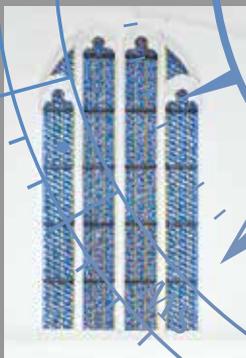


20

Jahre

Godehard Ruppert

*Von der universitären Nautik*





## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Segeln ist Godehard Rupperts Leidenschaft. Deshalb ist es naheliegend, dass er das Leiten einer Universität oft mit dem Segeln verglichen hat. 20 Jahre lang war er der Skipper, der die Universität durch alle Gewässer und jede (politische) Wetterlage steuerte. Auf seiner Facebook-Seite zitiert er den ehemaligen US-Präsidenten Franklin D. Roosevelt: „A smooth sea never made a skilled sailor.“

Ruhig war die See, durch die Godehard Ruppert die Universität Bamberg führte, sicher nicht: Die Studierendenzahlen sind deutlich gestiegen, die Ressourcen waren knapp, der nationale und internationale Wettbewerb wurde härter. An Stürmen ist Godehard Ruppert aber nicht gescheitert, sondern gewachsen. Er hat sich zum erfahrenen Präsidenten entwickelt – vielleicht sogar zum erfahrensten, denn er geht als dienstältester Universitätspräsident Deutschlands von Board.

Diese Abschiedspublikation gibt einen Überblick über sein Wirken: Wie er in den vergangenen zwei Jahrzehnten die Strukturen der Universität modernisierte, ihr Profil schärfte und sie vernetzte, stellt ein Artikel im Rückblick dar. Dabei habe ich ihn gerne unterstützt, ebenso wie elf weitere Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten.

An welche Highlights erinnert sich Godehard Ruppert? Ein Zeitstrahl präsentiert die Meilensteine seiner Amtszeit. Und wie erinnern sich Weggefährtinnen und Weggefährten an die Zusammenarbeit mit ihm? In all den Jahren hat er

*Neun Jahre lang haben Guido Wirtz (links) und Godehard Ruppert in der Universitätsleitung zusammengearbeitet.*

mit zahlreichen Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammengearbeitet, von denen einige ein persönliches Grußwort an Godehard Ruppert richten.

Als Präsident setzte er sich besonders für das Konzept einer *Universität in der Stadt* und internationale Vernetzung ein. Eine Stadt- und eine Weltkarte veranschaulichen seine Aktivitäten in diesen Bereichen. Wie Godehard Ruppert selbst die vergangenen 20 Jahre erlebt und welches Selbstverständnis er als Präsident hatte, schildert er in seiner Abschiedsrede.

Zwei Jahrzehnte in einem Magazin abzubilden, ist fast unmöglich. Hoffentlich lernen Sie den Präsidenten und Menschen Godehard Ruppert auf den folgenden Seiten dennoch so kennen wie ich ihn kennenlernen durfte: reich an Wissen und Erfahrung, ehrlich und direkt, pragmatisch und humorvoll. Und immer auf Achse zum Wohl dieser – seiner – Universität.

*Ihr*

*Guido Wirtz*

*„A smooth sea never made a skilled sailor.“*

*Franklin D. Roosevelt*

**RÜCKBLICK**



06

**MEILENSTEINE AUS  
20 JAHREN PRÄSIDENTSCHAFT**



18

**GRÜßWORTE**



22

**WIRKEN IN DER REGION**



36

**INTERNATIONALE KONTAKTE**



42

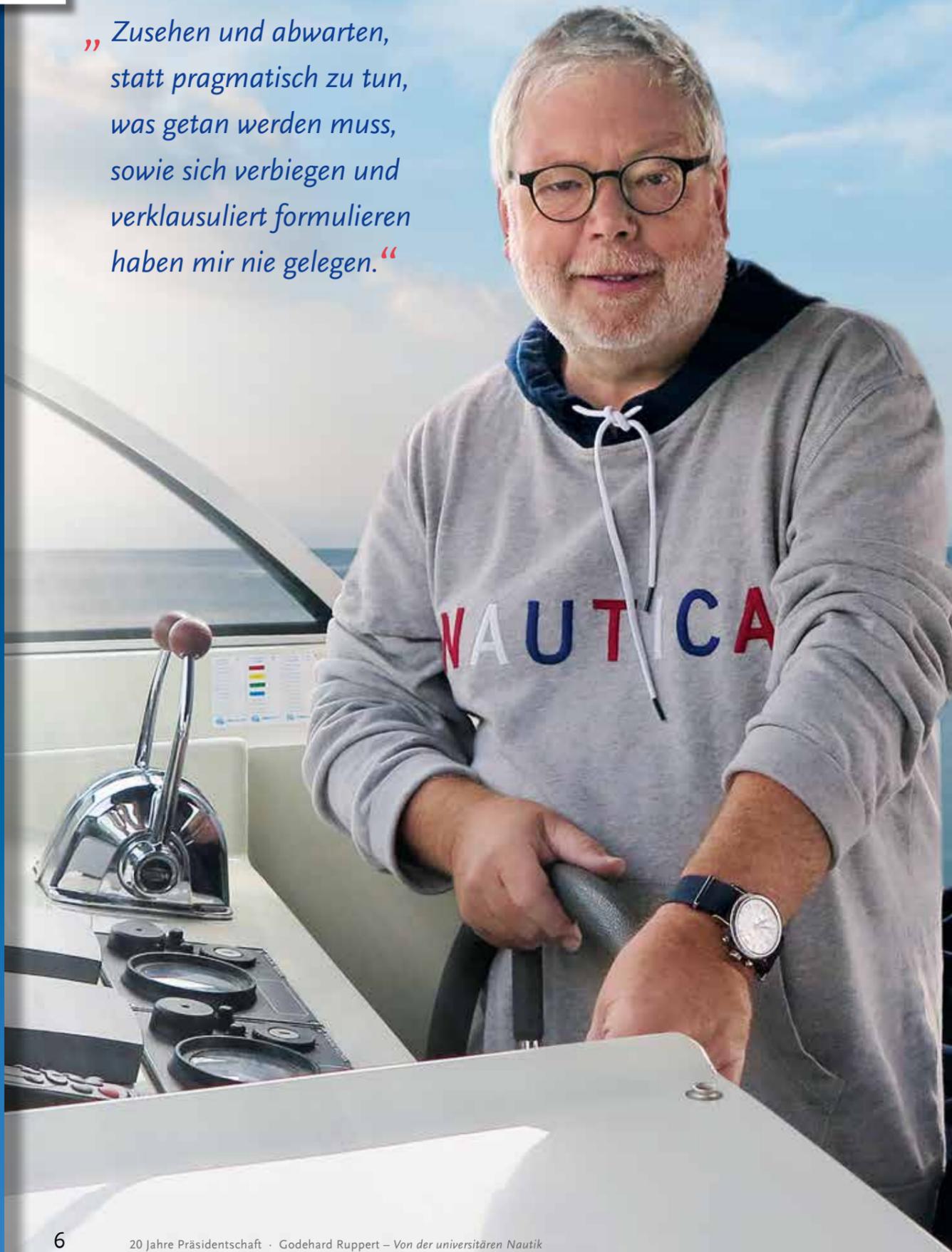
**DAS LETZTE WORT**



44

20  
Jahre

„Zusehen und abwarten,  
statt pragmatisch zu tun,  
was getan werden muss,  
sowie sich verbiegen und  
verklausuliert formulieren  
haben mir nie gelegen.“



## KLARER KURS BEI FLAUTE UND WIND

WIE GODEHARD RUPPERT DURCH DIE LETZTEN 20 JAHRE STEUERTE

Zu Beginn des Jahrtausends stellte sich für die bayerischen Hochschulen die Frage, wie sie auf höchstem Niveau forschen und lehren können angesichts stetig steigender Studierendenzahlen, knapper Ressourcen, der Internationalisierung von Forschung und Lehre, eines zunehmend härter werdenden internationalen Wettbewerbs sowie einer sich verändernden Wissensgesellschaft.

Am 8. Februar 2000 beschloss die sogenannte *Versammlung*, ein Vorläufergremium des heutigen Universitätsrats, dass der acht Jahre zuvor in die Domstadt berufene Religionspädagoge Prof. Dr. Dr. habil. Godehard Ruppert die Universität Bamberg durch diese wechselvolle Zeit führen sollte.

Biografisch hatte der zu Amtsantritt 46-Jährige mit Umbrüchen bereits einige Erfahrungen gemacht. Ein „kritisch politisiertes Elternhaus“ (Ruppert) weckte früh und dauerhaft sein Interesse, Veränderungen aktiv herbeizuführen und zu gestalten. Entsprechende ehrenamtliche Tätigkeiten und Engagements in der akademischen Selbstverwaltung folgten, unter anderem zwei Amtszeiten als Prorektor der Universität Bamberg und Vorsitzender der Ständigen Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs. In dieser Zeit lernte er, politische Entwicklungen sorgfältig zu verfolgen und zu verstehen. Beides Eigenschaften, die ihm bis heute helfen, „bei Flaute und Wind zu navigie-

ren“ – eine von vielen nautischen Metaphern und Bildern, die er als Segler gerne zur Charakterisierung seines politischen Stils nutzt.

Beruflich hatte der spätere Hochschulpolitiker ebenfalls einige Wechsel erlebt. Externe theologische Promotion in Kirchengeschichtsdidaktik statt hauptamtliche katholische Jugendarbeit, erziehungswissenschaftliche Habilitation mit einer hochschuldidaktischen Arbeit zur Kirchengeschichte statt eine Rückkehr in den Journalismus, die Verlagsbranche oder den praktischen Schuldienst: Diese Kontinuität von Einstiegen und Ausstiegen bildete bei ihm, so sagt er selbst, zwei Grundhaltungen, auf die er in seinen insgesamt fünf Bewerbungsreden als Rektor oder Präsident immer wieder zu sprechen kam: „Zusehen und abwarten, statt pragmatisch zu tun, was getan werden muss, sowie sich verbiegen und verklausuliert formulieren haben mir nie gelegen.“

Weiteres Rüstzeug erlangte Godehard Ruppert, indem er sich mit dem Fach Religionspädagogik wissenschaftlich auseinandersetzte. Als „Mischdisziplin“, der er sich vom kirchengeschichtlichen Rande aus näherte, forderte sie von ihm, Perspektiven zu wechseln sowie die Bereitschaft, interdisziplinär und kooperativ zu arbeiten. Er lernte, dass „Netze geknüpft“ werden mussten, es dabei zugleich ein kühles Gemüt zu wahren galt, und erfuhr, dass „neue Ziele nicht an alten Routen“ liegen.





**Die drei Hauptaufgaben:  
Strukturen modernisieren, Profil schärfen und die Universität öffnen und vernetzen**

Nach der Übernahme des Präsidentenamts blieb dem Kapitän nicht viel Zeit, um sich in seine neuen Aufgaben einzufinden. Fast zeitgleich tauchten Anfang der 2000er Jahre mehrere große Bojen am Horizont auf, die angesteuert werden wollten (siehe S. 10 bis 15). Von der Umstrukturierung der bayerischen Hochschullandschaft und der Umsetzung der Bologna-Reform über die Moderation eines gesamtuniversitären Profilbildungsprozesses bis hin zur Vernetzung der Universität mit Stadt und Region oder der Internationalisierung: Godehard Ruppert umschiffte sie, auch wenn es ihm Gegenwind, schlechte Sicht und andere anspruchsvolle Witterungsverhältnisse nicht immer leicht machten, optimal zu navigieren.

Nun hat er das Ziel erreicht: Am 30. September 2020 endet Godehard Rupperts hochschulpolitischer Meilentörn. Deutschlands dienstältester Universitätspräsident geht von Bord – in dem Be-

wusstsein, dass er die Universität Bamberg ohne tatkräftige Unterstützung nicht auf Kurs hätte halten können: „Die Witterungsbedingungen ändern sich oftmals überraschend. Deshalb braucht auch der geübte Skipper eine Mannschaft mit Wissen, Erfahrungen, Reaktionsvermögen und Kooperationsfähigkeit. Dieses große Glück hatte ich universitätsweit und insbesondere mit den Mitgliedern der Universitätsleitung und den Präsidiums-Mitarbeiterinnen.“

Das Ergebnis dieser 20-jährigen Reise auf den Punkt zu bringen, ist eine Herausforderung. Der bayerische Wissenschaftsminister Bernd Sibler nahm sie an und fand beim Dies academicus 2019 klare Worte: „Die Ära Ruppert war eine sehr überzeugende Ära: Präsident Ruppert hat mit Kraft, Mut und Überzeugungswillen seine Universität zu einer modernen und wettbewerbsfähigen Hochschule entwickelt und schon immer zukunftsorientiert gedacht.“

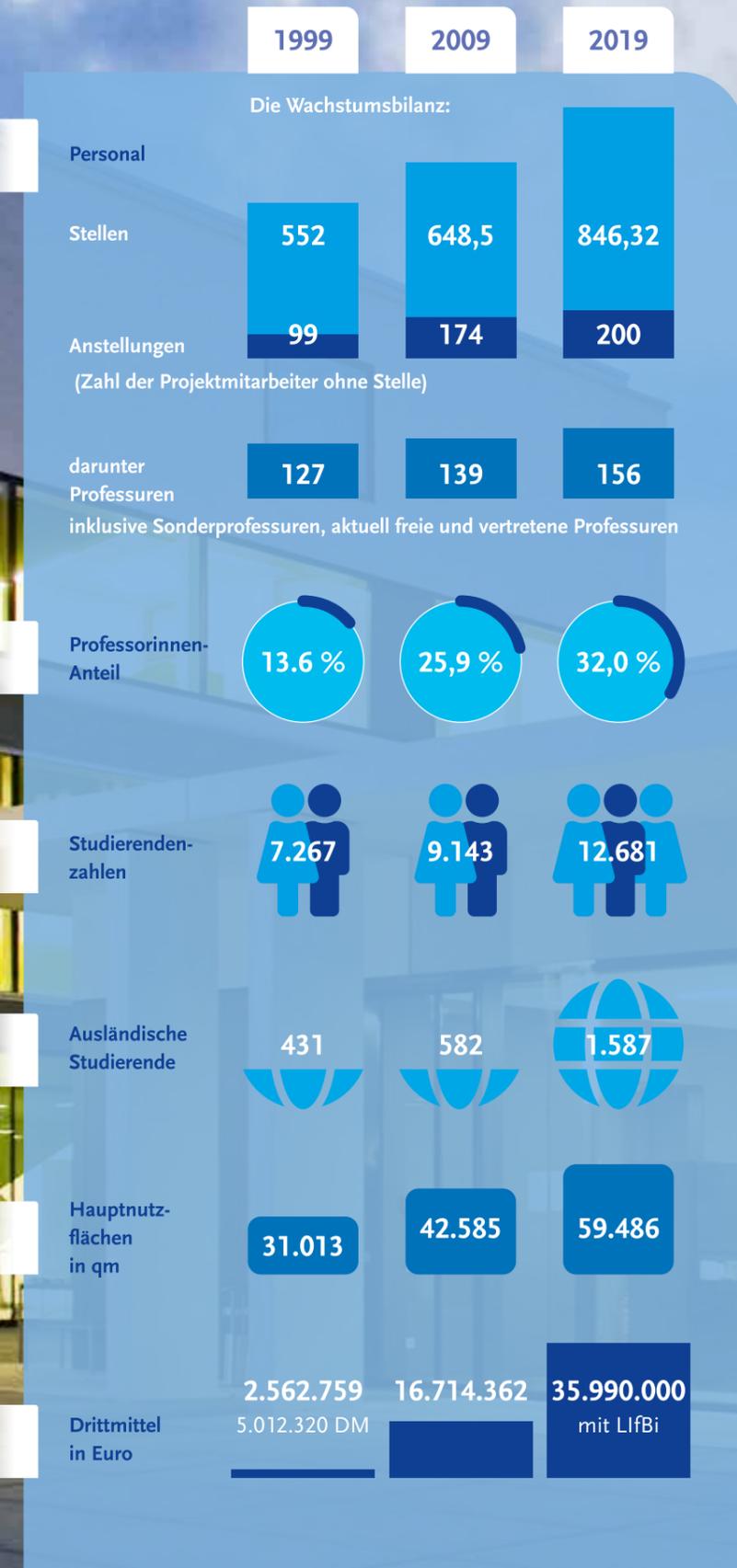


Bernd Sibler,  
Bayerischer Staatsminister  
für Wissenschaft und Kunst

**Die Universität Bamberg verfügt über ein einzigartiges Profil!**

In den vergangenen 20 Jahren hat die Universität Bamberg insbesondere in den Geistes- und Kulturwissenschaften kleine Fächer gestärkt und so auf Fachbereiche gesetzt, die an kaum einem anderen Standort vertreten sind. Zudem hat sie die Wirtschaftsinformatik mit der kultur- und humanwissenschaftlich ausgerichteten Angewandten Informatik sowie klassischen Fachbereichen verbunden. Auch mit dem Kompetenzzentrum für Denkmalwissenschaften und Denkmaltechnologien überwindet die Universität Bamberg die oft starren Grenzen der einzelnen Fächer und bringt unterschiedliche Sichtweisen und Wissens-

bestände zusammen. Dieses interdisziplinäre Angebot stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar. Die Universität Bamberg verfügt über ein einzigartiges Profil! Daran wird zugleich sichtbar, warum die Universität im Mai 2020 aus dem KI-Wettbewerb, den wir im Rahmen der Hightech Agenda Bayern ausgelobt haben, als große Gewinnerin hervorgegangen ist: Die neu gewonnenen sieben von insgesamt 50 ausgelobten Professuren vernetzen bestehende Fächer und Strukturen innerhalb der Universität miteinander und werden darüber hinaus mit Hochschulen in ganz Bayern zusammenarbeiten. Gerade in der KI-Forschung ist es besonders wichtig, dass wir über den Tellerrand hinausschauen – das klappt in Bamberg ganz hervorragend. Präsident Godehard Ruppert hat mit Visionen, Weitblick und Zukunftsorientierung auch im Bereich der KI das Profil der Universität beeindruckend geschärft. Die Universität ist hervorragend für die Zukunft aufgestellt.



