

Herrmann, Wolfgang A.

Die unternehmerische Universität

Bartosch, Ulrich [Hrsg.]: Die Idee der Universität – heute. Passauer Perspektiven. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 105-112



Quellenangabe/ Reference:

Herrmann, Wolfgang A.: Die unternehmerische Universität - In: Bartosch, Ulrich [Hrsg.]: Die Idee der Universität – heute. Passauer Perspektiven. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 105-112 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-289697 - DOI: 10.25656/01:28969; 10.35468/6071-12

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-289697>

<https://doi.org/10.25656/01:28969>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der:


Leibniz-Gemeinschaft

Wolfgang A. Herrmann

Die unternehmerische Universität

Lieber Herr Kollege Bartosch, Herr Kollege Fitz, meine Damen und Herren, alle, die heute zusammengekommen sind, um meine unmaßgeblichen Gedanken über „Die Idee der Universität heute“ anzuhören und hoffentlich nachher auch zu diskutieren. Wenn man in die Heimat Niederbayern eingeladen wird, dann kommt man natürlich, und wer hätte gedacht, dass uns Corona auch zu Möglichkeiten des Dialogs führt, die wir früher nie gedacht hätten. Das wiederum ist eine Errungenschaft der Technik.

1 Die Universität im Wandel

Sie haben Ihre Veranstaltungsreihe unter den schönen Oberbegriff „Die Idee der Universität“ gestellt. Das ist ein Vortragstitel von Karl Jaspers aus dem Jahr 1946, unter dem Eindruck der Kriegszerstörungen und der verheerenden Wirkungen des Nationalsozialismus. Neubesinnung auf die Werte der Academia. „Universität ist eine Schule, aber eine einzigartige Schule“, hat Karl Jaspers damals gesagt. Das ist ein zentraler Satz in seiner großen Rede. Und sie bezieht sich eigentlich auf eine Neuinterpretation der Humboldtschen Idee. Wilhelm von Humboldt, der 1809 in Berlin die neue Universität gestartet hatte, als Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden. Das war das Prinzip, das letztlich zum Aufstieg Deutschlands in der Wissenschaft auch unter Einbeziehung der technischen Wissenschaften gegen Ende des 19. Jahrhunderts geführt hat. Wenn man die „Unternehmerische Universität“ in den Blick nimmt, dann muss man nur 25 Jahre zurückschauen. Die TU München sieht heute völlig anders aus als vor 25 Jahren, und sie wird sich auch weiter ändern. Warum? Weil sich die Menschen, die diese Universität gestalten, in einem kulturellen, wissenschaftlichen, wirtschaftlichen Umfeld rascher ändern als je zuvor, und weil die Gesellschaft diese Änderungen erzwingt. Der Historiker Thomas Nipperdey hat einmal konstatiert, dass die Universität Ende des 19. Jahrhunderts „nicht in der Peripherie, sondern im Zentrum des geistigen Haushalts der Nation“ war. Das ist eine schöne Beschreibung für das, was Universität zum damaligen Zeitpunkt in der Umsetzung der Humboldt'schen Idee schon geleistet hatte. Und damals, das wird oft vergessen, haben unsere Universitäten, auch die neuen Technischen Universitäten, zur Völkerverständigung beigetragen, die TH München vor allem nach Russland und Osteuropa. In meiner Jugend gab es den Eisernen Vorhang, der hat die Verbindungen zu Osteuropa und Zentral-

