

Abschiedsrede von
Herrn LRD Dietrich Groh,
Leiter des Dezernats 5 (Haushaltsdezernat)
anlässlich seiner Pensionierung zum 31.05.2002

Herr Rektor, meine Damen und Herren,

sehen Sie mir nach, dass ich nicht nochmals einzelne Gäste begrüße, auch die nicht, die noch nicht besonders begrüßt wurden. Ich danke Ihnen zunächst allen, dass Sie gekommen sind, um an meiner Verabschiedung teilzunehmen.

Zwei Ausnahmen müssen sein. Ich freue mich besonders, dass Irm Michaelis heute gekommen ist. Sie hat als Verantwortliche für das Prüfungsamt der Pädagogischen Hochschule viele Generationen von Diplomanden und Doktoranden betreut. Acht Jahre haben wir zusammengearbeitet. Einer dieser Absolventen ist eigentlich der Abgeordnete Gerd Bollermann. Denn er hat bei Siegfried Keil, dem letzten Rektor der Pädagogischen Hochschule Ruhr, promoviert.

Es sind viele freundliche Worte heute über mich gesprochen worden; Sie werden mir nachsehen, dass ich ihnen nicht widerspreche. Ich habe allerdings vorhergesehen, dass ich einigermaßen sprachlos sein würde, und mir einige Sätze zurechtgelegt, in denen die 30 Jahre, die ich jetzt in Dortmund bin, rekapituliere, die 30 Jahre, die ich im Dienste des Landes Nordrhein-Westfalen gestanden habe (wie ich jetzt wohl sagen muss). Im Verlauf dieser Bemerkungen will ich dann der Universität und vielen Einzelnen meinen Dank abstaten für die viele Zuwendung, die ich erfahren durfte.

Ende des Jahres 1971 oder Anfang 1972 habe ich mich aus Göttingen auf eine Ausschreibung des Ministeriums für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen in der Neuen Juristischen Wochenschrift beworben, in der qualifizierte jüngere Juristen für das damals noch einigermaßen neue Ministerium gesucht worden. Meine Bewerbung hatte keinen Erfolg. Allerdings muss ich rückschauend sagen, dass ich mich darüber nicht wundere, denn ich hatte mich eigentlich überhaupt nicht vorbereitet auf das Vorstellungsgespräch in Düsseldorf.

Wenig später wurde ich vom Kanzler der Universität Dortmund, der bei der Vorstellung in Düsseldorf anwesend gewesen war, zu einem bestimmten Vorstellungstermin in Dortmund eingeladen. Eine Einladung erhielt ich auch vom Kanzler der Pädagogischen Hochschule Ruhr in Dortmund, der auch einen Juristen suchte. Von beiden Einrichtungen hatte ich natürlich keine Ahnung; ich wusste auch nicht, ob ich Lust hatte auf das Ruhrgebiet. Ich habe dann beiden Kanzlern mitgeteilt, dass ich wegen meiner Berufstätigkeit bei einem Göttinger Anwalt während der Woche keine Zeit hätte, ob ich mich an einem Samstag vorstellen könne. Rückschauend betrachtet war das schon ziemlich dreist.

So kam es aber, dass ich an einem Sonnabendmorgen in dem Gebäude an der Lindemannstraße, in dem die Verwaltung der Pädagogischen Hochschule untergebracht war, von dem Kanzler dieser Hochschule in der Pforte erwartet und in den 4. Stock geleitet wurde zu einem Gespräch mit ihm und dem Rektor. An der Reaktion des Kanzlers der Universität Dortmund auf mein Ansinnen kann ich mich nicht erinnern.