## 1.

## DIE ERSTE HAUPTAUFGABE: STRUKTUREN MODERNISIEREN

Direkt nach Amtsantritt blies Ruppert stürmischer Wind entgegen. Hintergründe waren eine ministeriell geforderte Umstrukturierung der bayerischen Hochschullandschaft nach den 2005 vorgelegten Empfehlungen einer vom Bayerischen Wissenschaftsministerium besetzten Expertenkommission (= *Mittelstraß-Kommission*). Durch ein abgestimmtes Gesamtprofil, so die Grundidee der Empfehlungen, soll sich die Wettbewerbsfähigkeit sowohl der einzelnen Hochschule als auch der bayerischen Hochschulen insgesamt entscheidend verbessern. Hinzu kam die 1999 von 29 europäischen Bildungsministerinnen und -ministern unterzeichnete

### Institutioneller Umbau

Aus sechs Fakultäten wurden vier, der Fachbereich Soziale Arbeit wurde nach Coburg verlagert, die Fakultät Katholische Theologie sistiert und in die neu gegründete Fakultät Geistes- und Kulturwissenschaften aufgenommen. In ihr wurden die Fakultäten Geschichts- und Geowissenschaften und Sprach- und Literaturwissenschaften gemeinsam mit den Lehrstühlen für Philosophie zusammengeschlossen. Aus dem Umbau der ehemaligen Fakultät Pädagogik, Psychologie, Philosophie ist die Fakultät Humanwissenschaften hervorgegangen. Die Einführung von Instituten als fakultätsinterne Substrukturen trug dazu bei, innerfachliche Entscheidungsprozesse zu formalisieren und transparenter zu machen.

### Umsetzung der Bologna-Reform

Parallel zur Umstellung bisheriger Studiengänge auf das neue zweistufige Bachelor- und Mastermodell wurden Studiengänge neu konzipiert, die es bisher nicht gegeben hatte. Eine Bamberger Besonderheit sind – dank der großen Anzahl kleiner Fächer – die vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten.

### Flexibilisierung der Studiengänge

Als erste Hochschule Deutschlands führte die Universität Bamberg flächendeckend Teilzeit- und Modulstudiengänge ein. Die Vision: Menschen, die Angehörige pflegen, Kinder betreuen oder auf eine Erwerbstätigkeit angewiesen sind, sollen trotzdem die Möglichkeit haben, ein Studium zu absolvieren.

Bologna-Erklärung, die vorsah, bis 2010 einen Europäischen Hochschulraum zu schaffen. Ziel war es, Wissenschaft großräumiger zu denken und die einzelne Institution als Teil einer Wissenschaftsregion und einer nationalen und übernationalen Hochschullandschaft zu verstehen, um langfristig international sichtbar und entsprechend mobil zu sein.

Beide Vorhaben zwangen den frisch gewählten Präsidenten, sein erlerntes Werkzeug unmittelbar auspacken und anzuwenden. Es galt, eine teils sehr schmerzhaft institutionelle Restrukturierung einzuleiten und zu moderieren. Zu den schwierigen Elementen des Umbaus gehörte vor allem die Verlagerung des Fachbereichs Soziale Arbeit (FH) nach Coburg. Seit 1972 waren hier auf hohem, überregional anerkanntem Niveau Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen und im universitären Umfeld ausgebildet worden.

Überdies mussten die vorhandenen Diplom- und Masterstudiengänge in Bachelor- und Masterstudiengänge überführt und ihnen gemäße Qualitätssicherungs- und -steuerungsmaßnahmen aufgebaut werden. Zugleich forderte die Digitalisierung in Forschung, Lehre und Verwaltung immer mehr Aufmerksamkeit. Modernisierung durch Transformation war auch hier die Herausforderung. Parallel zu diesen Entwicklungen gelang es, völlig neue Unterstützungsstrukturen aufzubauen, zum Beispiel bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses oder im Bereich der Internationalisierung.

### Fächerübergreifende Unterstützungsstrukturen in Lehre und Forschung schaffen

Um die Fächer bestmöglich dabei zu unterstützen, exzellente Lehre und Forschung zu betreiben, sind zahlreiche Einrichtungen entstanden, zum Beispiel die 2009 gegründete Trimberg Research Academy (TRAc). Sie fördert insbesondere den wissenschaftlichen Nachwuchs in allen Karrierephasen ab der Promotion. Das bayerische Verbundprojekt *BayBIDS* und das Welcome Center sind Anlaufstellen für ausländische Studieninteressierte und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die einen Forschungsaufenthalt an der Universität Bamberg durchführen.

### Von der Programm- zur Systemakkreditierung

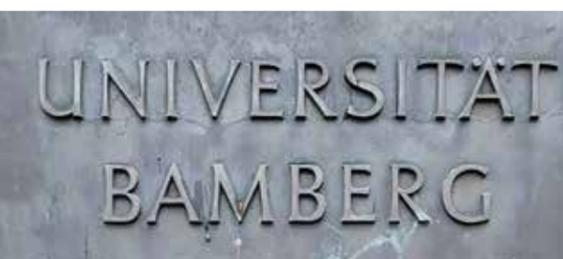
Dank ihres konsequenten Aufbaus eines internen Qualitätsmanagementsystems für Studium und Lehre konnte die Universität das Verfahren zur Systemakkreditierung nach zehnjährigem Aufbau im Jahr 2018 erfolgreich abschließen. Wichtige Neuerungen waren zum Beispiel die systematische Evaluation von Lehrveranstaltungen oder die Integration der Studiendekane in die entsprechende Studienkommission des Senats.

### Ausbau der digitalen Infrastruktur

Einführung von Chipkarte, Aufbau von Forschungsinformationssystem oder Ausbau von Forschungsdatenhaltung und Forschungsdatenmanagement: Moderne, IT-gestützte Prozesse hielten Einzug in Lehre, Forschung und Verwaltung. Um die strategische IT-Entwicklung zu beschleunigen, gibt es seit 2012 das Amt des Vizepräsidenten beziehungsweise der Vizepräsidentin für Technologie und Innovation.



Universitätspublikationen wie das Campus-Magazin uni.kat, die Universitätsmagazine uni.vers Forschung und uni.vers Studium oder die Jahresberichte geben umfassenden Einblick in die Entwicklung der Universität Bamberg unter Godehard Rupperts Präsidentschaft.  
[www.uni-bamberg.de/uni-publikationen](http://www.uni-bamberg.de/uni-publikationen)



## 2.

## DIE ZWEITE HAUPTAUFGABE: DAS UNIVERSITÄRE PROFIL NACHHALTIG SCHÄRFEN

Als sich Godehard Ruppert erstmals um das Amt des Rektors bewarb, steckte er mitten in seiner zweiten Amtszeit als Prorektor und Vorsitzender der Ständigen Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs. Zu dieser Zeit begann er seine intensive Auseinandersetzung mit dem universitären Profil und entwickelte Ideen und Maßnahmen, um es nachhaltig zu stärken. Das Rektorenamt bot die Chance, diese in die Tat umzusetzen.

Die Forschung an den vier Fakultäten der Universität Bamberg, so seine Bestandsaufnahme, ist interdisziplinär ausgerichtet, oft in fakultätsübergreifenden Zentren oder kleineren Forschungsverbänden organisiert und in vielen Fällen international vernetzt. Um diese Besonderheiten stärker herauszuarbeiten und in der Öffentlichkeit sichtbarer zu machen, initiierte er zu Beginn der 2000er Jahre einen gesamtuniversitären Profilbildungsprozess, der bis heute andauert.

Seine Grundüberzeugung, dass „wir eine neue Universität in alten Mauern sind und bleiben“, unterstützte den Kapitän dabei, den Kurs auf hoher See zu halten. Neu hieß und heißt auch bei der Profilierung nicht, alles Bestehende komplett über Bord zu werfen, sondern Ansätze, Wege und Möglichkeiten zu finden, um es für die Zukunft zu sichern.

Ausgehend von fünf „in jeder Hinsicht konkurrenzfähigen Schwerpunkten“ begann die Profilentwicklung: Sprachbasierte kulturwissenschaftliche Area-Studies, Mediävistik einschließlich praktische Kunstwissenschaft und Kulturgutsicherung, Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften mit Fokus auf Europa und dem internationalen Raum sowie Angewandte Informatik. Als wichtige Stationen auf der Reise erwiesen sich die am 1. Oktober 2001 errichtete Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik, die Stärkung der Lehramtsausbildung und eine Berufungspolitik, die darauf setzte, Vorhandenes zu ergänzen und zu erweitern.

Dank dieser stringenten und von Godehard Ruppert reformierten Berufungspolitik, die bayernweit Schule machte, sowie einer konsequenten Förderung von fakultätsübergreifenden Forschungsverbänden und -zentren konnte sich die

*Die Universität Bamberg ist zugleich alt und jung. Nach außen sichtbar veranschaulichen das die Neubauten, die neben denkmalgeschützten Gebäuden stehen. In Struktur und Ausstattung wirkt die Universität neu und modern, ist dabei aber ihrer langen Tradition verpflichtet.*

Universität Bamberg erfolgreich im nationalen und internationalen Wettbewerb um Forschungsfördergeldern positionieren. Zu den sichtbarsten Ergebnissen zählen die Gründung des Leibniz-Instituts für Bildungsverläufe e.V. (LifBi) und der Erfolg in der Exzellenzinitiative mit der Bamberg Graduate School of Social Sciences (BAGSS). Eine universitätsweite, intensiv geführte Profilentwicklungsdiskussion konturierte das Profil in den letzten Jahren weiter. Sie führte aktuell zu einer Definition von vier Schwerpunkten und mehreren Potenzialfeldern.

### Profilbildungsprozess

Zu Beginn der 2000er Jahre setzten fünf, heute setzen vier Forschungsbereiche besondere profilbildende Schwerpunkte: Digitale Geistes-, Human- und Sozialwissenschaften, Empirische Sozialforschung zu Bildung und Arbeit, Erschließung und Erhalt von Kulturgut sowie Kultur und Gesellschaft im Mittelalter. Der Profilentwicklungsdiskussion dauert an. Derzeit formieren sich Potenzialfelder, die ein klares Entwicklungspotenzial hin zu Schwerpunktbereichen beinhalten.

### Profilschärfung durch Querschnittsdisziplin Informatik und Digitalisierung

Bis heute besitzt die 2001 gegründete Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik einen im deutschsprachigen Raum bislang einmaligen interdisziplinären Zuschnitt. Dieser Idee folgend integrieren zunehmend mehr Fächer informatisches Knowhow in ihr Profil. Jüngste Beispiele sind die Denkmal- und Geschichtswissenschaften mit ihrem seit 2017 besetzten Lehrstuhl für Digitale Denkmaltechnologien und der Professur für Digitale Geschichtswissenschaften, die derzeit besetzt wird.

### Einzigartig aufgestellte Sozialwissenschaften mit neuem An-Institut und Erfolg in der Exzellenzinitiative

In der außergewöhnlich kurzen Zeit von nur fünf Jahren nach Projektstart gelang es zum 1. Januar 2014, das bis heute in der deutschen Bildungslandschaft einzigartige Exzellenznetzwerk *National Education Panel Study/Nationales Bildungspanel (NEPS)* von einem zeitlich befristeten Forschungsprojekt zu einem dauerhaft finanzierten An-Institut der Universität Bamberg, dem Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e.V. (LifBi), auszubauen. Qualitativ herausragende Nachwuchsförderung im Bereich der empirischen Sozialwissenschaften leistet die Bamberg Graduate School of Social Sciences (BAGSS). 2012 war sie in der Exzellenzinitiative erfolgreich, ihre Anschlussfinanzierung ist gesichert.



## 3.

## DIE DRITTE HAUPTAUFGABE: DIE UNIVERSITÄT ÖFFNEN UND VERNETZEN

Seit der ersten Amtsperiode durchgängig mit im Boot ist Godehard Rupperts Anspruch, einem „Haus der Weisheit“ vorzustehen, akademische Bildung im humboldtschen Sinne statt Ausbildung zu bieten und den Menschen in den Mittelpunkt des universitären Denkens und Handelns zu stellen. Die gesellschaftliche Verantwortung, die für die Universität mit diesem Selbstver-

ständnis einhergeht, findet ihren Ausdruck in familienfreundlichen Arbeitsstrukturen, durchgängiger Chancengleichheit, der Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens oder im Engagement für Stadt und Region. Verbindung in verschiedene Bereiche des öffentlichen Lebens schaffen auch Rupperts zahlreiche außeruniversitäre Ämter. Er ist unter anderem Mitglied im Landeshochschulrat des Landes Brandenburg und stellvertretender Vorsitzender des Rundfunkrats des Bayerischen Rundfunks.

### Gleichstellung und Frauenförderung

Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit und lebenslanges Lernen in den universitären Alltag zu integrieren, das waren große Herausforderungen in den letzten beiden Jahrzehnten. Erfolge zeigen sich in der Zertifizierung als familienfreundliche Universität (2019 zum fünften Mal in Folge), der Verabschiedung eines universitätsweiten Gleichstellungskonzepts oder der Einrichtung einer Kontaktstelle Studium und Behinderung. Die 2015 eingerichtete Akademie für Schlüsselqualifikation und wissenschaftliche Weiterbildung (ASwW) ermöglicht es, auf wissenschaftlichem Niveau in allen Lebensphasen zu lernen. Konsequente Frauenförderung zeigt sich bei Berufungen. Seit 2000 wurden 203 Berufungen an die Universität angenommen, davon 70 von Professorinnen; das entspricht einem Frauenanteil von 34,5 Prozent.

