

Soziale Innovation

Eine Serie in brand eins

Folge 6: „Macht doch, was ihr wollt!“

Das war das Motto der ersten privaten Universität Witten/Herdecke.

18 Jahre nach der Gründung erzählen erste Absolventen,
was sie dort gelernt haben.
Und was sich überhaupt zu lernen lohnt.

Text: Johannes Wiek
Foto: Philipp Wente

Die Ersten der Ersten

Ein Experiment

Stellen Sie sich vor, es ist 1984, und Sie wollen Wirtschaftswissenschaften studieren. Sie bewerben sich an einer Fakultät, die es noch gar nicht gibt. Sie müssen schriftlich einige sehr merkwürdige Fragen in einer Form beantworten, die Sie selbst wählen können. „Wie werden Sie Ihr Studium entwickelt haben? Beschreiben Sie ästhetische Kategorien Ihrer bisherigen Praxis. Was fällt Ihnen zu einem Cartoon ein, auf dem ein Männchen ein anderes Männchen anschreit?“

Dann werden Sie, ohne zu verstehen warum, zu einem eintägigen Auswahlverfahren eingeladen. Die Situation, in die Sie dort geraten, ist vielleicht noch merkwürdiger: Neun Menschen – Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Unternehmensvertreter und andere – sprechen in Dreiergruppen mit Ihnen. Lange. Man stellt Ihnen seltsame Fragen über Dinge, von denen Sie noch nie gehört haben und von denen scheinbar auch nicht erwartet wird, dass Sie sie beantworten können. Man fordert Sie auf, selbst Fragen zu stellen. Doch die eigenen Fragen erscheinen im Vergleich ziemlich banal. Wie soll man sich auf so etwas vorbereiten?

Als Gefühl bleibt nur, dass man sich für Sie interessiert. Sehr.

Ort des Geschehens ist eine alte Grundschule, in nicht eben bester Lage und mit erheblichem Renovierungsbedarf. In einer Stadt oder eigentlich zwei Städten, von denen Sie zuvor noch nichts gehört hatten: Witten/Herdecke. Dann kommt ein Brief, in dem steht, dass Sie einen Studienplatz angeboten bekommen.

Sie sagen Ja. Das Studium beginnt.

Die Pioniere

Vier Jahre später, vor nunmehr 18 Jahren, verließen die ersten Absolventen diese erste private Universität in Deutschland. Sie hatten ein neues Konzept von Universität gelebt. In noch nie dagewesener Verbindung von Theorie und Praxis, die viele Traditionen akademischer Wissensvermittlung – Belehrung und Befragung, Vorlesungen und Hörsäle, Lehrbücher und Massenveranstaltungen – auf den Kopf stellte. Und der Kopf, so hieß es dort, ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.*

Diese Absolventen haben ihre Universität gemacht. Sie waren die Universität – und diese Erfahrung hat ihnen wesentliche Impulse, Handlungs- und Denkformen ermöglicht, die ihr Leben geprägt haben.

Diese ersten Absolventen der Universität Witten/Herdecke haben universitäre Bildung nicht als Teilnahme an standardisierten Qualifizierungsprogrammen oder als kostenpflichtige Serviceleistung begriffen, sondern als Entwicklungsoption, die in der eigenen Verantwortung liegt. Sie bekamen die Chance, sich ihr ganz eigenes Studium zu machen.

Wie haben diese Menschen ihr Leben entwickelt? Welche Ideen, Fragen, Denk- und Verständnismuster aus der akademischen Ausbildungszeit haben sich als trag- und entwicklungsfähig erwiesen? Welche Arten des Lernens haben sich als fruchtbar erwiesen? Welche Veränderungsimpulse haben sie weitergegeben?

* nach dem Schriftsteller, Maler und Grafiker Francis Picabia (1879–1953)

Bildungsreform – wohin?

Die Hochschulen von heute befinden sich in einem Veränderungsnotstand – und unter zunehmendem internationalem Konkurrenzdruck. Die Diskussion über die Reform der akademischen Ausbildung dreht sich in zumeist widersprüchlicher Weise um Bildungsstandards (also Untergrenzen) und Eliten, die Grenzen überschreiten sollen. Doch in diesem schildbürgerlichen Problemlösungsdiskurs weiß eigentlich niemand mehr, wo oben oder unten ist.

