieser Hochschule und die äußeren Bedingungen seiner Umgestaltung auch nur annähernd vollständig wahrgenommen und verstanden zu haben.

¹ Der folgende Text ist die nachträglich ausgearbeitete Fassung von Notizen zu einem Vortrag, der am 9.4.2002 auf einer Klausurtagung der Professorinnen und Professoren der Deutschen Sporthochschule in Köln gehalten wurde.

² Prof. Dr. Detlef Müller-Böling ist Betriebswirtschaftler; er war Rektor der Universität Dortmund und leitet gegenwärtig das von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Bertelsmann Stiftung im Mai 1994 gemeinsam gegründete Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Prof. Dr. Otto Spaniol ist Informatiker an der Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen und Mitglied des Wissenschaftsrats. Er war Fachgutachter sowie Vorsitzender des Fachausschusses Informatik bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). - Ich selber, inzwischen emeritiert, war Hochschullehrer der Soziologie, in den achtziger Jahren Mitglied des Wissenschaftsrates und bis Ende 2000 Präsident des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB).

Auch meine heutigen Anmerkungen zum Thema „Leitbild und Profilbildung“ sind Einlassungen von außen. Das verschafft den Naivitätsvorteil der Unbefangenheit, und den will ich im Folgenden durchaus nutzen. Aber Naivität macht natürlich auch fehleranfällig, und ich will von vornherein um Nachsicht bitten, wenn ich mich mit diesem oder jenem irre.

Handlungsbedarf und Erfolgchancen

Geht es um Reformen, darf man sich nicht darauf verlassen, dass der Vorsatz bei den Betroffenen rundum Vergnügen auslöst. Gerade an den Hochschulen erscheint die Geschichte der Reformversuche als eine Geschichte großer Worte und kleiner Folgen. Und auch diese Folgen sind nicht immer von einer Qualität, über die man sich freuen kann. Jede Hochschulleitung muss sich deshalb, wenn sie etwas verändern will, im eigenen Hause die missmutige Frage gefallen lassen, ob das denn wirklich nötig sei.

Ich gehe vorsichtshalber nicht davon aus, dass der Leitung der Deutschen Sporthochschule dergleichen erspart bleibt. Auch sie wird, stelle ich mir vor, bei ihren Kollegen und Kolleginnen auf eine Mehrheitsstimmung stoßen, die von Desinteresse bis Abwehr reicht. Umso überzeugender muss deshalb ein institutioneller Handlungsbedarf begründet werden können. Wenn ich es Recht sehe, lässt sich dieser aus äußeren und inneren Gegebenheiten tatsächlich ableiten und sowohl auf den Forschungs- als auch auf den Lehrbetrieb der Hochschule beziehen.

Von außen ergibt sich, seit einigen Jahren politisch stark befördert, ein Evaluationsdruck, der sich vor allem auf den Forschungsbereich bezieht. Für die Bewertung von Institutionen und Personen werden Forschungsleistungen

abgefragt, die von Instanzen der „scientific community“ geprüft und anerkannt werden. Mit deren Urteilen verwirklicht sich die Selbstkontrolle der Wissenschaft, die keiner von uns, denke ich, aufgeben will. Selbstkontrolle macht sich zum Beispiel über die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geltend, die ein reputierliches System von „Peer Review“ institutionalisiert hat. Misst man die Sporthochschule an der Anerkennung, die sie von der DFG erfahren, und an den Mitteln, die sie von diesem größten akademischen Drittmittelgeber erworben hat, so schneidet sie im Vergleich mit anderen Hochschulen nicht besonders gut ab. Das kann man ihr vorhalten, das hält man ihr bisweilen vor. Also gibt es Handlungsbedarf; ich komme darauf zurück.

Von innen her gibt es einen gewissen Besserungsdruck auf den Lehrbereich - einen Druck, dessen Virulenz ich nicht einzuschätzen vermag. Ich denke an Ergebnisse der Studierendenbefragung, die die Deutsche Sporthochschule im Jahre 2001 durchgeführt hat. Dass sie diese Umfrage durchführte, spricht für Sensibilität und gute Vorsätze der Hochschulleitung. Die Ergebnisse belegen die Wünschbarkeit pädagogischer Initiativen. Zwar gab es bei der studentischen Bewertung für die verschiedenen Dimensionen des Lehrbetriebs sehr differenzierte, darunter auch ausgesprochen positive Einschätzungen, aber insgesamt fallen die Zensuren für die Qualität sowohl von Lehrangebot als auch pädagogischer Betreuung doch eher mäßig aus. Auch hier gäbe es also einiges zu verbessern. Das sollte nicht vergessen werden, wenn sich die heutige Klausurtagung und auch mein Beitrag dazu auf Fragen konzentriert, die die Forschung betreffen.

Gleichwohl ist es auch für den Forschungszusammenhang erwähnenswert, dass die Studierenden bei allen Vorbehalten im einzelnen der Deutschen Sporthochschule als Institution insgesamt ausgesprochen gute Noten geben. Sie erleben, so sagen sie, auch im Umgang mit der Um-

welt ihrer Hochschule, dass diese bei ihren praktischen Bezugsgruppen, vornehmlich im Sport- und Gesundheitssystem sowie in den Medien, ein hervorragendes, auch international verbreitetes Image besitze, und sie rechnen sich aus, davon profitieren zu können. Dieses Image dürfte sich neben allem sonstigen aus Forschungsanwendungen mehrerer Hochschulinstitute ergeben, die sich jenseits der akademisch zugespitzten Maßstäbe der DFG in Feldern der Sport-, Gesundheits- und Sozialpolitik bewähren und in einigen Bereichen im Übrigen zu nicht unbeträchtlichen Drittmittelinwerbungen führen.