asien abgeschnitten, die alten kulturellen Traditionen ausgeblendet. Und China war damals ohnehin ganz weit weg für uns. Das hat sich alles massiv geändert. Die Mobilität der Menschen ist größer geworden. Man kam und kommt leichter zusammen und tauscht sich aus. Wenn ich sage, die TU München hat sich massiv geändert, ja, das sieht man daran, dass innerhalb von 25 Jahren die Studierendenzahl von 20.000 auf rund 50.000 gestiegen ist. Die Professuren von 350 auf über 650. Die Forschungsdrittmittel sind von jährlich ca. 150 Millionen auf 350 Millionen Euro gestiegen. Worauf ich besonders stolz bin: Von einem Prozent weiblichen Professorinnen auf 18 Prozent. Das hat im Übrigen durchaus nicht nur mit Konzepten, sondern auch mit Führung zu tun. Und wir waren dreimal erfolgreich in der Exzellenzinitiative, nachdem eine erste Reformphase 2006, als dieser große Wettbewerb losging, bereits abgeschlossen war und wir die gewonnenen Erfahrungen nutzen konnten.

2 Interdisziplinarität, Internationalisierung und Entrepreneurship

Nun, diese letzten 25 Jahre, auf die man jetzt aufbauen kann, waren geprägt vor allem durch Interdisziplinarität. Die Fächer, die zusammengewachsen sind, an den Schnittstellen, die oft längere Zeit unerkannt waren; nehmen Sie dazu nur einmal das Beispiel Straubing: Nachwachsende Rohstoffe, ein multidisziplinäres Feld. Und das ist auch der Grund dafür, warum die klassischen Disziplinen vorher nicht zusammengekommen waren, von der Landwirtschaft über die Chemie, die Biologie, die Betriebswirtschaft und das Ingenieurwesen. Das zweite Reformmotiv war die Internationalität, die Öffnung der Universität, vor allem nach Asien. China wurde gerade bei uns an der TUM ganz entscheidend zum Fokus der internationalen Erschließung, bis hin zu einer eigenen Dependence in Singapur, um die ich mich heute besonders kümmere: die TUM Asia Pte Ltd und die aus ihr abgeleitete TUM CREATE, als verlängerter „asiatischer Forschungsarm“. Das hat auch dazu geführt, dass wir eben nicht mehr, wie in meiner Studienzeit, im wesentlichen deutsche Studierende haben, sondern mittlerweile an die 35 Prozent internationale Studierende. Was natürlich die Vielheit, die Buntheit, die Diversität erhöht hat. Und das dritte Motiv, zusammen mit Internationalität und Interdisziplinarität, ist Entrepreneurship, verankert im *unternehmerischen Spirit* – ein Begriff freilich, der zu vielen Missverständnissen geführt hat, weshalb ich dankbar bin, diese Missverständnisse auch heute wieder aufklären zu können. Die drei genannten Reformmotive sind die Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit, und ich denke, der Wettbewerb der Einrichtungen hat die größte Erfolgsdynamik im akademischen und wirtschaftlichen System. Vor mir hat ja Staatsminister Sibler in dieser Serie gesprochen. Eigenverantwortlich, wettbewerbsfähig, engagiert in der Talentförderung, hat er gesagt. Ich hoffe, er hat mit den Talenten nicht nur

die Jungen gemeint, die stehen an erster Stelle natürlich, sondern auch die Alten. Einbeziehung der Emeriti in die Arbeit der Universität, das hat auch etwas mit Talentförderung, Talentnutzung zu tun.