Zugleich werden immer höhere Anforderungen an Menschen, vor allem junge Menschen, gestellt, ohne dass sich diese Anforderungen klar definieren lassen. Stattdessen herrschen Erwartungen. Erwartungen von Studenten an ihre Universität. Erwartungen von Universitäten an ihre Studenten. Erwartungen von Studenten an ihre künftigen Arbeitgeber. Erwartungen von Arbeitgebern an künftige Mitarbeiter. Erwartungen von jungen Menschen an die Gesellschaft. Erwartungen der Gesellschaft an die junge Generation.

Erwartungen aber haben einen prinzipiellen Nachteil: Sie können enttäuscht werden.

Wo genau liegt eigentlich das Problem? Bei den Universitäten? Den Studierenden? Auf dem Arbeitsmarkt? Wer muss sich für zukunftsweisende Studienbedingungen verändern? Die Universität, die Studierenden, die Unternehmen, die Gesellschaft? Was kann Orientierung bieten – denen, die studieren, und denen, die die Universität für die Zukunft entwickeln wollen?

Wir haben nach Antworten bei jenen Absolventen gesucht, die das Glück des Freiraums hatten. ▶



„Controlling und Finanzierung habe ich nicht an der Uni gelernt.“
(Ulrich Wantia)

Ulrich Wantia, Manager

Ulrich Wantia ist heute CFO des Technologieunternehmens Masterflex AG in Gelsenkirchen. Die Firma arbeitet mit dem Werkstoff Polyurethan, der überall eingesetzt wird vom Flugzeugbau bis zur Medizintechnik. Zudem beschäftigt sich das Unternehmen mit Brennstoffzellentechnik und hat bereits erfolgreiche Anwendungen auf den Weltmarkt gebracht – etwa das erste Brennstoffzellenfahrrad.

Wantia hatte schon als Student ein klares Ziel: Er wollte Unternehmen führen.

„Ich kann das, was mir Witten/Herdecke gebracht hat, gar nicht so theoretisch beschreiben. Ich war auch nie der große Theorieversther und -entwickler. Dafür hatten wir andere im Semester. Wir hatten Professoren, die waren so verrückt, da habe ich bereits nach einer Viertelstunde aufgegeben. Manche im Semester haben diese intellektuellen Höhenflüge sogar eine halbe Stunde mitfliegen können. Ich habe

parallel immer schon in Unternehmen gearbeitet. Das war möglich durch das Mentorenfirmen-Programm. Dort habe ich alles kennen gelernt und schon sehr früh sehr viel Verantwortung getragen.

Im Studium, wo wir alle so extrem unterschiedlich waren, habe ich gelernt, dass es auf die Menschen ankommt und wie man mit ihnen umgeht und sich einigt – gerade weil man so verschieden ist und sich nicht ausweichen kann. Das war die wichtigste Studienerfahrung. Und heute ist das implizit meine Haltung zu Ethik und Moral im Wirtschaftsleben.

Mir fällt spontan ein, dass uns eine sehr große Freiheit gewährt wurde, was wir machen wollten. Aber andererseits waren wir schon in einem Korsett. Das hört sich jetzt bestimmt paradox an. Man hat uns machen lassen. Und wir wurden mit den interessantesten Modellen konfrontiert. Teilweise so abgefahren, dass es der Horror war. Wir hatten aber keine Chance, dem auszuweichen, es gab keine Alternative. Wir konnten freiheitlich denken und

wurden auch dazu aufgefordert – und in unserem Umgang damit mussten wir uns miteinander auseinandersetzen. Ich konnte mich nicht nur mit denen zusammensetzen, die so arbeiteten wie ich, oder mit denen, die es so machten, wie ich es auch gern gemacht hätte. Wenn es einem nicht passte, hatte man nur die Wahl, nicht hinzugehen.

