

## **Die Leuphana als Ort von Freiheit und Ermutigung. Ein rückblickender Ausblick.**

**Christian Brei**

*erschienen in: Henkel A, Hobuß S, Jamme C, Wuggenig U (Hrsg.): Die Rolle der Universität in Wissenschaft und Gesellschaft im Wandel, 2018*

Die Universität als Ort, „an dem nichts außer Frage steht“ (Derrida) ist ein Ort der Freiheit – ein Ort, an dem Menschen sich im Sinne ihrer persönlichen Entwicklung individuell bilden; ein Ort, an dem Impulse für gesellschaftliche Entwicklungen entstehen; und ein Ort, an dem Erkenntnis gewonnen werden kann in der Sache selbst.

Wir leben heute in einer Zeit, in der wir wieder erfahren, wie wichtig die Bedeutung einer Universität als Ort der Freiheit ist – wichtiger vielleicht als seit langem. In einer Zeit, in der von außen klare Erwartungen an Studierende herangetragen werden, welche Kompetenzen und Fähigkeiten sie für ihre Berufsleben auszubilden haben, ist es umso wichtiger, den persönlichen Weg auch frei und selbstbewusst gehen zu können und sich auf Basis der eigenen Interessen, Neigungen, Fähigkeiten persönlich entwickeln zu können. In einer Zeit, in der die gesellschaftlichen Herausforderungen groß sind wie schon lange nicht mehr, wird es umso wichtiger, dass sich Universität als Ort zur Reflexion der gesellschaftlichen Entwicklungen begreift und aktiv zur Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen und zur Entwicklung einer freiheitlichen Gesellschaft beizutragen in der Lage ist. Und in einer Zeit, in der Handlungsoptionen oftmals „alternativlos“, also zwingend, erscheinen, wird es umso wichtiger, die Kultur der Universität als Ort zu pflegen, der seine Mitglieder ermutigt dazu, Erkenntnissen in der Sache ohne Vorbedingungen nachzugehen, auf der Suche nach Wahrheit und in Verantwortung für sich selbst und für andere.

In Frage steht, welche Organisationsbedingungen Universität als so gedachter Ort der Freiheit für Forschung und Lehre benötigt. Im Grundsatz können diese Organisationsbedingungen nur Mindestorganisationsbedingungen sein, wenn sie Freiheit ermöglichen wollen. Zugleich braucht es aber Organisationsbedingungen, die Verantwortung und Dialog zu schaffen in der Lage sind, denn Freiheit entsteht nicht durch Beliebigkeit, sondern braucht gegenseitige Verbindlichkeit.

Schon in meinem eigenen Studium, zunächst an der Universität Witten/Herdecke, später dann an der Harvard Kennedy School, habe ich erlebt, wie es ist, wenn eine Universität Studierenden etwas zutraut, nämlich Freiheit und Mut – und zwar Mut dazu, ihren eigenen Weg zu gehen, unterschiedliche Perspektiven miteinander ins Gespräch zu bringen, Mut dazu, Gespräche auszuhalten und, statt fertige Antworten zu suchen, vor allem Fragen zu stellen. Dass sich auch die Leuphana Universität Lüneburg in ihrer Entwicklung mit großem Einsatz aller Beteiligten verpflichtet hat, genau solche Erfahrungen zu ermöglichen, war und ist für mich weiterhin eine zentrale Motivation, an der Leuphana tätig zu sein.

Im Studienmodell der Leuphana finden sich verschiedene Formate, die besonders darauf zielen, Studierende zu eigenen Fragen zu ermutigen: Da ist zunächst das Leuphana-Semester als besonderes Spezifikum der Leuphana. Das Leuphana Semester gibt die Möglichkeit, große Fragen an den Anfang des Studiums zu stellen und nicht erst an das Ende. Hier geht es darum, dass nicht nur Studierende eines Faches ein erstes Semester etwas anders verbringen – sondern alle Studienanfänger\*innen aller Fächer gemeinsam. Startwoche und Konferenzwoche markieren Anfang und Ende des Leuphana-Semesters, das insgesamt darauf angelegt ist, zu öffnen, aber auch Orientierung zu geben. Diese Orientierung ist jedoch nicht nur fachspezifisch, obwohl die fachspezifischen Einführungen ganz wesentlich sind, auch um die Orientierung und Studienwahl zu erleichtern. Darüber hinaus sensibilisiert das Leuphana-Semester generell für die zentralen Elemente einer akademischen Herangehensweise. Methoden als Sprache der Wissenschaft in ihrer Breite und Entwicklung kennenzulernen und mit einem wissenschaftstheoretischen Verständnis zu verbinden, ist hier zentral. Zugleich ist Wissenschaft jedoch immer auch verstanden als Wissenschaft in Gesellschaft. Es geht also darum zu fragen: Wie leben eigentlich Menschen zusammen? Wie verständigen und verstehen sie sich? Wie schaffen und bewahren sie ihre Lebensgrundlagen? Inhärent geht es im Leuphana Semester also um große Fragen des Verhältnisses zu unseren sozialen wie auch materiellen Umwelten und um die zur Untersuchung notwendigen wissenschaftlichen Methoden.

