

Oldenburger Universitätsreden

Vorträge · Ansprachen · Aufsätze

herausgegeben von
Friedrich W. Busch und Hans-Joachim Wätjen

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, Fakultät I Erziehungs- und Bildungswissenschaften, und – bis zur Nummer 124 – vom 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
Fakultät I Erziehungs- und
Bildungswissenschaften
Postfach 25 03
26111 Oldenburg
Telefon: 0441/798-4909
Telefax: 0441/798-2325
e-mail:
friedrich.busch@uni-oldenburg.de

Ltd. Bibl. Dir. Hans-Joachim Wätjen
Bibliotheks- und Informationssystem
der Universität Oldenburg
Postfach 25 41
26015 Oldenburg
Telefon: 0441/798-4000
Telefax: 0441/798-4040
e-mail:
waetjen@bis.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

Nr. **158**

Uwe Schneidewind

**Authentizität und Exzellenz
– Perspektiven für die
Universität Oldenburg**

2004

Inhalt

<i>Vorwort</i>	5
Uwe Schneidewind Authentizität und Exzellenz – Perspektiven für die Universität Oldenburg	9
<i>Autor</i>	23

VORWORT

Einer der Amtsvorgänger des seit dem 1. Oktober 2004 amtierenden Präsidenten *Professor Dr. Uwe Schneidewind* hat in der unter dem Titel *Die gute Universität* veröffentlichten Oldenburger Universitätsrede Nr. 100 am Schluss seiner „nicht gehaltenen Rede“ festgestellt, dass die „Versittlichung durch und die Politisierung mit Hilfe von Wissenschaft“ für die Entwicklung einer „zukunftsorientierten Zivilisation“ notwendige Elemente seien. An dieses Postulat seines Vorgängers Prof. Dr. Michael Daxner knüpft Präsident Uwe Schneidewind an. Anlässlich seiner Amtseinführung hat er nämlich Authentizität und Exzellenz als identitätsstiftende Ziele für die weitere Entwicklung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und als Leitmotiv für den kommenden Leitbild- und Strategiebildungsprozess der Universität definiert und diese quasi normativ für das Handeln aller Universitätsmitglieder gesetzt. Schneidewinds zentrale These lautet: „Authentizität ist der einzige Weg, in dem sich Exzellenz entwickeln kann.“

Ein Präsidentenwechsel kann für eine Universität eine Zäsur, eine Wende oder auch einen Neuanfang bedeuten. In Oldenburg waren die Wechsel in der Leitung der Hochschule (bei allen Unterschieden in den Personen und den Rahmenbedingungen) bisher eher durch Kontinuität geprägt. Die Konstante – oder, um mit dem neuen Präsidenten Uwe Schneidewind zu sprechen: die authentische Charaktereigenschaft der Universität Oldenburg – war immer ihre Dynamik und Offenheit für Innovationen, ihre Reformfreudigkeit und die starke Identifikation aller Universitätsmitglieder mit den Reformen und mit der Institution. Diese Stärken sind dann auch das Kapital, mit dem Uwe Schneidewind wuchern will, um der Universität einen „unverwechselbaren Charakter“ und ein „schärferes Profil“ zu geben, sie so auch attraktiv für die besten Köpfe zu machen –

für vielseitig engagierte Studierende wie auch für junge, neu zu berufende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Er kann dabei auf der hervorragenden Arbeit seines Amtsvorgängers, Prof. Dr. Siegfried Grubitzsch, aufbauen, der nach außen die Vernetzung der Universität mit der Stadt und der Region entscheidend voran getrieben, und der nach innen wichtige Reformen entschlossen auch gegen Widerstände umgesetzt hat. Das erreichte, hervorragende Verhältnis zu Stadt und Region dokumentierte sich auch in den Grußworten anlässlich der offiziellen Amtseinführung von Präsident Uwe Schneidewind am 22. Oktober 2004 in dem fast voll besetzten Audimax.

Oldenburgs *Oberbürgermeister Dietmar Schütz* kennt den neuen Präsidenten bereits gut aus dessen Engagement für den städtischen Agenda-Prozess. Sein Grußwort verbreitete Optimismus und zeigte Perspektiven für die weitere Zusammenarbeit der Universität mit der Stadt auf.

Den engen Schulterschluss mit der Region betonte für die *Universitätsgesellschaft* ihr stellvertretender Vorsitzender *Michael Wefers*. Er wünschte dem neuen Präsidenten den nötigen Mut und die Stärke auch für unpopuläre Entscheidungen in schwierigen Zeiten. Er sicherte ihm die Unterstützung durch die Universitätsgesellschaft zu.

Ermunternd wirkte auch das Grußwort von *Dr. Werner Brinker*, dem Vorsitzenden des *Hochschulrates*. Seine Aufforderung, die notwendigen strukturellen Veränderungen anzupacken, der Universität ein unverwechselbares Profil zu geben und dafür eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, nahm der neue Präsident in seinem programmatischen Vortrag auf.