Eine meiner ersten Erfahrungen als Verwaltungsbeamter – nämlich als Dezernent für Akademische Angelegenheiten und Planung – war, dass zwischen den beiden Einrichtungen Pädagogische Hochschule und Universität ein erhebliches Konfliktpotential bestand, das nicht zuletzt in hochschulpolitischen Entscheidungen des Landes begründet war. Die erste Vorlage, die ich jemals in einer Senatssitzung in Dortmund vertreten durfte, war der Entwurf der Wahlordnung für die Mitglieder des Gesamthochschulrates. In dieser Situation durfte ich schnell lernen, dass die Loyalität zum gemeinsamen Dienstherrn Land Nordrhein-Westfalen nicht die Richtschnur für mein Handeln sein konnte, dass ich vielmehr im Dienst einer konkreten Einrichtung stand. Dieser fühlte ich mich verpflichtet; für ihr Wohlergehen habe ich mich in den nächsten 8 Jahren eingesetzt, und zwar insbesondere auch gegenüber den Vertretern der Universität.

Schon damals habe ich erfahren müssen, dass eine derart konkrete Loyalität vielfach nicht verstanden wird, und zwar insbesondere von denen nicht, die zwar ebenso klar für ihre eigene Einrichtung kämpfen, ihre Position aber gerne mit allgemeinen Grundsätzen der Verwaltung, der Wissenschaft und den Interessen des Landes begründen. So mag es nicht verwundern, dass zu dem Zeitpunkt, als die Integration der Pädagogischen Hochschule in die Universität beschlossen war, in der Universität Entscheidungen getroffen wurden, die mir signalisierten, dass ich vielleicht an anderer Stelle besser aufgehoben sein würde.

Wie sich rückschauend feststellen lässt, hat die Universität Dortmund mir damit zu einem ersten Studienaufenthalt in einer anderen Welt verholfen, der wiederum nahezu 8 Jahre dauern sollte.

Was lernt ein Verwaltungsbeamter bei einem solchen Studienaufenthalt im Theater? Das Erste ist, dass die Kunst gegenüber der Verwaltung die absolute Priorität beanspruchen muss. Es ist trivial, muss aber nicht nur gesagt, sondern erlebt werden. Niemand geht ins Theater wegen der guten Verwaltung. Verwaltung und Technik sind dazu da, dafür Sorge zu tragen, dass zu einem festgelegten Zeitpunkt der Vorhang aufgeht. Es gilt allerdings auch, dass Erfolge der Kunst zugeschrieben werden und Misserfolge Technik und Verwaltung.

Im Theater haben Sie es ständig mit Menschen zu tun, die aufgrund ihrer psychischen Differenziertheit und wegen ihrer starken Erlebniskraft befähigt sind, auf der Bühne ganz verschiedene Charaktere darzustellen. Der Laie meint dann häufig, der Schauspieler müsse die Rolle leben können. Das durfte ich oft genug selbst erfahren, weil kurz vor meiner Zeit in Recklinghausen eine Schauspielerin Barbara Blümel ihr Leben mit meinem verbunden hatte. Später als sie in Dortmund die Martha in „Who is afraid of Virginia Woolf?“ spielte, durfte ich mich nicht selten mitleidigen Zuspruchs erfreuen, oder ich wurde mit der Frage konfrontiert, wie das zu Hause wohl so gehe.

Als Verwalter in diesem Milieu müssen sie sehr gut in der Lage sein, auf hochkomplizierte Individualitäten und ihre Sensibilitäten einzugehen. Sie müssen aber auch lernen, die Komödie, die ihnen als Verwaltung vorgespielt wird als solche zu erkennen und im rechten Moment mit Festigkeit der ausufernden Kreativität und den unbegrenzten Ansprüchen entgegen zu treten. Sie müssen dann auch damit leben, als böser, unsensibler Bürokrat bezeichnet zu werden, der für die Theaterleitung die Künstler ausbeutet.

Vergleiche mit dem Personal anderer Institutionen – etwa sogar der Universität – sind nicht beabsichtigt, werden aber gelegentlich gezogen. Ich hätte allerdings nie gewagt, den Satz zu formulieren, mit dem Ingo Wegener in seiner Betrachtung über die ‚Verwaltung einer Universität und die Liebe zum Theater‘ einen Absatz einleitet. Wenn Sie neugierig sind, es ist dies der letzte Absatz auf Seite 154 des schönen Buches, das von drei guten Freunden für mich herausgegeben wurde.

