

Universitätskultur für Bildung und Wissenschaft

Christian Brei

Rede zum dies academicus 2023 der Leuphana Universität Lüneburg

5. Juli 2023

Sehr geehrte Gäste des dies academicus,

die Leuphana ist ein wundervoller Ort. Wundervoll ist dieser Ort, weil in der Universität Entwicklung stattfindet: Weil sich durch akademische Erkenntnis neue Welten öffnen. Weil durch ein Studium persönliche Lebenswege möglich werden, die zuvor undenkbar schienen. Weil durch Forschung neue Ein-sichten entstehen, die gesellschaftlich neue Handlungsmöglichkeiten schaffen, die ein gutes, zumin-dest ein besseres Leben möglich werden lassen.

Die Leuphana ist aber auch ein wundervoller Ort, weil wir uns selbst schnell und kraftvoll entwickeln, sowohl qualitativ wie auch quantitativ:

- Wir haben im letzten Jahr eine neue Fakultät gegründet. Ein neues Institute of Advanced Studies hat seine Arbeit aufgenommen. Wir geben bundesweit Impulse für eine Reform des Jurastudi-ums. Und wir haben gerade erst einen Antrag für unser erstes Exzellenzcluster gestellt, um nur einige inhaltliche Beispiele zu nennen.
- Seit 2006 hat sich die Zahl unserer hauptberuflich Beschäftigten um 400 erhöht. Unser Drittmit-telvolumen hat sich fast verfünffacht, die Zahl unserer Publikationen fast verzehnfacht, die Drittmittel der DFG liegen fast 25fach und unsere Zitationen fast 200fach höher als 2006.
- Im Ranking der Studienstiftung des deutschen Volkes liegen wir auf Platz 11 bundesweit.
- Im Ranking von Times Higher Education gehören wir weltweit zu den besten 100 aller jungen Universitäten unter 50 Jahren und zu den besten 400 aller Universitäten insgesamt. Sieben un-serer Fächer sind im Shanghai-Ranking unter den besten 500. Alle unsere fünf Fakultäten gehö-ren mit ihren Schwerpunkten inzwischen zur Spitze in Niedersachsen.

Dieses schnelle und erfreuliche Wachstum ist das Ergebnis großer Anstrengungen unserer Forschen-den, Lehrenden und Studierenden. Darauf können wir als Universitätsgemeinschaft stolz sein. Sie sind aber auch das Ergebnis der unterstützenden Arbeit der Universitätsverwaltung, die oftmals nicht in gleicher Weise im Rampenlicht steht. Für die großen Anstrengungen der Kolleg*innen in der Universitätsverwaltung, die die wissenschaftlichen Leistungen dieser Universität durch ihre unter-stützende Arbeit auf Grundlage aller gesetzlichen, finanziellen oder organisatorischen Vorgaben erst möglich machen, möchte ich daher heute im Namen des Präsidiums ganz großen Dank sagen.

Dieser Dank ist umso wichtiger, als das große Wachstum die Universität vor ganz neue Herausforde-rungen stellt – und dabei ganz besonders auch die Universitätsverwaltung:

- Neue qualitative Anforderungen: Neue Forschungsformate, Studienprogramme, Wissensaustauschformate oder Kooperationen.
- Neue quantitative Anforderungen: Mehr Forschungsprojekte, Studienprogramme, Kooperationen, Veranstaltungen, Beschäftigte, Flächen oder Ressourcen, die zu organisieren sind.
- Neue gesellschaftliche und regulatorische Anforderungen: zum Beispiel in den Bereichen Compliance, Datenschutz, Arbeitssicherheit, Brandschutz, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit, Gleichstellung, Diversität, Mitbestimmung.
- Dazu kommt eine steigende Zahl an Krisen: z.B. Klimawandel, Energiewende, Ukrainekrieg, Demographischer Wandel, Digitalisierung, Migration. Diese Krisen betreffen immer wieder indirekt oder auch ganz direkt auch die Organisation unserer Universität.

Wir alle spüren vor diesem Hintergrund, dass unsere Arbeit anstrengender wird. Die Anforderungen an unsere Arbeit nehmen zu. Mehr Aufgaben sind zu erfüllen. Unsere Arbeit wird sowohl komplizierter als auch komplexer: Einerseits steigen die logischen und formalen Abhängigkeiten, andererseits die Vielschichtigkeit und inhaltlichen Wechselwirkungen zwischen Zielen, Maßnahmen, Projekten. Und manchmal gibt es auch Zielkonflikte.

Für die Universität und insbesondere auch für die Universitätsverwaltung und das Wissenschaftsmanagement ergibt sich daraus eine zentrale Frage: Wie schaffen wir es, einen immer besser und größer werdenden akademischen Betrieb mit immer enger werdenden organisatorischen Rahmenbedingungen so zu organisieren, dass Wissenschaft, Forschung, Lehre und Studium auch zukünftig bestmöglich und reibungslos blühen und gedeihen können? Und was brauchen wir alle, um mit den skizzierten neuen Herausforderungen, die ja zu einem großen Teil auch von außen an uns herangetragen werden, gut umzugehen?