Die Deutsche Sporthochschule kann sich also ungeachtet der Probleme, die sich mit ihrem Status Quo verbinden, ein durchaus robustes institutionelles Selbstbewusstsein leisten. Das ist ein großer Vorteil angesichts all dessen, was es auch hier zu tun gibt. Diese Einrichtung bedarf keiner revolutionären Umbrüche, wenn sie sich weiterentwickeln will. Im Unterschied zu anderen akademischen Einrichtungen, die ich kennen gelernt habe, muss sie das Anstehende nicht aus einer Defensive heraus betreiben, die leicht zu einem geschäftigen Reformopportunismus führen kann. Das institutionelle Selbstbewusstsein sollte sich nämlich auch darin ausdrücken, nicht allen Ansprüchen von außen zwanghaft zu folgen. Es ist ja nicht immerzu weise, was die diversen Instanzen der Wissenschaftspolitik - vom zuständigen Ministerium über Rektorenkonferenzen bis hin zum Wissenschaftsrat - den Hochschulen verordnen. Es ist auch nicht durchweg widerspruchsfrei. Ich empfehle der Deutschen Sporthochschule gegenüber allen Zumutungen, die sie von außen erfährt, ein gewisses Maß an Obstination. Sie kann dem Kommenden nicht nur tatenfreudig, sondern auch gelassen begegnen, und sie sollte die Gehorsamsbereitschaft gegenüber ihrer Obrigkeit füglich dosieren.

Funktionen eines Leitbilds

Gehört es also zu den schönen Chancen der Deutschen Sporthochschule, sich immer wieder - wenn es Not tut - selber zu entwerfen, so ist es dafür sicher nützlich, über etwas nachzudenken, was mit dem Namen „Leitbild“ einen gefälligen Ausdruck gefunden hat. Worum geht es dabei? Was soll Leitbild heißen? Und was gewinnt eine Einrichtung, wenn sie zum Zwecke ihrer Weiterentwicklung so etwas für sich definiert?

Mit einem Leitbild idealisiert ein Kollektiv das Image, mit dem es sich am besten gefällt. Damit ist nach außen hin natürlich auch bezweckt, in hoher Tonlage PR zu betreiben. Leitbilder sind für die interessierte Umwelt Visitenkarten, und die müssen schmuck sein und glänzen. Allerdings muss eine Organisation wissen, wie weit sie mit ihrer Selbstidealisierung gehen darf. Denn die Bilder, die sie dabei entwirft, besitzen als „Leit“bilder eine gewisse normative Kraft - und dies umso verbindlicher, je weniger die Begriffe, mit denen sie sich schmücken will, reine Leerformeln sind. Jede Idealisierung setzt Maßstäbe, die sich nicht beliebig verletzen lassen, ohne dass sie selber ungläubwürdig wird und ihre Bedeutung verliert.

Man kann Leitbilder wohl mit Verfassungen vergleichen, mit denen sich moderne Gesellschaften formell auf jene Werte beziehen, die sie mit ihren Institutionen und Prozessen verwirklichen wollen. Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland gibt dafür ein Muster. Dieses Grundgesetz formuliert unserem Gemeinwesen ein politisches Ideal mit sehr allgemeinen und sehr schönen Begriffen, die es nun aber an sich haben, nicht ganz eindeutig zu sein. Der theoretische Nachteil, der mit der relativen Uneindeutigkeit von Verfassungsbegriffen verbunden ist, besitzt allerdings durchaus praktische Vorteile.

Eine Verfassung muss in einer pluralistischen Gesellschaft unterhalb gemeinsamer Grundwerte konkurrierende Normvorstellungen - zum Beispiel zu dem, was Freiheit im einzelnen bedeutet - nicht nur zulassen, sondern sogar fördern, um die Gesellschaft lernfähig zu halten, wenn sich die Bedingungen ihrer Existenz verändern. Nur dann, wenn in der Politik Handlungsdruck entsteht, ohne dass sie angesichts der Fundamentalisierung ihrer Konflikte handlungsfähig wäre, entsteht ein verbindlicher Rekurs auf die Verfassung und ein Bedarf an Eindeutigkeit. Dann müssen die Verfassungsbegriffe auch zeigen, dass sie nicht blanke Leerformeln sind, sondern einen gewissen normativen Gehalt besitzen. Diesen unter den obwaltenden Umständen angemessen zu fixieren, ist im Streitfall Sache der höchstrichterlichen Institution, nämlich des Bundesverfassungsgerichts. Mit seinen Urteilen wird deutlich, dass die Verfassungsrhetorik nicht harmlos ist. Der Schwur auf eine Verfassung stellt insoweit auch eine normative Selbstbindung dar, die eingeklagt werden kann.

Das wird mit Leitbildern so ähnlich sein. Wenn in der heutigen Klausurtagung der Deutschen Sporthochschule über ein eigenes Leitbild diskutiert wird - und das soll laut Tagesordnung ja gleich geschehen - so kommt dieser Diskussion eine hochschulpolitisch strategische Bedeutung zu. Es geht nicht um semantischen Firlefanz. Ich will, um das zu veranschaulichen, nur darauf verweisen, dass in dieser Sitzung auch über eine institutionelle Neuerung diskutiert werden soll, die strukturell so einschneidend ist, dass sie der Legitimierung bedarf. Ich meine die Einrichtung von sogenannten Kompetenzzentren, die als Querschnittsstrukturen nicht nur instituts-, sondern auch fachbereichsübergreifend gedacht sind und dem Rektorat unmittelbar zugeordnet werden sollen. Eine solche Innovation läuft auf eine gewisse Zentralisierung von Steuerungskompetenzen hinaus. Das Leitbild, das sich die Sporthochschule gibt, muss eine solche Innovation

unstrittig legitimieren können, sei es ausdrücklich, sei es eindeutig indirekt.

Der Entwurf eines Leitbilds, den das Rektorat für die anstehenden Diskussionen schon vorgelegt hat, bringt für den angesprochenen Fall eine solche Legitimierung; ich finde: zu Recht und komme darauf später noch einmal zurück. Überhaupt halte ich diesen Entwurf für eine gute Diskussionsvorlage. Zwar erscheint er mir in seiner gegenwärtigen Fassung übermäßig redundant, also auch zu lang – und überdies begreife ich nicht ganz den Sinn der beiden Hauptteile, die mit den Überschriften „Vision“ einerseits und „Leitbild“ andererseits nicht so systematisch voneinander abgesetzt sind, wie es den Überschriften entspräche. Aber, das wäre leicht zu korrigieren. Wichtiger ist, dass der Entwurf - mit einer Ausnahme, über die ich noch sprechen werde - alles enthält, was meiner Ansicht nach in das Leitbild der Deutschen Sporthochschule hineingehört. Im Folgenden brauche ich mir also nicht vorzunehmen, völlig Neues ins Spiel zu bringen. Ich beschränke mich darauf, einige Akzentsetzungen zu verstärken, die mir für die Sporthochschule besonders wichtig zu sein scheinen.