Wissenschaftsminister Lutz Stratmann lobte in seinem Grußwort die – vielen Erwartungen zum Trotz – ausgezeichnete Entwicklung der Carl von Ossietzky Universität in den letzten Jah-

ren; er versicherte dem neuen Präsidenten die nötige Unterstützung des Ministeriums auch unter den derzeitigen schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen. Wie in den vorgenannten Grußworten ermunterte der Minister den Präsidenten zum Aufbruch, bei dem ihm seine betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und seine Zugehörigkeit zur jüngeren Professorgeneration von großem Vorteil sein können.

Präsident Schneidewind nahm die Bälle der Grußwortredner auf und erzeugte die von ihm erwartete Aufbruchstimmung. Er definiert in seinem Vortrag *Exzellenz* und *Authentizität* für die Universität Oldenburg neu – dabei jeweils bezogen auf Studium und Lehre, Forschung sowie Management der Universität.

Für die Universität Oldenburg identifiziert Schneidewind eine Reihe von authentischen, d. h. auch wahrhaftigen und damit unverwechselbaren Charaktereigenschaften, die zugleich Exzellenz ausdrücken und damit herausragen:

- die bereits genannte Reformfreudigkeit,
- das Engagement der Studierenden auch über das Studium hinaus,
- die neuen Studienstrukturen,
- die interdisziplinären und exzellenten 'Forschungskerne',
- eine Tradition der Beteiligung,
- die gute regionale Vernetzung,
- die mittlere Größe mit der Qualität der Beweglichkeit ...

All dies zu integrieren und zu einem unverwechselbaren attraktiven Profil zu entwickeln, sei Aufgabe des kommenden Leitbildprozesses, der den Start für eine Strategiebildung bilden solle. Dabei und bei der dann folgenden Umsetzung der Strategie in mittel- und langfristige Maßnahmen setzt Schneidewind auf bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente. Seine Antrittsrede ist nach innen zugleich die Aufforderung zur intensiven Beteiligung an diesem Prozess. Innovationsbereitschaft, Mannschaftsgeist und Initiative sollen belohnt werden.

Inzwischen hat der Präsident seine Vorstellungen zu dem Prozess der Leitbild- und Strategiebildung sowie zur Umsetzung mit Instrumenten wie Zielvereinbarungen, Kennzahlen und Balanced Scorecard dem Senat transparent vorgelegt. Der Plan und die Termine sind ehrgeizig gesteckt. Es gibt also in den kommenden Monaten viel zu tun, um diesen begrüßenswerten Prozess mit Leben zu füllen.

Die Herausgeber der Oldenburger Universitätsreden setzen mit der Veröffentlichung dieser Rede von Präsident Uwe Schneidewind die Tradition fort, alten und neuen Präsidenten der Universität die Gelegenheit für den Anstoß zu hochschulpolitischen Diskussionen zu geben – in Rückblicken nach ihren Amtszeiten wie auch in programmatischen Ausblicken auf kommende Akzentsetzungen für unsere Universität. Wir hoffen, dass die postulierte Authentizität – im Sinne von Wahrfähigkeit – und die Exzellenz – im Sinne von Herausragen – sowohl im kommenden Prozess der strategischen Diskussionen als auch in deren Ergebnissen von allen Beteiligten und dem neuen Präsidenten eingelöst werden.

Uwe Schneidewind wünschen wir für seine Amtszeit viel Erfolg im gemeinsamen Interesse an der Weiterentwicklung unserer Carl von Ossietzky Universität.

Oldenburg, im November 2002

Friedrich W. Busch

Hans-Joachim Wätjen

UWE SCHNEIDEWIND

*Authentizität und Exzellenz –
Perspektiven für die Universität Oldenburg*

Sehr geehrter Herr Minister, sehr geehrte Gäste,
liebe Mitglieder und Angehörige der Universität!

Der letzte Song, den wir gehört haben, war „Thats all“. Ein Love Song. Ausdruck von Liebe und Unterstützungsbereitschaft. Man kann ihn auf einen Menschen beziehen, aber auch auf eine Institution wie eine Universität. Aus den Grußworten habe ich durchaus eine solche Nähe und Unterstützungsbereitschaft für unsere Universität herausgelesen. Das freut mich sehr und dafür bedanke ich mich ganz herzlich. Ich schaue mit großer Zuversicht insbesondere auf die weitere Kooperation mit Land, Stadt, Hochschulrat und Universitätsgesellschaft.

