



## **„Der Wandlungsprozess muss weitergehen“**

### **Grußwort**

**von Bundespräsident Horst Köhler  
bei der Jahresversammlung der  
Hochschulrektorenkonferenz  
am 10. Mai 2010  
in der Humboldt-Universität zu Berlin**

Es ist eine schöne Geste, die Jahresversammlung der Hochschulrektorenkonferenz zum 200. Geburtstag der Humboldt-Universität hier tagen zu lassen. Das Erbe ihres Gründers, Wilhelm von Humboldt, wird heute oft beschworen – vielleicht ein wenig zu oft. Aber die Grundfragen, die den großen Bildungsreformer damals umtrieben – in einer Zeit der tiefen staatlichen Krise übrigens – sind tatsächlich heute so aktuell wie nur je:

Welche Fähigkeiten, welches Wissen, welche Bildung brauchen die nachrückenden Generationen, welchen Platz sollen sie in unserer Gesellschaft einnehmen – und wie müssen deshalb unsere Hochschulen aussehen? Das waren Humboldts Fragen, es sind die unseren, und darum ist dies ein guter Ort, um darüber nachzudenken, wie der zeitgemäße Auftrag der Hochschulen lautet und wie er verwirklicht werden kann.

Wir alle kennen die aktuellen Probleme des deutschen Hochschulwesens: seine chronische Unterfinanzierung, die wehenreiche Umstellung der Studienstrukturen, die Verbesserung der Qualität der Lehre. Wir wissen um die Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft steht: den Abbau der Staatsverschuldung, damit wir und unsere Nachkommen politisch handlungs- und gestaltungsfähig bleiben; den Umbau unserer Wirtschafts- und Lebensweise hin zu einer ökologisch nachhaltigen und den Umbau unseres Sozialstaates hin zu einem investiv-vorsorgenden.

Aber sind wir uns auch wirklich bewusst, wie eng unsere Fähigkeit, Lösungen für diese und andere Herausforderungen zu finden, mit der Leistungsfähigkeit unseres Hochschulsystems zusammenhängt? Die Menschen, von denen wir – in Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft – diese Lösungen erhoffen, wurden und werden nicht zuletzt an unseren Hochschulen gebildet. Wir brauchen also leistungsfähige Hochschulen, um die vor uns liegenden Aufgaben zu bewältigen.

Die Erwartungen, was Hochschulen leisten sollen, haben sich im Laufe der Zeiten immer wieder verändert. Sie sind gerade in den vergangenen Jahren nicht kleiner geworden. Der Kernauftrag – Forschung und Lehre, die sich wechselseitig befruchten – ist geblieben. Aber vieles ist hinzugekommen: Hochschulen sollen in ihrer Forschung nicht nur kreativ und unabhängig, sondern möglichst auch gesellschaftlich nützlich sein. Sie sollen immer mehr junge Menschen akademisch bilden, und das besser und schneller. Sie sollen Orte lebenslangen Lernens sein und dafür neben weiterbildenden Studiengängen möglichst auch Kinderuniversitäten, Schülerlabore, Seniorenakademien und ähnliches mehr anbieten. Sie sollen in ihre Region ausstrahlen, die regionalen Unternehmen beflügeln und sich zugleich den Fragen, den Studierenden und den Wissenschaftlern der ganzen Welt öffnen. Ihre Absolventen sollen hoch spezialisierte Experten sein, die zugleich über den Tellerrand der eigenen Disziplin hinausblicken, über den Tag hinaus denken und Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen. Die Liste ließe sich noch lange erweitern.

Jede einzelne Erwartung ist berechtigt. Und doch wird kaum eine Hochschule allen Erwartungen in gleicher Weise gerecht werden können. Das schadet nicht. Es ist auch für Hochschulen normal, verschieden zu sein, Stärken und Schwächen zu haben. Diese Erkenntnis hat sich erst in den letzten Jahren durchgesetzt. Ich glaube, sie ist hilfreich. Für Sie als Hochschulrektoren und -präsidenten sollte sie ein Ansporn sein, möglichst viele Stärken zu kultivieren und möglichst wenige Schwächen zu tolerieren. Ich denke: Dafür haben Sie durchaus Raum.