3 Wettbewerbllichkeit

Wettbewerbllichkeit ist oft geknüpft an Maßzahlen wie die Rankings. Ich habe immer gesagt, wenn man in den Rankings gut dasteht, dann mag man sie. Aber diese Rankings, in denen meine Universität sehr gut wekommt, sind differenziert zu sehen. Erstens sind sie von der Größe der Einrichtung abhängig. Sehr kleine Einrichtungen haben kaum eine Chance, wenn sie nicht eine ganz herausragende Spezialität und ein paar Nobelpreisträger haben. Diese Rankings, das ist mein Hauptkritikpunkt, fragen nicht nach der Qualität der Lehrer, die wir ausbilden und die später unsere Kinder unterrichten; fragen nicht nach den Ärzten, die wir ausbilden, die in den Kliniken und in den Praxen tätig sind und sich um die kranken Menschen kümmern; und fragen nicht nach der Qualität der Ingenieure, die in unseren kleinen und mittleren Betrieben, auch in unserem Heimatumfeld, tätig sind, sondern fragen im Wesentlichen nach dem wissenschaftlichen Output, nach Spitzenforschung, internationaler Anerkennung und möglicherweise nach der Qualität der Ausbildung. Allerdings auch hier nur summarisch. Diese Rankings aber sind präsent, nicht zuletzt in den Medien, und so muss man sich mit ihnen beschäftigen. Da werden Sie sagen: „Passau, wir haben da überhaupt keine Chance. Wir sind eine kleine Universität, und wir sind auf Vielfalt ausgerichtet. Die einzelnen Einheiten sind deshalb eher noch kleiner.“ Da sage ich aber, es kommt darauf nicht an. Sondern worauf es ankommen wird in der Zukunft, und das will ich über meine Ausführungen stellen, ist *institutionelle Souveränität*. Ich sage bewusst nicht Autonomie, weil Autonomie oft individuell heruntergebrochen wird und dann zur Durchsetzung schnöder Eigeninteressen missbraucht wird. Es geht vielmehr darum, dass institutionelle Souveränität von der Gemeinschaft der Menschen gestaltet wird, die an dieser Institution mitwirken, vom Studierenden über die Mitarbeiterschaft bis zur Professor:innenschaft. Und Autonomie heißt ja nichts anders als dass man innerhalb eines gewissen, vom Eigentümer der Einrichtung gesetzten Rahmens selbst gestalten kann. Ich komme hier zum Begriff der „unternehmerischen Universität“, die vor 25 Jahren von meiner Seite aus gedacht war als Gegenmodell zur „behördlichen Universität“ als nachgeordneter Behörde. Behördliche Zwangsmechanismen sind inkompatibel mit der wissenschaftlichen Forschung. Das ist nicht verträglich mit institutioneller Souveränität und Autonomie des Handelns. Es war also damals bewusst ein provokativer Akzent gegen die ministeriellen Uniformitätserwartungen an die Universität als nachgeordnete Behörde. Dennoch ist die „unternehmerische Universität“ kein Wirtschaftsbetrieb, was oft unterstellt wird. Vielmehr ist sie geprägt von unternehmerisch tickenden Persönlichkeiten. Und das wiederum heißt: die Agenda selbst in die

Hand zu nehmen! Im Übrigen hat auch Wilhelm von Humboldt schon gesagt: „Man soll so handeln, als käme es ganz allein auf einen selbst an.“ – auch wenn der große Humboldt hier die Stärke des Teameffekts unterbewertet. Dass man die Agenda in die Hand nimmt, dass man nicht ausschließlich nur jammert, weil angeblich zu wenig Geld da ist, sondern schaut, dass man – wenn schon – noch mehr Geld herbringt. Unternehmerische, erfolgreiche Professor:innen und erfolgreiche Wirtschaftsunternehmer:innen haben viele Charakterelemente gemeinsam: Sie rennen um die halbe Welt, um ihre Produkte, Verfahren und Dienstleistungen an den Mann/ an die Frau zu bringen; sie wollen in das obere Segment der Wertschöpfung und wollen dort erfolgreich sein. Ein erfolgreicher Unternehmer und ein erfolgreicher Professor – die kümmern sich nicht zuletzt um ihre Leute. Das wird oft vergessen. Alles das sind Attribute des Unternehmertums und deswegen passt das zu einer modernen Academia, wenn man sie nicht als *Wirtschaftsunternehmen* missversteht. Aber ein *Wissenschaftsunternehmen*, das soll man sein! Es kommt nicht auf die wirtschaftliche Bilanz am Ende an, sondern auf die akademische Bilanz in der ganzen Breite. – Forschung, Lehre, akademischer Nachwuchs, Transfer in die Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Und da will ich jetzt ein paar Begriffe verwenden und ein paar Themen herausgreifen, von denen ich glaube, dass sie wichtig sind. Institutionelle Souveränität ist nicht: Man tut was man will. Vielmehr: Man tut das Beste in Ausgestaltung der akademischen Freiheit aber auch im Kontext einer wohlverstandenen institutionellen Souveränität. Nehmen wir die Lehrerbildung. Ob wir eine Lehrerbildung haben an der Universität – und Passau hat eine sehr gute, das soll die Institution entscheiden, und so habe ich damals mit den Gremien entschieden, dass die Lehrerbildung an der TU München wieder eingeführt wird. Wie die Lehrerbildung gemacht wird, das ist dann eine Frage der Freiheit der Forschung und Lehre, der institutionell gesetzten Rahmenbedingungen und freilich auch des beruflichen Bedarfs, was die Inhalte betrifft.