Die Startwoche ist ein zweites wichtiges Element. In der Startwoche geht es um die gemeinsame Erschließung eines Themas, um eine große gesellschaftliche Herausforderung und um eine erste wissenschaftliche Erarbeitung – und zwar ganz bewusst schon ganz am Anfang des Studiums. Die Startwoche stellt damit beispielhaft für die Uni als Ganzes große Fragen zur Zukunft des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Wissenschaftliches Arbeiten und wissenschaftliche Freiheit mit Verantwortung von Wissenschaft für Gesellschaft zusammenzudenken – darum geht es hier. Für Studierende heißt es auch, dass dem zumindest potentiell entmutigenden Moment des Ich-bin-klein-und-weiß-nichts des Studienanfänger\*innenseins etwas entgegen gehalten ist. Denn auch Erstsemesterstudierende wissen ja natürlich sehr viel. Das bisherige Wissen und die bisherigen persönlichen Erfahrungen und Eindrücke zu einem Thema ausprobieren zu können und dadurch gleichzeitig einen Beitrag zu leisten, ist ein ganz wichtiges Moment – und das lebt die Startwoche.

Ganz ähnlich auch die Konferenzwoche: In diesem Format bestreiten 1.500 Erstsemester-Studierende eine erste eigene wissenschaftliche Konferenz, teilweise organisieren sie sie, teilweise gestalten sie sie inhaltlich, sie tragen dazu bei und nehmen – natürlich – teil.

Und nicht zuletzt geht es im Komplementärstudium darum, Perspektiven sehr unterschiedlicher Art kennenzulernen – und zwar nicht beliebiger Art, sondern mit dem Ziel, über die Sprache anderer Fächer die Sprache und die Fragen des eigenen Faches besser verstehen zu können.

Diese beispielhaften Formate des Studienmodells – das Leuphana Semester mit Startwoche und Konferenzwoche, das Komplementärstudium, sind an der Leuphana eingebettet in ein Organisationsmodell, das nicht nur klassisch auf Fakultäten setzt, sondern auch auf Schools. Bei den Schools geht es aus meiner Perspektive ganz wesentlich um eine Fokussierung auf Studienphasen – und damit eine Organisationsform, in der die spezifische Entwicklung einer für die jeweilige Studienphase angemessene und notwendige Studienkultur im Mittelpunkt steht. Ein grundständiges Bachelorstudium im Leuphana College, das Perspektiven öffnen, Fachdisziplinen miteinander ins Gespräch bringen, fachliche Grundlagen legen und erste fachliche Schwerpunktsetzungen fokussieren will, braucht eine grundsätzlich eigene Studienkultur. Diese unterscheidet sich sinnvollerweise von der Studienkultur der Leuphana Graduate School, in der es wesentlich darum geht, Master- und Promotionsstudium miteinander zu verbinden und über diesen Brückenschlag zum Promotionsstudium eine stärkere Forschungsorientierung schon im Masterstudium zu ermöglichen. In der Professional School schließlich geht es darum, weiterbildende Studienangebote im Sinne eines lebenslangen Lernens auch für Studierende anderer Alters- und Erfahrungsstufen anzubieten und diese Angebote als Universität gleichwertig neben grundständigen Studienangeboten zu entwickeln.

Auch in der Forschung findet man an der Leuphana Besonderheiten. Die durchgängig interdisziplinär strukturierten Fakultäten der Universität sind Träger von vier universitätsweiten, also im Grundsatz fakultätsübergreifenden „Wissenschaftsinitiativen“. Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit, Management und unternehmerisches Handeln berühren Themen, die gesellschaftlich hochaktuell sind und jeweils die Grenzen klassischer Disziplinen überschreiten. So tragen an der Leuphana beispielsweise Professuren aus den Disziplinen Politik, BWL, VWL, Recht, Psychologie, Philosophie, Soziologie, Informatik, der Ökologie und der Chemie zur Nachhaltigkeitsforschung bei.

