

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

25 Jahre FHP: Ein solches Jubiläum wird oft als Anlass gesehen, der Öffentlichkeit, seinen Partnern und sich selbst darüber Rechenschaft abzulegen, was geschaffen worden ist und welche Hindernisse überwunden werden konnten. Dass die Entwicklung unserer Hochschule nicht störungsfrei und eher abenteuerlich verlaufen ist, wissen die meisten. Leider ist hier wenig Platz, die vielen spannenden Geschichten zu erzählen. Bei einem Rückblick wird oft implizit unterstellt, dass schon in *dem Damals* ein Ziel oder wenigstens eine Richtung angelegt war, das nur noch erkannt, offengelegt und erreicht werden müsse. Im Modus der Rückschau folgen wir so immer noch einem hegelschen Muster, nach der die Idee in der Wirklichkeit zu sich komme, um sich zu erfüllen. Wenn wir nun auf 25 Jahre FHP zurück schauen, so dürften weder wir hier in der Hochschule (noch die Hochschulen im Land Brandenburg insgesamt) einer fertigen Idee gefolgt sein. Was aber recht früh klar war, das waren zum einen das Konzept der fachlichen Komplementarität zwischen den Brandenburger Hochschulen, zweitens die Chance und Herausforderung des Standortes, also die vielfache Verzahnung und Wechselwirkung mit den städtischen Akteuren und Themen - und denen des Umfelds - , kurz das *Potsdamer Modell* und drittens verbunden damit die innere Fächervielfalt der FHP selbst, deren Möglichkeiten zur Inter- und Transdisziplinarität, zu hybriden Themen, zum Ausflug an den Rand der Fächer - Das Experimentelle, Ungesicherte, die Verführung aber auch die Lust zum akademischen Risiko war damit von Anbeginn angelegt. Mit starken und aufgeschlossenem Partnern im Rücken (Landes- und Bundespolitik, - ich erinnere hier z.B. an Gerd Weisskirchen), auf deren Hilfen und Erfahrungen in geradezu umfassender Weise der Aufbau der Brandenburger Hochschulen setzen konnten, (damit) sollte eine hochschulische Wissenschafts- und Ausbildungslandschaft entstehen, die

zum einen die herrschaftspolitische Instrumentalisierung des akademischen Raumes überwindet (Stichwort Akademie für Staat und Recht etc.) zum anderen aber dem Bedürfnis folgt, fachlich qualifizierte Bürgerinnen und Bürger auszubilden, die selbstbewusst und kritisch am gesellschaftlichen respektive wirtschaftlichen Leben teilnehmen. Schon damals ist also ein Zusammenhang gesehen worden zwischen Hochschule und idealtypisch einer demokratisch-pluralen Gesellschaft. Es gibt gewissermaßen eine strukturelle Analogie zwischen Hochschule und Gemeinwesen bzw. Gesellschaft, in der sich Menschen selbst demokratisch organisieren, im Widerstreit und respektvoll miteinander lernen, mit großer Sorgfalt die ihnen zur Verfügung gestellten Mittel einsetzen und die dem Grundsatz folgen, die individuellen Potentiale zu entdecken und fachlich zur Geltung zu bringen. Dies leitet sich gleichsam aus einer Grundvereinbarung ab, nach der Studierende, der Mensch im Mittelpunkt stehen, aber seine bzw. ihre Qualifizierung und Anerkennung wesentlich davon abhängen, wie die Persönlichkeit eingebunden werden kann in die *Abenteuer des Fachlichen*, in die Forschungsexpeditionen, auf die sich Lehrende und deren Partner begeben; zum Teil, weil sie selbst infiziert sind von unstillbarer Neugier aber auch, weil das Problem nach wissenschaftlicher Ergründung ruft.