### Wissenstransfer für Wirtschaft und Unternehmen

Um mit Unternehmen und beruflicher Praxis aktiv an der Lösung von praxisrelevanten Problem- und Fragestellungen zu arbeiten, hat die Universität Bamberg zahlreiche neue Veranstaltungsformate entwickelt und engagiert sich seit 2011 in der TechnologieAllianzOberfranken (TAO), einem Verbundprojekt der vier oberfränkischen Hochschulen. Dank der erfolgreichen Teilnahme am Förderwettbewerb *EXIST-Potentiale* im Jahr 2019 können künftig insbesondere die Beratungs- und Servicestrukturen für Gründungsvorhaben entscheidend ausgebaut werden.

### Kultur-Uni

Über 90 Konzerte aus der Reihe *Musik in der Universität*, über 50 Lesungen namhafter Autorinnen und Autoren aus der Reihe *Literatur in der Universität*, dazu das jährlich stattfindende, preisgekrönte Kulturfestival *kontakt*, unzählige öffentliche Vorträge, Podiumsdiskussionen oder Ausstellungen: Dank des fakultätsübergreifenden Engagements der Universitätsangehörigen können interessierte Bürgerinnen und Bürger jedes Semester eine Vielzahl von kostenlosen Veranstaltungen besuchen.

Dass Öffnung nicht an Ländergrenzen Halt macht, versteht sich für einen Segler von selbst. Internationalität zu leben ist für Godehard Ruppert eine Herzensangelegenheit. Rund 200 Reisen in 70 Länder unternahm er in seiner gesamten Amtszeit, um die Beziehungen zu den Partnerhochschulen zu stärken und neue Partnerhochschulen zu gewinnen, um interessierten Schülerinnen und Schülern ein Studium in Bayern und speziell in Bamberg schmackhaft zu machen oder die Universität auf wissenschaftlicher und hochschulpolitischer Ebene zu vernetzen (siehe S. 42). Eine überdurchschnittlich hohe Quote in der Stu-

dierendenmobilität und eine stetig wachsende Zahl an internationalen Forschungskoperationen und Besuchen von Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sind heute sichtbarer Ausdruck für eine langfristig angelegte Internationalisierungsstrategie.

### Internationalisierung

Die vielfältigen internationalen Aktivitäten in einer ganzheitlichen Strategie zu bündeln und von dort aus Zukunftsperspektiven zu entwickeln, waren wichtige Meilensteine auf dem Weg zu einer weltoffenen Universität. Zahlreiche Maßnahmen gingen daraus hervor, unter anderem die Einrichtung von internationalen Studiengängen wie *International Software Systems Science* oder der *European Joint Master's Degree* in Anglistik. Mittlerweile können Bamberger Studierende an Austauschprogrammen mit über 350 Partneruniversitäten in mehr als 60 Ländern teilnehmen. Internationale Forschungsverbünde wie BRIDGES oder die gezielte Förderung von Gastprofessuren, beispielsweise durch die Einrichtung der Johann-von-Spix-Professur und eines internationalen Gästehauses, haben einen intensiven Modell- und Wissenstransfer nach Bamberg etabliert.

### Raumkonzept Universität in der Stadt

Als die Gesamthochschule Bamberg, eine Vorläuferinstitution der Universität Bamberg, gegründet wurde, entstand das bis in die Gegenwart hinein verfolgte Raumkonzept *Universität in der Stadt*. Es sieht die Nutzung von bereits bestehenden Gebäuden in der Innenstadt vor – statt einer Campus-Universität, die alle Gebäude auf einer Fläche zumeist am Stadtrand konzentriert. Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten, denn eine universitäre Nutzung entlastet die Kommune, verhindert Leerstand und Verfall und sorgt dafür, dass stadtbildprägende Gebäude wie zum Beispiel das ehemalige Jesuitenkloster An der Universität 2 dauerhaft öffentlich zugänglich bleiben.

### Impact-Faktor Universität

Mit derzeit fast 1400 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Angestellten und rund 320 Beamtinnen und Beamten hat sich die Universität Bamberg zu einem der größten Arbeitgeber der Region entwickelt. Gemeinsam mit rund 13.000 Studierenden prägen und verjüngen sie das Stadtbild. Von ihrer Kaufkraft profitieren lokale Einzelhändler und Dienstleister, Restaurants und Gastronomiebetriebe oder vor Ort ansässige Unternehmen gleichermaßen enorm.





## EINE ZUVERLÄSSIGE CREW

### MITGLIEDER DER UNIVERSITÄTSLEITUNG 2000–2020

Auch der beste Kapitän steuert ein großes Schiff nicht völlig alleine. Er braucht eine Crew, auf die er sich verlassen und mit der er Hand in Hand arbeiten kann. Während seiner Amtszeit leitete Godehard Ruppert die Geschicke der Universität gemeinsam mit 14 Kolleginnen und Kollegen. Mit Wissen, Erfahrung, Reaktionsvermögen und Kooperationsfähigkeit hielten sie das Boot auf Kurs, bauten die traditionsreiche Universität bei voller Fahrt und auf hoher See um und entwickelten die Otto-Friedrich-Universität zu der Institution, die sie heute ist.



Prof. Dr. Maike Andresen

2015–2018  
Vizepräsidentin für Forschung  
und wissenschaftlichen  
Nachwuchs



Prof. Dr. Ingrid Bennewitz

2000–2004  
Prorektorin für Forschung und  
wissenschaftlichen Nachwuchs



Prof. Dr. Rainer Drewello

2004–2008  
Vizepräsident für Forschung  
und wissenschaftlichen  
Nachwuchs



Prof. Dr. Johann  
Engelhard

2000–2004  
Prorektor für Lehre  
und Studium



Prof. Dr. Hans-Peter Frey

1996–2000  
Vizepräsident für Lehre  
und Studium



Prof. Dr. Frithjof Grell

2017–2020  
Vizepräsident für Lehre  
und Studierende



Prof. Dr. Sebastian  
Kempgen

2008–2017  
Vizepräsident für Lehre  
und Studierende



Martina Petermann

2000–2007  
Kanzlerin



Prof. Dr. Astrid Schütz

2012–2015  
Vizepräsidentin für Forschung  
und wissenschaftlichen  
Nachwuchs



Prof. Dr. Anna  
Susanne Steinweg

2008–2011  
Vizepräsidentin für Forschung  
und wissenschaftlichen  
Nachwuchs



Dr. Dagmar  
Steuer-Flieser

seit 2008  
Kanzlerin



Prof. Dr. Margarete  
Wagner-Braun

2018–2020  
Vizepräsidentin für Forschung  
und wissenschaftlichen  
Nachwuchs



Prof. Dr. Guido Wirtz

2011–2020  
Vizepräsident für Forschung  
und wissenschaftlichen Nach-  
wuchs, ab 2012 Vizepräsident  
für Technologie und Innovation



Prof. Dr. Reinhard Zintl

2004–2008  
Vizepräsident für Lehre  
und Studium



Der Bologna-Prozess beginnt europaweit, auch in Bamberg.

Mit *European Economic Studies* startet der erste konsekutive Bachelor-/Master-Studiengang in Bayern.



2000

Die größeren Profildfelder der Universität werden in fünf Schwerpunkte eingeteilt.

Das Graduiertenkolleg *Märkte und Sozialräume in Europa* wird eingerichtet.

Das Fortbildungszentrum Hochschullehre (FBZHL) entsteht.



2002

Mit der Gründung der interdisziplinären Forschergruppe *Bildungsprozesse, Kompetenzentwicklung und Selektionsentscheidungen im Vor- und Grundschulalter (BiKS)* wird der Grundstein für das Bamberger Kompetenzfeld *Empirische Bildungsforschung* gelegt.

Bamberg führt als erste Universität in Bayern die personalisierte Chipkarte ein.

Die Universität Bamberg erhält das Grundzertifikat zum *audit familien-gerechte hochschule*.



2005

## MEILENSTEINE AUS 20 JAHREN PRÄSIDENTSCHAFT

### NEPS Nationales Bildungspanel

Das Nationale Bildungspanel (NEPS) wird in Bamberg angesiedelt. Es macht die Universität zum Zentrum der nationalen Bildungsforschung mit internationaler Ausstrahlung.

Die Erweiterte Universitätsleitung beschließt das Leitbild der Universität Bamberg: Regional verankert – wissenschaftlich profiliert – international vernetzt.

Das Welcome Center für ausländische Forschende wird gegründet.

Die erste von fünf Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Ministerium dient dazu, die Strukturen der Universität Bamberg zu modernisieren und ihr Profil zu stärken.



2006



2008



2010



2001

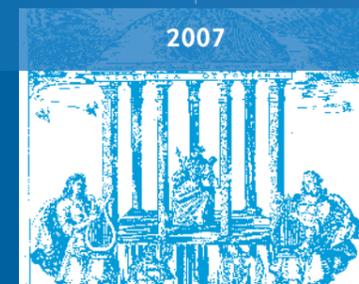
Die Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik (WIAI) wird gegründet.



2004

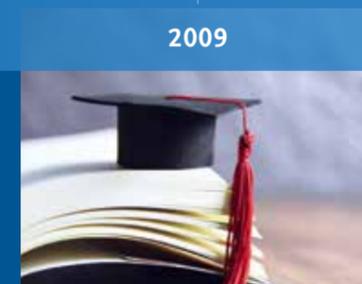
Im Strategiepapier *Vision UniBay 2010* skizzieren die Rektoren der elf bayerischen Universitäten, wie sie die Universitätslandschaft im Freistaat umstrukturieren möchten.

2000  
—  
2010



2007

Das Haus der Weisheit – aus sechs Fakultäten (und einem Fachbereich) werden vier:



2009

Die Trimberg Research Academy (TRAC) wird als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bamberg gegründet.

**GuK**  
Fakultät Geistes- und Kulturwissenschaften

**SoWi**  
Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

**Huwi**  
Fakultät Humanwissenschaften

**WIAI**  
Fakultät Wirtschaftsinformatik & Angewandte Informatik



Auf der HRK-Forschungslandkarte werden drei Schwerpunkte eingetragen:

- Mediävistik und Kulturgutsicherung
- Empirische Sozialforschung, insbesondere Bildungsforschung sowie
- Digitale Sozial- und Geisteswissenschaften

Die Förderung der Bamberg Graduate School of Social Sciences (BAGSS) aus der Exzellenzinitiative beginnt.

Ein dritter Vizepräsident – für Technologie und Innovation – ergänzt die Universitätsleitung.

Die Gebäude auf der ERBA-Insel werden bezogen.



Das Nationale Bildungspanel (NEPS) wird zum Leibniz-Institut für Bildungsverläufe (LifBi).

# 2011 – 2020



Die Universität legt offiziell Qualitätsziele in Studium und Lehre fest.

Der zweisprachige Masterstudiengang *Kulturwissenschaften des Vorderen Orients/Cultural Studies of the Middle East*, gefördert durch das Elitnetzwerk Bayern, startet.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bewilligt zehn Tenure-Track-Professuren aus dem Bund-Länder-Programm WISNA.

Für den wissenschaftlichen und den wissenschaftsstützenden Bereich wird ein gemeinsames Gleichstellungskonzept vorgelegt.

Die Digitalisierungsstrategie ermöglicht zeitgemäßes, digital unterstütztes Forschen, Lehren und Lernen für alle Universitätsmitglieder.



2012



2014



2017



2019



2011

Die TechnologieAllianzOberfranken (TAO) wird gegründet.

Das Teilzeitstudium wird für fast alle Studiengänge eingerichtet.

Die Universität verabschiedet eine Open-Access-Strategie.

Das *Center of Excellence Women and Science* bestätigt der Universität den bayernweit höchsten Anteil an Frauen in Spitzenpositionen.



2013

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) bestätigt der Universität eine „erfolgreiche Gleichstellungsstrategie“.



2015

Die generalsanierte AULA der Universität (Dominikanerkirche) wird wiedereröffnet.

In der Entwicklungsperspektive 2020 beschreibt die Universität die gesamtuniversitäre strukturelle und fachliche Entwicklung.



2016

Das Kompetenzzentrum für Denkmalwissenschaften und Denkmaltechnologien (KDWT) wird gegründet.

Die Zielperspektive Internationalisierung wird verabschiedet: „weltoffen und offen für die Welt“.

Das Projekt *Wegweisende Lehrerbildung (WegE)* im Rahmen der Qualitätsoffensive Lehrerbildung startet.



2018

Neuausrichtung des Bamberger Forschungsprofils auf vier Schwerpunkte.

Die Universität Bamberg ist systemakkreditiert. Das Verfahren zum Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems für Studium und Lehre ist abgeschlossen.



2020

Die Universität kann die Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik deutlich ausbauen, vor allem den Bereich *Künstliche Intelligenz*.

Das Gästehaus für internationale Gäste wird fertiggestellt.



## 20 JAHRE VOLLER BEGEGNUNGEN PERSÖNLICHE WORTE ZUM ABSCHIED



Als Präsident ist Godehard Ruppert zahlreichen Menschen begegnet, darunter auch bedeutenden Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Einige seiner Weggefährtinnen und Weggefährten, mit denen er intensiv zusammengearbeitet hat, haben ihm persönliche Zeilen zum Abschied geschrieben. Sie blicken aus ganz unterschiedlichen Perspektiven auf die gemeinsame Zeit zurück.

GRÜßWORTE

Lieber Godehard -  
eine Ära geht zu Ende. Und ich  
bin sehr dankbar, dass ich als  
Professor und als Dekan der Fakultät  
Humanwissenschaften davon intensiv  
Anteil haben durfte. Ich war an der  
Uni Bamberg wunderbar glücklich.  
Und das auch, weil Sie einen Präsidenten  
hatte, der die Geisteswissenschaften aktiv  
gefördert hat... DANKE FÜR ALLES!  
Dein Heinrich



Prof. Dr. Heinrich  
Bedford-Strohm,  
Landesbischof



Prof. Dr. Theodor Berchem,  
ehem. Präsident  
der Universität Würzburg  
und des DAAD

Καλημέρα ες αεί  
Lieber Herr Ruppert,  
20 Jahre an der Spitze einer  
angesehenen Universität, das ist  
ein geistiger und körperlicher Marathon.  
Herzlichen Glückwunsch und Dank  
dafür, Dank auch für Ihren Humor,  
der ja bei einem Genies mit  
allen sehr verwandt ist  
Mit Fr. Berchem

Herrn Präsident! Guter Godehard,  
 ... the fundamental things apply  
 As time goes by!

Viele lieben Dank für die gemeinsame  
 Zeit bei Uni Bayreuth - bei habe ich  
 ganzes Jahr sehr lernen und  
 tun. Dein wertvoller Rat hat mir  
 vom ersten Tag an sehr geholfen.

In alter Freundschaft: Macht et jot!  
 Deine Juwela Doering-Manteuffel



Prof. Dr. Sabine  
 Doering-Manteuffel,  
 Präsidentin der Universität  
 Augsburg, Vorsitzende der  
 Universität Bayern e.V.