4 Profilbildung

Profilbildung ist ein Attribut der institutionellen Souveränität in der unternehmerischen Universität. Schwerpunktsetzung: Beispiele wie die Bioökonomie in Straubing hatte ich schon genannt. Die Biogenen Rohstoffe, die Lehrerbildung bei Ihnen, das sind profilbildende Linien, die man zur extremen Ausprägung bringen kann und damit Reputation erlangt. Zweitens: Allianzfähigkeit, die heute gegeben sein muss, um im nationalen und internationalen Kontext zu punkten. Synergieeffekte schaffen bedeutet das ja. Sich kompetenzmäßig einander zu ergänzen in einer komplexen Welt von Wissenschaft und Technik. Die Welt ist so komplex geworden, dass einzelne Talente und einzelne Expertisen nicht mehr genügen, um uns voranzubringen. Nehmen Sie die künstliche Intelligenz: neben den vielen neuen Professuren ist hier eine geordnete, funktionierende Verbundstruktur angesagt, um ein national und international leistungsfähiges Gebilde zu schaffen (Cluster).

Ebenso bei der Medizin. Da haben wir ja momentan die „Niederbayern-Medizin-Diskussion“. Ich denke hier kann man durch Verbund tragfähige Lösungen finden, die als allianzfähige Systeme kritische Massen schaffen. Nehmen Sie etwa die Gesundheitssystemwissenschaft, die bisher kaum ausgeprägt ist auf nationaler Ebene (Präventionsaspekte wie vor allem Ernährung und Bewegung). Die gehört künftig in das Umfeld starker Medizinfakultäten, einschließlich sinnvoll akademisierter ärztlicher Assistenzberufe. Welch ein Jammer, dass Orthoptisten, die dem Ophthalmologen zur Seite stehen, oder andere ärztliche Assistenzberufe mit der Notwendigkeit eines technischen Hintergrunds, nicht Bachelor-Studiengänge an Universitäten machen können. Das liegt auch daran, dass hier die Universitätsmediziner noch immer auf einem sehr hohen Ross sitzen. Man könnte sich in Niederbayern ein wundervolles Verbundsystem von Spitzenforschung und Gesundheitssystemwissenschaft einschließlich der Ausbildung von ärztlichen Assistenzberufen vorstellen, und zwar als Gemeinschaftsprogramm der Universitäten und der regionalen Kliniken. Und endlich hätte der Bachelor seinen berufsbefähigenden Charakter. Hingegen wäre eine eigene, neue Medizinfakultät in Passau kompletter Unsinn, und auch nicht originell. Leider gibt es auch unkluge Gegenbeispiele: Eine „digitale Landwirtschaft“ in Ruhstorf wird isoliert nicht konkurrenzfähig sein, weder national und schon gar international. Spitzenergebnisse setzen die Allianz mit Spitzenforschung voraus, die es zu diesem Thema allenfalls bei der TUM in Weihenstephan gibt, oder eben jenseits unserer Landesgrenzen.