Fächerstruktur und organisatorische Verfasstheit der FHP – scheinbar naturwüchsig entstanden – sind so aufgebaut worden, dass sie gegenseitige Stimulanzen darstellen - ein innerer "Interdisziplinaritätsvertärker" -, und dass externe Betrachter Interesse an einer Zusammenarbeit, zumindest am Dialog bekommen. Gründer- und Aufbauaktivisten und eigentlich alle Akteure der ganzen 25 Jahre steigen täglich in einen von ihnen gestalteten *Inkubator* nicht nur von Wissenschaft, Innovation, Transfer und Dienstleistung, sondern auch von Zivilität, Konfliktkultur und Erlebnis. Eine Hochschule kann stolz auf sich

sein, wenn sie von sich sagen kann, dass in ihr immer wieder aufs Neue jene Vorstellungen verhandelt und entworfen werden, *wie wir leben wollen* - in welcher Gesellschaft, in welcher Kultur, in welchen Städten, in welchen Bauten, mit welchem Interieur und Instrumentarium? Auch, wie wir unser Gedächtnis pflegen wollen, in welche "Brunnen der Weisheit" wir steigen und welche Geschichten wir erzählen sollten. Hochschule und insbesondere unsere ist also *Spiegel für Gesellschaft und Land*, aber eben auch *Testfeld* und nicht zuletzt *Provokateur und Partner - eine prometheische Stimme* Und das von Anfang an.

Gründung und Entwicklung scheinen also irgendwie einem Plan gefolgt zu sein. Soweit überhaupt konkret vorhanden, so war er bestimmt sehr abstrakt und hielt viele Optionen bereit. Es waren schließlich die konkreten Menschen, die daraus etwas gemacht haben. Hier böte sich nun eine lange Liste von Namen an. Stellvertretend seien vielleicht einige wenige genannt: Helmut Knüppel, Volker Bley, Bernd Steigerwald, Rainer Funke, Ulrike Hoeper, Marianne Boerger, Karen Falke, Hanne Seitz und viele viele andere. Und genauso wenig wie eine offene Gesellschaft einem finalen Plan folgt und im Umkehrschluss dazu verdammt ist, immer wieder in zivilen Formaten seine Werte aushandeln muss, genauso wenig war und ist klar, welchen Weg die FHP gehen würde, in welche Stürme sie gerät und welche Chancen und Probleme sich auftun. Das einzige, was dann aber klar und Bedingung war und ist, dass Hochschule ein gut organisierter zunehmend komplexer Ort und Rahmen ist für *die Ermöglichung und Verwirklichung des Neuen*, eben auch für Verhandlung, wenn auch oft nur pars pro toto.

Naheliegend ist so auch, dass die Definitionen dessen, was Fachhochschule ist, einem deutlichen Wandel unterliegen:

Exzellente Lehre, forschende Hochschule mit der Verschränkung von, lehrender Forschung und forschender Lehre, Interflex als Name für eine innovative fachbereichsübergreifende und auf anwendbare Projekte bezogene Lehre im Doppelpack (Co-Teaching), Familienfreundlichkeit, Gender- und Chancengerechtigkeit, Teilzeitstudium, Kinderbetreuung und Modellkindergarten, Internationalität, von der internationalen und interkulturellen Mobilität von Studierenden und Lehrenden bis zur first level Beratung für studieninteressierte Geflüchtete, geförderte Studieneingangsphase, Karriereservice, Alumniarbeit, Gründerförderung, Studierendenmarketing, Urlaubssemester, Forschungsstipendien und kooperative Promotionsverfahren, Professorinnenprogrammprofessorinnen, Labore und Werkstätten, internationale Wettbewerbsbeteiligungen, Casinotopia, Klausurtagungen im Wald, interaktive digitale Lernformate und -plattformen, promenadologisches Lernen, Fachtagungen auch von Studierenden, Betonkanuregatten, Unisextoiletten, Projektstudium und Lehrevaluationen, Studierendenräte, Fachbereichsräte, Prüfungskommissionen, Senat, Personalräte und Behinderten-, Datenschutz-, Gleichstellungs-, Arbeitsschutz- und Sportbeauftragte, Dekanate, Studiengänge, Berufungskommissionen, Personal-, Finanz-, Studierendenverwaltung und -beratung, IT-Service, Datenverarbeitung, digitales Campusmanagement, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Onlineredaktion und Web-Administration, Drittmittelverwaltung, technischer Dienst, Raum- und Liegenschaftsmanagement, Präsidialkollegium, Präsidium, Präsidialbüro, Referentinnen, Beauftragte für Bauentwicklung, Controller. Wie Sie sehen können, ist diese unvollständige Aufzählung willkürlich in ihrer Reihenfolge, sie zeigt jedoch, was inzwischen Hochschule heißt. Die Abschlüsse sind mit denen der Universitäten gleichwertig und anschlussfähig. Unsere