Gemeinsames Thema: Sport

Öffentliche Diskussionen verschaffen regelmäßig bestimmten Wörtern Hochkonjunktur. Sie steigen auf, erlangen für bestimmte Zielsetzungen eine strahlende Prominenz, nutzen sich dann aber auch ab und verfallen irgendwann. In den Debatten rund um Hochschulreformen hat unter anderem, vielleicht sogar vor allem das Wort „Profilbildung“ eine semantische Karriere gemacht, die noch nicht zu Ende gegangen ist. Alle Hochschuleinrichtungen sorgen sich um ihr besonderes Profil. Nun reicht die Bedeutung des Begriffs laut Duden von der Seitenansicht eines Gesichts über den senkrechten Schnitt durch ein Stück der Erdkruste bis hin zur Riffelung bei Gummireifen.

Das Profil des Profilbegriffs ist also nicht gerade scharf. Aber man geht wohl nicht fehl in der Annahme, dass der Begriff im semantischen Feld der Hochschulpolitik auf einen weiteren Begriffsfavoriten bezogen ist und von diesem seinen spezifischen Sinn erhält; ich meine den Begriff „Wettbewerb“. Profilbildung im Wettbewerb bedeutet, in der Menge von Seinesgleichen erkennbar und unverwechselbar zu werden, in der Sprache der Ökonomen: sich zu einer „Marke“ zu entwickeln, mit der sich Angenehmes verbinden lässt.

Wenn dem so ist, dann sollte die Deutsche Sporthochschule nicht zögern, sich des Begriffes reichlich zu bedienen, denn sie hat es viel leichter als fast alle sonstigen Hochschulen, Profil zu zeigen. Wie sollen zum Beispiel die Universitäten Profilbildung betreiben, deren Disziplinenortiment sowohl Sinologie als auch Atomphysik und sowohl Astronomie als auch Volkskunde umfasst und deren Gegenstandsbereiche deshalb zwischen dem großen China und den kleinsten Molekülen sowie zwischen den fernsten Sternen und der eigenen Nachbarschaft variieren. Profilbildung kann unter solchen Bedingungen nur sehr abstrakt definiert werden. Da ist die Sporthochschule viel besser dran. Sie besitzt von Geburt an ein unverwechselbares Profil, nämlich ein Spektrum von Gegenständen, das sich mit Begriff Sport bestens etikettieren lässt. Dieser Begriff hat ihr ein Markenzeichen gesichert, das sich in der Öffentlichkeit nur schwer überbieten lässt.

„*Sport tut Deutschland gut*“ – dieser Slogan ist mit Hilfe des Bundespräsidenten gerade in Umlauf gesetzt worden, und die Medien haben dabei mitgespielt. Das Sportwort steht für Gesundheit, Leistung, Bewegungsspiel und Geselligkeit, besitzt also - im Grundsätzlichen - eine außerordentlich positive Ladung bei einer großen Zahl von Menschen. Sport macht Spaß, wenn man ihn betreibt; Sport vermittelt Spannung, wenn man ihm zuschaut. Also

erzeugt er in unserer Gesellschaft mehr Anhänger als irgend ein anderes Handlungsfeld. Deren Sympathie für den Sport ist ein enormes Sozialkapital für eine Hochschule, die seit langem Sporthochschule heißt. Um davon eindeutig und nachhaltig zu profitieren, dürfte sie es allerdings nicht versäumen, sich kritisch mit den Schattenseiten des Sports zu befassen. Unter den Bedingungen der Moderne verstärkt sich nicht nur im Hochleistungssport die Tendenz, dass die Tugenden, die sich mit dem Sport verbinden lassen, so stark ins Extreme gesteigert werden, dass sie in ihr Gegenteil umschlagen. Es gibt rund um den Sport so etwas wie Fitnesswahn und Leistungsterror. Es gibt auch genug Beispiele dafür, dass im Sport Spiele zu Schlachten geraten und Geselligkeit zur Randalie ausartet.

Vor einigen Tagen hörte ich den Manager von Borussia Mönchengladbach sagen, Fußball sei ein „Kulturgut“ und habe deshalb einen Anspruch auf öffentliche Unterstützung und finanzielle Subvention. Mit einem modernen Begriffsverständnis kann man diesen Leistungssport in der Tat zur „Kultur“ rechnen; aber kann man ihn in seiner Bundesligaausprägung auch rundum „gut“ finden? Für die Moralentwicklung unserer Kinder ist es sicher nicht förderlich, jede Woche im Fernsehen übertragen zu sehen, wie viele ihrer Idole sich in der Hitze der Gefechte so oft vorbeibenehmen und in den unvermeidlichen Interviews anschließend so tun, als sei das völlig normal. Das Wort „professionell“ ist in diesem Zusammenhang dahin missraten, jede Schweinerei zu rechtfertigen. Verletzungssimulationen, sogenannte „Schwalben“ als Betrugsversuche, eklatante Brutalität und Unschuldansprüche nach offenkundigen Fouls - all das gehört zum Repertoire an Unanständigkeit, das wir neben allem, was uns am Sport so viel Freude macht, immer wieder geboten bekommen. Unter diesen Umständen fällt es schwer, die eigenen Sportsympathien sympathisch zu finden. Natürlich sind die Akteure, deren Unkultur wir beobachten, in ihrem Rohstoff keine schlechteren Menschen, als wir selber es im Durch-

schnitt sind. Aber die kommerziellen und auch medialen Bedingungen des Spitzensports machen es offenbar zu schwer, anständig zu bleiben, wenn das Risiko, nicht zu gewinnen, immer teurer wird. Niederlagen kosten zu viel. Und insoweit das der Fall ist, befördert der Spitzensport gegenwärtig einen moralischen Ausnahmestand, der zumindest für die Momente des Wettbewerbs allzu oft die guten Sitten suspendiert.³