5 Internationale Präsenz

Ich komme, drittens, zur internationalen Präsenz. Was ich damit meine sind Dependancen im Ausland, auch um deutsche akademische Qualität, Ausbildungs- und Forschungsqualität sichtbar zu machen. Wir haben als TUM eine solche Dependance in Singapur. Aber es ist klar, dass hier viel Geduld, langer Vorlauf erforderlich war, Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz seit der Gründung vor 20 Jahren. Die dortige TUM Asia Pte Ltd ist vollkommen selbstfinanziert, zahlt also ihre Dozenten und die Forschung wie auch die Ausbildung. Natürlich kann das nur auf Basis von finanziellen Studienbeiträgen gelingen, und zwar nach Vollkosten. Diese internationale Präsenz macht Deutschland als Bildungsnation fernab der Heimat sichtbar. Umgekehrt sollen wir Möglichkeiten schaffen, um internationale Student:innen in unsere Hochschulen und Universitäten zu bringen. Und da hat Passau viel Attraktivität. Es müsste hier nur staatlicherseits ein wesentlich größeres Budget für die studentische Unterstützung, für Doktorand:innen-Stipendien usw. geleistet werden.

Viertens möchte ich die Gründerkultur als Signum institutioneller Souveränität hervorheben. Das ist auch etwas, was nach Passau passt aufgrund des hier vorhandenen Fächerspektrums (z. B. Informatik plus BWL). Ich weiß, dass da viel Geduld und Ausdauer erforderlich ist. Als ich vor 25 Jahren Präsident wurde,

wurde vielfach bestritten, dass Firmenausgründungen eine Sache der Universität sei. Dennoch waren wir der Meinung, die jungen Menschen haben heute einen wesentlich stärker ausgeprägten unternehmerischen Spirit als meine Generation, die sich vor allem für Groß- und Mittelbetriebe hat ausbilden lassen. Ich wollte Chemiker bei Hoechst werden, zum Beispiel. Die jungen Leute sind heutzutage viel stärker daran interessiert, ihr wirtschaftliches Schicksal selbst in die Hand zu nehmen. Mittlerweile, um die Geschichte kurz zu halten, haben wir nahezu 100 Firmenausgründungen (spin-offs) jährlich allein an der TUM. Da sind auch einige sog. Unicorns und Decacorns dabei, das sind Firmen, die an der New Yorker Börse mit über einer Milliarde bzw. 10 Milliarden US-\$ bewertet werden, und die sind zum Teil kaum zehn Jahre alt. Natürlich haben wir durch Ermutigung und Förderung eine Atmosphäre geschaffen, die solche Unternehmen letztlich hervorbringt.

6 Unternehmenskultur

Schließlich zur Unternehmenskultur: Sie hat die TUM in voller Breite auf allen Ebenen erfasst. Ich fange an mit den attraktiven Berufungsverfahren. Natürlich muss man nicht nur Professuren haben, sondern auch eine vernünftige, wettbewerbsfähige Ausstattung. Sonst kriegt man die Top-Leute nicht. Man muss auf dem Tenure-Track-Gebiet vorankommen. Im Übrigen haben wir auf diese Weise, als wir das Tenure-Track begannen, einen enormen Schub an tüchtigen, jungen Professorinnen bekommen. Man muss die Besoldungsflexibilität nutzen. Das ist auch eine Frage der Führung. Für Besoldungsentscheidungen kann man keine Gremien brauchen. Das muss der Häuptling selber machen und auch verantworten, und wenn er vieles falsch macht, dann muss man ihn halt wieder loswerden. Im Übrigen, zur Governance komme ich nachher gleich noch einmal. Man muss zum Thema Unternehmenskultur, was in ganz Deutschland heute noch ein Defizit ist, zum Beispiel den akademischen Mittelbau gezielt, d.h. systematisch entwickeln. Denn das sind die Leute, die letztlich das Rückgrat der Universität bilden und Stabilität schaffen, wie die Seitenruder bei einem Hochseetanker. Die Mittelbaukarrieren werden bisher nirgends systematisch entwickelt, was aufgrund des Entwicklungspotentials dieses Personals einer Verschwendung geistiger Ressourcen und Talentreserven gleichkommt. Hier ergreifen wir eine Initiative in der Exzellenzstrategie 2018 der TUM in Gestalt einer systematischen Entwicklung des Mittelbaus in einem dreistufigen Verfahren: Qualifizierung und Aufstieg, auch monetär. Diese Art der Karriereentwicklung ist interessens- und begabungsgeleitet. Ich empfehle Ihnen, diesen Weg an der Universität Passau aufzugreifen, denn das geht an einer kleineren Universität genauso gut.