„Thats all“ war zugleich ein hoch komplexes Stück, das das vielfältige Zusammenspiel von Instrumentalgruppen und Gesang verband – eine schöne Überleitung zu meinem Vortrag. Denn wenn ich über „Perspektiven für die Universität Oldenburg“ spreche, dann sind wir genau mit einer solchen Komplexität konfrontiert. Das kommt auch schon im Titel dieser Rede zum Ausdruck „Exzellenz und Authentizität“: zwei Fremdworte, nicht leicht auszusprechen, aber dennoch allgegenwärtig in vielen Debatten der heutigen Tage.

Was ist Authentizität? Ich bin von vielen Kolleginnen und Kollegen angesprochen worden, als sie vor vier Wochen erstmalig den Titel meiner heutigen Rede sahen. Eben mit dieser Frage und der Vorfreude, heute eventuell eine Antwort darauf zu bekommen.

Doch genauso schwierig ist die Antwort auf die Frage: Was ist eigentlich Exzellenz? Zwar wird in diesen Tagen viel über Exzellenz auch von Hochschulen geredet, doch verbergen sich darunter viele Ideen: „Forschungsexzellenz“, „Ausbildungsexzellenz“, „Managementexzellenz“ – um nur einige zu nennen.

Der Vortrag soll zweierlei:

1. Er will sich beiden Begriffen nähern. Nicht abstrakt, sondern konkret am Beispiel der Universität Oldenburg. Ich möchte deutlich machen, dass Exzellenz und Authentizität in der heutigen Hochschullandschaft ganz eng zusammenhängen. Dass Exzellenz ohne Authentizität nicht zu haben ist. Authentizität sich erst dann ausbilden wird, wenn sie mit aller Energie, eben exzellente, herausgearbeitet wird.
2. Er möchte Wege aufzeigen, die wir hin zu Exzellenz in und durch Authentizität in den kommenden Monaten und Jahren beschreiten möchten. Dabei verstehe ich den Vortrag als Einleitung zu einem Strategieprozess, den die Uni in den nächsten Monaten durchführen wird.

Exzellenz

Was ist Exzellenz? Exzellenz ist ein Anspruch. Es ist der Anspruch, eine Universität über 6 Jahre nicht ausschließlich zu verwalten, sondern sie zu einer Sonderstellung zu führen, die sie zum Vorbild- und Orientierungspunkt werden lässt, die sie als Institutionen „hervorragend“ lässt (und für ein solches „Hervorragend“ steht der Begriff ja von seiner Wortherkunft her). Exzellenz ist dabei eine Vision, eine regulative Idee, die die Universität in den kommenden Jahren in all ihrem Handeln begleiten soll.

Authentizität

Was ist Authentizität? Wann ist etwas „wahrhaftig“ und „echt“ bezogen auf eine Organisation? Eine solche Wahrhaftigkeit ist nicht einfach „da“, sie macht sich im Handeln von Organisationen fest. Authentisch wird ein Handeln dann, wenn es anknüpft an bestehende Eigenschaften, an Leitorientierungen einer Organisation und angemessen ist im Hinblick auf die ihr gestellten Herausforderungen.

Authentizität lässt sich daher immer nur bestimmen bei genauer Betrachtung des Wesens einer Organisation, ihres bisherigen Handelns und den Herausforderungen/Umfeldbedingungen, denen sie sich stellt.

Was macht „Wahrhaftigkeit“ oder „Echtheit“ heute zu einem so bedeutenden Bezugspunkt?

Authentizität schafft Identität in einer Welt, in der sich alles immer mehr angleicht und austauschbar wird. Und Identität schafft Bindung an eine Organisation. Wie wichtig dies ist, zeigt die Tatsache, dass viele unserer herausragenden Forscherinnen und Forscher in den letzten Jahren in Oldenburg geblieben sind, obwohl sie z.T. materiell erheblich interessantere Angebote an anderen Standorten hatten.

Authentizität ist der Schlüssel zu Exzellenz. Wenn es gelingt, das herauszuarbeiten, was eine Institution und die an sie gestellten Herausforderungen in ihrem Kern ausmacht, dann ist das nicht zu kopieren und einzigartig.

Dieser Forderung muss sich eine Ausbildungsinstitution in besonderem Maße stellen. Jeder der Studierenden, die wir hier ausbilden, kommt mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen und spezifischen Herausforderungen in die Institution. Diese Studierenden streben nach ganz persönlicher Exzellenz und Wahrhaftigkeit durch ihre Ausbildung. Vermitteln kann

sie ihnen eine Universität nur, wenn sie ihnen genau diese Ansprüche authentisch vorlebt.

Die zentrale These dieser Antrittsrede lautet daher: Authentizität ist der Mutterboden, in dem sich Exzellenz entwickeln muss. Authentizität ist der einzige Weg, in dem sich wirkliche Exzellenz entwickeln kann.

Dies zu den mehr allgemeinen Vorbemerkungen. Was aber macht die Wahrhaftigkeit der Universität Oldenburg aus? Was sind die Charaktereigenschaften und die Umfeldbedingungen, die für uns „echt“ sind?