Heute merke ich, wie wichtig diese ausweglose Auseinandersetzung mit der ganz anderen Meinung für mich war. Wenn Sie die Storys von erfolgreichen Unternehmen verfolgen, dann sehen Sie, dass die von Menschen ausgehen, die ganz anders gedacht haben. Das sind so starke Persönlichkeiten, dass sie das ganze andere auch durchhalten. Das sind Menschen, die andere, ganz eigene Wege gehen. Es sind oft zuerst umstrittene Wege – Konfliktstrukturen und Irritationen gehören einfach dazu.

Die Kernidee der neuen Uni war, andere Wege zu gehen, anders zu denken. Wir haben daher schon von Beginn des Studiums an über philosophische Fragen, Unternehmenspolitik und solche Sachen gesprochen. Sachen, mit denen sich andere erst gegen Ende des Studiums zu befassen beginnen. Solche Fragen waren von Anfang an unsere zentralen Themen. Uns wurde gesagt, Kostenrechnung und Finanzierung – das ist Handwerkszeug, das müsst ihr einfach können. Das wird euch hier nicht beigebracht. Da hieß es: Lest die Literatur zur Industriebetriebslehre, dann gehen wir das noch mal kurz durch. Aber: Schaut euch das auch in den Mentorenfirmen an.

Wenn ich ein Studium hätte machen wollen, in dem ich nur das Handwerkszeug hätte lernen wollen, hätte ich woanders hingehen müssen. Witten/Herdecke war das genaue Gegenteil einer verschulerten MBA-Schmiede. Aber es ist doch so, dass heute die Inhalte und Instrumente, die im Unternehmen zur Anwendung kommen, sowieso unglaublich schnell veralten.

Controlling und Finanzierung habe ich nicht an der Uni gelernt. Ich habe Philo-

sophien und Philosophieren gelernt. An Fragen, wie etwa den Standardfragen von Professor Ekkehard Kappler: ‚Wie denke ich, wenn ich denke, wie ich denke? Und wie denkt einer, wenn er denkt, wie er denkt?‘ Sich darauf einzulassen, daraus Konsequenzen und Schlussfolgerungen zu ziehen, das haben wir dort wirklich gelernt. Natürlich kann ich heute mit niemandem so offen darüber reden. Aber das heißt ja nicht, dass es nicht gut ist, sich selbst auf solche Denkformen einzulassen.“

Markus Bazan, Berater

Markus Bazan ist Gründer einer Beratungsfirma im Gesundheitswesen und Vorstand der Trägergesellschaft des Gemeinschaftskrankenhauses Witten/Herdecke. Er berät Gesundheitsinstitutionen, arbeitet als Interimsmanager, Management-Dienstleister, Sanierer und Gutachter auf EU-Ebene.

„Wir haben in der ersten Veranstaltung gesessen und erwartet, dass wir jetzt etwas beigebracht bekommen. Das passierte aber nicht. Es gab keinen Inhalt. Wir mussten – das war das Studienkonzept – aus uns selbst heraus versuchen, die Inhalte zu bestimmen, um herauszufinden, was uns wichtig ist.“

Ich zitiere an dieser Stelle immer gern den damaligen Dozenten und heutigen Professor Gerd Walger. Wenn wir etwas über Kapitalwirtschaft, Logistik oder Unternehmensführung erfahren wollten, hat er gesagt: ‚Ihr müsst schon selbst euer Buch suchen und entscheiden, welches ihr nehmt.‘ Das haben wir getan. Im nächsten Schritt wurde dann gesagt: ‚Okay, was wollt ihr jetzt machen?‘ Wir wollen das Kapitel XYZ lesen, haben wir gesagt. Das haben wir auch getan. Und haben von ihm erwartet, dass er das kommentiert oder erklärt. Aber das fand – zu unserem Entsetzen – überhaupt nicht statt. Er sagte: ‚Ihr müsst bestimmen, was ihr wissen wollt, was ihr lernen wollt, und ihr müsst euch das selbst erarbeiten. Ich bin hier nur dafür da, die Rahmenbedingungen zur Ver-

fügung zu stellen – alles andere ist nicht mein Job.‘ Und das hat er nicht weiter diskutiert.