Was wir dafür brauchen, sind natürlich starke inhaltliche Ideen. Was wir dafür brauchen, sind natürlich verlässliche und transparente Prozesse und Ressourcen. Was wir dafür aber auch brauchen, ist eine starke Universitätskultur – eine Kultur der Warmherzigkeit, der Zugewandtheit, der menschlichen und persönlichen Nähe. Und ich frage mich, wie diese Kultur konkret aussehen kann. Hierzu abschließend sieben Gedanken:

1. Wir dürfen uns **persönlich** in einer Kultur der **Wertschätzung** begegnen. Dies ist eine unserer großen Stärken als Universität: Unsere Studierende sind für uns mehr als nur eine Matrikelnummer. Unsere Professor*innen leben für uns nicht nur im Elfenbeinturm der Wissenschaft. Unsere Kolleg*innen sind für uns mehr als ein Kästchen in einem Organigramm. Wir begegnen uns persönlich. Wir fordern und fördern uns persönlich. Wir interessieren uns füreinander als individuelle Persönlichkeiten. Und wir dürfen uns grundsätzlich auf Augenhöhe begegnen – immer in An-erkenntnis unserer jeweils unterschiedlichen Erfahrungen und Verantwortungen.

2. Wir dürfen einander **vertrauen**. So einfach es klingt, so schwer ist es manchmal in der Praxis. Aber meine Erfahrung ist: Vertrauen bildet die wichtigste Grundlage für eine gelingende Zusammenarbeit. Und vor allem: Wir dürfen davon ausgehen, dass wir alle etwas Gutes wollen, dass wir uns mit aller Kraft engagieren, dass auch unser Gegenüber mit allem, was sie oder er kann, zur Sache beitragen will.
3. Wir sollten miteinander im **Dialog** sein. Wir schaffen es nicht nur, die Mitglieder einer Abteilung, die Lehrenden und Studierenden eines Studiengangs, die Forschenden eines Fachs regelmäßig zusammenzubringen. Wir müssen es darüber hinaus auch schaffen – und wir haben hierfür bessere Voraussetzungen als viele andere Universitäten – Kolleg*innen und Studierende über die Grenzen von Abteilungen und Einrichtungen hinweg zusammenzubringen. Dieser Dialog ist dabei mehr als nur ein Gespräch. Dieser Dialog ist auch deshalb notwendig, weil wir Lösungen für immer komplexer werdende Herausforderungen notwendigerweise aus verschiedenen Perspektiven entwickeln müssen – in der Forschung, im Studium und insbesondere auch in der Verwaltung. Wo wir das noch nicht schaffen, können und wollen wir noch besser werden.
4. Wir dürfen uns **Feedback** geben – kritisch, aber konstruktiv; klar in der Sache, aber sensibel in der Formulierung. Innerhalb von Teams, zwischen verschiedenen Teams und Abteilungen, aber auch mit externen Stakeholdern der Universität. Wir dürfen dabei offen und ohne Sorge sein, denn Feedback ist persönlich wie organisational Voraussetzung für Lernen.
5. Wir dürfen **Fehler** machen, jedenfalls sofern sie nicht mutwillig, vorsätzlich oder fahrlässig sind. Fehler passieren jedem von uns. Entscheidend ist der Umgang damit: Auch Fehler sind Lerngelegenheiten, persönlich für Kolleg*innen, für Teams und für die Organisation. Wir können Fehler akzeptieren, offen damit umgehen und uns darüber austauschen, auch hier, um gemeinsam daraus zu lernen und als Universität besser zu werden.
6. Wir müssen **transparent** sein. Die für alle Beteiligten transparente Information über Prozesse, über Ressourcen, über Ziele, über Maßnahmen ist entscheidende Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit in einer immer größeren und komplexeren Organisation. Transparenz ist dabei kein Eigenwert, sondern wiederum eine Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen und für eine Praxis des Dialogs.
7. Wir dürfen **innovativ** sein. Die Leuphana lebt von neuen Ideen. Wir konnten uns seit 2006 erfolgreich als Innovationsuniversität in Niedersachsen positionieren, nicht nur in Forschung, Lehre und Studium, sondern auch in der Universitätsverwaltung. Unsere Kolleg*innen in den Abteilungen, Einrichtungen, Fakultäten und Schools sind extrem fachkundige und kreative Expert*innen für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche. Das ist eine gute Basis für neue Ideen. Wir dürfen also mutig sein. Wir dürfen auch mal Risiken eingehen, um etwas Neues, Besseres auszuprobieren. Wir

haben das in der Vergangenheit oft getan – lassen Sie uns das auch weiterhin tun, um auch künftig eine Kultur der Innovation zu prägen.

Die Universitätskultur, die ich mit diesen Gedanken versuche zu beschreiben, gibt es bereits an vielen Stellen. Jede und jeder von uns kennt entsprechende Momente aus dem Arbeitsalltag. Lassen Sie uns diese und weitere Momente einer guten Universitätskultur weiter stärken. Denn eine gute Kultur hilft uns, mit den größer werdenden Herausforderungen der Zukunft gut und gemeinschaftlich umzugehen. Allen Mitgliedern der Universität dafür ganz herzlichen Dank – und Dank ebenso an alle Freund*innen und Begleiter*innen der Universität, die uns dabei von außen unterstützen.

Last but not least: Wir alle tragen eine Verantwortung. Für Bildungs- und Lebenswege. Für die Freiheit der Forschung. Für die Möglichkeit neuer Erkenntnis. Und am Ende des Tages für eine bessere Gesellschaft, gerade in Zeiten zunehmender Krisen. Vielleicht ist unsere wichtigste Aufgabe daher: Eine Kultur von Freiheit und Verantwortung zu pflegen und wenn es notwendig ist auch zu schützen. Dafür, dass wir diese Kultur der Verantwortung gemeinsam weiterentwickeln, in der wir Rede und Antwort stehen und uns engagieren, wenn es notwendig ist – in der Wissenschaft, im Studium wie auch in der Verwaltung – danke ich Ihnen von Herzen.