Authentizitätselemente an der Universität Oldenburg

Was sind unsere „wahrhaftigen“ Charaktereigenschaften?

Es ist unsere junge Geschichte und unsere mittlere Größe. Wir sind eine junge und bewegliche Universität. Es ist unsere regionale Vernetzung. Wir haben eine Sonderstellung in der Region – in unserer Ausbildungsfunktion, in unserer ökonomischen und gesellschaftlichen Bedeutung. Es ist unsere Gründungsgeschichte und die mit dieser Geschichte verbundene Namensgebung nach dem Friedensnobelpreisträger Carl von Ossietzky. Unser Forschen und Lehren steht nicht losgelöst im Raum, sondern ist mit einer gesellschaftlichen Verpflichtung verbunden. Es ist unsere Fähigkeit zu herausragender Forschung in vielen Bereichen. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass diese Universität gerade mit interdisziplinärer Forschung auf internationalem Spitzenniveau mithalten kann. Es ist unser Commitment zu einer didaktisch guten und innovativen Lehre: Lehrerbildung, Projektstudium, E-Learning, BA/MA. Diese Universität hat in der Lehre immer wieder auch bundesweit Akzente gesetzt. Es ist ihre demokratische Kultur. Im Vergleich zu vielen anderen Hochschulen findet an dieser Universität ein hohes Maß an Einbindung in Entscheidungsprozesse statt.

Was ist das „wahrhaftige“ Umfeld, in dem wir handeln?

Wir sind mit einer Umstrukturierung des tertiären Bildungssektors konfrontiert. Die Universitäten verlieren ihr Alleinstellungsmerkmal, die Ausbildungslandschaft differenziert sich über die BA/MA-Studiengänge national und international weiter aus. Der Wettbewerb zwischen Hochschulen wird sich intensivieren. Die Anforderungen werden wachsen, deutlich zu machen, was die besonderen Eigenschaften unserer Universität sind. Es sind die äußerst knappen Ressourcen, mit denen wir heute und auch in Zukunft werden leben müssen. Mit dem demographischen Wandel und dem Trend zu einem lebenslangen Lernen erweitern sich die Zielgruppen und Formen für eine universitäre Ausbildung. Mit den Bachelor/Master-Strukturen und Formen der universitären Weiterbildung muss darauf reagiert werden.

Der Charakter einer Forschungs- und Lehr-Universität – die mittlere Größe – die Identität und Geschichte – die Reformfreudigkeit – die regionale Verankerung: Das alles ist der Boden, auf dem sich die Exzellenz der Universität Oldenburg entwickeln muss.

Alle diese Elemente wurden in den vorangegangenen Jahren einzeln entscheidend weiterentwickelt. Und an dieser Stelle geht mein expliziter Dank an meine Amtsvorgänger und insbesondere an Siegfried Grubitzsch, der hier Hervorragendes geleistet hat.

Die Aufgabe der nächsten 6 Jahre wird es sein, eine Integration dieser Elemente zu erreichen, um damit der Universität als Ganzes ein unverwechselbares Gesicht zu geben. An den Feldern der Forschung, der Lehre und dem Management/der Führung dieser Universität möchte ich verdeutlichen, wie eine solche Integration aussehen kann.

Authentische Exzellenz in der Forschung

Reto Weiler, der gerade zum 1. Januar 2005 gewählte neue Vizepräsident für Forschung, hat es in seiner Ansprache vor dem Senat sehr deutlich gemacht: Der universitäre Charakter unserer Institution wird sich an exzellenter Forschung entscheiden. Wir wollen auch in Zukunft eine forschende „Universität“ sein, und dies soll in allen Bereichen bei uns sichtbar werden. Was sind Basiselemente einer solchen forschenden Universität?

„Forschungskerne“ (Reto Weiler hat hier einen Begriff geprägt, den ich sehr gerne aufnehme) sind ein zentraler Baustein einer solchen forschungsorientierten Strategie.

- Kerne, die große Einheiten, die aber in einzelnen Fächern auch herausragende Einzelwissenschaftler sein können.
- Kerne, die sich über die Zeit immer wieder wandeln können: Über die Veränderung von Personen oder über neue auftretende Forschungsfragen.
- Einiges ist aber all diesen Kernen gemeinsam: Sie strahlen in die Universität aus, sie vernetzen sich, sie geben mit ihrer Exzellenz Beispiele für andere, sie ziehen Nachwuchs an, sie positionieren in ihrem Zusammenspiel diese Institution als forschende Universitas.