Denn nicht nur die Vielfalt der Erwartungen ist in den letzten Jahren gewachsen, sondern auch die Autonomie der Hochschulen und mit ihr die Verantwortung und die Gestaltungsmöglichkeiten derer, die Hochschulen leiten. Wer heute Präsident oder Präsidentin, Rektor oder Rektorin einer deutschen Universität ist, muss Wissenschaftler und Wissenschaftsmanager sein, muss die oft divergierenden Interessen von Politik und Gesellschaft, aber auch die der unterschiedlichen Fächer und Gruppen an seiner Hochschule „unter einen Hut bringen“, muss einen Blick für Zukunftsthemen haben, muss Reformprozesse auch gegen Widerstände voranbringen, muss den laufenden Betrieb trotz der vielen Baustellen auf hohem Niveau halten, muss seine Hochschule in der Öffentlichkeit gut verkaufen und ihre Erkenntnisse

im Wege des Wissenstransfers möglichst professionell vermarkten, muss zugleich den Bedarf von Wirtschaft und Gesellschaft an bestimmten Qualifikationen im Blick behalten, kurz: muss viel leisten und viel aushalten können.

Sie allein können diese Erwartungen nicht erfüllen, und ebenso wenig können Sie die Probleme Ihrer Hochschule – und die der Hochschulen insgesamt – im Alleingang lösen. Sie sind bei Ihrer Arbeit auf breite Unterstützung angewiesen. Dazu gehört übrigens auch eine professionelle Hochschulverwaltung, die gut auf ihre verantwortungsvolle Arbeit vorbereitet ist. Wahr ist aber auch: Davon, wie Sie Ihr Amt verstehen und wie Sie Ihren Aufgaben gerecht werden, hängt viel ab – zum Glück!

Nehmen wir das Ziel, mehr Menschen zu einem Studium zu befähigen: Zwar ist und bleibt die Voraussetzung dafür zunächst eine gute Schulbildung. Keinen Schüler zurückzulassen, das sind wir nicht nur den jungen Menschen schuldig, das ist auch im Hinblick auf den Zusammenhalt unserer Gesellschaft langfristig entscheidend und bleibt deshalb eine drängende Aufgabe der Bildungspolitik. Aber auch Sie können in den Hochschulen einen zentralen Beitrag dazu leisten. Viele Hochschulen bieten schon heute Veranstaltungen für Schüler an: von Kinderuniversitäten über gelegentliche Einblicke in den Forschungsalltag an Hochschulen bis hin zum „Schnupperstudium“. Ich möchte Sie ermutigen: Setzen Sie Ihr Engagement, wo es solche Initiativen bereits gibt, beherzt fort. Und scheuen Sie sich nicht, wo das noch nicht der Fall ist, voneinander zu lernen: Welche Möglichkeiten gibt es? Was hat sich bewährt? Was könnte für Ihre Hochschule in Frage kommen? Mehr voneinander lernen – hier sind übrigens nicht nur die Hochschulen gefragt. Ich finde, das gilt in gleicher Weise für die Länder.

