

# **Rede zum Rektoratswechsel**

## **Universität Dortmund**

**29. April 1994**

### **Professor Dr. Detlef Müller-Böling**

Ich habe mich hier vor vier Jahren zu Beginn meiner Amtszeit eingeführt mit einem wissenschaftlichen Fachvortrag zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken für Topmanager. Vier Jahre hatte ich Gelegenheit, Topmanager der Universität Dortmund zu sein. So habe ich zumindest meine Aufgabe begriffen, obwohl etliche das auch heute noch nicht so gerne hören wollen, ein Rektor als Topmanager. Das liegt daran, daß wir alle so unterschiedliche Bilder über die Universität im Kopf haben.

Über diese Bilder möchte ich heute abschließend sprechen; denn ich bin auch Wissenschaftler und lege hiermit meine organisationswissenschaftlichen Forschungsergebnisse zum Projekt "Rektor der Universität Dortmund" vor.

Die Nicht-Wissenschaftler unter uns brauchen sich allerdings nicht zu fürchten, denn eine Maxime von mir werde ich auch heute beherzigen: Eine Wissenschaft, die niemand versteht, ist nutzlos.

Daher mache ich zuerst einmal vier idealtypische Modelle der deutschen Universität aus.

- die Gelehrtenrepublik
- die nachgeordnete Behörde
- die Gruppeninstitution
- und das Dienstleistungsunternehmen

Diese impliziten Modelle prägen jeden Diskutanten und den Standort und Ausgangspunkt seiner Argumentation; denn die einzelnen Modelle beinhalten zwangsläufig unterschiedliche

- (a) Gremien und Entscheidungsstrukturen
- (b) Finanzierungen
- (c) Ergebnisse der Hochschularbeit im Sinne von Leistungen sowie beispielsweise
- (d) Lösungen für die unbestrittene Überlast.

## **Die Gelehrtenrepublik**

Das Modell der Gelehrtenrepublik sieht die Universität als Ort ausgewiesener Forscher, die der akademischen Freiheit folgend, interessante ggfls. auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und sie bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik geben sie an Studenten in einem eher unstrukturierten Kommunikationsprozeß weiter. Sowohl hinsichtlich der Forschung wie der Lehre sind diese Gelehrten hoch intrinsisch motiviert. Das gleiche wird im übrigen von den Studenten angenommen. Die Gelehrten zumindest bedürfen von daher keiner Kontrolle. Ihre Leistungen können aus qualifikatorischen Gründen weder Studenten noch der Staat, bestenfalls Peers beurteilen.

### **(a) Gremien und Entscheidungsstrukturen**

Forschung und Lehre sind außerordentlich selbständig. Sie bedürfen innerhalb der Universität lediglich hinsichtlich der fachbezogenen Kriterien der Koordination etwa beim Aufbau von Studiengängen oder der Ausrichtung von Lehrstühlen zur Vermeidung von innerfakultativer Konkurrenz. Die Gremien (Fakultätsrat oder Senat) sind daher nach Fachdisziplinen besetzt, wobei die Fächer einzig durch Professoren aufgrund des nur bei ihnen vorliegenden Fachverständs repräsentiert werden können.

### **(b) Finanzierung**

Die Finanzierung erfolgt nach dem Alimentationsprinzip. Die Gelehrten formulieren Anforderungen entsprechend ihren Forschungs- und Lehraufgaben. Da niemand diese angemessen beurteilen kann, sind diese Ansprüche der Gelehrten sind nicht hinterfragbar. Sie müssen durch die Gesellschaft realisiert werden.

### **(c) Leistung**

Die Leistung der Universität in Forschung und Lehre ist ein öffentliches Gut. Daher kann es keiner Kosten- und Preisdiskussion unterliegen. Die Menge des Gutes, insbesondere im Bereich der Forschung wird nicht gesteuert. Die Qualität unterliegt dagegen einer Kontrolle der "Gleichen". Inwieweit die Forschungsleistungen angesichts des Anwachsens an Projekten und Veröffentlichungen noch transparent und überschaubar sind, muß fraglich bleiben. Über die DFG besteht ein "expertengesteuerter Wettbewerb"<sup>1</sup>. Im Bereich der Lehre ist die Menge über die Anzahl (hoch)qualifizierter Abiturienten bestimmt. Die Qualität in der Lehre wird an der Verwendungsfähigkeit der Absolventen in der Wissenschaft bzw. über individuelle Kontakte der Gelehrten zum Arbeitsmarkt orientiert.