Bei der Beschreibung der Forschungskerne wird ein Zweites deutlich: Es geht um vernetzte Kerne. Inter- und Transdisziplinarität sind die zentralen Herausforderungen unseres zukünftigen Forschens. Die Etablierung einer wirklich inter- und transdisziplinären Forschung ist nicht trivial, auch die Exzellenz- und Gütekriterien für diese Art von Forschung entwickeln sich erst. Aber: Die Universität Oldenburg hat hier große Erfahrungen. Unsere Spitzenforschung ist heute schon interdisziplinär. Sie müssen wir ausbauen. Und hier zitiere ich gerne das Leitbild eines großen forschenden internationalen Unternehmens: Unsere Forschung liefert „Antworten, auf die es ankommt“, d.h. Antworten auf relevante, gesellschaftliche Problemlagen.

Warum ist eine solche Forschungsstrategie authentisch für die Universität Oldenburg?

Wir sind in den letzten 30 Jahren zu einer exzellenten Forschungs-Universität geworden. Wir sind eine forschende „Universität“ und wollen es bleiben, d.h. Forschungsexzellenz braucht eine noch größere Breite in unserer Institution, braucht Exzellenzstrategien, die an unterschiedliche Fachkulturen angepasst ist. Wir haben uns immer über Interdisziplinarität und die Ausrichtung an gesellschaftlich relevanten Fragestellungen definiert. Dies muss die Leitorientierung für unsere zukünftige Forschung bleiben.

Authentische Exzellenz in der Lehre

Was macht authentische Exzellenz in unserer Lehre aus?

Wir wollen mehr als Verfügungswissen vermitteln. Wir wollen Orientierungen schaffen, die Fähigkeit, sich auch in neuen und schwierigen Problemsituationen zurechtzufinden. Wir wollen die Fähigkeit vermitteln, eigenständig Positionen zu beziehen. Dies geht nur im diskursiven Lernen, im Austausch miteinander, in Lehrformen, die Diskussion zwischen Studierenden untereinander und mit Lehrenden ermöglichen. Dies braucht Vermittlungsformen jenseits von Vorlesungen, sondern die selbständige Erarbeitung von Themen in Seminaren und Projekten.

Wir brauchen Exzellenz im Hinblick auf studentisches Engagement. Wenn ich mir ansehe,

- dass ich vorletzte Woche eine wissenschaftliche Tagung „Wuchern der Systeme“ hier an der Universität Oldenburg eröffnet habe, die auf höchstem theoretischen Niveau von Studierenden unterschiedlicher Fächer dieser Universität zum zweiten Mal für Studierende und Lehrende dieser und anderer Universitäten organisiert wurde,

- dass das leistungsfähige Lernmanagementsystem Campus Virtuell seit 5 Jahren erfolgreich an der Universität läuft, von Studierenden programmiert, eingeführt und immer wieder an die neuen Herausforderungen angepasst wurde,
- was Studentenvertreter an wichtiger Unterstützungs-, Einführungs- und Aufklärungsarbeit für die Studierenden erbringen,
- was andere Studierendenorganisationen (wie z.B. AIESEC oder IAESTE) im internationalen Praktikantenaustausch oder der Vermittlung beruflicher Schlüsselqualifikationen leisten,

dann verfügen wir schon über studentisches Engagement auf einem beeindruckenden Niveau. Dieses müssen wir ausbauen. Diese Universität muss eine Universität bleiben, die attraktiv ist für besonders engagierte Studierende aus Oldenburg, Emden, Wilhelmshaven, Kassel, Saarbrücken, Bayreuth oder Zittau. Weil sie hier ein Umfeld vorfinden, in dem sie mit Gleichgesinnten aktiv als „Bürger – und nicht als Kunden – der Universität“ ihr Lernen mit in die Hand nehmen können.

Universitäres Lernen ist ein Lernen über die Disziplingrenzen hinweg. Idealerweise ist es transdisziplinäres Lernen, d.h. ein Lernen, das sich an konkreten praktischen Fragestellungen orientiert und diese durch Rückgriff auf Antworten unterschiedlicher Disziplinen löst. Dafür braucht es durchaus eine vertieft beherrschte „Heimatdisziplin“, um einen Zugang zum wissenschaftlichen Denken zu bekommen. Aber erst durch den transdisziplinären Brückenschlag lösen wir den vermeintlichen Theorie-Praxis-Widerspruch auf. Die Praxis ist dann der Ort, aus dem wir die Fragen für unser wissenschaftliches Lernen holen. Warum gelingt die Vermittlung bestimmter Inhalte an Schüler nicht? Wie entstehen Konflikte in Organisationen? Wie kann ein Quantencomputer funktionieren? Dies sind praktische, hoch relevante Fragestellungen – Fragen, die zum Lernen motivieren. Sie lassen sich nur durch den interdisziplinären Brückenschlag lösen.

Schließlich benötigen wir Exzellenz in neuen Lernformen jenseits eines grundständigen Studiums im Alter zwischen Anfang und Ende 20 – fest an einem Ort gebunden. E-Learning, Blended Learning, Weiterbildungsstudiengänge für unterschiedliche Qualifikations- und Lebensphasen sind Wege dafür, die wir in den letzten Jahren erfolgreich und mit hoher nationaler und internationaler Anerkennung gegangen sind. Sie müssen wir ausbauen.