Ein weiteres Entwicklungsfeld, das wir auch in der Exzellenzstrategie 2018 eröffnet haben, ist das Life Long Learning. Das ist ein kompliziertes Gebiet, das brach lag. Eines der Motive besteht darin, die Alumni auf diese Weise wieder an die Universität zurückzuführen. Berufsmärkte sind instabil geworden. Umschulungen,

neue Kenntnisse angesichts des rapiden Wandels des Wissens aufs Neue abzuholen, das tut man natürlich gerne dort, wo der emotionale Bezug besteht, also bei der eigenen Alma Mater. Weiterführender Gedanke: Aus zufriedenen Alumni werden treue Verbündete und gelegentlich auch edle Stifter.

Zu guter Letzt ist mir die Wertschätzung für die Emeriti jetzt nicht deshalb einen Gedanken wert, weil ich jetzt selbst schon einer bin, nein, weil ich schon als junger Präsident vor 25 Jahren gesehen hatte, dass man Talente verschwendet, wenn mit der Ruhestandsurkunde das Interesse an den Emeriti endet. Die haben oft 20 Jahre und länger dieser Einrichtung gedient und sind es wert, dass man sie wertschätzt und dass man sie einbezieht in die Arbeit. Ich habe deshalb den Kreis der „TUM Emeriti of Excellence“ gegründet. Das sind ausgewählte Kollegiumsmitglieder, die in der Lehre tätig sind, die mich als Präsidenten zum Beispiel im Ausland vertreten, die sich vielfach in das Leben der Universität aktiv einbringen. Das kann auch eine kleinere Uni wie Passau machen. Diese Art der Wertschätzung zahlt sich aus!

7 Ausblick

Für den Schluss meiner Ausführungen haftet am Rand meiner Notizen ein kleiner Zettel mit der Aufschrift „Ministerium“. Was will ich dazu sagen? Ein Ministerium ist natürlich mit der Vielfalt der Universitäten und deren rapiden Entwicklung überfordert. Es ist nicht einmal in der Lage, die besten Standards, die an einer bestimmten Universität erfunden oder belebt werden, auf die anderen zu übertragen. Es fehlt das elementare Benchmarking-Prinzip – weil man nichts von Wettbewerb hören will. Sie haben beispielsweise in Passau ein wunderbares Verfahren zur Auswahl der Lehramtsstudierenden. Das sollte längst Standard in ganz Bayern sein. Die Internationalisierung, den Transfer in die Wirtschaft – davon ist ein Ministerium zu weit entfernt. Ein Ministerium müsste gute Initiativen gedeihen lassen, sie aber im Erfolgsfall auf das Gesamtsystem übertragen. Sich stattdessen auf die Autonomie hinauszureden ist zu billig, kaum ein Ministerium hat letztlich Verantwortung für die Qualität des Gesamtsystems.