Liebes Herr Ruppert,  
 nachdem Sie unsere Universität so viele  
 Jahre geprägt, zusammengehalten und durch  
 viele nicht immer einfache Entscheidungen  
 geführt haben, müssen wir uns jetzt  
 darauf einstellen, daß Sie andere Priori-  
 täten setzen. Ihre intellektuelle Erfahrung  
 und Ihre Fähigkeit, alle - mal mit sofer,  
 mal mit etwas neuen Nebensachen - zu einem  
 gemeinsamen Ziel zu bringen, warb ich  
 sehr gerne vermischen wie Sie es passen. Ich  
 wünsche Ihnen für Ihren Ruhestand alles  
 Gute und den Renu, endlich all die  
 Dinge tun zu können, die bis her immer  
 zurück stehen mußten.  
 Mit herzlichen Grüßen  
 Thomas Gehring



Prof. Dr. Thomas Gehring,  
 Vorsitzender des Senats der  
 Universität Bamberg



Prof. Dr. Peter Frankenberg,  
 ehem. Rektor der  
 Universität Mannheim und  
 ehem. Wissenschaftsminister  
 von Baden-Württemberg

Lieber Herr Ruppert,  
 über viele Jahre haben wir im  
 Universitätsrat der Andrássy-  
 Universität in Budapest zusammen  
 gearbeitet, in bestem Einverständnis.  
 Ich habe Ihre hochkompetente und  
 hilfe Art des Austausches und der  
 Leitung sehr geschätzt.  
 Alles Gute weiterhin in Budapest,  
 Ihr  
 Peter Frankenberg



Nora-Eugenie Gomringer,  
 Leiterin des Künstlerhauses  
 Villa Concordia in Bamberg

<b>Ihm</b>		
was wagen	was erfahren	was getan haben
was mutig begehen	was tragen	wer geworden sein
was aushalten	was mittragen	
was fordern	was entwickeln	nun
was hören	was inspirieren	immer weiter sein
was genauer hören	was bauen	und immer weiter werden
was noch genauer hören	was für andere bauen	
was überhören	was haben	
wer sein	wer sein	
wer werden	wer für andere sein	
wer für andere sein	wer werden	
wer für andere werden	wer für andere werden	

Nora Gomringer  
 für Godehard Ruppert,  
 Juli 2020

Godehard Ruppert  
Einem Vielseitigen unter unseren Präsidenten

Ein langer beruflicher Weg und Werdegang bringt es mit sich, dass alle von Begegnungen berichten können, die uns selbst zumindest nachträglich richtungsweisend erscheinen und es in der Sache auch sind.

Gleich einem Streckenposten traf ich Präsident Godehard Ruppert, den langjährigen Chef der O-F-U Bamberg. Beide in wechselnden Funktionen zwischen 1986 und 2008 immer wieder, durfte ich seine Stimme bei vielen Überlegungen und Entscheidungen hören, ihnen nicht selten auch folgen.

Eine ganz außergewöhnliche Nachbarschaft ergab sich, da wir beide – Ruppert für die Hochschulen, ich für die Musik – im Rundfunkrat ein ganz anderes als das eigene Metier zu repräsentieren hatten. Da ließ sich von Sitzung zu Sitzung besser einschätzen, was wachsende Menschen- und Medienkenntnis ausmachen. Bei ihm und mir.

Rupperts souveräne Statements werden fehlen.




Dr. Thomas Goppel,  
ehem. Wissenschaftsminister  
von Bayern

Sehr geehrter Herr Präsident,  
Lieber Godehard,  
Wir sind uns in unseren beruflichen Stationen über mehr als 20 Jahre oft und an unterschiedlichen Orten begegnet, ob bei einem zufälligen Treffen in Bogotá an der Hotelbar oder zuletzt in zahlreichen Präsidenten/-innen-Förderungskommissionen in Potsdam. Alle Begegnungen waren geprägt von Sympathie, beruflichem Respekt und herzlichem Verbundenheit. Das hat man nicht oft.  
Danke!  
Auf viele weitere Begegnungen freut sich  
Jens  
Ul. Gutheil



Prof. Dr. Ulrike Gutheil,  
ehem. Kanzlerin der  
Technischen Universität  
Berlin und ehem. Wissenschafts-Staatssekretärin  
von Brandenburg



Prof. Dr. Thomas Grünewald,  
Präsident der Hochschule  
Niederrhein und ehem.  
Wissenschafts-Staatssekretär  
von Nordrhein-Westfalen

Lieber Godehard Ruppert,  
auch wenn es bald zwei Jahrzehnte sind – ich hatte keine Mühe, mir die Begegnungen und die vielen Kontexte unser Zusammenarbeit in Erinnerung zu rufen. Wann immer ich von einer Ihrer vielen Expeditionen profitieren durfte, darf ich sagen: Ihre Beiträge haben meine Arbeit besser gemacht und mich persönlich bereichert. Für das alles, für manchen guten Rat und für Ihre Kollegialität danke ich Ihnen ganz herzlich. Bleiben Sie gesund und genießen Sie das Leben!

Ihr  
Thomas Grünewald



Prof. Dr. Wolfgang Herrmann,  
ehem. Präsident der  
Technischen Universität  
München

Lieber Godehard,  
als gegenseitige langjährige Wegbegleiter haben wir die bayerische Hochschullandschaft nicht unerheblich mit- und umgestaltet. Dein inneres Fein für die Gestaltung eines besseren Zukunft hat Dich getrieben, so wie mich auch! Du hast Dich um die Academia verdient gemacht, und nicht nur ich als Freund soll den Lobesgesang auf Dich anstimmen. Eine glückliche Zukunft sei Dein Lohn.  
In herzlichem Verbundenheit,  
Dein Ludwig A. H. C. amann



Sehr geehrtester Präsident, lieber Herr Ruppert,  
mit Güte und Weisheit aber auch mit  
Durchsetzungsstärke und klarer Linie, so  
steuerten Sie die Uni Bamberg durch  
ereignisreiche Jahre:  
Ihr Engagement bei der Virtuellen Hoch-  
schule Bayern war grandios. Wir alle  
profitierten in diesen Corona-Zeiten davon.  
Viel Gesundheit und Freizeit  
Ihr Wolfgang Heubisch



Dr. Wolfgang Heubisch, MdL,  
ehem. Wissenschaftsminister  
von Bayern

Werte Präsident, lieber Godehard,  
Universitätsrat, vhb, NPK, ICDF,  
... einen Großteil des Weges sind  
wir gemeinsam gegangen und sind  
Freunde geworden.

In der Dauer der Amtszeit musste  
ich Dich allerdings an mir vorbeizieh  
lassen!

Ich würde Dir alles erdenklich Gute  
Helmut Hoyer



Prof. Dr. Helmut Hoyer,  
ehem. Rektor der  
FernUniversität Hagen und  
ehem. Mitglied im Universitäts-  
rat der Universität Bamberg



Prof. Dr. Peter Hommelhoff,  
ehem. Rektor der Universität  
Heidelberg

lieber Herr Ruppert,  
nach langer gemeinsamer Zeit  
in der Hochschullehrerkonferenz,  
vor allem aber nach so fruchtbarer  
Zusammenarbeit im Universitäts-  
rat der Androssy-Universität in  
Budapest wünsche ich Ihnen  
nur die verdiente Ruhe, denn nach-  
zugehen, was Ihnen würde bereitet.  
Ihr Peter Hommelhoff



Melanie Huml, MdL,  
Staatsministerin Bayern;  
Vorsitzende des Kuratoriums  
der Universität Bamberg

Sehr geehrter Präsident,  
lieber Godehard!  
Eigentlich kann ich mir die Otto-  
Friedrich-Universität Bamberg  
ohne Dich kaum vorstellen, da Du  
zwei Jahrzehnte „Deine“ Hochschule  
geprägt, erfolgreich vorangetrieben  
und ihr Profil klug geschärft hast.  
Dafür und für unsere vertrauens-  
volle Zusammenarbeit danke ich  
Dir von Herzen!

Alles Gute für die Zukunft  
Deine Melanie

Sehr geehrte, liebe Herr Ruppert,  
 Es ist mir eine große Ehre, Ihnen  
 zu Ihrem bevorstehenden Ruhe-  
 stand alles erdenkliche Gute zu  
 wünschen. Voller Stolz dürfen  
 Sie auf Ihr prägnantes Lebens-  
 werk zurückblicken. Für Ihre  
 aufrichtige Lebensfreude wünsche ich  
 Ihnen Gesundheit, Lebensfreude  
 und viele schöne Erlebnisse.  
 Herzlichst Ihre  
 Marion Kiechle



Prof. Dr. Marion Kiechle,  
 ehem. Wissenschaftsministerin  
 von Bayern

Sehr geehrter Herr Präsident,  
 nach über zwanzig Jahren nehmen Sie  
 Abschied von Ihrem sehr arbeitsintensiven  
 Amt. Sehr gerne und dankbar denke ich an  
 unsere gute Zusammenarbeit in dieser Zeit  
 zum Wohl unserer Universität zurück.  
 Sie haben das Profil der Bamberg-Universität  
 geschärft und sie zu einem wichtigen Faktor  
 des geistig-kulturellen und wirtschaftlichen  
 Lebens in Bamberg und darüber hinaus weiterent-  
 wickelt.  
 Alle guten Wünsche  
 Ihnen  
 Herbert Lauer  
 Alt-Oberbürgermeister



Herbert Lauer,  
 ehem. Oberbürgermeister  
 der Stadt Bamberg  
 und ehem. Präsident  
 des Universitätsbundes



Dr. Josef Lange,  
 ehem. Generalsekretär der  
 HRK und ehem. Wissenschafts-  
 Staatssekretär von Berlin und  
 Niedersachsen

Sehr geehrter Herr Präsident,  
 lieber Herr Ruppert!  
 Als einer der seit 1970 nur fünf  
 Universitätspräsidenten in Deutschland  
 mit einer Amtszeit von mehr als 20  
 Jahren scheiden Sie aus dem Amt.  
 Meiner Dank für stets vertrauensvolle  
 Zusammenarbeit in unterschiedlichen  
 Zusammenhängen verbindet sich mit  
 den besten Wünschen für Ihre weitere  
 Aktivität, Glück und Erfolg,  
 Gesundheit und frohen Segen  
 Hr  
 Josef Lange



Heidrun Pivernetz,  
 Regierungspräsidentin  
 von Oberfranken

Lieber Herr Präsident Professor Ruppert,  
 Sie haben Wissenschaft auf höchstem Niveau und mit  
 internationaler Ausrichtung zum Markenzeichen der  
 Otto-Friedrich-Universität Bamberg entwickelt. Als  
 Initiator der TAO haben Sie zur Schlagkraft der Bil-  
 dungsstandortes maßgebend beigetragen.  
 Sie waren stets für eine rege Uni-Bauaktivität in  
 der Weltweit- und Hochschulleistungs-Kategorie,  
 Erba-Gebäude, viele Gebäudesanierungen.  
 Mit dem besten Dank für Ihr großes Engagement und  
 allen guten Wünschen für die Zukunft  
 Ihre  
 Heidrun Pivernetz



Lieber Godehard,  
 vornehmlichst lange hast die Otto-Friedrich-  
 Universität Bamberg geleitet. Und das mit  
 Geschick, Klugheit, einer Portion sympathischer  
 Reflexion und vor allem viel Erfolg!  
 Doch danke für viele sehr gute Gespräche,  
 manche Tipps und Hinweise und Dein Engage-  
 ment bei der virtuellen Hochschule Bayern.  
 Alles Gute für den neuen Lebensabschnitt  
 in Bamberg, Deine manne oder wer auch  
 immer auf der Welt.  
 Dein  
 Bernd Sailer



Bernd Sailer, M.D.,  
 Staatsminister für Wissenschaft  
 und Kunst Bayern

Lieber Godehard,  
 20 jährige Auszeiten sind in der Politik  
 in der Wissenschaft eher die Ausnahme.  
 Mit Deiner Führungskraft und Kreativität  
 schickst Du "unsere Uni" in einen  
 intellektuellen, kulturellen und wirtschaftlichen  
 Aufschwung für die Jahre Region, Eisen-  
 Jüdel, Jura, Metall- und, Hallenbad/Sport-  
 schiedung sind in Allein-Marktprominenten  
 geworden, in einem im Wettbewerb zu  
 können.

Danke im Namen der Bayerischen Zwi-  
 schenschaft und Danke für viele persönliche  
 Einladungen, den ich stets verbunden bin.  
 Alles Gute für die Zukunft, herzlich  
 Anders Jucker



Andreas Starke,  
 Oberbürgermeister  
 der Stadt Bamberg,  
 Präsident des  
 Universitätsbundes

Magnifizenz, verehrte Professor Ruppert,  
 eine Theologe und Gestalt, ja Mecher. Ein  
 Scheinbarer Gegensatz - nicht bei Ihnen.  
 Was Sie seit 1996 und seit 2000 an und für  
 die Otto-Friedrich-Universität geleistet und  
 erreicht haben ist gigantisch. Aus der Geistes-  
 Wissenschaft eine Stärke profizieren, die Arbeit  
 nicht nur initiieren, eine Bau- + Renovierungs wolle  
 perpetuieren. Die Fülle Ihre Taten ist legendär,  
 kein Witz und sind Sie ein stich offene, kollektive  
 und kluge Partner und Partner.  
 ad multos annos

Uu  
 Jochen Jucker



Dr. Ludwig Spaenle, M.D.,  
 ehem. Wissenschaftsminister  
 von Bayern



Prof. Dr. Dieter Timmermann,  
 Vorsitzender des Universitäts-  
 rats der Universität Bamberg,  
 ehem. Rektor der Universität  
 Bielefeld und ehem. Präsident  
 des Deutschen Studentenwerks

Sehr geehrter Herr Präsident,  
 lieber Godehard,

ich wünsche Dir einen entspannten Ruhe-  
 stand, aber vornehmlich ein hoffentlich von  
 Heftigkeit und Stress freies Unruhestand  
 sein wird. Du hast eine bewundernswürdige  
 Leistung vollbracht: die Otto-Friedrich-  
 Universität in 20 Jahren durch alle Stür-  
 me und Fluten geführt und ihr dabei  
 zungelich gedient. Es hat Spaß gemacht, mit  
 Dir im His-Kuratorium und insbeson-  
 dere in der Hochschulstrukturkommis-  
 sion des Landes Brandenburg wie auch  
 in der HZK zu diskutieren zu wirken und  
 es hat mir große Freude bereitet, Dein  
 Wirken für Deine Universität fünf  
 Jahre lang beratend begleiten zu  
 dürfen.

Alles Gute, Löss die Flügel und  
 fliehe das Leben, das vor Dir liegt.

Dein Dieter



Sehr geehrter Herr Präsident,  
 lieber Prof. Dr. Dr. Ruppert,  
 herzlichsten Dank und große  
 Anerkennung für 20 Jahre  
 überzeugende und erfolgreiche  
 Führung der Universität Bamberg.  
 Viele Grüße und alle guten  
 Wünsche Ihr  
 Frank-J. Weise



Dr. Frank-Jürgen Weise,  
 ehem. Vorstandsvorsitzender  
 der Bundesagentur für Arbeit  
 und Ehrendoktor an der  
 Fakultät Sozial- und Wirt-  
 schaftswissenschaften

Sehr geehrter Herr Präsident,  
 liebe Godenhard,  
 "Präsident werden ist nicht  
 sooo schwer, Präsident sein  
 dagegen sehr". Volle Be-  
 wundernng für die lange und  
 gute Zeit im Amt mit großem  
 Erfolg - die Universität  
 Bamberg auf guten Weg -  
 kann so für die künst-  
 lichen Intelligenz.  
 Alles alles Gute für die  
 Zukunft!  
 Margret Wintermantel



Prof. Dr. Margret  
 Wintermantel,  
 ehem. Präsidentin der HRK  
 und des DAAD



Ulrich Wilhelm,  
 Intendant des Bayerischen  
 Rundfunks und ehem. Staats-  
 sekretär im Bundeskanzleramt

Lieber Herr Professor Ruppert,

zu Ihrer Verabschiedung in den Ruhestand denke ich an die langen Jahre unserer engen, hervorragenden Zusammenarbeit. Diese hat ihren Anfang zu der Zeit, als ich als junger, noch nicht mit allen Themen vertrauter Amtschef des Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Ihren Wirkungskreis getreten bin. Ich erinnere mich noch gut an meine erste gemeinsame Sitzung in der „Universität Bayern“ bei der ich Sie als wichtige Stimme und Vordenker im Kreis der bayerischen Universitäten kennengelernt habe. Das hat sich dann in der weiteren Zusammenarbeit im Staatsministerium auf das Vortrefflichste bestätigt. Sie haben mit Weitblick, großer Kraft und Leidenschaft die Otto-Friedrich-Universität entscheidend weiterentwickelt und ihr Profil klug geschärft.

Als sich einige Jahre später unsere Wege im BR erneut gekreuzt haben, hat mich das persönlich sehr gefreut. Ich habe es als Glücksfall für den BR empfunden, dass wir von Ihrem Wissen und Ihrem Erfahrungsschatz in den Diskussionen und den Entscheidungen im Rundfunkrat profitieren konnten.