### **(e) Lösung für Überlast**

Ein Abbau der Überlast kann nur in zusätzlichen Mitteln für die Universitäten bestehen, damit dort die forschungsbezogene Lehre in kleinen Arbeitsgruppen fortgeführt werden kann, oder ergänzend in zusätzlichen Mitteln für die Fachhochschulen zur Aufnahme der (anders)qualifizierten Abiturienten.

## **Die (nachgeordnete) Behörde**

Universitäten sind staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des "offensichtlichen Versagens" der Gelehrten intensiviert eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

### **(a) Gremien und Entscheidungsstrukturen**

Akademische Gremien und Entscheidungsstrukturen sind in diesem Modell von nachgeordneter Bedeutung. Wichtig ist eine voll ausgebaute Zentralverwaltung, die die Einhaltung der rechtlichen Regelungen überwacht und als Arbeitspartner der Ministerialverwaltung dient.

---

<sup>1</sup>) Alewell, Karl: Autonomie mit Augenmaß, Göttingen 1993, S. 34.

### **(b) Finanzierung**

Die Finanzierung erfolgt im Rahmen staatlicher Haushalte, ursprünglich auf der Basis von definierten Anforderungen, mittlerweile hinsichtlich der Sach- und Personalmittel "überrollt". Lediglich im Bereich von Bauten und Großgeräten erfolgt (noch) eine sachbezogene Anforderungsprüfung. Allerdings bestimmen die Möglichkeiten der Finanzministerialbürokratie die Finanzierung mittlerweile vollständig. Sacherfordernisse spielen angesichts der geringen Haushaltsspielräume nur noch eine untergeordnete Rolle.

### **(c) Leistung**

Betrachtet wird lediglich der Input im Rahmen von Zuweisungen - Studenten mit Hilfe einer Kapazitätsverordnung, Sach- und Personalmittel im Rahmen eines Haushalts. Eine Ergebnis- oder Output-Betrachtung erfolgt nicht. Allerdings wird noch der regelgerechte Ablauf der Prozesse kontrolliert. Dabei zählt nicht das Ergebnis, sondern der ordnungsgemäße Weg dahin. Die Einhaltung der Regel wird zum Ziel. Leistung ist erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt. Zunehmend spielt auch die Beanstandungsfreiheit durch Abgeordnete als Eltern von Studenten eine Rolle.

### **(d) Lösung der Überlast**

Die Lösung der Überlast ist einerseits ein Problem der Kapazitätsverordnung. Je nach Möglichkeit der verfügbar zu machenden Finanzmittel muß eine höhere oder geringere Überlast in Kauf genommen werden inklusive der daran gekoppelten Stellensperren. Varianten sind das Lehrdeputat, das festgesetzt werden kann, oder aufbauorganisatorische Lösungen, die per Gesetz implementiert werden, wie die Delegation der Verantwortung auf den Dekan mit einer Amtszeit von vier Jahren als organisatorisch-dekretische Lösung.

## **Die Gruppeninstitution**

Das Gruppenmodell sieht die Universität als Ort der Interessengegensätze, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie entweder aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit die besseren Lösungskonzepte vertritt oder daß ihre (Minderheiten-)Gruppenrechte vor der Mehrheit geschützt werden müssen.