Nun noch: Wer mit Geld nicht vernünftig umgeht, der kann eine Universität nicht niveauvoll betreiben, weil die staatlichen Mittel, und wenn sie noch so gut sprudeln – und die bayerischen staatlichen Kassen sprudeln ja nicht schlecht, sind wir mal ganz ehrlich – für das internationale Spitzenniveau nicht genügen. Dafür sind die Drittmittel da. Die TU München ist dazu übergegangen, für jedes Projekt, auch Industrieprojekte, 20 Prozent Overhead zu nehmen, ansonsten wird das Projekt nicht akzeptiert. Und diese 20 Prozent geben wir natürlich nicht 1:1 an die sog. Einwerber, also die verantwortlichen Professor:innen, weiter. Wir zahlen zwar Forschungsprämien an Professor:innen, wenn das abgedeckt ist im Vertrag, ansonsten aber gestalten wir mit dem Overhead (der jährlich in Millionenhöhe anfällt) die Universität. Im Übrigen: Die weniger drittmittelfähigen Fächer, die

Geistes- und Sozialwissenschaften, erhalten bei uns aus dem globalen Overhead kräftig Unterstützung, und auch Belange von Kunst und Kultur werden so an der Universität unterstützt. Also: Geld muss nicht unbedingt stinken, wenn man ordentlich damit umgeht und wenn man es eben in jenen Bereichen verwendet, die wirklich Bedarf haben und die gleichzeitig das Profil der Universität erweitern, stärken und – wenn Sie so wollen – auch verschönern. Die Governance einer Universität muss so organisiert sein, dass neue Themen gesetzt und zügig auf den Weg gebracht werden können. Auch dazu braucht man Anschubfinanzierung. Da bin ich ein Verfechter des Matching-Prinzips: Wenn man einen Euro aus der Gemeinschaftskasse gibt, sollen diejenigen, die das Projekt voranbringen wollen, auch selber einen Euro beisteuern, durch Einsparungen bei weniger Wichtigem. Das geht, wenn man nur will. Jedenfalls ist dieser planvolle, zukunftsorientierte, flexible Umgang mit Geld ein wichtiges Erfolgskriterium für die Führung einer Universität. Dabei muss in jeder Veränderungsphase vertrauensbildend gearbeitet werden, letztlich als unternehmerisches Grundmotiv. Da sind wir eigentlich zurück bei Karl Jaspers und Wilhelm von Humboldt: die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden, die ohne Vertrauen nicht möglich ist. Und ich habe in den 24 Jahren Präsidentschaft oft erlebt, dass Skepsis in Zustimmung umgeschlagen ist, wenn eine zunächst ungewöhnlich erscheinende Idee gut erklärt wurde und dann gezündet hat. Etwa bei den staatlichen Ersatzmitteln für die Studienbeiträge, als ich vorschlug: „Jetzt kriegen wir 21 Millionen im Jahr. Ich multipliziere das mal mit fünf, denn diese Laufzeit kommt gewiss. Das sind dann 105 Millionen. Damit werden wir wohl um Gottes willen nicht nur Reagenzgläser kaufen, sondern lasst uns doch Gebäude bauen, in denen Ihr Studierende arbeiten könnt.“ Die „StudiTUM“-Gebäude stehen heute an jedem Standort der TUM, finanziert zur Hälfte aus dem Drittmittel-Overhead. Dieser unternehmerische, nachhaltige Umgang mit Geld hat unseren Studierenden eingeleuchtet und stets kam es darauf an, dass Präsident und Kanzler das handlungsfähige Führungsduo waren.

Literatur

- Finanzierungsmodelle versus Forschungsfreiheit. München: TUM.University Press, 225-230.
 Herrmann W. A. (2020): Orientierungskodex: Der akademische Leitbildgedanke. München: TUM. University Press.
 Herrmann, W. A. (2020): Forschungs- und Wirtschaftskooperationen. Selbstverständnis und Selbstvertrauen der Universität. In: ders. (Hrsg.): Geld für die Wissenschaft
 Herrmann, W. A. (2020): Was bedeutet die „Unternehmerische Universität“ und wo sind ihre Grenzen? München: TUM.University Press.

Autorenangaben

Wolfgang A. Herrmann, Prof. Dr. Dr. h. c. mult, Präsident Emeritus TUM
 email: president.emeritus@tum.de