

## **Umbau statt Abbau!**

**InnovaTUM - 2008 ist die Vorwärtsstrategie der TUM als Antwort auf den verstärkten Innovationswettbewerb der Wissenschaft: Einsparen, Umbauen, Aufbauen - nicht qua Zufall, sondern planvoll - deshalb der Zeitrahmen 2004 bis 2008 mit Perspektive 2010.**

**InnovaTUM - 2008 soll mit einer staatlich zugestandenem Erhöhung der Planungssicherheit und der Handlungsfähigkeit einhergehen. Darauf möchte sich die Hochschule mit dem Freistaat Bayern im Rahmen einer Zielvereinbarung verständigen (s. »Unternehmen Universität«, Ansprache des TUM-Präsidenten zum Dies academicus 2003, S.5 ff.).**

Wer Reformziele ansteuert, muss Kurs halten. Seit Jahren ist die TUM anerkanntermaßen die deutsche Reformuniversität. Stets hat sie sich Herausforderungen gestellt, Chancen ergriffen und ihre Konzepte unter Nutzung aller Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt. Die Ziele sind gesteckt, bislang konnten aber viele als notwendig erkannte Entwicklungsschritte nicht gesetzt werden, weil der Staat nicht darauf vorbereitet war, Wettbewerb und Autonomie als zentrale Gestaltungselemente zuzulassen. Ihr Profil gewinnen und ihre Qualität steigern kann die Hochschule, wenn sie selbst Studiengänge bzw. Abschlüsse einführt oder aufhebt, zum Studium zulässt, Studierende auswählt und Professorinnen und Professoren beruft, ohne durch Reglementierungen gehindert zu werden. Die unzähligen Vorschriften zur Bewirtschaftung des Haushalts zermürben im täglichen Geschäft, und das Dienst-, Besoldungs- und Tarifrecht des Bundes und des Landes passen nicht mehr zu einer »unternehmerischen« Hochschule. Wie aber soll ein gestecktes Ziel erreicht werden, wenn Tag für Tag mit Gegenwind, Querströmungen und Redundanzen Kräfte verschlissen werden?

Nun stellen sich zusätzlich zu diesen Widrigkeiten neue, gewaltige Herausforderungen: Der Staat fordert einen gestuften Rückbau der vorhandenen Ressourcen bei gleichzeitiger Steigerung der Leistung der Bayerischen Hochschulen. Dieser paradoxen Anforderung will die TUM mit einer Vorwärtsstrategie begegnen. Um den Kurs zu halten, sich im internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb zu positionieren, fordert sie für sich echte Hochschulautonomie und will sich einem ehrlichen Wettbewerb stellen. Hierfür eröffnet sich genau jetzt das passende Zeitfenster: Das Damoklesschwert der staatlichen Finanzkrise, gepaart mit der Sorge um eine sich anbahnende Bildungskrise bei gleichzeitig stark steigenden Studentenzahlen drängt zu neuem Denken. Diese bedrohliche Mixtur für die Zukunft unseres Landes lässt die Politik erstmals ernsthaft über echte Hochschulautonomie und echten Wettbewerb nachdenken. Nie zuvor waren daher die Aussichten so gut, mit dem Staat die Freiräume auszuhandeln und in Zielvereinbarungen festzulegen, die zur Gestaltung einer international wettbewerbsfähigen

und anerkannten Spitzenuniversität unverzichtbar sind. Denn im Grundsatz besteht Einvernehmen zwischen allen Parteien: Bildung, Wissenschaft und Forschung müssen gefördert werden, aber auch über die Wege und Instrumente dafür scheint die Verständigung in greifbare Nähe zu rücken.