Wir waren natürlich sauer und haben gesagt, gut, dann machen wir eine Präsentation und werden den Inhalt selbst aufarbeiten. Das führte dann in der entsprechenden Präsentation dazu, dass Gerd Walger allein schon zum ersten Satz unserer Präsentation so viele Fragen gestellt hat, dass die ganz schnell hoffnungslos auseinander genommen war und die Veranstaltung völlig kryptisch abgelaufen ist. Und so ging es das ganze Semester.

Das war eine Erfahrung, die uns alle nachhaltig geprägt hat – und an der auch einige meiner Kommilitonen gescheitert sind. Aber die Folge war, dass man sich von vielen Dingen in dieser Welt überhaupt nicht mehr beeindruckt lässt. Wir hatten gelernt, dass alles, was irgendwo niedergeschrieben ist oder behauptet wird, durch Fragen in Frage gestellt werden kann. Das ist wohl eines der größten und einschneidenden Erlebnisse.



„Jeder hat seine Stimme genutzt und eingesetzt – das war die Philosophie der Uni.“ (Markus Bazan)

Zum anderen lebten wir in einem Mikrokosmos, der all die Probleme schon beinhaltetete, die nachher, im echten Leben, mit einer viel größeren Härte und Dynamik auf einen zukommen. Kommunikationsprobleme, Diskussionen, Entscheidungsnotwendigkeiten, Geldnöte, Qualifikationsprobleme, Orientierungsprobleme, Image-Krisen, was es alles so gibt. Wir haben das auch in unseren Vollversammlungen gelernt. Das Durchsetzen in einem Haifischbecken, wenn man seine eigene Meinung durchbringen wollte.

Jeder hat seine Stimme genutzt und eingesetzt – das war die Philosophie der Uni. Insofern war dieses Studium außerordentlich praktisch. Praktisch in dem Sinne, dass wir gelernt haben, mit unterschiedlichen Kulturen und Sprachen klarzukommen, Interessen zu managen und uns Gestaltungsspielräume einfach zu nehmen.

Wir haben die Fakultät und das Studium auch nie als Dienstleistung eines Dritten empfunden, wir haben das alles ►



„Die größte Anforderung war, uns unsere Strukturen selbst zu schaffen.“ (Kai Reimers)

selbst getan. Wir haben Stühle besorgt, Wände gestrichen und tapeziert, ich habe zwei Professoren mit eingestellt und die neuen Studenten ausgewählt. Wir waren bei allem Entscheidenden mit dabei und gewohnt, dass wir unsere Fragen und Probleme selbst lösen mussten – und nicht darauf warten konnten, dass das jemand für uns tut, dass jemand eine Vorlage bringt, eine Schablone oder ein Lehrbuch. So gesehen waren wir echte Universität. Eine Universität, in der wir ein unternehmerorientiertes Studium gemacht haben.“

Kai Reimers, Professor

Kai Reimers ist heute Leiter der Forschungsgruppe für Wirtschaftsinformatik an der Wirtschaftsfakultät der RWTH Aachen. Zudem ist er Gastprofessor an der School of Economics and Management, Tsinghua University Beijing in China, an der er fünf Jahre lang geforscht und gearbeitet hat. Er beschäftigt sich mit Unternehmensvernetzungen und der sinnvollen Entwicklung von

interorganisationalen Informationssystemen in internationalen Märkten und Branchen. Kurz: damit, wie man mit und trotz der Informationstechnologie Unternehmen unterschiedlicher Kulturen dazu bringen kann, gut miteinander zu kommunizieren und sich im Sinne einer gemeinsamen Sache auch zu verstehen. Informatik wurde an der Universität Witten/Herdecke nicht gelehrt. Das hat er sich, wie so vieles andere, aufgrund eines Interesses angeeignet, das sich im Studium entwickelt hat.

Reimers arbeitet mit zahlreichen Studenten Tür an Tür. Seine Sprechstundenzeiten: immer.

„Das vielleicht Wichtigste an dieser Universität waren die Lebensumstände. Es war eine Form von Universität, die sehr weit ins Private hineinreichte. Man ging nicht nur zu Veranstaltungen, um dann nach Hause zu gehen und etwas anderes zu machen. Uni und Privatleben waren so eng miteinander verwoben, dass es eigentlich kaum möglich war, beides auseinan-

der zu halten. Das zeigt sich auch darin, wie wir Studenten in der so genannten Ruhrvilla gewohnt haben. Dort haben wir gelebt, gearbeitet, gefeiert und dauernd über alles Mögliche gesprochen.