Mit den Bachelor- und Masterstrukturen gehen wir den Weg, um diese Formen des Lernens einzulösen. Und wir dürfen uns hier nichts vormachen: Für die Umsetzung sind trotz der vielfältigen Anstrengungen in den letzten Jahren noch viele Hausaufgaben zu machen. Karen Ellwanger, die zum 1. Januar 2005 neu gewählte Vizepräsidentin für Lehre, hat sie in ihrer Rede vor dem Senat deutlich gemacht.

Warum sind die gerade skizzierten Lehrvisionen authentisch für die Universität Oldenburg?

Wir waren immer schon anspruchsvoll in unseren Lehrkonzeptionen und hatten immer wieder den Mut, neue Wege zu gehen, um unsere Ansprüche einzulösen – auch unter schwierigen materiellen Rahmenbedingungen. Mit der BA/MA-Einführung tun wir dieses auch jetzt wieder. Wir haben eine lange Tradition hohen studentischen Engagements – in den Fächern und auch in der Gesamtuniversität. Ohne dieses Engagement hätten wir in den letzten 30 Jahren viele Härten und Engpässe nur sehr viel schwerer überstanden. Mit Carl von Ossietzky haben wir einen Namensgeber, der geradezu Sinnbild ist für das mutige Beziehen eigenständiger Positionen, jenseits bestehender Zwänge und Konventionen. Durch unsere mittlere Größe, den Campus-Charakter, ein in jeder Hinsicht angenehmes städtisches und regionales Ambiente, bieten wir hervorragende Voraussetzungen für Austausch und Diskussion zwischen Studierenden und Lehrenden.

Authentische Exzellenz in der Führung/Management dieser Hochschule

Was ist authentische Exzellenz im Hinblick auf das Management und die Organisation dieser Universität?

Der Mensch muss im Mittelpunkt der Universität stehen. Wissensproduktion und -vermittlung ist ein von Menschen getriebenes Geschäft. Wenn Hotelketten wie das Ritz-Carlton oder die Drogeriekette DM ein Höchstmaß an Verantwortung auf das einzelne Zimmermädchen oder den Drogerieverkäufer delegieren und damit hoch erfolgreich sind, müssen wir dies als Universität erst recht können. Unsere demokratische Verfasstheit und unser erfolgreiches Diversity-Management wird dann zu unserer Stärke. Wir geben schon durch unsere Grundordnung vielen Menschen in dieser Universität umfassende Beteiligungsmöglichkeiten. Dies braucht in Einzelfällen zwar etwas mehr Abstimmung, aber man wird reichlich dafür belohnt: mit motivierten Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mitziehen.

Daraus ergeben sich bestimmte Grundprinzipien der Führung.

Hier kommt eine Exzellenz zum Tragen, die sich auf das Handeln in der Universität bezieht und sich in diesen Führungsprinzipien niederschlägt. Auf einige wichtige möchte ich kurz eingehen, weil sie mir ganz besonders für unser zukünftiges gemeinsames Handeln am Herzen liegen:

- Ein erstes Prinzip lautet: Das beste Argument entscheidet – und nicht die hartnäckigste Interessensvertretung, besonders gute persönliche Beziehung oder anderes.
- So konkret wie möglich! (Probleme sind klar zu benennen, Ziele in Maßnahmen zu übersetzen, klare Teilziele und Fristen zu setzen.)
- Initiative zahlt sich aus: Wer in dieser Universität etwas bewegen will, der bekommt dafür die Freiräume.

- Innovationsbereitschaft wird belohnt. Es dürfen Fehler gemacht und daraus gelernt werden.
- Teamplay und Kooperationsbereitschaft werden belohnt, unkooperatives Verhalten wird nicht toleriert. Nur kooperativ haben wir eine Chance, die anstehenden Herausforderungen zu meistern.

Das sind in der alltäglichen Praxis sehr hohe Ansprüche. Doch als Leitidee sollen sie sicherstellen, dass diejenigen, die nach ihnen handeln, die Leitung dieser Hochschule auf ihrer Seite wissen.

Damit kooperatives Führen gelingt, ist Transparenz zentral: Transparenz über die Strategie der Universität und darüber, wo wir in der Umsetzung der Strategie stehen. Hier haben wir noch erhebliche Hausaufgaben zu machen – wir brauchen ein authentisches Leitbild, eine daraus abgeleitete Mittel- und Langfriststrategie und robuste Managementinstrumente, die die Strategie in wenige und verständliche Ziele übersetzen und diese mit konkreten Anreizen versehen. Diese Formulierung ist eine ganz wichtige Aufgabe für die kommenden Monate.