Einer meiner ersten Eindrücke, als ich nach dem Ende meiner Theaterlaufbahn zum erstenmal die damalige Verwaltung der Universität beobachten konnte war, dass sie den Eindruck vermittelte, hier müsse überhaupt niemals ein Vorhang aufgehen. Es ging auch keiner auf. Vielmehr wurden schwer durchschaubare Konflikte mit der klassischen Waffe der Verwaltung dem wohlformulierten Vermerk ausgetragen, und regiert wurde aus einem dem allgemeinen Publikum unzugänglichem Raum mit wohlbewachter Tür, unter Zuhilfenahme einer magischen Buchstabenfolge in großen grünen Lettern: BuR, bitte um Rücksprache.

Da ich schon damals viel zu häufig meinen Mund nicht halten konnte, habe ich eine gewisse Bekanntheit dadurch erlangt, dass ich einen profilierten Protagonisten dieser Verwaltungskunst als Kinderposthalter bezeichnet habe. Sie werden nachvollziehen können, dass es wiederum besser war, mein Glück an anderer Stelle zu suchen.

Es kam, wie es kommen musste, es wurde mir ein zweiter Studienaufenthalt bewilligt, der mir auf anderem Felde neue Erfahrungen verschafft hat. Da auch bei längerem Nachsinnen

nämlich keine Arbeit für mich gefunden wurde, habe ich mich selbst auf den Markt gebracht. Dem Leiter der Forschungsabteilung des Wissenschaftsministeriums kam zu Ohren, dass ein nicht ganz unqualifizierter Beamter keine Arbeit finden konnte.

Ein Glücksfall für mich war eine Oberste Landesbehörde von innen kennen lernen zu dürfen, ohne in deren Hierarchie eingebunden zu sein. Ich war Mitglied der Universität Dortmund, ohne abgeordnet zu sein, dem Kanzler aber de facto nicht unterstellt. In Düsseldorf war ich, wenn ich dort war, auf Dienstreise. Ich war im echten Sinne ‚Gastarbeiter‘. Bald durfte ich feststellen, dass diese Konstruktion mich zwar an beiden Orten zum Exoten stempelte, dass sie mir aber nicht ungelegen kam, weil ich sehr selbstbestimmt arbeiten konnte, und dass dies bei manchen Kollegen in beiden Behörden eine zum Teil durchaus neidvolle Bewunderung hervorrief.

Reinhard Fliege hatte mich eigentlich zum Schreiben von Voten zu Europäischen Forschungsprogrammen engagiert. Die Länder hatten kurz zuvor ihre Zustimmung zu einer ersten Reform der Europäischen Gemeinschaften davon abhängig gemacht, dass sie vom Bund in ihren Zuständigkeitsbereichen an der Entscheidungsfindung in Europa beteiligt wurden. In Brüssel war und ist jedes Forschungsprogramm ein gesetzesförmiger Rechtsakt; die Beschlussfassung zu den Vorlagen im Bundesrat wurden eingeführt. Dazu musste also jede Landesregierung eine Entscheidung treffen. Entscheidungen der Landesregierungen werden im Kabinett getroffen. Also wurde zu jeder Brüsseler Vorlage in jedem Ministerium (in jedem Bundesland) im Vorfeld der Kabinettsentscheidung votiert. Für das Wissenschaftsministerium wurde ich der Votenschreiber im Bereich Forschung und Technologie.

Dass Frank Speier, der im Bereich der Forschungsförderung zuständige Gruppenleiter, anderes im Sinn hatte, hat er Ihnen heute schon geschildert.

Reinhard Fliege und Frank Speier haben zugelassen, dass ich meine Rolle schnell in mehrere Richtungen erweitert habe. Ich durfte im Land herumfahren, um Verwalter und Forscher in Fragen der Europäischen Forschungsförderung zu beraten; ich durfte an Verhandlungen mit den anderen Bundesländern teilnehmen. Dort ging es längere Zeit um die Verteilung der Repräsentation der Bundesländer in den Europäischen Gremien. Nachdem wir für Nordrhein-Westfalen sichergestellt hatten, dass das Land den Bundesrat in der wichtigen Ratsgruppe Forschung vertrat, durfte ich dann selbst für etwa 1 ½ Jahre jeweils montags an deren Beratungen teilnehmen.