Das macht Mut, obwohl die Fortsetzung unseres Reformkurses mit einem »Betriebsunfall« beginnt: Die Hochschulen werden vom strikten staatlichen Sparkurs - 15 Prozent bis 2006 - nicht grundsätzlich ausgenommen. Und sie sollen im laufenden Jahr 5 Prozent ihres Landeszuschusses einsparen; über weitere Reduktionen ab 2005 ist noch nicht entschieden. Dass bei Fortbestand des bisherigen Handlungsspielraums und bei gleichbleibenden Aufgabenstellungen wesentlich mehr Ressourcen notwendig sind, schon allein, um die steigende Anzahl von Studierenden gut betreuen zu können, und insbesondere, wenn die Reformanforderungen auf dem Weg zu Spitzen- und »Elite«-Universitäten erfüllt werden sollen, ergibt ein schlichtes Nachrechnen. Nun wird das »Notopfer 2004« aber vom Staat definitiv eingefordert. 5 Prozent des Landeszuschusses bedeuten (bei gleicher Verteilung der Lasten unter den Hochschulen) für die TUM - ohne Klinikum - 14 Millionen Euro. Ein Teil davon wird durch Einzug von Personalstellen erbracht, was für die TUM einschließlich der weiterhin bestehenden »gesetzlichen Stellensperre« und einigen internen Umwidmungen 80 Stellen bedeutet. Große Baumaßnahmen zu strecken, zentrale Reservemittel des Wissenschaftsministeriums einzusetzen und die laufenden TUM-Mittel für Lehre und Forschung, für Investitionen, kleine Baumaßnahmen, Bauunterhalt und Bewirtschaftungskosten abzusenken, sind weitere »Sparstrümpfe«. Damit sind aber Aufgaben nicht gelöst, sondern nur verschoben, und das tendenzielle Anwachsen der Probleme ist vorprogrammiert. Die eklatanten Defizite beim Bauunterhalt haben wir vor geraumer Zeit beziffert, die Defizitlücke vergrößert sich jetzt nochmals.

Deswegen wollen wir Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber beim Wort nehmen. In der Regierungserklärung vom 6. November 2003 weist er den Hochschulen den Weg aus dieser Misere: Sie sollen durch Rückflüsse der staatlichen Einsparungen gegenüber anderen staatlichen Bereichen bevorzugt werden. Denn ebenso wie die Schulen sind Hochschulen in besonderer Weise die Garanten für die Zukunft unseres Landes.





## TU München

### **Stärken:** Favorit unseres Expertenrats.

Kein Wunder: Gemessen an den von der DFG vergebenen Drittmitteln spielt sie in drei von vier Wissenschaftsbereichen vorn mit. Erste Adresse in Physik und Chemie (gehört in letzterem Fach laut CEST-Ranking zu den zehn weltbesten Universitäten). Hohe internationale Attraktivität: Platz 2 bei den Humboldt-Stipendiaten. Weitere Stärken: durchsetzungsfähiger Präsident und starke Sponsoren. Immerhin haben drei Vorstände von Dax-Unternehmen an der Technischen Universität München ihr Diplom gemacht.

**Schwächen:** Historisch kann sie ihren Konkurrenten nicht das Wasser reichen. Aktuelle Gefahren: bayerischer Sparkurs und neuer Wissenschaftsminister.

### **Urteil:**

Kandidat für internationale Champions League der Forschung.

In einer - mehr oder weniger wissenschaftlichen - Meta-Studie hat die »Zeit« eine Vielzahl von Rankings ausgewertet und schlägt der Bundesregierung zehn potentielle Anwärter auf den Posten einer deutschen Elite-Universität vor. Natürlich mit dabei: die TUM. Zu den Kriterien gehörten neben herkömmlichen Faktoren wie Forschungsleistung und Drittmittelinwerbung auch »bestes Uni-Shirt« und »größter Sexappeal«.