Nehmen wir die Qualität der Lehre: Sie ist Kernauftrag der Hochschulen. Der Wissenschaftsrat hat in seinen Empfehlungen darauf hingewiesen, dass die Zahl der Studierenden seit Anfang der siebziger Jahre um das dreifache, die der Professoren aber nur um das 1,8-fache gestiegen ist. Und er hat klar Maßnahmen und Kosten für eine Verbesserung der Lehre benannt. Auch hier gilt: Sie sind darauf angewiesen, dass die politisch Verantwortlichen die rechtlichen und die finanziellen Rahmenbedingungen für die Umsetzung dieser Empfehlungen schaffen. Aber auch auf diesem Feld haben Sie als Rektoren und Präsidenten Einiges in der eigenen Hand. Entscheidend für gute Lehre sind zunächst Hochschullehrer, die sich auch als solche verstehen, die etwas von Lehre verstehen und dafür auch die gebührende Anerkennung erhalten. Tun die Universitäten genug, um ihren wissenschaftlichen Nachwuchs auch didaktisch zu schulen und weiterzubilden? Wie steht es um die Kultur der Wertschätzung guter Lehrleistungen? Ich freue mich, dass es auf diesem Gebiet immer mehr Initiativen gibt – wie etwa den ars-legendi-Preis, den Sie gemeinsam

mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft im Anschluss an diese Veranstaltung verleihen.

In der Hand der Hochschulen liegt es auch, die Studien- und Prüfungsordnungen sinnvoll weiterzuentwickeln. Auch hier sind die Anforderungen vielfältig und gewiss nicht einfach zu vereinbaren. Im Studium sollen die Studierenden ja nicht nur die Grundlagen ihres Faches kennenlernen, sondern auch Zeit und Gelegenheit haben, sich jenseits der Grenzen ihres Faches zu orientieren. Sie sollen die Fähigkeit und die Bereitschaft entwickeln, sich immer wieder neuen Fragen zu stellen und Verantwortung zu übernehmen. Gerade das Fehlen dieser Zeit und dieser Gelegenheiten haben viele Studierende in den letzten Monaten beklagt. Ich hoffe sehr, dass die zurzeit laufenden Gespräche von Politik, Hochschulleitungen und Studierenden konstruktiv geführt werden und zu guten Ergebnissen führen, und dass die kritischen Stimmen der demonstrierenden Studenten ernst genommen werden. Ich betone es noch einmal: Sie allein können es nicht richten; aber ohne Ihren Beitrag sind die Bemühungen zum Scheitern verurteilt.

Zu Ihren Herausforderungen gehören gegenwärtig auch die bevorstehenden doppelten Abiturjahrgänge. Es ist gut, dass mit dem Hochschulpakt im Hinblick auf die steigenden Studierendenzahlen für die kommenden Jahre Vorsorge getroffen worden ist. Es kann aber nicht darum gehen, diesen „Berg“ abzutragen und danach wieder den Gang hinab ins Tal niedriger Studienanfängerquoten anzutreten, sondern es muss gelingen, die Studierendenzahlen langfristig – um im Bild zu bleiben – auf einer „Hochebene“ zu halten. All das zeigt: Sie müssen nicht nur die aktuellen, sondern auch die mittel- und langfristigen Aufgaben im Blick behalten. Und auch wenn sich gerade im letzten Jahrzehnt schon enorm viel bewegt hat in den deutschen Hochschulen – der Wandlungsprozess wird, ja er muss weitergehen. Denn auch die Welt verändert sich rasant.

Dreierlei halte ich für besonders wichtig: Zum einen ist der internationale Wettbewerb um die klügsten Köpfe gewaltig gewachsen, unsere Universitäten müssen sich da gut positionieren. Im eigenen, nationalen Interesse müssen wir das, was unser Wissenschaftssystem kann und leistet, noch mehr für Studierende aus anderen Ländern öffnen und attraktiv machen – und zwar gerade auch aus solchen Ländern, die heute noch eher an der Peripherie unserer Wahrnehmung liegen. Das hilft diesen Ländern bei einer zukunftsverträglichen Entwicklung und macht uns vertraut mit aufstrebenden Nationen und künftigen Handelspartnern. Auch mit Blick auf den demographischen Wandel sind wir gut beraten, erfolgreichen Studierenden und Wissenschaftlern aus dem Ausland hier eine neue Heimat zu bieten. Die Internationalisierung der akademischen Welt kann auch einen Beitrag leisten zu einem gesellschaftlichen Klima der Offenheit für kulturelle Vielfalt – auch das ist ganz wichtig für eine gute Zukunft.