Mit allen guten Wünschen

Ihr  
 Ulrich Wilhelm



Dr. Hans Zehetmair,  
 ehem. Wissenschaftsminister  
 von Bayern

Stolz und zufrieden kann der Steuermann von  
 Bord gehen: das Wissenschafterschiff der Otto-Friedrich-  
 Universität Bamberg hat verlässlichen und zielorientierten  
 Kurs gehalten, trotz mancher stürmischer See.  
 Zwei Jahrzehnte fundierter und professioneller Verant-  
 wortung des Präsidenten, Prof. Dr. Ruppert, zeichnen  
 dafür.

Als langjähriger Staatsminister und Weggefährte  
 zolle ich dafür Respekt und Anerkennung.  
 Dem emeritus wünsche ich

Optimum cum dignitate,  
 Ad multos annos!  
 Hans Zehetmair



## DAS WELTKULTURERBE ALS CAMPUS

### „UNIVERSITÄT IN DER STADT“ – DAS BAMBERGER KONZEPT



In Bamberg wird Geschichte lebendig. Wer durch verwinkelte Gassen mit mittelalterlichen Bauwerken schlendert, fühlt sich in eine andere Zeit versetzt. Der historische Stadtkern ist UNESCO-Weltkulturerbe. Es ist kein Zufall, dass sich die Universität Bamberg mittendrin befindet; Grund dafür ist neben dem historischen Ursprung das Konzept einer *Universität in der Stadt*. Während seiner Amtszeit als Präsident hat sich Godehard Ruppert nachdrücklich dafür eingesetzt, denn:

„Der Charme der Weltkulturerbestadt trägt wesentlich dazu bei, die Bindung der Studierenden und Mitarbeitenden an die Universität zu verstärken.“

Was wäre die Stadt ohne Universität? „Bamberg wäre ein Freiluftaltersheim“, lautete Godehard Rupperts Antwort, die er 2014 in einem Interview dem Fränkischen Tag gab. Mit dem überspitzt formulierten Satz machte er deutlich, dass von dem Konzept *Universität in der Stadt* auch die Stadt profitiert. Der Freistaat Bayern hat für die universitäre Nutzung viele denkmalgeschützte Häuser aufwendig saniert. Und das studentische und wissenschaftliche Leben mit vielfältigen kulturellen Angeboten trägt wesentlich zu einer lebendigen, jugendlichen Stadt bei, die mit ihrem Flair Arbeitskräfte anzieht.

#### Die Universität wächst mitten in der Stadt

„In Bamberg ist das Weltkulturerbe gewissermaßen unser Campus“, nennt Godehard Ruppert das Alleinstellungsmerkmal der Universität. Die meisten ihrer mittlerweile über 50 Gebäude liegen in der Altstadt. Mit dem Konzept führte der Präsident eine Entwicklung fort, die 1972 begann, als die Gesamthochschule Bamberg errichtet wurde: 3.500 Studienplätze waren geplant und benötigten Raum. Zwei Standorte wurden zur Gesamthochschule zusammengeführt, nämlich die Pädagogische Hochschule in der Feldkirchenstraße und die Philosophisch-Theologi-



In ihren Karikaturen spielt Christiane Pfohlmann auf die Symbiose von Universität und Stadt Bamberg an: Darauf, dass Studierende die Stadt „verjüngen“ und „überrennen“ (links oben, rechts unten); und auf das wissenschaftliche Wirken der Universität in Bamberg am Beispiel des NEPS (rechts oben).



sche Hochschule im Gebäude An der Universität 2. Die Lyzeumstiftung Bamberg stellte weitere Häuser zur Verfügung: An der Universität 5 und 7, Am Kranen 12, Austraße 17. So war die Idee einer *Universität in der Stadt* geboren.

Seitdem legt die Universitätsleitung großen Wert auf Gebäude in oder nahe der Innenstadt. Die Universität benötigte in den vergangenen 20 Jahren regelmäßig neue Räume. Alleine zwischen 2000 und 2019 haben sich die Studierendenzahlen von rund 7.000 auf circa 13.000 fast verdoppelt. Auch die Zahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die in der Region forschen und wirken, ist stetig gestiegen. Ein besonderer Höhepunkt im Bereich der Forschung: 2008 wurde das Nationale Bildungspanel (NEPS) in Bamberg angesiedelt und machte die Universität zum Zentrum der nationalen Bildungsforschung. Aus dem NEPS entstand 2014 das Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e.V. (LifBi).

Universitätsangehörige forschen, lehren und arbeiten an verschiedenen Orten in der Stadt. „Die Universität Bamberg kann zwar nie ein Campus werden, aber sie kann wie ein Netz in einem überschaubaren Stadtbereich liegen und damit die Wege verkürzen, die Logistik verbessern und den Nahverkehr weniger belasten“, erläuterte Godehard Ruppert seine Pläne in einem Pressegespräch im Jahr 2000. „Die Idee ist, die Universität auf der Inselstadt zwischen dem Kranen und der ERBA-Spitze zu konzentrieren.“ Diese Idee führte zu Neubauten auf dem Marcusgelände und der ERBA-Insel. Die Bauprojekte bedeuteten eine deutliche Entlastung für die wachsende Universität.



20  
Jahre

45



### Zwei große Neubauten für die Universität

Auf dem Marcusgelände wurden 2011 die Gebäude MG1 und MG2 eingeweiht, die Teilbereiche der Fakultät Humanwissenschaften beherbergen. Ein Hörsaal, Seminar- und Büroräume sowie Arbeitsplätze für Studierende finden in den dreistöckigen Gebäuden Platz. Große Teile der Humanwissenschaften sind nun auf dem Marcusgelände vereint. Dort befinden sich auch das Marcushaus und das Noddack-Haus, in denen bis 1984 die Staatliche Frauenklinik und Hebammenschule Bamberg untergebracht war. Heute forschen und lehren darin vor allem die Fächer Psychologie, Didaktik der Naturwissenschaften und Erziehungswissenschaft.

Etwa zeitgleich entstand der Neubau auf der ERBA-Insel, den die Universität im Jahr 2012 bezog. Das sechsgeschossige Gebäude bietet 2.000 Hörsaal- und Seminarraumplätze und über 250 Büroarbeitsplätze. Dort ist vor allem die Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik (WIAI) untergebracht, außerdem Teilbereiche der Geistes- und Kulturwissenschaften sowie der Humanwissenschaften. Der Neubau vervollständigte den heutigen Standort-Dreiklang ERBA – Feldkirchenstraße – Innenstadt. Zahlreiche weitere Einzelobjekte in der Innenstadt kaufte oder mietete der Freistaat in den vergangenen 20 Jahren (siehe Stadtkarte auf S. 40 - 41).

### Zwei universitäre Kleinode

Insbesondere zwei Bauprojekte waren dem Präsidenten ein persönliches Anliegen. Zum einen die AULA: Die ehemalige Dominikanerkirche wurde generalsaniert und 2015 wiedereröffnet. Bis heute ist Godehard Ruppert stolz darauf:

45: 2011 entstanden neue Gebäude auf dem Marcusgelände.

16: Die AULA ist das Schmuckstück der Universität.

13: Imposant wirkt das Gebäude auf der ERBA-Insel.

16

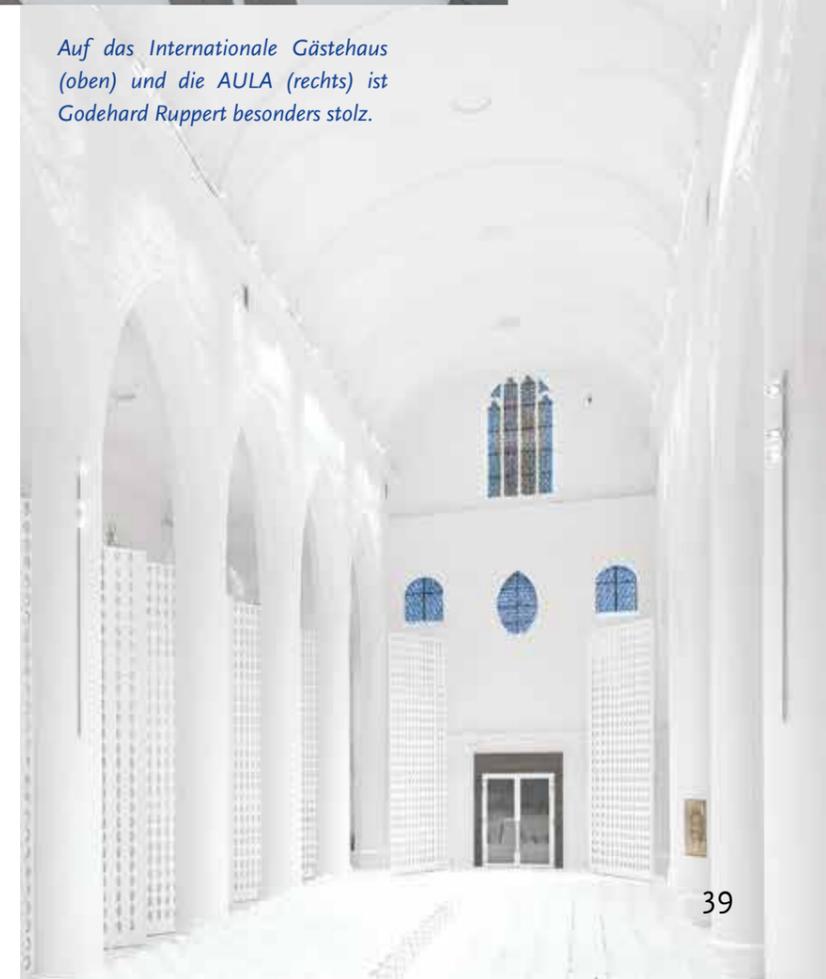


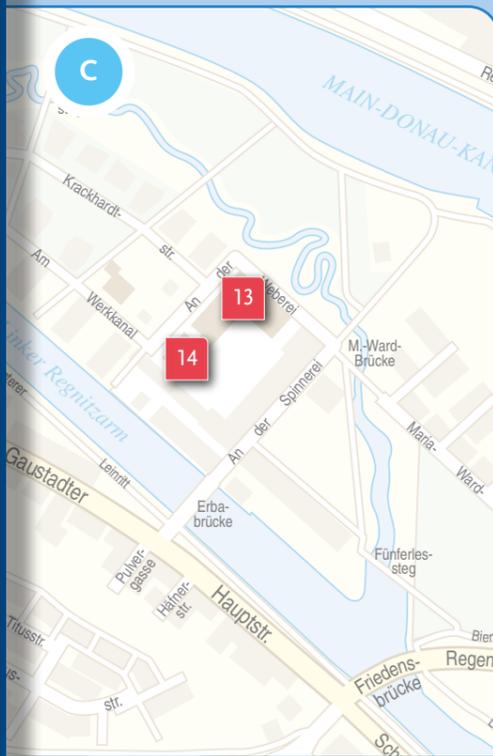
13



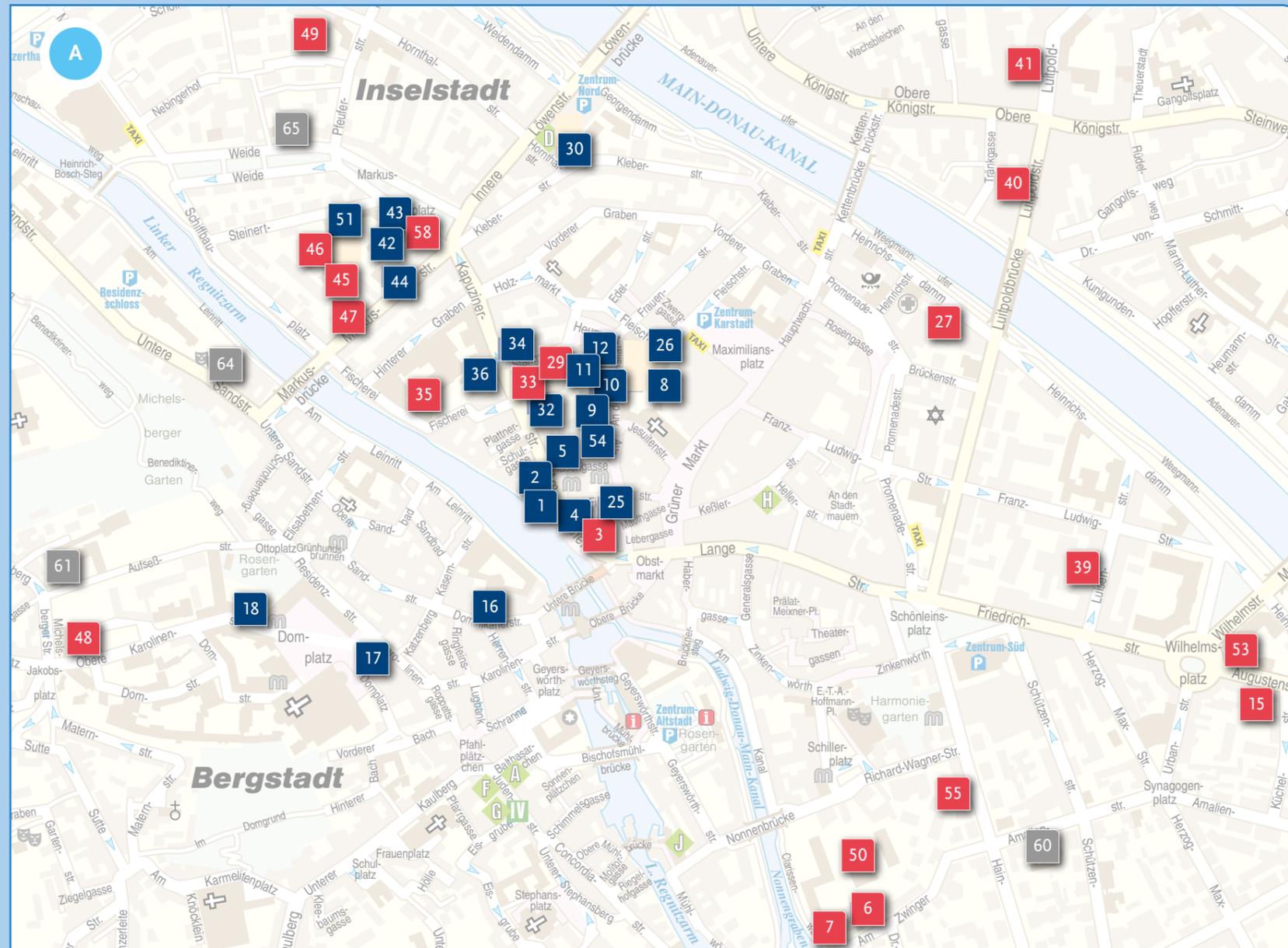
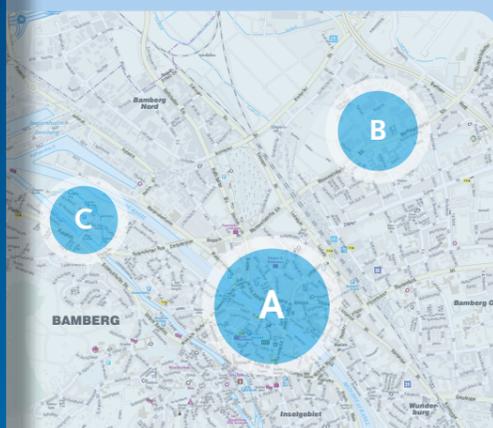
„Viele traditionsreiche Universitäten im Ausland besitzen eine Assembly Hall, also einen Festsaal für akademische Ehrungen und Feierlichkeiten. Mit unserer AULA haben wir diesen Ort, den es hierzulande noch nicht gab, nach Deutschland geholt.“ Nach ihrer Sanierung versinnbildlicht die AULA das Selbstverständnis der Universität Bamberg, Tradition und Moderne zu vereinen. Zum anderen wurde 2020 das Internationale Gästehaus fertiggestellt. Im sanierten Einzeldenkmal namens Haus zum Wasserwirt an der Rückseite von *Klein Venedig* wohnen künftig Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem Ausland. Godehard Ruppert betont: „Um hochrangige internationale Forschende für Kooperationen zu gewinnen, müssen wir ihnen ein entsprechendes Umfeld bieten. Das Haus zum Wasserwirt verspricht einen nahezu exklusiven Standortvorteil für die Otto-Friedrich-Universität Bamberg.“ Durch Projekte wie diese hat Godehard Ruppert das Konzept *Universität in der Stadt* fortgeführt, weiterentwickelt und geprägt.

