

INTERVIEW

»Entscheidend ist das richtige Verhältnis von Plan und Improvisation«

Vor zwei Jahren wurden die Fachhochschule Nordostniedersachsen (mit Hauptsitz in Lüneburg) und die Universität Lüneburg zusammengeführt. Im Wintersemester 2005/2006 starteten die neuen Bachelor-Studiengänge. Im letzten Jahr hat der Senat der Universität Lüneburg nun eine grundsätzliche Neuausrichtung der Hochschule beschlossen mit dem Ziel, ein neues Studien- und Universitätsmodell zu verwirklichen. Es beginnt mit der Einrichtung eines Colleges für das Bachelor-Studium (Start im Wintersemester 2007/2008). Im kommenden Jahr wird ein Graduierten-Kolleg seine Arbeit aufnehmen, das Master- und Doktorandenprogramme integriert. Außerdem entstehen fachübergreifende Forschungszentren und eine »Professional School« für weiterbildende Studiengänge mit Unternehmenskooperationen. Neben diesen Bildungsinnovationen ist der Zusammenschluss auch als Beispiel für die Fusionen unterschiedlicher Organisationen von Interesse. **SOZIALwirtschaft** sprach mit Prof. Dr. Sascha Spoun, dem Präsidenten der Universität Lüneburg. Das Gespräch führte Prof. Dr. Bernd Maelicke.

SOZIALwirtschaft: Der Reformprozess der Uni Lüneburg steht exemplarisch für die notwendigen Umstrukturierungsprozesse von

Non-Profit-Organisationen. Welche Besonderheiten – Stärken und Schwächen – sollten nach Ihren Erfahrungen die Manager von Innovationsprozessen unbedingt in ihrer Strategie berücksichtigen?

Sascha Spoun: Kein Umstrukturierungsprozess kann gelingen, wenn nicht an die vorhandenen Stärken einer Organisation angeknüpft wird. Der Wandel muss so organisiert sein, dass alle Mitglieder der Institution die Chance haben, sich an dem Prozess zu beteiligen und ihre eigenen Anregungen und Vorschläge in die Diskussion einzubringen, zu den Vorschlägen für die geplanten Veränderungen Stellung zu nehmen. Der Reformprozess muss so transparent wie möglich gestaltet werden. Man muss sich darum bemühen, möglichst viele und dialogische Kommunikationsprozesse zu organisieren. Man tut allerdings nie genug.

SOZIALwirtschaft: Gab es einen Masterplan oder entwickelte sich das Konzept Schritt für Schritt in einem gemeinsamen Prozess mit den Gremien, den Mitarbeitern, den Studierenden? Oder gab es eine Verknüpfung beider Strategien?

Sascha Spoun: Es ist immer die gleiche Situation, die angesichts grundlegender Veränderungen von Organisationen beobachtet werden kann: Versuchte man, ein fertiges Konzept auf die Organisation umzusetzen, begegnete einem der Vorwurf, zu wenig auf Vorhandenes einzugehen. Versuchte man, ein grundlegendes Konzept erst im Zuge des Veränderungsprozesses zu entwickeln, handelte man sich den Vorwurf ein,



Prof.(HSG)
Dr.
oec.(HSG)
Sascha
Spoun, 38
Jahre, ist
Präsident
der Uni-
versität
Lüneburg

(Amtszeit 2006 bis 2012). Er studierte Wirtschaftswissenschaften (lic.oec.HSG, diplôme HEC Paris) und Politikwissenschaften (dipl.sc.pol) in Ann Arbor (University of Michigan Business School), München, Paris (Sciences Po, HEC) und St. Gallen, wo er für zwei Jahre auch Vorsitzender der Studentenschaft war. Nach seiner Promotion wurde er zum Dozenten für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen gewählt; seit 2004 lehrte er zudem an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Seine Forschungsarbeiten widmen sich dem Public Management wie auch Zielen, Inhalten, Methoden und Ergebnissen der Hochschulentwicklung. Außerdem leitete er in St. Gallen seit 1999 das Reformprojekt »Neukonzeption der Lehre«, eine fundamentale Umstellung des Studiums auf Bachelor und Master sowie die Einführung verschiedener didaktischer wie organisatorischer Innovationen (Internet <http://www.studium.unisg.ch>). Zu seinen Publikationen gehören der Herausgeberband »Studienziel Persönlichkeit«, Campus 2005, und das Lehrbuch »Erfolgreich Studieren«, Pearson 2004. E-Mail praesidium@leuphana.de

keinen Plan zu haben. Es kommt also entscheidend darauf an, das richtige Verhältnis zu finden zwischen einem klaren Input auf der einen Seite und einer breiten Diskussionsmöglichkeit auf der anderen Seite. Diesen Weg haben wir in Lüneburg versucht. Mit dem Angebot von weit über 100 Gesprächen, Workshops und Versammlungen für alle Mitglieder der Universität, der Einrichtung von Arbeitsgruppen und webbasierten Diskussionsforen sowie der intensiven und ausführlichen Diskussion der Themen in den Gremien haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

SOZIALwirtschaft: Was waren die Erfolgsfaktoren?