## **(a) Gremien und Entscheidungsstrukturen**

Insofern verlangt jede Gruppe für sich in den Gremien ein größeres Mitspracherecht oder eine höhere Parität. Im Hochschulrahmengesetz sind vier Gruppen definiert: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studenten. Gleichzeitig besteht aber durch das Personalvertretungsrecht eine weitere abgegrenzte Interessenvertretung durch den Wissenschaftlichen und den Nichtwissenschaftlichen Personalrat. Die Studenten verfügen im Rahmen der Verfaßten Studentenschaft in den meisten Bundesländern darüber hinaus fachbereichs- und hochschulbezogen über eine Selbstorganisation. Zunehmend entwickeln sich "Minderheitsvertretungen", gesetzlich vorgeschrieben bereits als Behinderten- und Frauenbeauftragte, selbstorganisiert als Ausländerbeauftragte, Schwulen- und Lesbenreferate o.ä..<sup>2</sup>

Diese Interessen treten in den Entscheidungsprozessen der Universitäten

- gruppenbezogen
- fach(bereichs)bezogen etwa als (ad hoc-)Koalition von Professoren, Mittelbau und Studenten oder
- hochschulpolitischbezogen als Wahlkoalition oder Zielkoalition

auf.<sup>3</sup>

Häufig sind für die Gruppenrepräsentanten die Gruppeninteressen auch gar nicht auszumachen. Sie werden dann ersetzt durch die Individualinteressen der Repräsentanten.

Entscheidungsergebnisse sind daher häufig nur schwer vorhersehbar, weil zufallsbedingt und kaum einem Gesamtinteresse folgend.

## **(b) Finanzierungen**

Hinsichtlich der Finanzen besteht kein grundlegendes gruppenimmanentes Interesse. Dies liegt eher in Fakultätskoalitionen. Dennoch fragt jede Gruppe nach dem gruppenbezogenen Nutzen etwa hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit für wissenschaftliche oder nichtwissenschaftliche Mitarbeiter oder des Stundenentgelts für studentische Hilfskräfte. Dazu kommt die Forderung nach der Finanzierung der Organisation der Interessenvertretung derzeit am stärksten bei den Frauenbeauftragten.

---

<sup>2</sup>) In den USA-Universitäten scheinen diese Entwicklungen bereits noch weiter ausgeprägt.

<sup>3</sup>) Alewell, Karl: Autonomie mit Augenmaß, Göttingen 1993, S. 84f.

### **(c) Leistungen**

Die Gruppensicht bestimmt die Erwartung an die Leistung der Universität mit einer erheblichen Bandbreite. Die Studenten wollen ein Examen, das beste Eintrittschancen in den Beruf ermöglicht, oder eine Allgemeinbildung, die sie in die Lage versetzt, die ökologischen, ökonomischen oder kriegsbedingten Probleme dieser Welt zu lösen. Die Wissenschaftler streben nach individueller oder gesellschaftlicher Wissensbereicherung oder nach Reputation in Forschung und Lehre zur beruflichen und wissenschaftlichen Karriere. Die Fraueninteressenvertreter oder Vertreter anderer gesellschaftlicher Minderheiten erstreben die Veränderung der Gesellschaft über die Institution Universität als Vorreiter.

### **(d) Lösung der Überlast**

Die Gruppensicht ermöglicht jeweils unter Ausschluß der eigenen Gruppe die Lösung der Überlast durch die anderen. Professoren halten die Studenten für zu faul, schlecht vorgebildet sowie freizeit- und konsumorientiert. Die Studenten sehen in der schlechten Organisation, der Abwesenheit der Professoren und ihrer Forschungsorientierung den Grund für die Überlast.

## **Der Dienstleistungsbetrieb**

In diesem Denkmodell ist die Universität Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Universitäten in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen:

- in der Forschung zu den anderen Trägern des deutschen Forschungssystems (Max-Planck-Institute, Fraunhofer-Institute, Großforschungseinrichtungen, Institute der blauen Liste oder der industriellen Forschung),
- in der Lehre zu anderen Ausbildungssystemen (der Berufsakademien, der inner- und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, privater Hochschulen).

Diese Konkurrenz muß die Universität unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Input-Output-Relation bestehen. Das impliziert einen ressourcenschonenden Sach- und Personalmitteleinsatz zur Erreichung der Ziele (Effizienz).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>) vgl. Fircks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.