Die Deutsche Sporthochschule kann das außerordentliche soziale Prestige, das der Sport mit seinen Werten in unserer Gesellschaft trotz allem besitzt, nicht für sich in Anspruch nehmen, ohne sich glaubhaft und entschieden gegen die Auswüchse des Sports zu erklären. Als wahrnehmbarer Sachverwalter des „guten Sports“ besitzt die Sporthochschule gegenüber anderen Hochschulen dann aber einen außerordentlichen Wettbewerbsvorteil. Die Spezialisierung auf einen breit verstandenen Komplex von Sport sichert der Sporthochschule eine reichhaltige Nische. Spezialisierung macht apart. Sie verschafft den Vorteil, nicht gut vergleichbar zu sein und stellt insofern einen bekömmlichen Wettbewerbsschutz dar. Die Deutsche Sporthochschule sollte deshalb ihren konstitutiven Gegenstandsbezug auch mit Entschiedenheit nach innen hin verbindlich halten. Und sie sollte den durchaus nahe-

³ Dass es sich dabei nicht um zufällige Ausrutscher handelt, zeigen die ungeniert bekundeten Erwartungen von Trainern, bei denen inzwischen jedes Spiel zu einer beruflichen Existenzfrage zu werden droht.

So zum Beispiel Jürgen Röber vor einem Spiel: „Da werden wir alles geben, da muss auch Hass ins Spiel.“ So zum Beispiel Felix Magath nach einem Spiel: „Endlich haben wir gekämpft und gefoult. Ja, ich sag es laut: gefoult.“ Dass dergleichen Wirkungen auch außerhalb des Spielfelds zeitigt, ist sehr wahrscheinlich. „Wir werden nicht ernst genommen, wenn wir Vernunft beschwören und die Fans sehen, wie auf dem Platz die Konflikte mit Gewalt gelöst werden“, so Michael Gabriel von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Fanprojekte, die sich um die Zivilisierung des Fanverhaltens bemüht.

liegenden und im Prinzip auch verständlichen Motiven ihrer Mitglieder energisch dann widerstehen, wenn diese geeignet sind, die auf Sport festgelegte Fokussierung von Forschung und Lehre aufzusprengen und auf andere Interessensgebiete zu verlagern.

Die Fokussierung auf einen breit verstandenen Komplex von Sport erscheint in der Lehre durch die sportspezifischen Ausbildungsgänge relativ einfach zu sichern, und ich gehe davon aus, dass dies hier am Orte auch hinreichend kontrolliert wird. Für den Bereich der Forschung werden, so nehme ich an, schon in den Berufungsverträgen einschlägige Verpflichtungen deutlich genug festgeschrieben. Die nun zu entwickelnden Kompetenzzentren geben dem Rektorat zusätzliche Möglichkeiten, eine Profilbildung zu fördern. Es gehört in den Kriterienkatalog hinein, der die Selektion von Forschungsprogrammen für die Kompetenzzentren bestimmt, dass nur hinreichend sportnahe Projektvorsätze institutionell gefördert werden. Dieses Kriterium erscheint mir übrigens bei den vier Anträgen für Kompetenzzentren, die gegenwärtig in der Hochschule diskutiert und vom Rektorat befürwortet wurden, hinreichend erfüllt. Eigentlich ist dies auch selbstverständlich, und ich will nicht länger bei diesem Punkte verweilen.

Disziplinen und Interdisziplinarität

Etwas anderes mag gleichermaßen selbstverständlich, aber schwerer durchsetzbar sein. Ich denke daran, dass der Sport wie alle anderen Handlungsfelder der Gesellschaft ständig einen Wandel erlebt, der sowohl seine Bedingungen als auch seine Abläufe und Wirkungen betrifft. Die Sportwissenschaften, die dieses Handlungsfeld verstehen, orientieren und zumindest indirekt auch kontrollieren wollen, müssen sich diesem Wandel anpassen - anpassen durch die Entwicklung ihrer Inhalte

ebenso wie durch die korrigierbar gehaltene Auswahl an wissenschaftlichen Disziplinen.

Ich fühle mich nicht informiert genug, um darüber befinden zu können, ob die Deutsche Sporthochschule in dieser Hinsicht tut, was geboten ist. Ich habe aber mit Interesse und mit Respekt wahrgenommen, dass das Rektorat und die entscheidenden Gremien der Hochschule dessen Disziplinenensemble variabel hält, und das ist angesichts der drückenden Sparzwänge kein einfach Ding. Überzeugend finde ich zum Beispiel, dass schon vor Jahren Stellen für Sportökonomie und Sportmanagement eingerichtet worden sind, die jetzt wohl auch noch ausgebaut werden sollen angesichts der Erfahrung, dass - dies überrascht mich sehr - mehr als ein Drittel aller Diplomstudenten im Hauptfach in diesem Disziplinenbereich studieren. Gleichermäßen überzeugend finde ich, dass auch für Sportpublizistik Stellen geschaffen wurden, so dass sich hoffen lässt, von dieser Hochschule könnten auf längere Sicht Impulse zur Qualifizierung der Sportberichterstattung ausgehen, die in den modernen Medien einen zunehmenden Raum einnimmt. Welche Bedeutung diesem Medienbereich zukommt, lässt sich an den Unsummen erkennen, die das Fernsehen für Übertragungsrechte zu zahlen bereit ist; auch an der gewachsenen Seitenzahl der Sportteile in der Tagespresse.

Der Medienboom greift in Substanz und Strukturen des Sports auf elementare Weise ein. Der selektive Zugriff der Medien fördert einige Sportarten, macht deren Akteure reich, verändert deren Sport aber auch nach der Quotenlogik medialer Spannungserzeugung nicht immer zu seinen Gunsten. Andere Sportarten erfahren die mediale Zuwendung nicht, sie bleiben gewissermaßen bei sich selber, dies aber um den Preis, arm und unscheinbar zu sein. Solchen Entwicklungen einerseits mit Forschung nachzugehen und andererseits mit der Ausbildung von

Sportpublizisten ein Format zu vermitteln, das gleichermaßen sportlichen wie journalistischen Qualitätsstandards genügt, das steht der Deutschen Sporthochschule mit ihren dafür natürlich begrenzten Mitteln sehr wohl an. Denn was diese Standards betrifft, so lässt sich wohl nicht sagen, dass in den Medien die wachsende Masse an Sport der Klasse seiner journalistischen Darstellung zugute gekommen sei.⁴ Richtig also, dass die Sporthochschule neben allem sonstigen auch die Medien ernst nehmen will, die den Sport so kräftig mit ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten überlagern und dabei erheblich umformen.