Neben Fakultäten und Instituten, in denen Fachkulturen gepflegt werden, dienen an der Leuphana damit Schools mit Studienphasen und Wissenschaftsinitiativen mit transdisziplinären Forschungskontexten als orientierende Anker der Uni. Die Leuphana ist nach meiner Erfahrung damit besser in der Lage, Wissenschaftsdisziplinen miteinander verbinden und damit Diskurse und Gespräche über die Grenzen von Fakultäten und Fächern hinweg führen zu können – möglicherweise sehr viel stärker, als das an anderen Universitäten möglich ist.

Die Leuphana Universität Lüneburg hat in den vergangenen 15 Jahren intensive inhaltliche und strukturelle Reformen erfahren. 2003 wurde die Universität zur Stiftung. 2005 folgte die Fusion mit der Fachhochschule als Modelluniversität für den Bologna-Prozess, parallel mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Ab 2006 schloss sich dann eine Neuausrichtung an mit dem neuen Studienmodell aus College, Graduate School und Professional School, einer Neuordnung der Fakultäten und Wissenschaftsinitiativen. Zwei Rahmenbedingungen scheinen mir bedeutsam, die diese fundamentalen Wandlungsprozesse erfolgreich gemacht haben. Zum einen sind die wesentlichen inhaltlichen Entscheidungen – so kontrovers, schwierig und langwierig die Situation im

Einzelnen auch war – im Ergebnis doch breit diskutiert und mit großer Mehrheit oder zumindest großer Unterstützung der zuständigen Gremien getroffen wurden. Zum anderen konnte die Universität sich – auch hier bei aller berechtigten Kritik im Einzelnen – im Grundsatz immer auf die Stabilität ihrer Verwaltung und ihrer organisationalen Prozesse in all den Umbrüchen verlassen. Stiftung, Fusion und Neuausrichtung ließen an der Leuphana in den letzten 15 Jahren kaum einen Stein auf dem anderen – verstärkt noch durch eine Kürzung des Landeszuschusses im Rahmen des Hochschuloptimierungskonzepts zwischen 2003 und 2006 um rund 15%, mit erheblichen Auswirkungen auf die Personalsituation. Die neue Freiheit als Stiftungsuniversität, die durch die Fusion zusammengeführten unterschiedliche Kulturen der Vorgängerinstitutionen, die Einschnitte in Budget und Personal sowie die grundsätzlich neuen Strukturen der Neuausrichtung, führten naturgemäß zu großen Veränderungen und zeitweise großer Verunsicherung der Universität und ihrer Mitglieder. In dieser Situation großer Unsicherheit war es neben den über die Maßen engagierten Universitätsmitgliedern in Forschung und Lehre in besonderem Maße auch der Verwaltung zu verdanken, dass der Universitätsbetrieb im Grundsatz trotzdem geordnet hat weiterlaufen können. Es ist beruhigend einmal erlebt zu haben, wie verlässlich eine Organisation bestehende Routinen weiterführt, solange bis Klarheit über neue Routinen herrscht und neue Routinen gemeinsam entwickelt und erlernt sind: Denn die alten Routinen schaffen Sicherheit in einer Situation, in der Neues erst schrittweise entsteht.

Man unterschätzt leicht, wie lange organisationale Entwicklungen an einer Universität brauchen. Mir scheint, ein Entwicklungszyklus, der mit Fusion und Neuausrichtung begonnen hat, kommt erst heute allmählich zum Abschluss – geprägt durch die Entwicklung des spezifischen Profils der Leuphana und ihres ungewöhnlichen Universitäts- und Bildungsmodells. Vieles muss sich weiterhin konsolidieren, und doch ist deutlich zu spüren, dass allmählich ein nächster Entwicklungszyklus beginnt. Dieser neue Entwicklungszyklus ist unter anderem dadurch geprägt, dass die Leuphana nicht nur individuell über einzelne Personen, Projekte oder Arbeitsgruppen, sondern immer stärker auch institutionell als gesamte Universität mit ihrem spezifischen Forschungs- und Lehrprofil in der Mitte der deutschen Universitäten wahrgenommen und anerkannt wird. Themen der Universität werden über Einzelpersonen hinaus auch strukturell als übergreifende Themen der Universität gesehen, beispielsweise Digitalität, Nachhaltigkeit, Entrepreneurship oder Lehrerbildung. Die Herausforderung dieser Entwicklungsphase wird sein, das bisher bestehende Potential im Zusammenspiel einzelner Personen oder Gruppen strukturell so zu unterstützen und zu verstärken, dass systemische Entwicklungsdynamiken ausgelöst werden können – wenn also systemische Dynamiken in der Lage sind, Einzeldynamiken zu integrieren und zu befördern.