Ein Ertrag dieses zweiten Studienaufenthaltes war die Erkenntnis, dass die scheinbar so undurchschaubare Bürokratie in Brüssel bei näherem Hinsehen durchaus menschliche Züge hat. Auch dort sind die Bürokraten Menschen. Dass sie recht vergnügt sind, kann kaum verwundern, wenn man sich vergegenwärtigt, dass an allen drei Standorten der Union – in Brüssel, in Luxemburg und in Straßburg – gutes Essen in reichlichen Portionen auf die Wirtshaustische gebracht wird.

Die zweite wirkliche Ausbeute dieser Zeit war die Erkenntnis, dass auch die Düsseldorfer Bürokraten nicht so recht dem Bild entsprechen wollten, das man sich früher von ihnen machte. Dass sie durchaus nicht bestrebt waren, die Universitäten mit Verordnungen und Erlassen zu gängeln und zu disziplinieren, dass vielmehr die Bereitschaft bestand zu helfen und zu unterstützen.

Es kam wiederum wie es kommen musste. Die Idylle als Gastarbeiter und Lobbyist konnte nicht andauern. Ich musste und durfte an die Universität Dortmund zurückkehren. Dort hatte sich während des Rektorates Velsingers vieles verändert, die Universität war in ganz neuer Weise in die Stadt und die Region integriert worden. Auch die Verwaltung dieser Universität begann sich zu verändern. Nur nebenbei: Einige gab es aber schon noch, die meinten, aus meiner politischen Affiliation ableiten zu können, ich würde als Haushaltsdezernent vorzugsweise rote Zahlen schreiben.

Meine Tätigkeit in den nächsten 12 ½ Jahren konnten sie beobachten. Ich kann deshalb bald zum Schluss kommen und vor allem vielen meinen Dank abstaten.

Bei meinem Dienstantritt habe ich ein großes, klassisches Verwaltungsdezernat übernommen, in dem etwa 30 Kollegen und Kolleginnen arbeiten. Ich durfte schnell erfahren, dass dies eine funktionierende und gute Verwaltung war. Ich konnte mich auf sie verlassen; das hat sehr wesentlich den Erfolg meiner Arbeit ermöglicht. Ein Glück für mich war, dass der in der Universität hochgeschätzte Kollege Peter Hofner bereit war, mein Vertreter zu werden.

Insgesamt hat die Verwaltung der Universität Dortmund in den neunziger Jahren einen wirklichen Aufschwung erlebt. Jeder weiß, dass dies zunächst der Verdienst von Klaus Anderbrügge ist, der ein wirklich demokratischer Mensch ist (eigentlich hätte er hier einen Superlativ verdient, den die deutsche Sprache aber nicht wirklich vorhält).

Hier muss ich noch einen Punkt einschieben. Klaus Anderbrügge gehört wie ich und Bernhard Wiebel zu der ersten Generation von Universitätsbeamten, die ihre Sozialisation in der

Einheitsverwaltung der Universität erfahren haben. Kaum einer weiß heute noch, dass früher zwei Verwaltungen für die Universität zuständig waren, die wichtige des Kurators und die viel weniger wichtige die des Rektors; wobei der Rektor häufig noch einen Amtmann zur Verfügung hatte. Die Staatsverwaltung wurde von dem Kurator geleitet, eine Art Kreuzung aus Regionalreferent und Kanzler, quasi der örtliche Resident des Ministeriums. Ich selbst bin in Göttingen noch vom Kurator zum Wissenschaftlichen Assistenten ernannt worden. Als Kinder der Einheitsverwaltung waren wir immer viel stärker mit unserer Universität verbunden, als unsere Vorgänger, die zum Teil aus irgendwelchen staatlichen Verwaltungen zu der des Kurators gekommen waren.