Sportökonomie und Sportpublizistik erreichen in der Sporthochschule wie alle anderen hier arbeitenden Wissenschaftsdisziplinen ihre praktischen Möglichkeiten aber erst dann, wenn sie in disziplinübergreifende Forschungs- und Lehrkontexte integriert werden. Es geht um die Organisation von Interdisziplinarität. Der Bedarf daran entsteht hier wie an anderen Orten dadurch, dass die Sport- und Bewegungspraxis, für die die Forschung Erkenntnis und Orientierung liefert und auf die hin die Lehre Praktiker erziehen soll, selber keine disziplinäre Veranstaltung darstellt. Die interne Differenzierung der Wissenschaft entspricht nicht oder nur sehr begrenzt den Wissensbedürfnissen der Praxis. Selbst die klassischen Professionen, wie Medizin- und Rechtswissenschaft, die die Generalzuständigkeit für bestimmte Praxisbereiche

⁴ Gegen das Niveau der Sportberichterstattung spricht schon das Ausmaß, in dem sie ihren Objekten, also den Sportlern selber, dadurch überlassen wird, dass man sie im O-Ton ständig und ausschweifend zu Wort kommen lässt. Nun mag man kleinen Turnerinnen und großen Fußballspielern gern und begeistert zu schauen. Nur ergeben sich aus ihren Darbietungen noch keine Voraussetzungen dafür, ihnen zuhören zu müssen, wenn sie von Journalisten, denen sonst nichts mehr einfällt, genötigt werden, sich selber auch noch zu kommentieren. Mir geht es als Zuschauer so: Ich finde Sportspiele spannender als Schauspiele - wenn nur nicht der Text wäre...

monopolisiert haben, kommen nicht mit sich selber aus, wenn sie die praktischen Probleme, denen sie begegnen, umfassend und wirksam bearbeiten wollen. Also gilt auch für sie, was für andere Praxisbereiche noch mehr gelten mag, dass die Ausbildung ihrer Profis und die Erforschung ihrer Probleme multidisziplinärer Kontexte und interdisziplinärer Kooperationen bedarf.

Der Bedarf an Multi- und Interdisziplinarität entspricht nun aber nicht den Chancen, sie tatsächlich herzustellen. Die einzelnen Disziplinen haben sich ihre Organisationen und Organe, ihre Zeitschriften und ihre Märkte, ihre Studiengänge und Karrieren geschaffen, und die deutsche Universität hat sich - überwiegend nach Lehrbedürfnissen - entlang von Disziplinen segmentiert. Und all dem korrespondiert die Ausbildung disziplinärer Semantiken und Codes, die es schwer machen, sich im Disziplinenverkehr zu verständigen. Also kommt dieser auch nicht regelmäßig bzw. regelmäßig nicht zustande. Dennoch sollte man es nicht aufgeben, den selbsttätigen Hang zum akademischen Disziplinenautismus mit Ansprüchen auf praktische Interdisziplinarität zu stören - und sei es auch nur mit der relativ bescheidenen Erwartung, dass sich die verschiedenen Disziplinen an gemeinsamen Fragestellungen füreinander öffnen und wechselseitig animieren.

Wie viel in dieser Hinsicht an der Deutschen Sporthochschule schon passiert, kann ich nicht verlässlich beurteilen. Sie hat jedenfalls bessere Voraussetzungen für interdisziplinäre Unternehmungen, als sie an den Universitäten gegeben sind. Auch mit einem weit verstandenen Begriff von Sport drängt sie ihren Disziplinen einen begrenzten Bereich verwandter Gegenstände auf, so dass die Wahrscheinlichkeit, dass diese Disziplinen einander an einer gemeinsamen Sache begegnen und für miteinander zusammenhängende Fragestellungen interessieren, überdurchschnittlich vorhanden ist. Mich überrascht es

insofern nicht, dass alle vier Kandidaten, die gegenwärtig für die Sonderförderung in Kompetenzzentren vorgesehen sind, multi-disziplinär verfasst und offenbar entschlossen sind, interdisziplinär zu kooperieren. Dies sollte nicht nur ermutigt, sondern sogar beansprucht werden, wenn es um den Zuschlag von Kompetenzzentren geht. Denn auch in dieser Hinsicht kann die Sporthochschule Wettbewerbsvorteile ausbilden, die wissenschaftspolitisch honoriert werden.

Wissenschaft und Praxis

Das Niveau interdisziplinärer Kooperationen wird neben allem sonstigen von der Qualität der Disziplinenforschung bestimmt, die in sie eingeht - obwohl man wahrscheinlich nicht sagen kann, dass das Eine mit dem Anderen sehr hoch korreliert; zu viel Sonstiges spielt noch eine Rolle. Wie dem auch sei: Die wissenschaftliche Exzellenz der Forschung in den diversen Disziplinen, die in der Deutschen Sporthochschule eingerichtet sind, ist ein herausragendes Ziel per se. Also müssen ihre Forscher und Forscherinnen dauerhaft darauf bedacht sein, sich an den Maßstäben wissenschaftlicher Exzellenz zu bewähren. Für den Ausweis einer solchen Bewährung haben sich bestimmte Evaluationskriterien durchgesetzt. Zu ihnen gehören unter anderem eindrucksvolle Publikationsbilanzen in bewährten Fachzeitschriften, beachtliche Zitationswerte, nicht zuletzt auch Erfolge auf Drittmittelmärkten - und zwar vornehmlich solchen, die durch Einschätzung von Fachkollegen, also durch „Peer Review“, bestimmt werden. An dieser Stelle kommt nun wieder die Deutsche Forschungsgemeinschaft ins Spiel, von der am Beginn schon die Rede war.