Auf das Internationale Gästehaus (oben) und die AULA (rechts) ist Godehard Ruppert besonders stolz.





ERBA



Innenstadt



Feldkirchenstraße

neue Standorte ab 2000  
(während Godehard  
Rupperts Amtszeit)



Standorte vor 2000



Standorte vor 2000  
(keine Universitäts-  
Einrichtung mehr)



- |                        |                                       |  |  |                                    |                                    |
|------------------------|---------------------------------------|--|--|------------------------------------|------------------------------------|
| 1 Am Kranen 1          | 12 An der Universität 11              | 19 Feldkirchenstraße 21 (F21)              | 27 Heinrichsdamm 4                     | 41 Luitpoldstraße 19               | 54 Austraße 37                     |
| 2 Am Kranen 3          | 13 An der Weberei 5                   | 20 Feldkirchenstraße 21 (FMA)              | 28 Heinrichsdamm 32 *<br>(Kooperation) | 42 Markusplatz 3<br>(Noddack-Haus) | (Schwanenhaus)                     |
| 3 Am Kranen 10         | 14 An der Weberei 5<br>(Nebengebäude) | 21 Feldkirchenstraße 21<br>(BAGSS)         | 29 Heumarkt 2                          | 43 Markusplatz 3                   | 55 Hainstraße 10                   |
| 4 Am Kranen 12         | 15 Augustenstraße 6                   | 22 Feldkirchenstraße 21<br>(Sportzentrum)  | 30 Hornthalstraße 13 *                 | 44 Markusstraße 6                  | 56 Emil-Kemmer-Straße 13 *         |
| 5 Am Kranen 14         | 16 Dominikanerstraße 2a<br>(AULA)     | 23 Feldkirchenstraße 21<br>(Rechenzentrum) | 31 Kapellenstraße 13 *                 | 45 Markusstraße 8a (MG1)           | 57 Feldkirchenstraße 21<br>(Mensa) |
| 6 Am Zwinger 4         | 17 Domplatz 2                         | 24 Feldkirchenstraße 21 (UB)               | 32 Kapuzinerstraße 16                  | 46 Markusstraße 8a (MG2)           | 58 Markusplatz 3 (Cafeteria)       |
| 7 Am Zwinger 6         | 18 Domplatz 8<br>(Kooperation)        | 25 Fischstraße 5/7                         | 33 Kapuzinerstraße 18                  | 47 Markusstraße 12a/b              | 59 Memmelsdorferstraße 211 *       |
| 8 An der Universität 2 | 9 An der Universität 5                | 26 Fleischstraße 2                         | 34 Kapuzinerstraße 20/22               | 48 Obere Karolinenstraße 8         | 60 Amalienstraße 4                 |
| 9 An der Universität 7 | 10 An der Universität 9               |  | 35 Kapuzinerstraße 24                  | 49 Pfeuferstraße 16                | 61 Aufseesianum                    |
|                        |                                       |  | 36 Kapuzinerstraße 25                  | 50 Schillerplatz 17                | 62 Hallstadter Straße 48 *         |
|                        |                                       |  | 37 Kärntenstraße 7                     | 51 Steinertstraße 1                | 63 Kirschbacherstraße 39           |
|                        |                                       |  | 38 Katharinenstraße 1 *                | 52 Armeestraße 47 *                | 64 Untere Sandstraße 30            |
|                        |                                       |  | 39 Luisenstraße 5                      | 53 Wilhelmsplatz 3                 | 65 Weide 18                        |
|                        |                                       |  | 40 Luitpoldstraße 5                    |                                    | 66 Weidendamm 60 *                 |

\* Diese Standorte liegen außerhalb der Kartenabschnitte



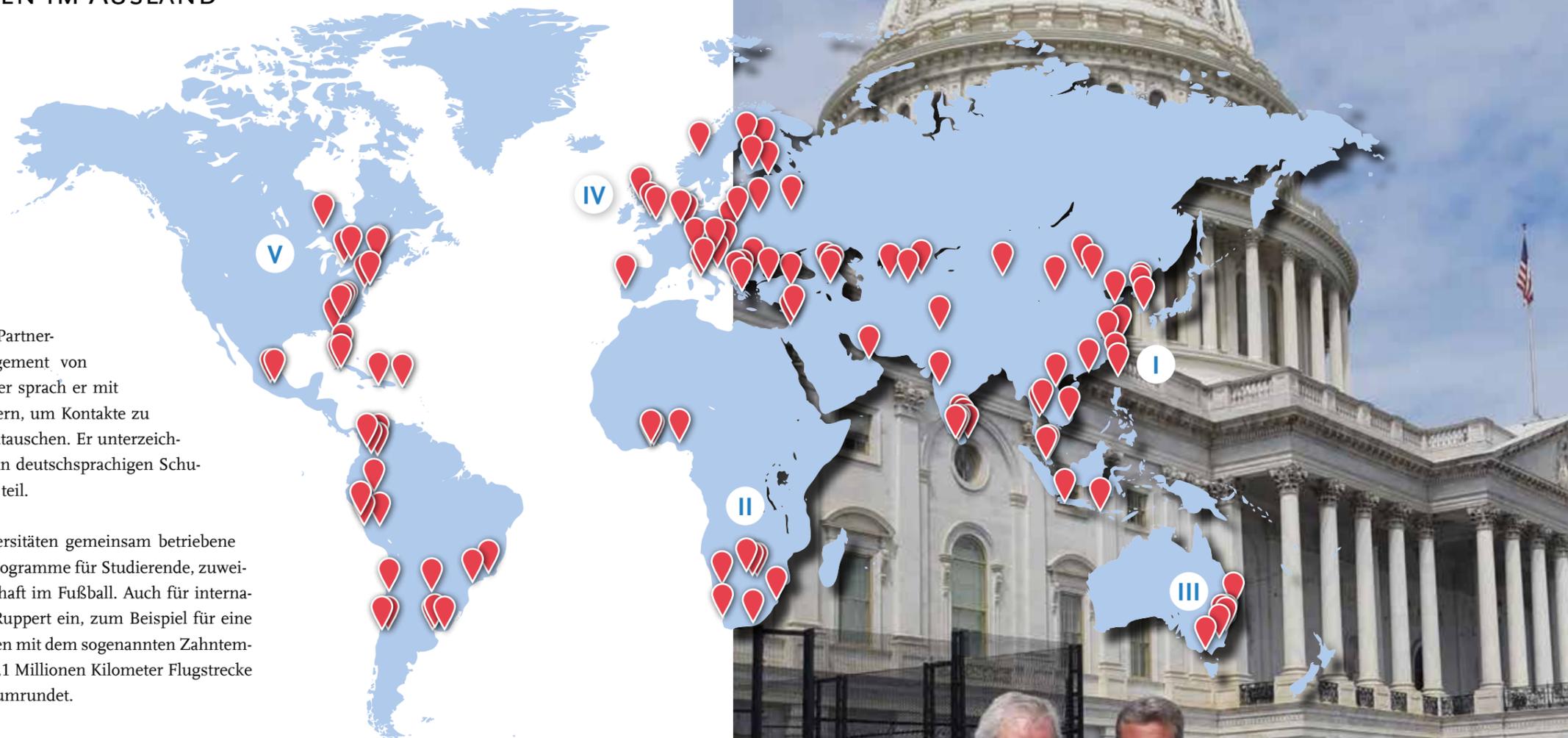
## IN 20 JAHREN 27-MAL UM DIE WELT

### GODEHARD RUPPERT PFLEGT INTENSIVE KONTAKTE ZU HOCHSCHULEN IM AUSLAND

Er war der Außenminister der Universität Bamberg: Godehard Ruppert verband sein Amt als Universitätspräsident mit zahlreichen beruflichen Reisen in die Welt. Sein Fazit: „Wissenschaft ist per se international und wo immer sie nationale Grenzen zieht, macht sie sich als Wissenschaft unmöglich. Die Universitäten haben die Chance und auch die Verpflichtung, als Modell für die Gesellschaft zu agieren.“

Die Universität Bamberg verdankt ihre rund 350 Partnerhochschulen weltweit insbesondere dem Engagement von Godehard Ruppert. Auf seinen Reisen in 68 Länder sprach er mit zahlreichen Hochschulvertreterinnen und -vertretern, um Kontakte zu knüpfen, zu pflegen oder auch Erfahrungen auszutauschen. Er unterzeichnete Kooperationsverträge, stellte die Universität an deutschsprachigen Schulen vor und nahm an internationalen Konferenzen teil.

Der Präsident stimmte mit internationalen Universitäten gemeinsam betriebene Studienprogramme ab. Er vereinbarte Austauschprogramme für Studierende, zuweilen in Begleitung der Universitätsauswahlmannschaft im Fußball. Auch für international vernetzte Forschung setzte sich Godehard Ruppert ein, zum Beispiel für eine Kooperation der Bamberger Denkmalwissenschaften mit dem sogenannten Zahntempel in Kandy (Sri Lanka). Auf 399 Flügen legte er 1,1 Millionen Kilometer Flugstrecke zurück. Somit hat er die Erde in 20 Jahren 27-mal umrundet.



**I** 2007: Mit einer Universität in Taiwan vereinbart Ruppert studentischen Austausch.



**II** 2009: Informationsreise durch Südafrika, unter anderem zur Witwatersrand-Universität.



**III** 2013: Mit der universitären Fußballmannschaft besucht Ruppert australische Universitäten.



**IV** 2013: In Großbritannien nimmt Ruppert an einer internationalen Tagung teil.



**V** 2019: Ruppert besucht mit einer Delegation um Staatsminister Bernd Sibler die USA und Kanada.

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

## DIE GRUNDLAGEN DER UNIVERSITÄREN NAUTIK

### RESÜMEE UND DANK

# 1 2 3

#### Prolog

**Erste Vorbemerkung:** Im Studium, speziell in diversen Veranstaltungen über den didaktischen Urvater Johann Amos Comenius bei Klaus Schaller, habe ich die konsequente Dreigliedrigkeit kennengelernt und habe sie in vielen Unterrichtsstunden, Lehrveranstaltungen und Vorträgen wie auch in meiner Antrittsrede vor über 20 Jahren eingehalten. Daher folgen nach drei Vorbemerkungen drei Hauptteile mit je drei Anmerkungen sowie drei Nachbemerkungen, um zurückzublicken, zu resümieren und zu danken.

**Zweite Vorbemerkung:** Der Titel ist nicht wörtlich zu verstehen, er deutet nur eine Metaphorik an, derer ich mich in Teilen zur Steigerung der Anschaulichkeit bediene: In Deutschland vergleicht man eine Universität gern mit einem Tanker. Wenn man diese Metapher weiterdenkt, hat also der Leiter einer Universität die Aufgabe des Kapitäns eines solchen Tankers. Nun, ich hatte 41 Semester die Ehre, keine der großen, sondern eher eine der mittelgroßen Universitäten zu leiten. Daher drängt sich mir eher das Bild eines Segelboots auf, wobei die Größe und Klasse unterschiedlich sein können, denn mitunter hat man den Eindruck, in der universitären Regatta treten einige mit einer Jolle an, während andere ausgerüstet sind für den Admirals-Cup.

**Dritte Vorbemerkung:** Offenbar gibt es tatsächlich formale Übereinstimmungen mit dem Segeln. Der Skipper gibt einen Kurs vor, verfolgt eine Strategie, aber die Mannschaft hat mitunter eigene Vorstellungen. – Man plant mit Blick auf Umgebung, Wind und Wetterlage. Doch überraschend und unvorhersehbar verändern sich die Bedingungen. Ein Wärmegewitter etwa baut sich schnell auf und entlädt sich mit großer Gewalt; das lokale Wetter überlagert die Großwetterlage. Entsprechend muss die Strategie schnell auf die neuen Verhältnisse eingestellt werden. Also: Segel wechseln oder reffen, Kurs anpassen, abwet-



tern. Das Können von Skipper und Mannschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen, ihr Reaktionsvermögen, ihre Improvisationskunst, ihre Kooperationsfähigkeit werden aufs Höchste gefordert. Denn nur dadurch kann das Boot doch noch ins Ziel, vielleicht auch nur in einen sicheren Hafen gebracht werden. Sperrige Mannschaft, plötzlich umschlagende Anforderungen, widrige Rahmenbedingungen, Reaktionsdruck – das sind alles auch Faktoren, die die Steuerarbeit in der heutigen Universität charakterisieren.

## 1 Steuern und Leiten

**Erste Anmerkung:** Im Bewusstsein der Bevölkerung erleben wir Ambiguitäten und Ungleichzeitigkeiten: In Zeiten, in denen sich alles rasend schnell verändert, schätzt niemand Überraschungen, aber einen eigenen Kurs wollen die meisten auch nicht wählen. Das entlastet, denn Schuld an allem Übel sind dann die, die andere auf sicherem Kurs durchs Leben führen sollten. Nur leider haben diese Kompass und Karte verlegt. Am Ruder ist offenbar kein Mensch. Wo einst der Kapitän Wind und Wetter trotzte, duckt man sich harmoniesüchtig vor jeder noch so kleinen Welle. Nimmt der Sturm zu, dann sind die Kapitäne längst im Rettungsboot. Die Takelage reißt. Der Chef seilt sich ab.



Ich habe an anderer Stelle formuliert: Ein Universitätspräsident muss mit dem Hausmeister genauso reden können wie mit der Leibniz-Preisträgerin, und beide respektieren, auch wenn das unzeitgemäß scheint.

**Zweite Anmerkung:** Man muss sich doch fragen, wie es so weit kommen konnte, dass die größten und schnellsten Schiffe, die jemals das Meer befuhren, von Kapitänen gesteuert werden, die plötzlich überrascht feststellen, dass das Meer launisch ist, mehr noch, dass sie eigentlich auf hoher See sind statt dort, wo sie immer noch glauben zu sein: in ruhigen Binnengewässern. Wie kamen all die Süßwasserkapitäne vom Binnensee in den stürmischen Atlantik? In Sachen Führung haben wir uns seit vielen Jahren auf die Suche nach einem Kurs gemacht, auf dem wir vorwärtskommen wollen, obwohl gleichzeitig Windstille herrschen soll.

Nach den dramatischen Erfahrungen der deutschen Vergangenheit musste sich Führung demokratisieren. Das ist gut und richtig – wenn man demokratisch nicht mit populistisch wechselt. In der einen Variante steht am Steuer ein Rad einer, der gewählt wird, weil man ihm das zutraut. Bei der populistischen Spielart hingegen soll jeder mal ran. Mitunter verschleiert man diesen Ansatz mit Anciennität. Heraus kommt ein Zickzack-Kurs, der nur nervt. Führungskompetenz geht so schleichend verloren.

Wenig hilfreich ist auch, dass bei Propagierung der Internationalität streckenweise zugleich eine ausgeprägte Angst vor der Globalisierung herrscht. Daraus könnte man die Frage ableiten, ob diese Haltung eigentlich nichts anderes ist als das klandestine Eingeständnis, dass das, was man gelernt hat, fürs offene Gewässer nicht reicht.

Kaum naht das Meer, rufen diese Kapitäne nach einer Kursumkehr – zurück zum staatlich geschützten Binnensee. Stets mit angelegter Rettungsweste und fertig für den beherzten Sprung ins Rettungsboot, wenn das Manöver nicht gelingt. Das Schiff schlingert dann Richtung offene See. Die Grundregeln der Nautik haben sich dramatisch verändert, gefahren aber wird häufig nach altem Muster.