Auf diese Weise hat sich auch eine neue Zusammenarbeit zwischen den Dezernenten und den Dezernaten entwickelt, von der alle profitieren konnten.

Ich bedanke mich sehr herzlich bei den Dezernenten, auch den ausgeschiedenen, und allen Mitgliedern der Verwaltung.

Zu danken habe ich allen Mitgliedern der Hochschulleitung. Auch wenn ich das Rektorat Velsinger, bei dem ich angefangen habe und das neue Rektorat von Herrn Becker jetzt weglassen, war das eine große Zahl von Menschen, zwei Rektoren – die Herren Müller-Böling und Klein – und im Laufe der Zeit insgesamt 5 Prorektoren für Lehre und Studium, 5 für Forschung und Wissenschaftlichen Nachwuchs und 4 für Planung und Finanzen. Die gute Zusammenarbeit zwischen Rektoren und Dezernenten hatte in Dortmund eine lange Tradition. Trotzdem sehe ich das Ausmaß des Vertrauens, das Sie – und viele sind heute hier – mir entgegengebracht haben, als außergewöhnlich an.

Das gewachsene Vertrauen in meine Amtsführung (und die meiner Kolleginnen und Kollegen im Haushaltsdezernat) hat mich über die Jahre begleitet und mir ermöglicht für die Universität in meinem Bereich Verantwortung zu übernehmen. Vertrauen schafft Legitimation. Das habe ich immer erfahren dürfen.

Ich danke den Rektoren und hier besonders Albert Klein, dass ich an der Gestaltung der auswärtigen Beziehungen dieser Universität mitarbeiten durfte. Uns wurde vor gut 6 Jahren sehr schnell klar, welche Möglichkeiten das von Juan Anton Carbonell aus Barcelona, Ben Kokkeler aus Twente und Joachim Gerke aus Dortmund konzipierte Konsortium Innovativer Europäischer Universitäten (ECIU) im Prozess der Internationalisierung bot. Soweit ich sehen kann ist ECIU das erfolgreichste Europäische Konsortium. Ich bedanke mich sehr herzlich bei Peter West dafür, dass er heute gekommen ist und hier gesprochen hat.

We roamed the banks of Loch Lomond and the Eastern shores of the Black Sea in Anapa and Noworussisk.

We experienced Russia in transition, the new university and the old. I'll never forget the scene, when you and Klaus Anderbrügge were honoured by Rostov University. The professors in the auditorium happily chatting through the event. On the stage Rektor Belokkon, of course, and Schdanow the former Rektor, the son in law of Stalin who had been in office for about thirty years and still had a commanding presence. He did interrupt the interpreter translating Klaus' talk because she put into Russian what she thought was appropriate and not so much what Klaus had said. She too is one of the old guard.

Die Klienten des Dezernenten für Haushalt und Forschung sind naturgemäß die Dekane und Professoren. Die Aufgabe, die für mich fast die meiste Befriedigung gebracht hat, war für die Ausstattung von Professuren zu sorgen bei Berufungs- aber auch Bleibeverhandlungen. Die Unterlagen dieser Verhandlungen füllen in meinem Büro 5 Ordner. Wenn ich recht gezählt habe, war heute morgen die 261 dieser Verhandlungen in meiner Zeit als Haushaltsdezernent. An etwa 95 % habe ich selbst teilgenommen. Nicht nur bei den Berufungsverhandlungen sondern auch bei den Bleibeverhandlungen ist die Bilanz für Dortmund durchaus positiv. Schon im Rektorat Müller-Böling wurde dem Berufungsgeschäft ein besonderer Stellenwert zugemessen, das ist immer so geblieben. Ein Erfolgsrezept mag sein, dass das Bestreben im Vordergrund steht, den zu gewinnenden Professorinnen und Professoren die für eine gute Arbeit angemessene Ausstattung bereitzustellen. Es wurde nie Pfennigfucherei betrieben. Und, auch das ist nicht überall selbstverständlich. Zusagen wurden immer eingehalten.