Mir ist von Seiten des Rektorats mehrfach die Meinung bekundet worden, für das wissenschaftspolitische Prestige

der Hochschule käme es zur Zeit vorrangig darauf an, bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft mit Anträgen auf Förderung von Projekten ebenso wie für Graduiertenkollegs erfolgreich zu sein; dass sie es bislang nicht gewesen sei, werde ihr vorgehalten. Das lässt sich nachvollziehen, und die Folgerung, die das Rektorat daraus zieht, erscheint mir triftig. In der Tat gilt die Deutsche Forschungsgemeinschaft mit ihrer wissenschaftsnahen Organisation eines umfassenden Systems von „Peer Review“ hierzulande als der oberste Garant einer akademisch qualitätsbestimmten Forschungsförderung, wie richtig auch die Kritik an Entscheidungen, die ihre Gutachter treffen, im Einzelnen sein mag. Also erscheint es auch mir als ehemaligem Fachgutachter, der sogar ein ausgesprochen würdigendes Buch über die DFG geschrieben hat, als hochschulpolitisch zwingend, dass sich der Rektor gegenwärtig um die institutionelle Mitgliedschaft der Sporthochschule in der DFG bemüht. Und auch mir erscheint es geboten, dass es wenigstens einigen Kolleginnen und Kollegen gelingt, Drittmittel von der DFG oder von in etwa DFG-ähnlich operierenden Stiftungen, wie zum Beispiel der Volkswagen- und der Thyssen-Stiftung einzuwerben. Dass die Einrichtung von Kompetenzzentren gerade in dieser Hinsicht Startbedingungen an der Hochschule verbessern soll, finde ich absolut richtig. Für die Zwecke externer Evaluation, mit der die Sporthochschule künftig regelmäßig zu rechnen hat, ist dergleichen unbestreitbar nützlich.

Spricht vieles für entsprechende Minimalerwartungen, so will ich der Deutschen Sporthochschule doch gleichzeitig auch empfehlen, sich nicht exklusiv und sozusagen „mit Haut und Haaren“ den Qualitätsurteilen der DFG zu überantworten. Dies gilt in dem Maße, in dem diese Hochschule mehr von sich will, als nach dem Urteil von Disziplinengenossen akademisch anerkannt zu werden. Sie muss auch dies erreichen! Aber, wenn sie, um praxisrelevant zu sein, interdisziplinäre Forschung bei sich fördern will, dann

ist die Anerkennung durch organisiertes „Peer Review“ mit dessen „bias“ zugunsten akademisch bornierter Disziplinenstandards kein hinreichend valider Indikator für ihren Erfolg. Ich selber teile nicht uneingeschränkt die wissenschaftspolitische Voreingenommenheit für „Peer Review“ im wörtlichen Sinne. „Experten-Review“ unter Einschluss von Praktikern und disziplinenfremden Wissenschaftlern erscheint mir für sehr viele Forschungsbelange überlegen, sofern Disziplinengenossen mindestens eine Sperrminorität bei wesentlichen Förderungsentscheidungen besitzen. Das Entscheidende ist, dass Disziplinengenossen, also die Peers, bei solchen Entscheidungen nicht durchweg unter sich bleiben. Heterogene Gremienkonstellationen unter Beteiligung von Praktikern, die der Wissenschaft nicht völlig fern stehen, sind allerdings nur schwer zu institutionalisieren. Die Deutsche Sporthochschule sollte solche Konstellationen in ihrem eigenen Bereich und vor allem bei ihren Kompetenzzentren durch Einrichtung gemischter Beiräte konsequent herzustellen versuchen. Sie kann nicht erwarten, dass ähnliches bei den akademischen Drittmittelgebern, also auch der DFG (die sich neuerdings verstärkt darum bemüht), hinreichend gelingt. Und insoweit und solange diese Vermutung richtig ist, darf die Sporthochschule ihre verstärkte Bemühung, auch bei diesen erfolgreich zu sein, mit dem Selbstbewusstsein verbinden, sich nicht nur nach deren Maßstäben zu messen und messen zu lassen. Ihre besondere Rolle darf sie auch in dieser Hinsicht geltend machen.

Zu diesem Zwecke muss die Sporthochschule ihre Besonderheit selber auch im Umgang mit einer Gruppe bewähren, die mit den laufenden Reformen offenkundig in die Defensive geraten ist, ich meine die Vertreter der angewandten Bewegungsforschung, d.h. der Theorie und Praxis der Sportarten, die primär im Fachbereich III angesiedelt sind. Ich vermag nicht zuverlässig einzuschätzen, welche Probleme im Hinblick auf diese gegenwärtig

vorhanden sind, welche Konflikte ausgebrochen oder zu erwarten sind und welche besonderen Lösungen angestrebt werden. Vernommen habe ich allerdings, dass grundlegende Probleme entstanden sind, dass eine zentrale Konfliktlinie zwischen dem eher akademisch und dem eher praktisch qualifizierten Personal existiert und dass Lösungen nicht ohne Kontroversen gesucht werden.

Ich finde, dass der Deutschen Sporthochschule mit dem Problem der Praxis und mit der Aufgabe der adäquaten Vermittlung von Sportarten in unterschiedlichen Verwendungszusammenhängen eine außerordentlich interessante Herausforderung begegnet. Meine Empfehlung zu diesem Komplex versteht sich vor allem als ein Plädoyer dafür, das Problem nicht nur als eine Last, sondern auch als eine besondere Chance zu begreifen. Die besondere Chance der Sporthochschule ergibt sich daraus, dass sie mit ihren stark lehrbezogenen Praktikern, die in mehreren Instituten des Fachbereichs III vor allem für die Ausbildungsbelange von Leistungs-, Breiten-, Schul- und Behindertensport tätig sind, etwas besitzt, wonach die meisten Fakultäten in den Universitäten begierig und in der Regel erfolglos suchen: nämlich eine unmittelbare Beziehung zur Praxis. Die Praxis der Deutschen Sporthochschule ist in ihr selber weitgehend repräsentiert.

Dies als ihre Chance zu interpretieren, setzt zu aller erst voraus, allen akademischen Dünkel fahren zu lassen und den kognitiven Eigenwert der Praxis anzuerkennen. Hier sammeln sich Erfahrungen und Wissensinhalte, deren Wahrnehmung die Wissenschaft davor bewahren kann, ihre Forschung in gleichermaßen artistische wie folgenlose Glasperlenspielerereien zu sublimieren. Als Soziologe habe ich selber die Feldforschung immer weniger nur den Assistenten überlassen, weil ich gemerkt habe, dass das sogenannte Erfahrungswissen, das man in der Praxis antrifft, nicht nur eine Art derangierte Wissenschaft darstellt und

dass die vielberufenen Vorurteile, die es natürlich zuhauf gibt, nicht nur auf Seiten der Praktiker anzutreffen sind. Interviews im Feld habe ich dann auch mehr und mehr als sogenannte „Experteninterviews“ verstanden, und wenn ich sie durchführte, habe ich oft sehr viel lernen können.