Wichtig war, dass wir das im Diskurs oder im Dialog gemacht haben. Wir haben beispielsweise dort die Philosophen gelesen und dann versucht, uns in die Rolle eines Philosophen zu versetzen. Ich war damals meistens Platon. Claus Otto Scharmer (s. nächste Seite) war Aristoteles. Dann haben wir versucht, unsere Gespräche im Stil dieser Philosophen führen, und so unsere eigenen Gedanken zu entwickeln.

Wichtig waren auch unsere Lesekreise. Jeder hat ein Thema übernommen. Wir haben neben der Uni unsere eigenen Seminare gemacht – über Themen, die uns interessierten. Irgendjemand hat etwas vorbereitet, und dann haben wir über die Texte, Ideen und Theorie gesprochen, diskutiert und gestritten. Der Diskurs als Form des Lernens, das war die dominante Studienform.

Ich erinnere mich an eine besondere Veranstaltung, in der Professor Ekkehard Kappler an ein Flipchart ging und zum ersten und letzten Mal irgendwelche Kurven und Tabellen angemalt hat. Das war für uns alle so einprägsam, weil es nie vorkam, dass wir eine Struktur vorgezeichnet bekamen, dass man uns etwas vorgab. Wir haben alle noch oft darüber gesprochen. Professor Gerd Walger hatte dafür eine Theorie des Negativen: darüber, was man als Dozent alles dadurch erreichen kann, dass man nichts tut, dass man sich zurückhält und nicht alles vorgibt.

Die größte Anforderung war, uns unsere Strukturen selbst zu schaffen. Wir waren zwar bestimmten Erwartungen und persönlichen Stilen ausgesetzt, aber das hat sich noch nicht in Strukturen manifestiert. Wir mussten für uns ein provisorisches Gerüst schaffen, das es uns ermöglichte, durch dieses Studium zu gehen, und daraus ist dann eine Struktur geworden. Das Problem und die Lösung bestanden darin, die Strukturen selbst zu modellieren. Findet

selbst eure Fragen, findet selbst eure Ideen und arbeitet selbst an der Form eurer Veranstaltung – das war das Studienkonzept.“

Claus Otto Scharmer, Visionär

Claus Otto Scharmer ist heute Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge. Gemeinsam mit Professor Peter Senge ist er Gründer der Society for Organizational Learning (SoL). Derzeit gründet und leitet er das Programm Elias (Emerging Leaders for Innovations Across Systems) in Kooperation mit dem MIT, UN Global Compact und SoL. Zudem ist er Gastprofessor an der Helsinki School of Economics und Fakultätsmitglied am Fujitsu Global Knowledge Institute in Tokio. Zusammen mit McKinsey & Company und SoL betreibt er das Forschungsprojekt „Dialogue on Leadership“. Er leitet zudem zahlreiche Change-Projekte in internationalen Großunternehmen und NGOs. Seine Forschungen, nach der Methode der Aktionsforschung, drehen sich unter anderem um die Fragen der Auflösung von „blind spots“ in Management und Leadership.

Seit Jahren beschäftigt er sich mit der „Universität im 21. Jahrhundert“ und hat bereits eine Allianz aus zwölf Global Players, UN-Organisationen, der Weltbank, Regierungen und NGOs geschmiedet, um diese neue Universität Realität werden zu lassen.

„Es sind nur einfache Sachen, die ich Studierenden empfehlen würde: Zuerst muss ich mich fragen, wo auf der Welt die Orte sind für das, was mich am meisten interessiert. Orte, an denen sich die Fragen, die einen interessieren, durch die Arbeit interessanter Menschen verdichten.“

Entscheidend ist, dass man sich dann selbst auf die Socken macht und zu diesen Menschen und zu diesen Orten hinget. Dass man die Offenheit mitbringt, sich inspirieren zu lassen. Und dass man die Chancen wahrnimmt, die sich dadurch auftun, dass man dahinget – auch wenn alles ein bisschen anders ist, als man sich das vorgestellt hat. Die meisten, die durch

eine verakademisierte Ausbildung gehen, wissen gar nicht, dass das so einfach ist – und deswegen lernen sie das nicht. Das ist das Drama: Denn das ist eine Kernkompetenz, die man in Zukunft braucht.