Zum zweiten dürfen wir über all den strukturellen Veränderungen die Inhalte und Ziele nicht vergessen. Welches Wissen brauchen wir im 21. Jahrhundert? Wie müssen Curricula gestaltet sein? Wie können neue Zusammenhänge zwischen den Disziplinen geschaffen werden, wenn Probleme nicht mehr in den gewohnten Bahnen zu untersuchen sind? Wir fangen ja gerade erst an zu verstehen, wie komplexe Systeme funktionieren. Von den Wissenschaften erhoffen wir Antworten auf diese Komplexitäten und von Ihnen als Hochschulmanager, dass Sie den Raum dafür schaffen. Und schließlich muss Wissenschaft noch viel mehr als bisher mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vernetzt werden. Denn nur gemeinsam können gute Lösungen auch umgesetzt werden.

Das ist ein gewaltiger, spannender Katalog an Herausforderungen. Mit der Hochschulrektorenkonferenz haben Sie sich eine Institution geschaffen, die aktiv und engagiert dazu beiträgt, die eben skizzierten Herausforderungen anzugehen. Eine Institution, die Ihre Interessen bündelt und artikuliert und zugleich auch den Blick auf das Gemeinwohl hat, denn was aus Sicht einer einzelnen Hochschule gut ist, kann für das Hochschulsystem insgesamt fatale Folgen haben – etwa der Verzicht auf ein „kleines Fach“, das nicht in das Profil einer Hochschule passt. Ich begrüße die Bemühungen der HRK, zum Erhalt der „kleinen Fächer“ beizutragen, und zähle darauf, dass Sie als Mitglieder der HRK sich der Verantwortung für Ihre jeweilige Hochschule stellen. Für all das vielen Dank!

Danken möchte ich an dieser Stelle aber auch den Regierungen von Bund und Ländern: Mit der Einigung auf den Hochschulpakt, die Exzellenzinitiative und den Pakt für Forschung machen sie deutlich, dass sie – trotz der schwierigen Situation der öffentlichen Haushalte – die Bedeutung der Aufgabe erkannt haben. Aber so richtig und wichtig diese Initiativen sind, so bedenklich ist es, dass es immer noch eine strukturelle Unterfinanzierung der Hochschulen gibt. Hochschulautonomie kann nicht heißen, Hochschulen zuerst in die Freiheit und dann sich selbst zu überlassen. Zur Freiheit gehören die erforderlichen Mittel, um die gewonnenen Spielräume zu gestalten, statt bloß den Mangel zu verwalten.

Ich erwarte, dass Bund und Länder an dem in Dresden beschlossenen 10-Prozent-Ziel auch dann festhalten, wenn die Schuldenbremse greift. Aber ich frage mich, wie es dazu passt, dass einige Länder mit dem Hinweis auf ihre Haushaltslage die Ausgaben für Bildung und Wissenschaft kürzen wollen. Ich habe bei anderer Gelegenheit schon darauf hingewiesen: Uns steht eine Dekade des Sparens bevor. Bei aller Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung in den nächsten zehn Jahren müssen wir aber auch wissen, wo wir nicht sparen dürfen. Und das sind Bildung und Wissenschaft. Diese Kraft müssen wir haben. Und gegebenenfalls wird man auch fragen müssen, ob nicht die derzeit geltenden Bedingungen des Föderalismus selbst

auf den Prüfstand gehören. Auf die anschließende Diskussion bin ich deshalb sehr gespannt. Ich verspreche Ihnen, ich werde weiter sehr genau verfolgen, wie es gelingt, das Ziel „gute Bildung für alle“ – und das heißt auch: gute Hochschulbildung für alle Studierenden – zu erreichen. Denn das ist die Schlüsselfrage für die Zukunft unseres Landes.