Schließlich brauchen wir Exzellenz im strategischen Management. An zwei wichtigen Feldern möchte ich das verdeutlichen:

Wir benötigen Exzellenz in der regionalen Vernetzung – d.h. keine Kirchturmpolitik, sondern wir müssen die Region Nord-West als ganze sehen und nicht nur Teile von ihr. Wir sollten zu einer integrierten Perspektive beitragen, die vielerorts noch fehlt. Wir sind eine Universität für die gesamte Nord-West-Region!

Wir benötigen Exzellenz in der „strategischen Kooperation“ mit benachbarten Hochschulen. Wir müssen aufzeigen, wie mit guten strategischen Kooperationen mit den benachbarten Universitäten Bremen, Osnabrück und Vechta – ich freue mich

besonders, dass Sie, Frau Assenmacher, Herr Müller und Herr Rollinger, heute hier sind – unsere Forschungsexzellenz ausgebaut wird. Durch Kooperationen mit der Fachhochschule Oldenburg, Ostfriesland, Wilhelmshaven – auch an Sie einen ganz herzlichen Gruß, Frau Friedrichs – können wir Effizienz- und Qualitätssteigerung in der Verwaltung, der Anwendungsforschung sowie in einzelnen Lehrfeldern erreichen.

Aber das Ganze soll im Wettbewerb selbständiger Hochschulen passieren. Denn nichts ist fruchtbarer als ein produktiver Wettbewerb vieler Hochschulen in der Region. Erfolgreiche Unternehmen machen uns vor, wie sich strategische Kooperation nutzen lässt, das eigene Profil noch weiter zu stärken, und damit ganze Branchen wettbewerbsfähiger zu machen.

Warum sind diese Managementansätze authentisch für Oldenburg? Die Beteiligung, breite Einbindung und Motivation aller Mitarbeiter kennzeichnen diese Universität seit ihrer Gründung. Wir waren immer schon Vorreiter in der Umsetzung neuer Managementansätze und Instrumente: Von der Einführung des Globalhaushaltes bis zur mutigen Fakultätsreform meines Amtsvorgängers zieht sich eine Linie innovativer Managementansätze.

Wie setzen wir diese Formen authentischer Exzellenz um?

Aus der Vielzahl der gerade skizzierten Visionen und Ansprüche wird deutlich, dass die große Herausforderung darin liegt, sie alle unter einen Hut zu bekommen. Insbesondere gilt es zu berücksichtigen, dass „Universität“ heißt, herausragende Forschung mit forschendem Lernen zu verknüpfen. Wir müssen sie in konkrete Schritte und Meilensteine übersetzen. Die gerade skizzierten Exzellenzen sind Orientierungspunkte. Sie sind nicht alle gleichzeitig und morgen zu realisieren. Hier sind wir wieder beim Jazz: Wie bringen wir alle diese einzelnen Instru-

mente und Stimmen so zusammen, dass ein harmonisches Ganzes entsteht?

Die Umsetzung wird nur gelingen, wenn sich möglichst viele Mitglieder der Universität mit diesen Exzellenzen identifizieren, sie sich zu eigen machen und aktiv zu ihrer Umsetzung beitragen. Dafür sind die gerade skizzierten Orientierungspunkte wichtig. Denn wir wissen aus der modernsten Managementlehre, dass erfolgreiche Führung entscheidend über Prinzipien und Leitideen läuft, die breit in einer Organisation verankert sind.

Hiermit möchte ich Sie zu einem Leitbild- und Strategiebildungsprozess einladen, der uns möglichst bis zum Sommer nächsten Jahres zu einem Leitbild und einer konkretisierten Strategie mit Meilensteinen für die nächsten 6 Jahre führen soll.

Schluss

Sie sehen, wir haben in den nächsten Jahren einen faszinierenden und sehr herausfordernden Prozess unter schwierigen Rahmenbedingungen vor uns. Wir sind gut dafür gerüstet. Ich freue mich darauf, diesen Prozess mit Ihnen in den kommenden Jahren zu gestalten. Ich freue mich besonders, dass ich dafür ein so hervorragendes Präsidialteam – und damit meine ich ausdrücklich das jetzige und das zukünftige Team – an meiner Seite weiß.

Ich möchte schließen mit einem Dank an Corinna Dahm-Brey, die mit ihrer Moderation heute gezeigt hat, dass ihr Kommunikationstalent weit über die von ihr zusammen mit Gerhard Harms verantwortete Kommunikations- und Pressearbeit der Universität hinausreicht und mit einem besonderen Dank an Bernhard Mergner und das Jazzensemble unserer Universität für die hervorragende musikalische Begleitung.

Das Ensemble wird uns jetzt verabschieden mit dem „Tiger of San Pedro“ – ein Stück mit viel Energie, eine Energie, die uns hoffentlich die nächsten sechs Jahre begleitet.

Nach dem Stück würde ich mich freuen, wenn sie noch etwas mit uns im Foyer des Hörsaalgebäudes feiern!