Insofern denke ich mir, auch in der Deutschen Sporthochschule sollten für den Austausch zwischen den Wissenschaftlern und den Praktikern Offenheit und Neugier auf beiden Seiten vorhanden sein. Dabei ist davon auszugehen, dass von der Kommunikation mit Praktikern sicher einige Disziplinen eher profitieren können als andere, hier am Ort die geistes-, erziehungs- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen des Fachbereichs I wahrscheinlich mehr als die medizin- und naturwissenschaftlichen des Fachbereichs II. Auf jeden Fall darf aber die angestrebte Akademisierung der Deutschen Sporthochschule nicht zu einer Marginalisierung ihrer Praktiker führen. Diese hätten dergleichen auch nicht verdient, wenn man daran denkt, dass ein nicht geringer Anteil des guten Rufs, den die Deutsche Sporthochschule international besitzt, auf diese Praktiker zurückgeht. Auch heute noch versammeln sich im Fachbereich III, so habe ich mitbekommen, überdurchschnittlich viele Kolleginnen und Kollegen, die außerhalb der Hochschule hochrangige praktische Engagements wahrnehmen. Dass diese im übrigen von den Studierenden in der schon zitierten Umfrage bessere Noten in Lehre und Betreuung bekommen als die Wissenschaftler, sollte letzteren zu denken geben. Mich wundert insofern auch nicht, lesen zu können, dass es eine stattliche Anzahl von erfolgreichen Lehrbüchern gibt, die von Mitgliedern des Fachbereichs III für die Praxis geschrieben worden sind. Ich darf also vermuten, dass bei einer signifikanten Anzahl der sogenannten Sportpraktiker die Voraussetzungen dafür vorliegen, in fruchtbare Kommunikationen mit Wissenschaftlern hineingezogen zu werden - und sie müssen nicht promoviert oder habilitiert sein, um für

diese instruktiv zu werden. Auch die Kompetenzzentren müssten ein Ort sein, an dem solche Kommunikationen systematisch aufgebaut und betrieben werden. Es wäre eine tolle Sache, wenn in der Deutschen Sporthochschule für die Verbindung von Wissenschaft und Praxis etwas zustande käme, was andern Orts kaum gelingt.

Führung und Organisation

In seinem letzten Leitbildentwurf sieht das Rektorat vor, dass sich die Deutsche Sporthochschule ausdrücklich auf „innovative und übertragbare Modelle für eine effiziente und effektive Führung und Organisation“ verpflichtet. Ein solcher Vorsatz gewinnt Bedeutung, wenn Veränderungen des Status Quo sinnvoll erscheinen und dann auch unvermeidlich sind. Allen Institutionen und nicht zuletzt den Hochschulen eignet die Tendenz, ihren Status Quo zu ritualisieren, weil das natürlich auch Kraftersparnis bedeutet. Kraft ist erforderlich, wenn man Dinge verändern will und zu diesem Zweck in die vorhandenen Besitzstände eingreifen muss. Mit der jeweils gegebenen Verteilung der Besitzstände werden zwar nicht alle zufrieden sein. Aber auch für die weniger Privilegierten gilt, dass man weiß, was man hat, und nicht so recht weiß, was käme, wenn... Es gibt insoweit einen von Vielen empfundenen Komfort des Status Quo; er profitiert vom Bonus des Vertrauten. Deshalb gehört zu den Erfolgsbedingungen für Reformen neben allem Elan und auch aller Schlaueit, die eine Führung braucht, zu aller erst das Vertrauen in ihre Integrität. Jeder muss wissen können, dass sich der Sinn der Reformen nicht in den Gewinnen derer erschöpft, die sie betreiben.

Natürlich ist es für das Management von Veränderungen nicht hinreichend, Vertrautes durch Vertrauen zu ersetzen. Führung setzt auch die Führbarkeit der Organisationen voraus, und das ist nicht zuletzt eine Frage der Strukturen,

mit denen sie sich eingerichtet haben. Als Außenstehender fallen mir bei der Wahrnehmung der Deutschen Sporthochschule zwei Besonderheiten auf, über die ich etwas sagen möchte.

Zum Grundsätzlichen: Die Deutsche Sporthochschule ist eine relativ kleine Hochschule, deren Verfassung ich für überdifferenziert halte. Es gibt, so mein Eindruck, eine Überzahl von kleinen Instituten, die über drei Fachbereiche sowohl dem Rektorat vermittelt als auch diesem gegenüber abgeschottet erscheinen. Für diese Grundstruktur gab es sicher nachvollziehbare Anlässe und vielleicht auch gute Gründe. Aber sie erzeugt, wenn es um Veränderungen geht, eine gewisse Trägheit dadurch, dass sie die Zahl der Vetopositionen hoch hält. Man findet Belege für diese Trägheit in dem vergeblichen Versuch, sie abzubauen. Das Centrum für Hochschulentwicklung, das in den laufenden Re-formprozess eingeschaltet war, hatte als neues Strukturmodell eine Departmentstruktur vorgeschlagen, das die Gesamtverfassung der Sporthochschule schlanker und elastischer hätte machen können. Dafür waren die Widerstände in der Hochschule gegenwärtig offensichtlich noch zu groß. Als Reformstrategie ist nun etwas geblieben, was auf den ersten Blick paradox zu sein scheint, nämlich die vorhandene strukturelle Komplexität durch zusätzliche Elemente zu steigern, um ihren Einfluss zu relativieren. Ich spreche von dem schon gefassten Vorsatz, quer zu den Fachbereichen Kompetenzzentren einzurichten und gewissermaßen reichsunmittelbar zu machen, nämlich dem Rektorat direkt zuzuordnen. Das läuft auf eine gewisse Zentralisierung von Steuerungsbefugnissen hinaus, ein Vorgang, der selber durch bestimmte Verfahren der Rekrutierung, der Normierung von leistungsbezogenen Rekrutierungskriterien und der Einrichtung von Beiräten legitimiert werden muss und nach dem Willen des Rektorats auch legitimiert werden soll. Dass das Rektorat im Hinblick darauf und auch darüber hinaus den Pool beträchtlich

erweitern will, aus dem finanzielle Mittel schon jetzt nach Leistungsgesichtspunkten an die diversen Hochschuleinrichtungen verteilt werden, verdient besondern Respekt, wenn man bedenkt, dass solche Mittelzuwächse durch Enteignung an anderer Stelle angespart werden, ihre Verteilung also eine Umverteilung darstellt.