Binnenkomplexität ist so gewachsen, dass wahrscheinlich nur noch wenige von uns sagen können, dass sie jeden Beschäftigten persönlich kennen. Unsere Hochschule ist in den letzten 25 Jahren erheblich gewachsen, im Übrigen bei im wesentlichen gleichbleibender Personalausstattung in der Verwaltung. Und zusätzlich hat ihr der Gesetzgeber inhaltlich mehr Aufgaben zugeordnet. Aus einem vergleichsweise kleinen Familienbetrieb ist eine große Institution geworden, die zweitweise selbst im Rahmen des Pilotprojekts "Bauherreneigenschaft" Verantwortung für die Bauplanung und -ausführung ihrer Gebäude übernommen hat, um die Folgekosten zu reduzieren; sie ist zu ein Betrieb geworden, der seine inneren Abläufe professionalisiert hat, sich um eine Balance zwischen wachsendem Regelungsbedarf und initiativem Handeln bemüht und Verfahren etabliert, die mit wechselndem Personal verlässlich ablaufen. Bemerkenswert daran ist, dass unsere Hochschule eine funktionale Binnenkomplexität erreicht hat, die einer deutlich größeren Hochschule wie z.B. einer Universität in Brandenburg in nichts nachsteht und die wir mit deutlich weniger Personal bewältigen (müssen). Das ist immer wieder eine große Herausforderung und wir meistern diese eigentlich nur, weil wir hochmotivierte Kolleginnen und Kollegen haben. Diesen sei an dieser Stelle ausdrücklich und herzlich gedankt.

War es vor 25/20 Jahren der *Gründungsmythos* FHP, der eine dynamische und spannungsreiche Hochschulentwicklung auch motivational getragen hat, so können wir uns heute auf solche - in gewisser Weise - irrationalen Wirkungsweisen nicht mehr verlassen. Dennoch wird die FHP ihre fachliche Expertise, ihre professionelle Binnenorganisation, ihre solidarische und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit vielen externen Akteuren kombinieren, ja kombinieren müssen mit einem Motiv, einem zentralen Bild, einem

übergreifenden Verständnis von dem, was sie ist, wer sie sein will und welche Wirkmächte sie einsetzen und erarbeiten will.

Und vielleicht generieren wir so einen neuen Mythos FHP: das ist dieser quirlige Campus in der nördlichen Mitte Potsdams, ein Taktgeber für die Stadt, für die Stadtentwicklung, ein vorausschauender Partner in Problemlösungsprozessen, ein Labor für eine wissenschaftlich basierte, ökologisch sinnvolle Urbanisierung, eine Instanz im städtischen Gemeinwesen mit ethischen Grundsätzen, sozialer Verantwortung, kritischem Geist und höchstem akademischen Anspruch.

Geradezu selbstverständlich ist es vor diesem Hintergrund, dass sich unsere Hochschule mit eigenen Ideen und Projekten um Geflüchtete kümmert. Hochschule ist ein gleichsam natürlicher Beratungsraum, ein Geborgenheitsraum, ein Fürsorgeraum für die Pflege humanistischer Werte eng verbunden mit dem Humboldtschen Geist der universellen und interventionsbereiten Bildung.

Darauf zu verweisen, ist mir gerade heute so wichtig.