**Dritte Anmerkung:** Neue Ziele liegen nicht an alten Routen. Gesucht werden also Kapitäne, die Situationen jeweils neu einschätzen können und die abseits der bekannten Routen manövrieren. Die Brücken, auf denen sie Dienst tun, sind nicht mehr die einsamen Posten von früher, in denen das Pathos und die Pose regiert. Verantwortung ist kein Einzelschicksal mehr. Entscheidungen werden dort gefällt, wo Wissen ist. Da Universitäten Orte sind, an denen Wissen generiert wird wie an keiner anderen Stelle, sind Universitäten auch die Orte, an denen dem Thema Führung viel mehr Bedeutung zukommen muss, als dies derzeit der Fall ist.

Führungskräfte, die mit Menschen nicht umgehen möchten, sind so unfähig wie Kapitäne mit Seekrankheit. In der Folge macht die Mannschaft, was sie will, oder meutert. Meuterei ist in der Regel die Folge schlechter Führung und weniger eine Reaktion auf schlechte Bedingungen. Je besser der Umgang in einem Unternehmen, desto höher ist die Produktivität – eine alte Weisheit, die sich freilich nicht überall durchgesetzt hat.

In diesem Kontext bewegt man sich gesamtgesellschaftlich als Präsident, hat es gleichzeitig aber mit einer Subkultur zu tun:

## 2 System Universität

**Erste Anmerkung:** Kann man eine Universität so führen wie ein Unternehmen? In der Typologie unterschiedlicher Formen von Organisationen steht die Universität für einen ganz bestimmten Typus: den Typus der lose verkoppelten komplexen Organisation. Michael D. Cohen und James G. March haben schon vor Jahren diese Organisationsform genauer analysiert – und zwar aus gutem Grund eben am Beispiel der Universität. Sie bezeichnen die Universität mit einem provozierenden, aber doch zutreffenden Begriff als „organisierte Anarchie“ und sehen sie als „Garbage Can Model of Organizational Choice“. In einer solchen „anarchischen“ Organisation sind die Ziele, die verfolgt werden, unbestimmt, die Organisationsabläufe sind unklar, und die Mitgliederpartizipation ist schwankend. Diese Offenheit und Ungerichtetheit anarchischer Organisationen führen zu Ambiguitäten im Sinne von Rollenerwartungen, die auseinanderfallen und nicht miteinander zu vereinbaren sind. Die Standardprozeduren der Steuerung – insbesondere die der Kontrolle und der Bürokratie – können nicht greifen, setzen diese doch voraus, was organisierte Anarchien beziehungsweise anarchische Organisationen gerade nicht besitzen: Eindeutigkeit und Berechenbarkeit. Organisierte Anarchie

klings nach schlechter Organisation, ist aber keineswegs immer schlecht. Es kommt ganz auf die Funktionen an, die eine Organisation erfüllen soll. Bei bestimmten Leistungen ist das Anarchische in der Organisation geradezu funktionsnotwendig und unersetzbar; das gilt insbesondere bei Leistungen des Entdeckens und Entwickelns neuer Problemlösungen. Das wiederum sind originär universitäre Leistungen. Die Aufgabe, die es hier zu lösen gilt, ist nicht die der Überwindung oder Abschaffung der organisierten Anarchie an sich. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, die Methode der Steuerung „durch die Ambiguitäten hindurch“ zu finden. Cohen und March verwenden in diesem Zusammenhang ebenfalls das Bild des umsichtigen Skippers.

Keineswegs ist sicher, dass von den verschiedenen Systemebenen einer solchen Organisation eindeutige, beständige und vor allem kompatible Erwartungen und Vorgaben an die Steuerungsebene adressiert werden. Die eine will hart am Wind bleiben, ein anderer bevorzugt den ruhigeren Vorwindkurs, eine will in den nächsten Hafen und ein weiterer dringend zurück – zur Not sogar rudern. Wohin soll der Skipper steuern? Jeder Griff zur Pinne findet ebenso Begeisterung wie Protest.





Einem solchen System schreibt man schnell eine mangelhafte Problemlösungskapazität zu. Auf die Universitäten bezogen hieße dies dann, dass sich diese letztlich überhaupt nicht steuern ließen und deshalb, von Entscheidungsblockaden gehemmt, ihre Probleme gar nicht lösen könnten. Dann richtet sich der Blick schnell zur Aufsicht.

**Zweite Anmerkung:** Die wichtigste externe Institution, mit der deutsche Universitäten beziehungsweise ihre Leitungen bis auf wenige Beispiele verbunden sind, ist die des Staates in der Form des Trägers der Universität. Das Bundesland, in unserem Fall der Freistaat, finanziert den größten Teil unserer laufenden Kosten und viele unserer Investitionen. Finanzströme können schnell einen extern beherrschten Steuerungsmechanismus darstellen. Für die Leitung verringert sich der Entscheidungsspielraum. Das Land wirkt darüber hinaus durch seine Gesetzgebung und durch die konkretisierende Staatsaufsicht vielfach gestaltend auf die Universität ein. Die Gesetzesinhalte der letzten 20 Jahre zeigten Gegenwind, Rückenwind und Flaute fein über die Zeit gestreckt. Die Legitimität und übergeordnete Weisheit dieser staatlichen Vorgaben will ich nicht in Zweifel ziehen. Aber eines darf doch

ohne jede Bewertung festgehalten werden: Bei allem Wohlwollen der Universität gegenüber erweist sich das Land für die Universität auch als ein ambivalenter Partner, weil das Land den Universitäten neben der Zuwendung auch immer wieder schwer zu verarbeitende Anpassungsschocks bringt.

Die wichtigste Ebene intern ist selbstverständlich die des wissenschaftlichen Handelns: das heißt die Ebene der Professuren, Institute, Fakultäten. Wissenschaft ist, wie schon Derek de Solla Price in seiner berühmten Studie *Little Science, Big Science* aufzeigte, über lange Perioden hinweg eine Wachstumsindustrie gewesen. Diese Expansionserfahrungen haben die Vorstellung geprägt, neue Probleme könnten jeweils durch ein Mehr an Mitteln gelöst werden. Diese Vorstellung kennzeichnet immer noch das durchschnittliche Bewusstsein von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – und zwar so sehr, dass Ressourcenknappheit das ganze Ethos durcheinanderbringt. Doch sind es nicht solche Aspekte des Bewusstseins allein, die die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Opposition zu den Sparaktionen des Staats bringen. Max Plancks Satz, jede zusätzliche Einheit neuen Wissens koste mehr als die vorherige, mag zwar kein ehernes Gesetz der Wissensökonomie sein. Konsequenter Bemühungen um Schwerpunktsetzungen können dem Kostenauftrieb durchaus entgegenwirken. Dennoch erfordert moderne Wissenschaft, soll sie weitere kognitive Erträge bringen, enorme finanzielle, aber eben investive und nicht konsumtive Aufwendungen. Und es gilt die ökonomische Weisheit eines Warren Buffett: „Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer ohne Badehose schwimmen gegangen ist.“

**Dritte Anmerkung:** Teils in der opportunistischen Absicht, den Erwartungen der Kollegenschaft zu entsprechen, überwiegend aber auch aus dem Rollenzwang heraus, für die eigene Universität akzeptable Arbeitsbedingungen zu sichern, ringt die Leitungsebene der Universität darum, ein möglichst großes Stück des Staatskuchens an sich zu ziehen. Damit begibt sich die Universi-

tätsleitung in die Position des Lobbyisten in Sachen Universitätsfinanzierung, wenn nicht gar in die eines Kämpfers, der um mehr staatliche Zuwendungen streitet. Getrieben durch diese Kräfte verwandelt sich die Universität – ob sie will oder nicht – in eine Interessengruppe neben anderen, also in, wie der ehemalige Stanford Präsident Donald Kennedy formuliert hat, „just another interest group like Big Oil“. Kein Wunder, dass die Universität dann auch oft von der Politik als bloße Interessengruppe behandelt wird. Ist sie aber erst einmal ihren universellen Wissensanspruch los und zum vermeintlich partikularen Interessenverband abgewertet, kann der Staat respektive die Politik der Universität genau mit jener instrumentellen Gleichgültigkeit, ja demonstrativen Herablassung begegnen, mit der man auch andere Interessenverbände behandelt. Der Umstand, dass die Universität, nach außen vertreten durch ihren Präsidenten, um ihre Interessen stärker kämpfen muss als früher, macht sie unbeliebt. Dieses wiederum macht die Universität politisch verletzbar. Staatliche Restriktionen schaffen sich dann gleichsam ihre eigene Rechtfertigung.

Um in solchen Turbulenzen kompetent gestalten, den eigenen Kurs finden und halten zu können, braucht man Leidensgenossen: Bei uns heißt die Bezugsgröße „Universität Bayern“.

### 3

#### 3 Resümee und Dank

**Erste Anmerkung:** Was habe ich nie gewollt? Ich wollte keine Leuchttürme errichten: Als Leuchtturm wird in der Nautik ein in der Regel etwa 15 bis 40 Meter hoher Turm bezeichnet, der an wichtigen oder gefährlichen Punkten der Schifffahrt als weithin sichtbares Seezeichen dient.

Durch ihre Lichtsignale sollen Leuchttürme Schiffen den Weg weisen und so die Navigation und das Umfahren gefährlicher Stellen im Gewässer ermöglichen.

Sie wurden errichtet als Navigationshilfe zur genauen Positionsbestimmung auf See, um vor

Untiefen wie Riffen oder Sandbänken zu warnen und Fahrwasser-Markierungen zu bilden. Aber: Alle bekannten Leuchttürme sind betagt und stammen in der Regel aus der zweiten Hälfte des 19. oder den ersten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Bedenkt man, dass modernste Elektronik wie Satellitennavigation und Radar den Leuchttürmen ihren Platz in der Navigation streitig gemacht haben, und sie zumeist nur noch als Sicherungssystem bei Ausfällen der Elektronik, der Stromversorgung oder bei Unsicherheiten in der Ortung relevante Bedeutung haben, wird der metaphorische Sprachgebrauch noch problematischer.

Mehr noch: Viele Leuchttürme haben inzwischen die meist vorhandene Aussichtsplattform für Touristen geöffnet. Vereinzelt dienen Leuchttürme auch als Unterkunft oder können für einige Zeit gemietet werden. – Spätestens jetzt sollten wir dankbar sein, wenn der von der Nautik unbeleckte Sprachgebrauch an uns vorübergeht.

Ich gestehe gern, dass mir diese Metapher nicht gefällt. In diesem Sinne will ich dann hier auch nur festhalten, dass wir in den vergangenen Jahren einige Unbill abwettern mussten und dabei auch durchaus erfolgreich waren.



**Zweite Anmerkung:** Was habe ich nie explizit gesagt? Ich habe immer betont, dass die „Arbeit am Kurs“ – das „Steuern“ – die Aufgabe der Universitätsleitung, insbesondere des Präsidenten ist.

Nach meiner kleinen Analyse dürfte nicht wundern, dass ich der Meinung bin: Eine Universität kann nicht von einem externen Manager geleitet werden. Leadership in der Universität setzt meines Erachtens voraus, Insider der Wissenschaft zu sein. Ein noch so erfahrener Kapitän eines Öltankers muss keinen Segelschein haben. Man muss den Wert dieser Bildungseinrichtung in eigener Forschung und Lehre erfahren haben, um diese Werte in einen organisatorischen Mehrwert überführen zu können.

Bei Wahlen habe ich stets als meine Selbstbindung an das Amt angekündigt, Kommunikation zu pflegen, Kooperationen anzubahnen, Konsens zu suchen und Konflikte zu vermeiden, sie aber auch nicht zu scheuen.

Bleibt die Frage, was ich aus meiner eigenen Erfahrung als Prinzipien für die Führung einer Universität anrate.

- **Vermeide feste Machtkoalitionen!** Schließe Bündnisse je nach Projekten, Aufgaben und Gegebenheiten. Auf diese Weise können die vielfältigen Ideen, die es in einer Universität gibt, zur Geltung kommen und die Herausbildung eigen-

ner Seilschaften und fester Oppositionsblöcke verhindert werden.

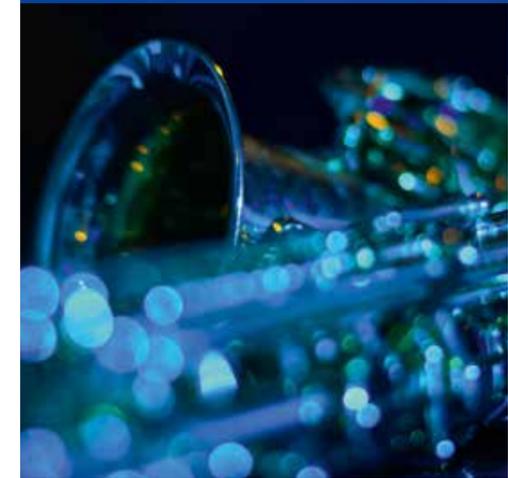
- **Leite unaufdringlich!** Setze die Wirkung der Eingriffe über deren demonstrative Sichtbarkeit. Universitäten können nicht dorthin getrieben werden, wo man sie vielleicht haben möchte. Man bewegt sie am besten, wenn man ausgiebig von ihren „natürlichen“ organisatorischen Dynamiken Gebrauch macht.
- **Halte Ablademöglichkeiten bereit!** In einer Universität gibt es immer einen Überschuss an mehr oder weniger interessanten, sich widersprechenden Ideen. Diese müssen sich äußern können, dürfen dann aber die Entscheidung nicht blockieren. Zur letztlich notwendigen Komplexitätsreduktion braucht man „goldene Abfalleimer“, in die die überschüssigen Ideen gesichtswahrend versenkt werden können.
- **Sei präsent!** In einer Universität gibt es auch bei gegenteiligem Bemühen der Leitung aus unterschiedlichen Gründen eine zugestandene Hierarchie-Distanz. Das nützt denen, die grundsätzlich Probleme auf „die da oben“ verlagern oder „die da oben“ verantwortlich machen wollen. Das hindert gleichzeitig auch Personen, sich direkt beim Präsidium einzubringen. Wenn man präsent ist, baut man Distanz ab und erfährt vor allem erheblich mehr; man schafft Sicherheit bei denen, die es brauchen, und Irritation bei denen, die Entschuldigungsmechanismen nutzen möchten.
- **Sei beharrlich!** In einer Universität lösen auch gute Ideen spontan oft Gegenargumente aus. Es ist jedoch ein Irrtum anzunehmen, dass man einen abgelehnten Vorschlag mit guten Argumenten in nachhaltiger Diskussion nicht doch noch durchsetzen könnte.

Auch wenn ich es nie explizit gesagt habe, aber mit diesen Regeln habe ich mehr als zwanzig Jahre versucht zu steuern.

Wir haben in dieser Zeit diese Universität massiv umgebaut. Den geschützten Raum des Trockendocks hatten wir dabei nicht, wir mussten bei voller Fahrt und auf hoher See umbauen. Ich bin heilfroh und dankbar, dass uns das gelungen ist, ohne den Rumpf zu beschädigen.

**Dritte Anmerkung:** Was muss ich noch dringend loswerden? Es ist zugleich eine Erklärung und Rechtfertigung der musikalischen Begleitung dieses Abschieds. Der erste Titel heißt *Il sotto stelle del' Jazz*, ja unter den Sternen des Jazz standen viele Veranstaltungen in meiner Amtszeit, zumindest musikalisch. *Il sotto stelle dell' Jazz* ist von Paolo Conte. Er ist Jurist geworden und hat sich doch den Weg der Musik aufgehalten. Ich bin bekanntlich aus familiärer Emanzipation kein Jurist geworden und an den meisten Tagen des Jahres bin ich sicher, dass das der richtige Weg war.