Von den Professoren, mit denen in dieser Zeit Verhandlungen geführt wurden, sind 167 noch jetzt in Dortmund. Das sind immerhin fast 60 % der derzeitigen Professorenschaft. Von den Professoren, die bei Beginn meiner Tätigkeit bei der PH-Ruhr tätig waren, sind immerhin noch zwei übrig geblieben, die Herren Erich Wittmann und Hans-Günther Rolff.

Ich bedanke mich für große Sympathie und Zuwendung aus Ihrem Kreis und verrate sicher kein Geheimnis, wenn ich sage, dass das schöne Buch, das so viele von Ihnen mir zu meinem 65. Geburtstag gewidmet haben, das schönste Geschenk war. Hier muss ich die Herausgeber dieses Buches meine Freunde Walter Grünzweig, Werner Weber und natürlich den ‚Maitre de‘ des heutigen nachmittags Matthias Kleiner besonders erwähnen. Ich danke an dieser Stelle auch Ulla Burchardt, dass sie die Zeit gefunden hat, einen Beitrag zu schreiben.

Eines wird bei der Lektüre des Buches natürlich klar: Es war für Sie alle nicht immer leicht, diesen Menschen zu ertragen. Ich kann froh sein, dass es Ihnen doch möglich war. ‚Im Brummtton der Überzeugung‘. Ronald Hitzler bestreitet offenbar nicht, dass das Handeln des Mikropolitikers überzeugungsgeleitet war. Jedenfalls habe ich das immer für mich in Anspruch genommen. Die Ergebnisse der soziologischen Betrachtung des Handelns in Organisationen stehen dem nicht entgegen. Verstanden fühle ich mich bei der Betonung des Spielcharakters; denn eigentlich bin ich selbst ein Spieler.

Ich komme in diesem Zusammenhang noch einmal auf das zurück, was ich zu Beginn dieser Ausführungen über ‚konkrete‘ Loyalität gesagt habe. Beamte der Zentralverwaltung dienen natürlich zunächst der Hochschulleitung; im Konfliktfall vertreten sie die zentralen Interessen gegenüber den dezentralen. Das haben nicht immer alle verstanden.

Gut war natürlich, dass wir bei aller zum Teil gebetsmühlenhaft beschworenen Unterfinanzierung – in diesem Land finanziell 12 gute (der Landtagsabgeordnete mag weghören, fast fette) Jahre an den Hochschulen hatten. Wie gut sie waren, werden Sie im Kontrast sehr bald erfahren. Einen Vorgeschmack haben wir schon jetzt erhalten. Gleichzeitig hat in diesem Zeitraum, von vielen unbemerkt, die Eigenverantwortlichkeit der Universitäten – deren Fehlen wir ebenfalls ständig beklagen – von Jahr zu Jahr zugenommen. Das betrifft vor allem zwei klassische Bereiche der Staatsverwaltung Haushalt und Personal und hat uns allen die Arbeit natürlich erleichtert. Nebenbei bemerkt: Manche sagen, die Haushälter durften endlich das tun, was sie schon immer getan hatten. Nur im Liegenschaftsbereich ist ein wirklicher Rückschritt festzustellen.

Die Universität hat mir ein großes Maß an Verantwortung übertragen. Deshalb konnte mir die Arbeit Freude machen. Universität ist immer *life* (also lebendig). Sie mag vielen als Chaos erscheinen, es ist aber ein geordnetes Chaos und trotz gegenteiliger Behauptung ist der Umgang miteinander viel zivilisierter als in anderen Bereichen der Gesellschaft. Konsensfindung und Zusammenarbeit auf Grundlage von Vereinbarungen hat in der Universität einen viel höheren Stellenwert als Verhaltenssteuerung durch Rechtsvorschriften. Für einen Menschen, der vor langer Zeit schon einmal von Peter von Oertzen die Bezeichnung ‚Anarchoindividualist‘ eingefangen hatte, war dies eine sehr adäquate Umgebung.

Ich danke Ihnen allen, dass Sie mir noch einmal zugehört haben.