Nie, so scheint es, waren die Verhältnisse so, wie sie sein sollten, nie so instabil und nie in so dynamischer Veränderung. Schon vor 25 Jahren wurde unsere Zeit als eine *Epoche der Transformation* bezeichnet. Zunächst brachten wir damals nur ein Gefühl zum Ausdruck. Nichts war wirklich verlässlich, aber auch alles schien irgendwie beeinflussbar. Was damals eher abstrakt war, ist heute zumindest in den Wissenschaften in einem qualitativ geschärften Transformationsbegriff aufgegangen. Damals fühlten wir ein Unbehagen, als die Sprache „Transformation“ sagte, aber nur die platte Übernahme von Strukturen und Konzepten der alten Bundesrepublik im Beitrittsgebiet gemeint war. Heute wissen wir, dass überall nichts beim Alten geblieben ist und, dass Transformation eben doch die qualitative Überschreitung der

Formdimension unseres gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses bedeutet. Wir wissen heute, dass Transformationsprozesse Wettbewerbe sind und dass letztlich das, worum in diesen Wettbewerben gerungen wird – zumindest bei uns –, nicht allein "Macht" oder "Ressourcenprivilegien" oder "Chancenvorteile" sind, sondern unser ganzes Modell von Gesellschaft und gelingendem Leben zur Disposition steht.

Wir brauchen *eine Große Transformation*, und die, in der wir uns selbst und unmittelbar befinden, ringt und verhandelt und umkämpft dann Ziel- und Sinnbestimmungen, begleitet von ökologischen Leitplanken, an denen wir nolens volens nicht vorbeikommen. Und es ist eben auch naheliegend, dass solcher Wettbewerb zunächst als Kampf um beste Mittel erscheint. „Sinn“, „Ziel“, „Gelingendes Leben“ sind in diesem Zusammenhang Begriffe, die durch politisches Handeln und natürlich auch durch die Ergebnisse ökonomischer Konkurrenzen definiert werden. So lässt sich auch sagen, dass Wertediskurse ebenso wie demokratische Aushandlungsprozesse jene knappen Güter definieren, um die im Transformationsprozess – sprich im Wettbewerb gerungen wird. Hochschulen sind in diesem Wettbewerb zum einen Adressaten von Funktions- bzw. Sinnzuschreibungen geworden, wie sie zum anderen wenigstens die Chance haben, sich an der Aushandlung zu beteiligen (sich aktiv einzubringen) und / oder sich gegen allzu monochrome Setzungen zu wehren. Wie schwer und wie diffizil diese „Arbeit“ ist, zeigt sich immer wieder daran, welche jeweiligen Auslegungen des Grundsatzes *der Freiheit von Lehre und Forschung* es gibt und wie diese Freiheit praktiziert wird. Banal scheint da schon der Hinweis, dass sowohl die Ressourcenausstattung als auch die organisationalen Mittel und Strukturen unmittelbaren Einfluss auf die Handhabung jenes höchsten Gutes unserer Hochschullandschaft, also von "Freiheit" haben. Dazu gehört z.B. auch das jeweilige Rechtssystem und die administrativen Setzungen

von übergreifenden Projektschwerpunkten. So wird der Begriff Hochschulautonomie schnell zum Prüffeld des beschriebenen Wettbewerbs um die richtigen Mittel und nachfolgend, aber abhängig, auch um entsprechende Ziel- und Sinnbestimmungen.

Hochschulautonomie und Wissenschaftsfreiheit sind so nicht nur im Rahmen akademischer Diskurse oder von Lehrveranstaltungsinhalten "*Mittel*" bzw. *haben eine instrumentelle Funktion* im Wettbewerb, Freiheit und Autonomie sind *Bedingung der Beteiligung* und sie haben so unmittelbaren Einfluss darauf, wie Transformationsprozesse stattfinden und welche Richtung sie nehmen.