Dann hörten wir *Take Five* von Dave Brubeck. „... just take five; / Stop your busy day / and take the time out to see / I'm alive.“ In der Tat I'm alive. *Take Five* ist der Millionen-Hit mit dem ungewöhnlichen Rhythmus, der fest mit dem Namen Brubecks verbunden ist. *Take Five* gilt noch heute als Klassiker des Jazz. Ich hatte die Freude, in einem Umfeld arbeiten zu dürfen, das mir eine Atmosphäre bot, hin und wieder zu stoppen und „a little time out“ zu nehmen. Mit den Mitgliedern der Universitätsleitung habe ich diesen Rahmen immer wieder erfahren dürfen: Ingrid Bennewitz, Herr Kollege Engelhard, Rainer Drexler, Reinhard Zintl, Sebastian Kempgen, Anna Susanne Steinweg, Guido Wirtz, Astrid Schütz, Maïke Andresen, Kollegin Wagner-Braun, die Kanzlerinnen Martina Petermann und Dagmar Steuer-Flieser, standen dafür. Und dann natürlich nicht zu vergessen: Heide Land, Monika Welker, Manuela Merz und Kerstin Seidenath. Das ist keine leere Phrase, denn was sie in den zurückliegenden Jahren gemacht haben, war für manchen



Prozess unglaublich wichtig und wird außerhalb der Beletage der Kapuzinerstraße 16 vermutlich nicht einmal im Ansatz richtig erkannt.

Dieser Dank gilt auch dafür, dass die Genannten meine häufigen Auswärts- und Auslandstermine mit Vertretung und Geduld ertragen haben. Dave Brubeck habe ich übrigens bei einer solchen Gelegenheit kennengelernt, es war beim Dies Academicus in Fribourg, als er Ehrendoktor der Theologie wurde.

Zudem kann ich die Einschätzung von Winston Churchill bestätigen: Bei politischen Ämtern ist die Zeitbelastung horrend, die Bezahlung mäßig, es gibt aber ein Plus an anderer Stelle: „Transportation – excellent!“ Dank an die Fahrer, die Herren Ochs, Bessler und Püls sowie zwischenzeitlich auch Herrn Ickowitsch.

Ein weiterer Titel stammt von ZAZ, die ich für Ihre freche und frische Art schätze, den Jazz zu beleben. Der Titel heißt *Dans ma rue*. Ich will damit nicht sagen, dass es in der Kapuzinerstraße so zugeht wie in Montmartre; ich will auch nicht auf das Ende des Textes anspielen: „In meiner





Straße, da sind die Engel, die mich erlösen und jetzt endlich hat mein Albtraum ein Ende“. Schon gar nicht will ich angesichts der Anwesenheit des Ministers andeuten, die ministerialen Begleitungen hätten zu einem Albtraum geführt. Immerhin habe ich vier Ministerpräsidenten (Stoiber, Beckstein, Seehofer, Söder), sechs Wissenschaftsminister (Zehetmair, Goppel, Heubisch, Spaenle, Kiechle, Sibler) und sechs Amtschefs (Quint, Wilhelm, Rothenpieler, Weiß, Müller, Jungk) sowie an den anderen zehn bayerischen Universitäten 30 Kolleginnen und Kollegen (also im Schnitt drei) in dieser Zeit erlebt. Ihnen allen sei Dank, dass Sie in unterschiedlicher Weise Passanten auf meinem Weg waren.

Damit ist zugleich der weitere Titel *Les Passants*, wieder von ZAZ, angesprochen. Trotz meiner schulischen Sozialisation in altsprachlichen Gymnasien musste ein französischer Akzent vorkommen, denn es war eine Romanistin, die mir vor ziemlich genau 21 Jahren auf die Sprünge geholfen hat: Annegret Bollée.

Sie hat ihren Rat als ehemalige Vizepräsidentin immer angeboten, aber nie aufgedrängt. Dafür bin ich ihr wie auch den ehemaligen Vizepräsidenten, die in diversen Strukturkommissionen mitgewirkt haben, dankbar: Rolf Bergmann, Laszlo Vaskovics, Detlef Berg, Winfried Krings. Auch andere Mitglieder früherer Universitätsleitungen Manfred Haidl, mein Vorgänger, Alfred Hierold, Volker Eid haben sich nie entzogen.

Ich war bei *Les Passants*; ZAZ deutet daraufhin, dass man sie sich ansehen soll, die da an einem vorbeigehen. Das sind im Laufe vieler Jahre einige, aber ich habe immer hingesehen, wer mir da in der Erweiterten Universitätsleitung, dem Senat und insbesondere im Universitätsrat begegnete. Freilich blieb es bei einigen nur beim ‚en passent‘, doch sie waren nicht ohne bleibenden Eindruck. Wenn man einzelne nennt, ist man immer ungerecht, dennoch: Jürgen Ederleh gehört dazu als einer, dessen „Firma“ ich etwa zwölf Jahre sehr nahegestanden habe, und Herbert Brauner und dann die Vorsitzenden, Marianne Heimbach-Steins und Dieter Timmermann.

Nicht verschweigen möchte ich die, die an uns vorübergegangen und nicht mehr unter uns sind. Erinnern will ich an Roland Simon-



Schaefer, Horst Herion, Johannes Schwarze, an Gabi Faust, Susanne Rässler und Martina Petermann.

Mein Weg ging weg vom Fach hin zur Hochschulpolitik. Faktisch kam es zu einem Berufswechsel, aber sie haben mich nicht ganz gehen lassen, wir haben herzliche Verbindungen gehalten; ich nenne insbesondere: Andrea Kabus und Rainer Lachmann sowie meinen Lehrstuhlnachfolger Konstantin Lindner.

Ich komme zum Schluss und damit zurück zu Paolo Conte: *Via con me* ist auf meinem Mobiltelefon als Klingelton eingestellt, wenn meine Familie anruft. Via, via, vieni via con me. Der Weg, den sie mit mir gehen... Viele kennen den Titel eher unter *It's wonderful*. Ja, ich kann versichern, it's wonderful, ein stabiles und festes Umfeld auch privat zu haben, wenngleich meine Frau zumindest solange die Kinder noch nicht studiert haben, gern die Bemerkung gemacht hat, die Rolle einer alleinerziehenden Mutter sei ihr nicht unbekannt. Meine familiären pädagogischen Ausfallzeiten haben aber offenkundig keine Schäden hinterlassen.

#### Epilog

**Erste Nachbemerkung:** Ich wollte mich nicht französisch verdrücken, das heißt ohne Gruß zurückziehen, ich sehe es wie eine Emeritierung, das heißt ich werde entpflichtet, aber nicht entrechtet. Ich habe auch nicht die deutsche Abschiedsform gewählt, die man nach dem uralten, aber geistrei-

chen Witz im Unterschied zur amerikanischen damit charakterisiert, dass der Amerikaner die Party verlässt, ohne sich zu verabschieden, und der Deutsche sich zwar verabschiedet, die Party aber nicht verlässt. Ich werde die Party verlassen und für keinerlei Amt innerhalb der Universität Bamberg mehr zur Verfügung stehen, nicht aus Frust, sondern aus Überzeugung: Niemand soll überhaupt nur auf den Gedanken kommen, ich würde mich noch einmischen.

**Zweite Nachbemerkung:** Im Grunde gehe ich ganz nüchtern. Ich erwarte keine Dankbarkeit; ein Kollege hat vor Jahren gesagt, wer in diesem Amt Dankbarkeit erwarte, solle sich einen Hund kaufen. Man hat mir gut 20 Jahre Zeit gegeben, das passt wunderbar zur Aussage von Warren Buffett: „Es dauert zwanzig Jahre, sich eine Reputation zu erwerben und fünf Minuten, sie zu verlieren.“

**Dritte Nachbemerkung:** Johannes Rau erzählte gern und oft: Als Konrad Adenauer neunzig wurde, da gab ihm jemand die Hand und sagte: „Herr Bundeskanzler, ich wünsche Ihnen, dass Sie hundert Jahre alt werden.“ Adenauer blickte ihn grimmig an und sagte: „Warum wollen Sie der Barmherzigkeit Gottes so enge Grenzen setzen.“

Achten Sie also bitte darauf, was Sie mir wünschen. Ich bedanke mich bereits jetzt für jeden Wunsch, soweit er der Barmherzigkeit Gottes keine engen Grenzen setzt: DANKE!



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Der Präsident der Universität Bamberg  
Prof. Dr. Dr. habil. Godehard Ruppert

### Redaktion

Samira Rosenbaum, Patricia Achter, Tanja Eisenach

### Redaktionsanschrift

Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Dezernat Kommunikation & Alumni  
Kapuzinerstr. 18 · 96047 Bamberg  
www.uni-bamberg.de  
leitung.kommunikation@uni-bamberg.de

### Gestaltungskonzept & Layout

Roether | Huwald GbR  
www.roether-huwald.com

Wir danken allen

Grußwort-Autorinnen und  
-Autoren für Ihre Mitwirkung.

### Abbildungsverzeichnis:

Titelseite (von oben nach unten) David Ebener/Universität Bamberg, magann/stock.adobe.com, Frank Bilda, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, (Mitte) macrovector/stock.adobe.com; S. 2 (Knoten) Oksana L/stock.adobe.com, (Ruder) FourLeafLover/stock.adobe.com; S. 3 (oben) Universität Bamberg; S. 4/5 dell/stock.adobe.com, (Fernrohr) bioraven/stock.adobe.com, (Meilenstein) Marc/stock.adobe.com, (Feder) davooda/Fotolia, (Reiter) Marion Huwald, (Globus) Spencer/Fotolia; S. 6 (Portrait) privat, (Himmel) olezzo/stock.adobe.com, (Collage) Marion Huwald; S. 7 (oben) AVD/stock.adobe.com, filmbildfabrik.de/stock.adobe.com; S. 8 Rudi Hein; S. 9 (Hintergrund) Jürgen Schabel, (Icons) fontawsome, (Grafik) Marion Huwald; S. 10/11 (Hintergrund) magann/stock.adobe.com, (von links) Universität Bamberg, Benjamin Herges/Universität Bamberg, (Ballons) Syda Productions/stock.adobe.com, (Collage) Marion Huwald, Barfuß Pictures/stock.adobe.com, Mareike Bartels/Universität Bamberg, Tim Kipphan/Universität Bamberg; S. 12/13 (Hintergrund) magann/stock.adobe.com, (von links) Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Angel Menargues/Ruth Tenschert/Universität Bamberg, Universität Bamberg; S. 14/15 (Hintergrund) magann/stock.adobe.com, (von links) Benjamin Herges/Universität Bamberg, Benjamin Herges/Universität Bamberg, Benjamin Herges/Universität Bamberg, Frank/Fotolia, Stadt Bamberg, Tim Kipphan/Universität Bamberg; S. 16 (Kordel links) Matthias Buehner/stock.adobe.com, (oben) Alvov/stock.adobe.com, (obere Reihe) Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Universität Bamberg, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, (untere Reihe) Universitätsarchiv, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Jürgen Schabel/Universität Bamberg; S. 17 (obere Reihe) Jürgen Schabel/Universität Bamberg, privat, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, (untere Reihe) Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Jürgen Schabel/Universität Bamberg, Uwe Noelke Menschenfotografie; S. 18 (oben von links) Benjamin Herges/Universität Bamberg, Vera Katzenberger/Universität Bamberg, Samira Rosenbaum/Universität Bamberg, (unten von links) Arno Schimmelpfennig, Colourbox; S. 19 (oben von links) StMWK, contrastwerkstatt/fotolia, Universität Bamberg, (Logo) Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e.V., (unten von links) Gerald Raab/Staatsbibliothek Bamberg, Engdao/stock.adobe.com; S. 20 (oben von links) Universität Bamberg, Andrea M. Müller, (Logo) Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e.V., (unten von links) Universität Bamberg, Monster Zstudio/stock.adobe.com, Tim Kipphan/Universität Bamberg; S. 21 (oben von links) Anton Ivanov/fotolia, Patricia Achter/Universität Bamberg, Benjamin Herges/Universität Bamberg, (unten von links) Gertraud Gerner/Universität Bamberg, (Collage) itestro/fotolia, sepy/fotolia, Bamberg Tourismus & Kongress Service, Godehard Ruppert/Universität Bamberg, (rechts) zapp2photo/stock.adobe.com, (Logo) Stiftung Akkreditierungsrat; S. 22 (Hintergrund) Rob/stock.adobe.com, (von links) Dominik Buschardt, Klaus Satzinger-Viel, Marcus Schwetasch; Die Hoffotografen GmbH Berlin; TUM/Astrid Eckert & Andreas Heddergott, <https://wheubisch.mdl.fdpitby.de/>, www.melanie-huml.de, Karin Kaiser, HRK/Fiegel, StMWK, S. 23 (Hintergrund) Buddee/stock.adobe.com, (oben) HeikeRost.com, (unten) Universität Würzburg; S. 24/25 (Hintergrund) stockphoto-graf/stock.adobe.com; S. 24 (oben) Klaus Satzinger-Viel, (unten) Marcus Schwetasch; S. 25 (oben) privat, (unten) Judith Kinitz; S. 26/27 (Hintergrund) Anett Bakos/stock.adobe.com; S. 26 (oben) Julian Leitenstorfer Photographie, (unten) Ivo Mayr; S. 27 (oben) Die Hoffotografen GmbH Berlin, (unten) TUM(C) Astrid Eckert & Andreas Heddergott; S. 28/29 (Hintergrund) dell/stock.adobe.com; S. 28 (oben) <https://wheubisch.mdl.fdpitby.de/>, (unten) privat; S. 29 (oben) FernUni Hagen, (unten) www.melanie-huml.de; S. 30/31 (Hintergrund) cameris/stock.adobe.com; S. 30 (oben) Steffen Leiprecht/sl-pictures.de, (unten) Karin Kaiser; S. 31 (oben) privat, (unten) Fotostudio am Kurfürstenplatz; S. 32/33 (Hintergrund) Wiski/stock.adobe.com; S. 32 (oben) StMWK, (unten) www.fotostudioliebhart.de; S. 33 (oben) Benjamin Herges/Universität Bamberg; S. 34/35 (Hintergrund) photogoricki/stock.adobe.com; S. 34 (oben) Dominik Buschardt, (unten) Markus Konvalin, S. 35 (oben) HRK/Fiegel, (unten) privat; S. 36 (links oben) Christiane Pfohlmann/Fränkischer Tag, (unten) Jürgen Schabel/Universität Bamberg, (zweites von links) powell83/stock.adobe.com; S. 37 (Hintergrund) Frank Bilda, (oben und unten) Christiane Pfohlmann/Fränkischer Tag; S. 38 (oben und unten) Jürgen Schabel, (Mitte) Frank Bilda; S. 39 (rechts) Frank Bilda, (oben) Benjamin Herges/Universität Bamberg; S. 40/41 (Hintergrund) Frank Krautschick/stock.adobe.com, (Kartenausschnitte) Kartographie Spachmüller, (Grafiken) Marion Huwald, S. 42 (unten) Universität Bamberg; S. 43 Universität Bamberg; S. 44/45 (Hintergrund) Ira Budanova/stock.adobe.com; S. 45 (oben) Federico Rostagno/stock.adobe.com; S. 46 (oben) Chris/stock.adobe.com; S. 46/47 (Hintergrund) allexclusive/stock.adobe.com; S. 47 (unten) linous/stock.adobe.com; S. 48 (oben) stockfoto/stock.adobe.com; S. 49 (unten) Jag\_cz/stock.adobe.com; S. 50 (unten) I'm photographer/stock.adobe.com; S. 51 (oben) Chris/stock.adobe.com, (unten von links) urs.inho/stock.adobe.com, Виктор Пак/stock.adobe.com; S. 52 (oben) IRStone/stock.adobe.com, (unten) David Ebener/Universität Bamberg; S. 53 (oben) detshana/stock.adobe.com, (unten) alma\_sacra/stock.adobe.com; S. 55 (Boote) leremy/stock.adobe.com, (Katamaran) NesaCera/stock.adobe.com, (Windrose) FourLeafLover/stock.adobe.com; S. 56 (Anker) FourLeafLover/stock.adobe.com.