### **(a) Gremien und Entscheidungsstrukturen**

Die Gremien sind zu verringern, Entscheidungsprozesse zu verkürzen, um kurzfristiger auf Anforderungen des "Marktes" (Arbeitsmarkt, Forschungsmarkt) reagieren zu können. Mitwirkung in den Gremien richtet sich nach den Kriterien der Beisteuerung entscheidungsrelevanter Informationen und der Einbindung zur Entscheidungsdurchsetzung (Akzeptanz). Studienangebote und darauf aufbauend Fachbereiche und wissenschaftliche Einrichtungen sind autonom und flexibel einzurichten. Der Staat darf selbst nicht lenkend eingreifen, da in einem wettbewerblichen Modell bei aller Vorausplanung der Erfolg letztlich nur durch Versuch und Irrtum entschieden werden kann.

### **(b) Finanzierungen**

Die Finanzierung der Universitäten muß sich an den Marktleistungen orientieren. Nicht mehr die Ansprüche der Gelehrten oder die im Finanzhaushalt freizumachenden Mittel bestimmen die Finanzzuweisungen der Universitäten, sondern die Kosten für die erbrachten Leistungen bzw. der Preis, den die Gesellschaft oder das Individuum für die Leistung zu zahlen bereit ist. Damit wird keineswegs die durch den "Kunden" zu zahlende Studiengebühr zwingend. Vielmehr kann der Staat auch weiterhin die Kosten übernehmen, dann aber nachfrageorientiert auf die Studentenzahlen bezogen (im Rahmen von Einschreibezahlen oder mit Voucher).

### **(c) Leistungen**

Die Ergebnisse sowohl in Forschung wie in Lehre sind zu beurteilen an den Kosten, sprich dem Input, ebenso wie an dem Output, sprich der Qualität und der Quantität der Dienstleistungen. Dies geht nur im Vergleich mit den Ergebnissen ähnlicher Institutionen, zuallererst vergleichbarer Fachbereiche in Deutschland, dann weltweit. Dazu müssen die Leistungen transparent und bewertbar gemacht werden. Dies muß durch quantitative Performance-Indikatoren und durch qualitative Evaluationen erfolgen. Dabei ist die Universität auf verschiedenen Dienstleistungsmärkten, sprich Studiengängen bzw. Forschungsfeldern, aktiv und unterschiedlich erfolgreich. Sie wird daher die Studiengänge und Forschungsprogramme ihren Stärken oder Schwächen entsprechend aus- oder abbauen.

### **(d) Lösung der Überlast**

Die Lösung der Überlast ergibt sich einerseits aus der effizienteren Organisation des Hochschulbetriebs, andererseits aus dem nachfrageorientierten Mittelzufluß in Verbindung mit einer flexiblen Entscheidungsstruktur.

Weder die "Gelehrtenrepublik", noch die "Behörde" oder die "Gruppeninstitution" und das "Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: die deutsche Universität hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich kein komplementäres, sondern ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild. Darüber hinaus hat jeder von uns eines dieser Modelle im Kopf - vielleicht auch hier und da Kombinationen - , wenn er von der deutschen Universität spricht und argumentiert von dieser Position aus. Etliche unserer Kommunikationsprobleme sind auf dieses Phänomen zurückzuführen.

Ich selbst - zur Explikation gezwungen - würde mich zu einer Kombination aus Gelehrtenrepublik und Dienstleistungsunternehmen, quasi einem gelehrten Dienstleistungsbetrieb oder einer dienstleistenden Gelehrtenrepublik, bekennen wollen.

## **Vier Jahre Universität Dortmund**

Was hat diese Sicht der Universität Dortmund eingebracht?

Ich habe als erstes versucht, der guten Idee zum Durchbruch zu verhelfen und dabei nicht danach geschaut, vom wem sie gerade kam. D.h. ich habe mich nicht als Anwalt der Gruppen oder gar der Professoren verstanden, sondern als Anwalt der richtigen und guten Sache - wie man immer so schön sagt. Dabei sind viele gute Ideen oder auch nur Kritiken von Studenten, von wissenschaftlichen oder nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern gekommen; häufig bessere als von den Professoren. Aber - und auch das muß natürlich auch hier gesagt werden - am meisten tragen immer noch die Professoren Verantwortung für die Universität Dortmund wegen der Fachkompetenz einerseits und der Dauerzugehörigkeit andererseits. Das ist auch ihre Aufgabe und Alfred Grosser hat es bei der 25-Jahr-Feier nicht nur als Amt beschrieben, sondern als Verpflichtung eingefordert.