Schauen wir in diesem Zusammenhang auf die FHP: Innere Organisation und das Ensemble der Studiengänge stellen eine gute Voraussetzung dar, sich den Entwicklungen und Herausforderungen auf verschiedenen Feldern des Transformationsprozesses zu stellen. Wie ist das gemeint? Eine Hochschule lebt gewissermaßen immer in einer Paradoxie. Sie bildet mit verlässlichem Wissen und Methodenrüstzeug für eine Zukunft aus, für künftige Problemkonstellationen, von denen sie heute noch keine Ahnung, und wenn Ahnung, dann eben nur das hat und kein Wissen. Sie muss antizipatorisch sein, extrapolierend, analytisch und interventionistisch. Das zwingt sie, vorausschauende Entscheidungen zu treffen im Fachlichen wie in der Orientierung auf Anwendungen. Insbesondere betrifft das die Einführung von neuen Studiengängen, für die nicht jetzt schon ein klar umrissener Arbeitsmarkt existiert. Schlussfolgerung sind Theoriebildung und -angebote, sind Modelle und systemische Argumentationen, von deren Gültigkeit wir überzeugt sind und deren studentischen Repetitionen und Anwendungen wir schließlich gar in Zertifikaten und Zeugnissen dokumentieren. Jede Abschlussprüfung, jede Urkunde spiegelt unser Vertrauen nicht nur in die Leistungsfähigkeit unserer Absolventinnen und

Absolventen wider, sondern eben auch in die Gültigkeit und Tauglichkeit unserer eigenen wissenschaftlichen Arbeit.

Es existiert nicht eines der Fächer an der FHP, das nicht in irgendeiner Weise auf Gesellschaft, auf Praxis bezogen ist. Aus dieser Beziehung zwischen Lehr- und Lernleistung ziehen wir unseren Erfolg. Zugleich aber zeigt die Realität, dass sie schneller und komplexer ist, als wir. Und so reicht es nicht, einen hinreichenden Grad des Abstrakt-Allgemeinen in Lehre und Forschung zu avisieren. Nötig ist, wie bereits erwähnt, der systematische Vorweggriff in die Praxis. Und diese befindet sich in einem rasanten Wandel, in einem fundamentalen Transformationsprozess, dessen Risiken und Gefahren inzwischen allerorten zu spüren und zu sehen sind. Ein Wissenschafts- und Ausbildungsbetrieb mit nur konservativen Fächerstrukturen wird in Bezug auf solche dynamische Praxis an Grenzen stoßen, die eben auch die Grenzen der Fächerstrukturen sind. Die FHP nun hat mit ihren Fächern, ihrer Fächerkombination, ihren Denominationen und ihrem Standort im Raum zwischen städtischem und eher ländlichem ein Privileg, eine Chance und wenn man so will auch eine besondere Verantwortung. So wie sich Entwicklungen und Veränderungen außerhalb von Hochschulen zumeist in den Zwischenräumen ereignen, zwischen den etablierten Strukturen, an den Rändern, in den hybriden, globalen, gleichsam kreolischen und oft nur flüchtigen Produkten und Erscheinungen, genauso können sie nur angemessen von qualifizierten Sensoren erfasst werden und deren Probleme und Chancen erkannt werden, welche hinreichend offen und sensibel sind für jene Veränderungen. (Mit einem Fieberthermometer lässt sich der CO₂-Gehalt in der Luft nicht messen.)

Oft scheinen die Fachhochschulen am Katzentisch der etablierten Wissenschaften zu sitzen; nun zeigt sich, dass ihre Position im

Innovationssystem der Gesellschaft, ihr *Dazwischen* in der Beziehung von Praxis und Wissenschaften ein unverzichtbarer Vorteil für alle Beteiligten geworden ist. Die FHP legt dabei noch einen drauf! Dank ihrer Fächerstruktur, ihrer Fachcluster, ihrer im wesentlichen selbstorganisierten Laboratorien der akademischen Projekte, dank des sog. Potsdamer Modells hat sie für eben solche Prozesse eine besondere Kompetenz ausgebildet. Sie ist in den 25 Jahren ihres Bestehens ein *besonderes Sinnesorgan* und ein *besonderes Erkenntnislabor für Transformationsprozesse* in verschiedensten Bereichen der Gesellschaft geworden. Das ist ihre Stärke und immer wieder größte Herausforderung. Und das geht nicht ohne viele viele Partner, andere Hochschulen, Ministerien, Kommunen, Unternehmen, freie Träger, Nicht-Regierungsorganisationen, Einzelne und Mutige.