Vielen Dank und den Tiger bitte!

Der Autor

UWE SCHNEIDEWIND (1966)

Prof. Dr., Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Köln und HEC, Paris; Unternehmensberater bei Roland Berger & Partner, Promotion und Habilitation an der Universität St. Gallen, seit 1998 Professur für Produktionswirtschaft und Umwelt an der Universität Oldenburg, 2002-2004 Dekan der Fakultät für Informatik und Wirtschaftswissenschaften, seit 1.10.2004 Präsident der Universität Oldenburg.

Oldenburger Universitätsreden

Vorträge · Ansprachen · Aufsätze

Über die Lieferbarkeit der Ausgaben Nr. 1 bis Nr. 140 gibt das Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg, Postfach 25 41, 26015 Oldenburg, Tel.: 0441/798-2261, Auskunft.

Nr. 141 Limbach, Jutta / Nave-Herz, Rosemarie: Eine Zukunft ohne Kinder? Zur Emeritierung von Rosemarie Nave-Herz. – 2003. – 49 S.

ISBN 3-8142-1141-3

€ 3,10

Nr. 142 von Maydell, Jost: Pädagogik als Beruf? Diplompädagoginnen und Diplompädagogen im Beruf. – 2003. – 81 S.

ISBN 3-8142-1142-1

€ 3,10

Nr. 143 Lauterbach, Wolfgang: Armut in Deutschland und mögliche Folgen für Familien und Kinder. – 2003. – 71 S.

ISBN 3-8142-1143-X

€ 3,10

Nr. 144 Hillig, Götz: Aufschwung und Krise der Kibbutzbebewegung. Ein lehrreiches komunitäres Experiment. Zwei Vorträge. – 2003. – 111 S.

ISBN 3-8142-1144-8

€ 3,50

Nr. 145 Risse, Erika: Lernkultur als Ziel einer systemischen Entwicklung der Schule. – 2003. – 95 S.

ISBN 3-8142-1145-6

€ 3,50

Nr. 146 Rheinländer, Kathrin: Zur Veränderung der Lehr- und Lernkultur durch Neue Medien. Ergebnisse der empirischen Bildungsforschung. – 2003. – 65 S.

ISBN 3-8142-1146-4

€ 3,10

Nr. 147 Sack, Fritz: Governing through crime? Helge Peters zur Emeritierung. Mit einer Laudatio von Walter Siebel. – 2003. – 51 S.

ISBN 3-8142-1147-2

€ 3,10

Nr. 148 Boeder, Winfried / Hentschel, Gerd / Panitz, Florian / Calbert, Joseph P.: Sprachliches Zeichen - Semantik, Ikonizität : zum Gedenken an Joseph P. Calbert. – 2003. – 81 S.

ISBN 3-8142-1148-0

€ 3,10

Oldenburger Universitätsreden

Vorträge · Ansprachen · Aufsätze

Nr. 149 Loeber, Heinz-Dieter: Wissen sie, was sie tun? Maßnahmen über die aktuellen Strategien in der Hochschulpolitik. – 2003. – 35 S.
ISBN 3-8142-1149-9 € 3,10

Nr. 150 Heid, Helmut: Bildung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Qualifikationsanforderungen und individuellen Entwicklungsbedürfnissen. Zur Legitimation bildungspraktischen Handelns. – 2003. – 39 S.
ISBN 3-8142-1150-2 € 3,10

Nr. 151 Kreuzer, Johann: Über Philosophiegeschichte. – 2004. – 37 S.
ISBN 3-8142-1151-0 € 3,10

Nr. 152 Wernstedt, Rolf.: Wie lernt die Bildungspolitik?. – 2003. – 41 S.
ISBN 3-8142-1152-9 € 3,10

Nr. 153 Heyen, Heye: Glaubenssicherheit und Wunschverleugnung als Themen religionspädagogischer Kritik. – 2004. – 41 S.
ISBN 3-8142-1153-7 € 3,10

Nr. 154 Stern, Frank / Wißmann, Friedrich: Judentum und europäische Identität. Zur Bedeutung jüdischer Studien an der Universität Oldenburg. – 2004. – 41 S.
ISBN 3-8142-1154-5 € 3,10

Nr. 155 Busch, Barbara: Berthold Goldschmidt und Felix Mendelssohn Bartholdy. Querverbindungen in ihrem Schaffen. – 2004. – 39 S.
ISBN 3-8142-1155-3 € 3,10

Nr. 156 Nullmeier, Frank: Soziale Gerechtigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. – 2004. – 30 S.
ISBN 3-8142-1156-1 € 3,10

Nr. 157 Karwath, Ingo / Toppe, Sabine / Werner, Birgit: Erziehung im historischen Prozeß. Jost von Maydell zur Verabschiedung. – 2004. – 55 S.
ISBN 3-8142-1157-X € 3,10