Mit dem Ausbau leistungsbezogener Mechanismen der Mittelverteilung verstärkt die Hochschule ihre strukturelle Flexibilität, eine wichtige Voraussetzung ihrer Fähigkeit zur Selbststeuerung. Die Flexibilität ergibt sich daraus, dass Ressourcen jeweils nur auf Zeit zugewiesen werden, also jenseits bestimmter Grundfinanzierungen verdient werden müssen. Solche Ressourcenflexibilität erscheint mir für die Deutsche Sporthochschule umso wichtiger, als ihre personelle Flexibilität angesichts der geringen Anteile von Anstellungsbefristungen vergleichsweise wenig ausgeprägt ist. Auch letztere sollte gesteigert werden. Von herausragender Bedeutung ist im Übrigen, dass auch die Zugehörigkeit zu den Kompetenzzentren samt den Privilegien, die damit verbunden sind, immer nur befristet verliehen wird; dies freilich mit der Maßgabe, dass bei einer Bewährung, die durch unabhängige Evaluationen nach bestimmter Laufzeit festgestellt wird und auch dem Vergleich mit Neuanträgen standhalten muss, eine wiederum befristete Verlängerung der Mitgliedschaft verfügt werden kann. Verlängerung ist nicht ausgeschlossen, bedarf aber gezielter Entscheidung.

Zuweisungen auf Zeit steigern derart den Entscheidungsbedarf bei der Ressourcenverteilung, und sie erhöhen dann auch sowohl die Verantwortlichkeit als auch die Entscheidungskompetenz der Hochschulleitung. Um zu verhindern, dass sich auf diese Weise aus einer wünschbar starken Hochschulleitung ein unstatthafter Rektoratsabsolutismus entwickeln kann, bedarf es neben allem sonstigen bestimmter Regeln, die auch die Hochschul-

leitung binden, zum Beispiel der Explikation von Kriterien der Ressourcenverteilung sowie der Transparenz ihrer Anwendung in den fälligen Entscheidungsprozessen, auch der Mitwirkung unabhängiger Gutachter. Selbst dann wird nicht vermieden werden können, dass es in der Hochschule Konflikte gibt. Natürlich ist Konsens wünschenswert, und ihn anzustreben, gehört zu den obersten Verpflichtungen einer Hochschulleitung. Aber Konsens ist, gemessen am Entscheidungsbedarf, in der Regel zu knapp, und ihn zu erreichen, ist zu kontingent, um sich völlig davon abhängig zu machen. Die Kunst der Führung besteht nicht nur darin, den zum kollektiven Handeln notwendigen Konsens zu erreichen, sondern auch darin, unvermeidbaren Dissens zu zivilisieren und loyal zu halten. Vor allem dort, wo Umverteilungen notwendig werden, entstehen Gewinner und Verlierer. Man darf den Verlierern keine guten Gründe geben, zu glauben und zu behaupten, sie seien unfair behandelt worden. Dass sie sich womöglich schlechte Gründe suchen, lässt sich nicht vermeiden.

Zum Schluss

will ich vor allem die Message herausstellen, an deren Begründung und Vermittlung mir bei dieser Klausurtagung vor allem Anderen liegt: Die Deutsche Sporthochschule besitzt nicht nur im eigenen Lande, sondern als europäisches Unikat auch international außerordentlich gute Grundvoraussetzungen dafür, sich im Wettbewerb mit anderen Hochschulen zu profilieren. Sie besitzt anders, als für sonstige Hochschulen normal, über alle Institute und ihre Fakultäten hinweg einen übergreifenden Gegenstandsbereich, der multidisziplinäre Anstrengungen und interdisziplinäre Kommunikationen sowohl nahe legt als auch erzwingt. Sie besitzt innerhalb ihrer Grenzen außerdem das, wonach viele Fakultäten anderer Hochschulen vergebens suchen, nämlich einen gut Teil der Praxis, auf

die hin sie mit ihrer Arbeit verpflichtet ist. Um ihre überdurchschnittlich guten Chancen für die hochschulpolitisch erwünschte Entwicklung von Kernelementen praxisorientierter Interdisziplinarität in Forschung und Lehre nachhaltig und unter sich wandelnden Bedingungen immer wieder neu wahrnehmen zu können, sollte sie ihre Organisation flexibilisieren und verschlanken und auch auf diese Weise die Bedingungen erfolgreicher Selbststeuerung steigern. Für deren Gelingen kann die Deutsche Sporthochschule in ihrem gesellschaftlichen und politischen Umfeld ein ungewöhnliches Maß an externem Goodwill für sich in Anspruch nehmen. Dieser hängt elementar von dem hohen gesellschaftlichen Stellenwert ihres großen Themas, nämlich dem Sport, zusammen. Erfolgsvoraussetzung für alles Weitere ist also, dass die Sporthochschule in allen ihren Bereichen auf diesen Gegenstandsbereich konsequent konzentriert bleibt. Mit ihm besitzt sie bei zunehmendem Wettbewerb zwischen den Hochschulen eine Spezialität, in der sie sich mit ihrer Lehre, verstärkt auch mit ihrer Forschung unschlagbar halten oder machen muss. Sie wird nicht dadurch weiter Statur gewinnen können, dass sie sich ihrer Konkurrenz gleicher macht. Das Mittel der Wahl ist, die Sonderstellung zu qualifizieren, die sie schon besitzt.

Anmerkung

Der vorliegende Text bezieht sich auf die früher gültige Struktur der Deutschen Sporthochschule Köln:

FB I: Erziehungs-, Geistes- und Sozialwissenschaften

FB II: Medizin und Naturwissenschaften

FB III: Sportdidaktik und -methodik

Neugliederung seit April 2002

FB I: Angewandte Bewegungswissenschaften

FB II: Geistes- und Sozialwissenschaften

FB III: Medizin und Naturwissenschaften