Die Zeit, 15.1.2004

Die TUM ist sich dieser Schlüsselrolle bewusst. Zur Erneuerung muss man sie nicht auffordern - Erneuerung ist seit langem ihr Programm. Aber sie will in Zukunft wesentlich mehr »ihres Glückes Schmied« sein. Und dafür müssen ihr »die Mittel zum Schmieden« gegeben werden. Dazu gehören auch die Mittel, die für die zahlreichen bereits auf Erfolgskurs befindlichen Erneuerungsprojekte längst disponiert sind. Deshalb hat die Erweiterte Hochschulleitung in der Sitzung am 17. Dezember 2003 auf Vorschlag der Hochschulleitung die Vorwärtsstrategie InnovaTUM-2008 beschlossen: In einen Innovationspool sollen von 2004 bis 2008 insgesamt 500 Stellen aus allen Bereichen der TUM eingebracht werden, aus dem dann im Wettbewerb neue Schwerpunkte und qualitätsorientierte Entwicklungen finanziert werden sollen. Im wissenschaftlichen Bereich sind dies namentlich: Biotechnologie, Systembiologie-Bionik, Medizintechnik und Biomedical Engineering, Lebensmitteltechnologie/Ernährung, Gesundheitswissenschaften, Nachwachsende Rohstoffe, TUM-Wirtschaftswissenschaften, Prozess- und Produktionstechnik, Nanotechnologie, Computational Engineering, Energie und Umwelt, Katalyse, Informationstechnologie, Software Engineering und die naturwissenschaftlich-technische Lehrerbildung. Auch im nicht wissenschaftlichen Bereich sollen durch die Ausschüttung aus dem Innovationspool Modernisierungsprojekte gefördert werden, zum Beispiel zur Stärkung der kaufmännischen Kompetenz in der Verwaltung, für moderne IT-Strukturen, zur Neuordnung des Facility Management oder zum Ausbau der Fakultätsservicebüros.

Leider - und hierin äußert sich der oben genannte »Betriebsunfall« - sind zunächst aus diesem Pool die Obligationen für das Jahr 2004 »Notopfer 2004« zu leisten. Die verbleibenden 420 Stellen sollen aber - dafür wird sich die Hochschulleitung mit allen ihr zu Gebote stehenden Möglichkeiten einsetzen - im Rahmen einer Zielvereinbarung zwischen dem Freistaat Bayern und der TUM so gesichert werden, dass sie ihren eigentlichen Innovationszielen zur Verfügung stehen. Denn unser ehrgeiziges Umbauprogramm kann nur gelingen, wenn die TUM längerfristige Planungs- und Finanzierungssicherheit sowie Autonomie gewinnt. Alle diese Punkte sind Gegenstand der anstehenden Zielvereinbarungsverhandlungen.

Sie passen ideal in den Plan eines »Qualitätspakts«, den das Wissenschaftsministerium mit den Universitäten schließen will. Zunächst für sieben Jahre sollen mit dem Staat neben der maximalen Planungssicherheit die volle akademische Autonomie - bezogen auf Studiengänge, Zulassung und Auswahl von Studierenden bis zur Berufung von Professorinnen und Professoren -, ein werthaltig gesicherter Globalhaushalt ohne einschränkende Detailregelungen, die Übertragung der vollständigen Personalhoheit, die Neuordnung des Bau- und Liegenschaftsmanagements und weitere Elemente vereinbart werden, die eine Universität heute und morgen zum Erfolg im europäischen und globalen Wettbewerb braucht. Inwieweit die Maßnahmen im Einzelnen durchsetzbar sind, wird in Gesprächen mit dem Wissenschaftsministerium ausgelotet. Von diesem Verständigungsprozess hängt letztlich ab, ob und inwieweit Effizienzgewinne durch Verbesserung der Bewirtschaftungs- und Organisationsstrukturen realisiert werden können. Nach allen Erfahrungen in anderen Bundesländern kann nur mit einer bindenden vertraglichen Regelung zwischen Staat und Hochschule Planungssicherheit und Gestaltungspotential geschaffen werden. Die aktuelle Chance auf neue Handlungsräume will die TUM beherzt nutzen, bevor sich das durch die staatlichen Einsparzwänge geöffnete Reformfenster wieder schließt. Mehr denn je kommt es in finanziell knappen Zeiten auf die Erhaltung unserer Vitalität an. Dazu brauchen wir Planungsperspektiven. InnovaTUM - 2008 ist der Lösungsansatz. Lösen können wir die schwierige Gleichung nur an der TUM selbst.

Ad novam TUM 2008!

Wolfgang A. Herrmann,  
Ludwig Kronthaler