Sascha Spoun: Im Fall der »Leuphana Universität Lüneburg« zählt neben dem gerade beschriebenen Vorgehen die Reform Erfahrung der Institution und ihrer Mitglieder zu den wichtigen Pluspunkten. Die Hochschule hat in den vergangenen Jahren erfolgreich verschiedene Reformprozesse durchlaufen. Die Mitglieder der Institution verfügen über ein hohes Maß an Motivation und haben schon in der Vergangenheit gezeigt, dass sie in der Lage sind, durch ihre große Einsatzbereitschaft Nachteile in der materiellen Ausstattung der Hochschule auszugleichen. Schließlich ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass das Umfeld der Universität, also die Menschen in Stadt und Region Lüneburg, die ein starkes Interesse an der örtlichen Hochschule haben, sehr positiv und unterstützend auf die angestrebten Reformen reagiert haben.

SOZIALwirtschaft: Welche Fehler haben Sie gemacht?

Sascha Spoun: Fehler in solchen Reformprozessen entstehen häufig aus einer Fehleinschätzung von Erwartungen und Befindlichkeiten der beteiligten Akteure. Solche Fehleinschätzungen sind auch mir begegnet. Sie führen zu Enttäuschungen, die aber Teil des normalen Lebens sind. Zugleich erlauben Fehler Lernprozesse und neue Erkenntnisse, die für den weiteren Weg fruchtbar gemacht werden können.

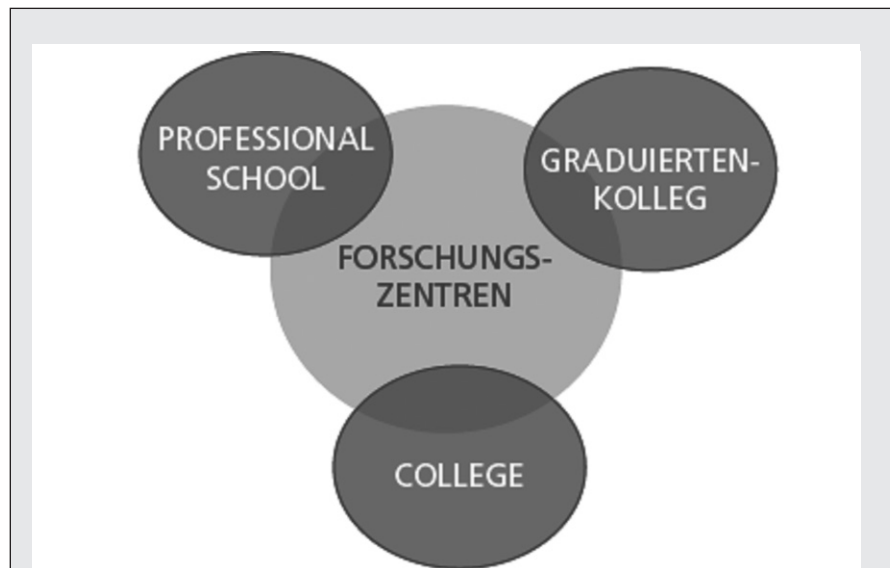
SOZIALwirtschaft: Wie war das Verhältnis von generalisierbaren Er-

kenntnissen und lokalen Richtigkeiten?

Sascha Spoun: Ausgewogen. Viele generalisierbare Erkenntnisse finden ihre spezielle Ausprägung in den »lokalen Richtigkeiten«, wie Sie es nennen. In diesem Sinne kann ich nur auf meine obigen Antworten verweisen.

SOZIALwirtschaft: Welcher Leitspruch eignet sich als Überschrift für Ihr Konzept, Ihren Weg und Ihre Wirkungen?

Sascha Spoun: Leidenschaft wecken für eine öffentliche Universität des 21. Jahrhunderts. ♦



Die Leuphana Universität Lüneburg hat im Wintersemester 2006/2007 10.297 Studierende, 453 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (davon 171 Professorinnen und Professoren) und 344 Mitarbeitende im technischen und Verwaltungsdienst.

Drei Fakultäten, nämlich

Fakultät I – Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften
Fakultät II – Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften
Fakultät III – Umwelt und Technik

bieten derzeit 48 grundständige und weiterbildende Studiengänge mit verschiedenen Abschlussarten an.

Zum Wintersemester 2007/2008 startet das Leuphana College mit dem Leuphana Bachelor, der folgende Hauptfächer (Majors) bietet:

- Kulturwissenschaften
- Soziale Arbeit/Sozialpädagogik
- Betriebswirtschaftslehre
- Volkswirtschaftslehre
- Wirtschaftspsychologie
- Wirtschaftsrecht
- Umweltwissenschaften
- Informatik und Wirtschaftsinformatik
- Ingenieurwissenschaften
- Lehrerbildung

Neue Master-Angebote sind in Vorbereitung.

Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststraße 1, 21335 Lüneburg, Telefon 04131 677-0, Fax 04131 677-1090, Internet <http://www.leuphana.de>