Als wir 1995 ausriefen: „Neue Kulturarbeiter braucht das Land!“ war das vorwegnehmender Ausdruck genau dieser Herausforderung. Dort, wo sich aufgrund wachsender Ungleichheit, von Fehlsteuerungen und Sorglosigkeit der gesellschaftliche Konsens auflöst, wo die Mitte unserer Gesellschaft sich ausdünnert oder gar verschwindet, wo die Fähigkeit abnimmt, Gesellschaft wirksam zu verhandeln, wo die Kraft fehlt oder bewusst abgelehnt wird, sich organisiert und zielgerichtet und wertefundiert den Transformationsherausforderungen zu stellen, und wo wir nur noch selten festhalten, dass Krisenmanagement keine Politik ist und dass Politik erst dort einsetzt, wo und wann Ziele und Vorstellungen von gelingendem Leben Gestalt annehmen, *genau da werden wir gebraucht*, dahin adressieren wir unsere Projekte und dahin schicken wir unsere Fachleute und dahin, in diesen gesellschaftlichen Herzschlag transferieren wir unser Wissen, unsere Köpfe und unsere Problemformulierungen. Damals konnte es noch nicht heißen: Neue Transformationspiloten braucht das Land. Heute wissen wir, dass es so ist.

Wenn wir dennoch an unseren inzwischen tradierten Bezeichnungen festhalten, dürfte das gewissermaßen auch eine ausgestreckte Hand in Richtung etablierter Systeme und deren Akteure sein.

Heute können und sollten wir auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken. Diese zeigt sich nicht allein in den immer noch wachsenden Studierendenzahlen (in 2016 in einem Verhältnis von ca. 5000 Bewerbungen zu ca. 850 Immatrikulationen), einer überdurchschnittlich geringen Abbrecherquote, neuen Studiengängen (allein in diesem Wintersemester gingen drei neue Master-Studiengänge an den Start), vielen Preisen und Ehrungen unserer Studierenden und Lehrenden (Wettbewerb "Visualizing Cities" in Kito, Kolumbien), und nicht zuletzt in den robusten resilienten Strukturen der Hochschule zwischen Weiterbildung, Bibliothek und der Zentralen Einrichtung für Transfer, Unternehmen und Praxiskooperation. Da gab es Kontinuität und Sprünge, Umbrüche und die Aufbewahrung bewährter Verfahren. Wir haben uns als *lernende Organisation* bewährt, wir sind demokratisch aufgestellt und bestimmen unseren strukturellen wie fachlichen Entwicklungsprozess maßgeblich selbst. Darauf können wir schließlich besonders stolz sein. Stolz sind wir auf unsere Aktivistinnen und Aktivisten, auf herausragende Persönlichkeiten, die unsere Eigenheiten und Unverwechselbarkeit geprägt haben. Wollte ich einen Ausblick wagen, so sehe ich unsere Hochschule auch als räumlichen Lebensmittelpunkt der Studierenden, als akademische Heimat und Entwicklungsraum der Beschäftigten, als Lieblingslernort demokratischer Selbstorganisation sowie als Hinterland kritischer Bezugnahme auf Chancen und Probleme gesellschaftlicher Entwicklung.

"Der Mensch lebt noch überall in der Vorgeschichte, ja alles und jedes steht noch vor Erschaffung der Welt, als einer rechten. Die

wirkliche Genesis ist nicht am Anfang, sondern am Ende, und sie beginnt erst anzufangen, wenn Gesellschaft und Dasein radikal werden, das heißt sich an der Wurzel fassen. Die Wurzel der Geschichte aber ist der arbeitende, schaffende, die Gegebenheiten umbildende und überholende Mensch. Hat er sich erfasst und das Seine ohne Entäußerung und Entfremdung in realer Demokratie begründet, so entsteht in der Welt etwas, das allen in die Kindheit scheint und worin noch niemand war: Heimat." (Ernst Bloch: Prinzip Hoffnung)