Ich bin überzeugt, dass sich eine gute Entwicklung von Universitäten, die allen Beteiligten Freude macht, ganz wesentlich auch dadurch auszeichnet, dass durch das Zusammenwirken ihrer Mitglieder im Zusammenspiel ihrer jeweils individuellen Motivationen, Fähigkeiten und Interessen gemeinsam mehr Energie erzeugen, als die einzelnen Akteure in der Summe hineinstecken. Hierfür Organisationsbedingungen zu schaffen, welche die freie Entfaltung der Universitätsmitglieder mit

ihren je individuellen Motivationen, Fähigkeiten und Interessen gewährleisten und zugleich durch ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Universitätskultur ihr Zusammenspiel ermöglichen, halte ich für eine wichtige Voraussetzung für die weitere Entwicklung der Universität.

Die Leuphana hat sich in den letzten Jahren für einen ambitionierten Entwicklungspfad entschieden. Sie steht erst am Anfang dieses Weges. Für die Zukunft wünsche ich der Universität, in dieser Ambition nicht nachzulassen. Wenn sie diesen Weg weiterhin konsequent geht, wird die Universität auch in Zukunft immer stärkere Impulse entwickeln können für die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder wie auch für die Gesellschaft insgesamt. Es wird ein Weg sein, der aufgrund des inhaltlichen Anspruchs weiterhin viel Kraft kosten wird, aber genau deshalb nicht nur am Ende, sondern auch auf dem Weg selbst Freude machen wird – für die einzelnen Mitglieder der Universität in Studium, in Forschung, in der Lehre und eben auch für die Gesellschaft insgesamt. Der Weg wird zugleich umso leichter zu gehen sein, je stärker die Universität in der Mitte der Gesellschaft steht; je stärker sie Wege findet, sich konstruktiv zu öffnen gegenüber möglichst verschiedenen Partner\*innen aus der Gesellschaft; je stärker es ihr gelingt, diese Partner\*innen in Forschung, Lehre und Studium aktiv in die Universität einzubinden; und je stärker die Vielfalt dieser Partner\*innen die notwendige Unabhängigkeit der Universität schützt.

Zum Ende komme ich auf den Anfang zurück. Mein eigenes Studium war geprägt von der Erfahrung, sich etwas zutrauen zu dürfen und ermutigt zu werden, neue Perspektiven kennenzulernen. Die Universität kann und muss dazu die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Aber neben den Organisationsstrukturen und -formaten, die natürlich einen wichtigen Rahmen bilden, sind es vor allem die Menschen, welche die Universität prägen und gestalten: Studierende, die auch ihre eigenen Wege zu gehen den Mut haben und sich darin wechselseitig bestärken; Lehrende, die sich auf das Gemeinsame des Universitären mit Studierenden einlassen; Forschende, die Mut haben auf Neues und Ungewöhnliches. Aus meiner Perspektive ist für die weitere Entwicklung der Leuphana daher möglicherweise am wichtigsten: Die Universität ist auch ein sozialer Ort; ein Ort für motivierte, kreative und charakterstarke Wissenschaftler\*innen, Studierende und Verwaltungsmitarbeiter\*innen; ein Ort, an den ihre Mitglieder und Gäste gerne gehen und Leben finden – wissenschaftliches Leben natürlich, aber auch soziales Leben. In diesem Sinne ist die Universität zugleich ein Ort wissenschaftlicher und sozialer Entdeckungen. Dieses persönliche und zugleich gemeinsame Entdecken braucht Freiheit, Mut und verlässliche Organisationsbedingungen. Es kann dann stattfinden, wenn Menschen aufeinandertreffen und gemeinsam denken und gemeinsam streiten. Kurz: Wenn sich Menschen gemeinsam auf dieses Wagnis Universität einlassen.