Dabei bin ich bei einem in der Öffentlichkeit und auch im Ministerium bei Ihnen, Herr Staatssekretär Dr. Küchenhoff, mittlerweile wohlfeilen Vorurteil, dem faulen Professor.

- Ich bestreite nicht, daß es auch bei uns Professoren gibt, die ihre Dienstpflichten nicht ernst nehmen.
- Ich bestreite nicht, daß es auch bei uns Professoren gibt, die sich in die innere Immigration zurückgezogen haben.

- Ich bestreite nicht, daß es auch bei uns Professoren gibt, die Vorlesungen nicht halten, sich von Assistenten vertreten lassen oder auch während des Semesters den Konferenzbesuch einem Gespräch mit Studenten vorziehen.

Ich bestreite dies alles nicht, was uns von vielen vorgeworfen wird. Aber ich halte jede Wette, daß unsere Arbeitsstunden, unser Krankenstand, unsere Leistungsrate insgesamt es mit jedem Unternehmen oder jeder öffentlichen Verwaltung und auch mit dem Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW aufnehmen kann.

Hier sind mehr fleißige, hochmotivierte, engagierte Menschen versammelt als anderswo.

Das heißt nicht, daß nicht etliches verbesserungswürdig wäre. Gerade die UniDo hat aber in den letzten Jahren bewiesen, daß sie trotz der vielfältigen bürokratischen Restriktionen fähig und willens ist, sich evolutorisch weiterzuentwickeln und neuen Anforderungen zu stellen. Wir haben als erste

- einen Lehrbericht erstellt,
- eine Universitätsmedaille für beispielhafte Lehre vergeben,
- neue Finanzierungsformen für den Hochschulbau bei Haus Bommerholz entwickelt,
- das Semesterticket für die Studierenden eingeführt,
- die universitätsinterne Mittelverteilung nach Leistungskriterien vorgenommen,
- eine vorbildhafte Verbindung zwischen Wissenschaft und Region hergestellt durch den allseits bewunderten und nachgeahmten Technologiepark.

Das alles zeigt, daß diese Universität - wie andere auch - leistungswillig und entwicklungsfähig ist. Die Universitäten bewegen sich vielleicht mehr als andere in dieser Republik.

Denn daneben haben wir

- die internationalen Beziehungen angeregt durch 9 neue offizielle Partnerschaften sowie die Martin-Schmeißer-Stiftung mit derzeit 420 TDM, die Schumpeter-Stiftungs-Professur mit 500 TDM, das Gambrinus Fellowship mit jährlich 60 TDM
- die Identitätsbildung innerhalb und außerhalb der Universität gesteigert durch Logo, Briefpapier, Akademische Feiern, Absolventenverabschiedungen, Bildung weiterer Sektionen in der Freundegesellschaft
- die Innen- und Außen-Kommunikation durch das Campus-Fest gesteigert
- die Leistungsfähigkeit der Zentralverwaltung durch Einführung eines integrierten DV-Systems verbessert

- und was vielleicht das wichtigste ist, das Kommunikationsklima innerhalb der Universität streßfrei, sachbezogen, weniger kampfbetont gestaltet durch direkte schnörkellose Kommunikation und vielleicht auch durch den Mittagstisch beim Rektor für Senatoren und Dekane.