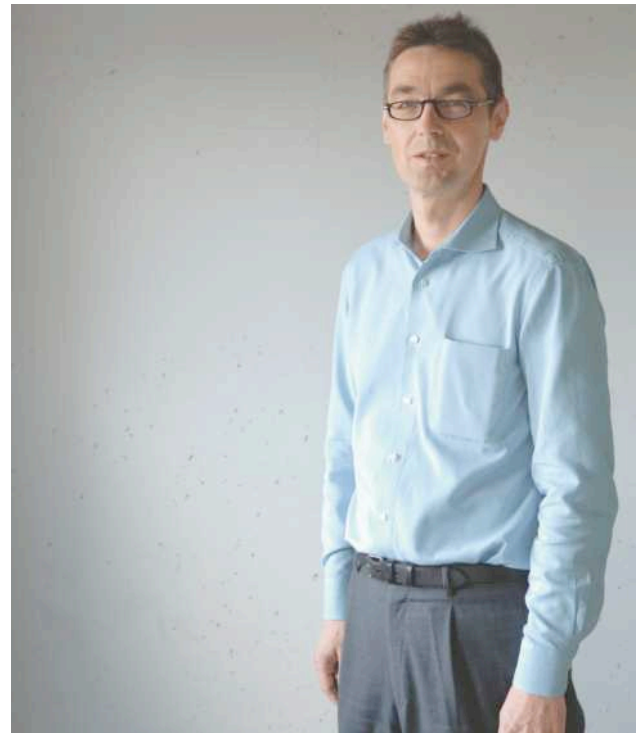
Dann muss ich mir eine Gemeinschaft aufbauen – aus zwei, drei, vier Leuten, mit denen zusammen man die Welt verändern kann. Mehr braucht man dafür eigentlich nicht. Und dann: loslegen! Schnell eine kleine Sache machen und von der lernen. Und dann den nächsten Schritt. Und auf einmal entstehen größere Ideen, und man wundert sich, wie einfach auch die in die Praxis umzusetzen sind.

Das ist es, was ich in vielen Geschichten, die funktionieren haben, sehen konnte und was ich auch in meiner eigenen Biografie erlebt habe. Oftmals fühlt sich das so an, als ob man dabei nur in irgendetwas reinstolpert. Später merkt man dann, dass das eigentlich ein ganz normaler Prozess ist, dieses Stolpern. Und im Zurückblicken entdeckt man plötzlich eine Richtung, die man in der nächsten Runde noch ein biss-

chen verschärfen kann. Es ist wichtig, dabei ein unterstützendes Umfeld zu haben. Ein Umfeld, das einem, wenn es darauf ankommt, die richtige Hilfestellung gibt. Das ist Universität!

Universität sollte ein Umraum sein. Ein Raum, in dem neue Dinge an die Oberfläche sprudeln und dann in die Praxis umgesetzt werden. Diesen Umraum, den haben wir eigentlich viel zu wenig. Der ist in den meisten, eigentlich in allen konventionellen Unis und Business Schools wegbetoniert. Da müssen wir wieder hin. Und wenn dieser Raum in den Unis nicht entsteht, wird er woanders entstehen – dann geht diese Entwicklung an den Unis vorbei. Das ist nicht unwahrscheinlich.

Ich gehöre aber zu den Leuten alter Schule, die diese Universitätsvision noch in sich tragen – und zwar deswegen, weil ich es erlebt habe. Ich habe erlebt, dass es gehen kann und dass es eigentlich nicht kompliziert und nicht teuer ist. Im Gegenteil, es braucht nur bestimmte Mindestorganisationsbedingungen.“ ■



„Universität sollte ein Raum sein, in dem neue Dinge an die Oberfläche sprudeln.“ (Claus Otto Scharmer)