Ich sage dies bewußt noch einmal mit Blick auf Sie, Herr Staatssekretär, von dem wir als Rektoren nicht immer wissen,- und da glaube ich für die gesamte Landesrektorenkonferenz zu sprechen - ob das richtige Bild von Universität haben. In den letzten Jahren hat sich daher die Dialogfähigkeit zwischen Ministerium und Universitäten außerordentlich verschlechtert. Ich bitte Sie daher: gehen Sie wieder auf die Universitäten zu. Eine bürokratische Reform, dekretiert, verordnet scheidet heute bereits in jedem Unternehmen, umso mehr muß sie bei den Universitäten scheitern, die ja zu Recht sehr viel weniger hierarchisch aufgebaut sind. Wenn man Veränderungen will - und im Ziel sind wir uns ja in weiten Teilen einig - dann muß man für Akzeptanz werben, die Ideen und Kenntnisse auch der Betroffenen vor Ort würdigen und sie nicht von vornherein nur als Abwehrstrategien diffamieren. Ich bitte Sie daher erneut: Ermöglichen Sie wieder einen partnerschaftlichen Dialog. Wenn ich aus der neuen Position dazu beitragen kann, will ich dies gerne - vielleicht auch als Vermittler oder Schlichter - tun.

Die letzten vier Jahre waren für mich Jahre eines ungeheuren Reichtums an Veränderungen, Erfahrungen, Eindrücken, Bekanntschaften und - was mir besonders lieb und teuer ist - neu gewonnenen Freundschaften. Wenn ich jetzt hierfür im einzelnen danken würde, dann wäre dies ein eigener Vortrag, ich hätte ganz anders anfangen müssen. Wer mich kennt, weiß, wie sehr ich alle meine engsten Mitarbeiter schätze, ihnen vertraue und daher jetzt danke für vier wundervolle Jahre ohne sie im einzelnen beim Namen zu nennen. (im übrigen habe ich dies bereits bei den vielen Abschieden der letzten Tage im Senat, dem Rektorat, dem Konvent und der Dekanekonferenz getan).

Ich habe in diesen Jahren nicht nur mir sehr viel abverlangt, sondern auch dieser Universität sehr viel an Veränderungen zugemutet. Ich bin mir dessen bewußt. Etliche glauben vielleicht, daß nun eine Phase der Konsolidierung, der Organisationsruhe einkehren muß, um all dies zu verdauen, vielleicht auch hier und da wieder zurückzudrehen. Ich habe großes Verständnis dafür. Möchte aber genauso vehement davor warnen. Der Zug einer wettbewerblichen, profilierten und wirtschaftlichen Universität in Europa ist angefahren. Hier nicht mitzuhalten, heißt im europäischen Verbund, daß unsere besten jungen Leute nach St. Gallen oder zur London Business School gehen oder auf die private European Business School in Reichartshagen, um nur mal meine Kollegen aus der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät anzusprechen. Da wird uns keine Hoffahrt über die früheren Verdienste der deutschen Universität mehr nutzen. Der Student als Verbraucher wird entscheiden und die besten werden nicht zu uns kommen. Damit dies nicht geschieht, ist noch viel zu tun.

Wir brauchen

- mehr Transparenz der Leistung,
- die Evaluation der Fachbereiche, die vorher einen organisierten Zielbildungsprozeß voraussetzt
- eine Kosten- und Leistungsrechnung der Universitäten und vieles mehr.

Ich will gerne aus anderer Position an diesen Fragen mitarbeiten.

Ich hatte Gelegenheit, in diesen vier Jahren viel zu lernen. Was mich bei allem Eifer, den ich zweifellos bezogen auf Veränderungen an den Tag gelegt habe, gelassen gemacht hat, sowohl im Hinblick auf die von mir initiierten Innovationen, wie auch und gerade die uns auferlegten Änderungen, ist die empirische Erkenntnis:

Von allen Institutionen, die es weltweit im Jahre 1520 gab, bestehen heute lediglich nur noch 85. Dazu gehört die katholische Kirche, das Parlament des Isles of Wight, das englische Parlament und dazu gehören 70 Universitäten.

In diesem Sinne wünsche ich der Universität Dortmund

Universitate Tremoniensis, vivat, crescat, floriat ad multos annos!

Damit endet meine Amtszeit und ich habe die Ehre die Rektorenkette nunmehr an den fünften Rektor der Universität Dortmund zu übergeben, Herrn Professor Dr. Albert Klein.