

Präsident der Technischen Universität wird „Hochschulmanager des Jahres“



Wenn die Technische Universität ihre Ehemaligen neuerdings in den Gasteig einlädt, dann setzt sich der TU-Hausherr Wolfgang Herrmann schon einmal selbst an den Flügel. Zum Klavierspielen wie hier in der Musikhochschule lässt ihm sein Job als TU-Manager allerdings nicht allzu viel Zeit.

Foto: TUM

Der Herr im Hause

Ideenreich, durchsetzungsstark: Wie der TU-Chef seine Uni umkremelte

Von Christine Burtscheidt und Martin Thureau

Nicht Rektor, nicht Präsident, „Hochschulmanager des Jahres“ heißt der Preis. Im letzten Jahr bekam ihn Dieter Lenzen, Star und Reizfigur der Berliner Hochschulszene, der die etwas eingestaubte Freie Universität dermaßen durchgelüftet hat, dass es die einen ein wenig fröstelt, die anderen sich aber an den Erfolgen wärmen, dem Status der Hochschule als Elite-Uni zum Beispiel. Das nur zur Erinnerung, um klarzumachen, welche Nummern das Gütersloher Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und mit ihm die *Financial Times Deutschland* da auszeichnen wollen.

In diesem Jahr nun bekommt Wolfgang Herrmann den Managertitel vom CHE. Nicht ganz überraschend, denn der Präsident der Technischen Universität (TU) München gilt vielen als eine der wenigen treibenden Figuren unter Deutschlands Uni-Präsidenten: äußerst ideenreich, durchsetzungsstark, politisch versiert und immer für eine exponierte Neuerung gut. Und ohne Zweifel ist die Hochschule unter seiner Ägide erfolgreich. Als eine von nur drei Unis bekam sie gleich in der ersten Runde der Exzellenzinitiative das Elite-Label. Und regelmäßig landet sie in den einschlägigen deutschen Rankings ganz vorne.

Herrmanns Schaltzentrale liegt im ersten Stock der TU an der Arcisstraße. Das Büro ist so groß, dass man sich darin leicht verlieren kann. Doch ein unumstrittener Hausherr wie Herrmann braucht Raum zum Repräsentieren. Wissenschaftler und Politiker, aber auch Stu-

denten gehen hier täglich ein und aus, er hört vielen zu. Wenn es in kleinem Kreis zur Sache geht, krempelt Herrmann schon mal die Doppelmanschette hoch und zündet sich ein Zigarillo an.

Seit 14 Jahren leitet der vielfach ausgezeichnete Chemiker und Leibnizpreisträger die TU München. In dieser Zeit wandelte sich der angegraute Laden, eine „nachgeordnete Behörde“, wie Herrmann über Hochschulen alter Prägung gerne ätzt, zu einer äußerst innovationsfreudigen Universität. Etliches hat er dabei selbst auf den Weg gebracht: den Umbau des traditionellen Agrar-Ablegers Weihenstephan zum Life-Science-Campus zum Beispiel, ein Fundraising nach US-Muster, mit dem die TU mehr Spenden bekommt als jede andere deutsche Hochschule. Er hat Internationalisierung und Frauenförderung vorangetrieben und erfolgreich für Eignungstests und Studiengebühren gekämpft.

Immer wieder mal galt Herrmann als Kandidat für den Posten des bayerischen Wissenschaftsministers. Einmal saß er schon fast am Kabinetttisch. Edmund Stoiber wollte ihn auf dem Höhepunkt der BSE-Krise 2001 zum Verbrauchermister machen. Doch kurz vor der Ernennung stellte sich heraus, dass der Uni-Präsident beträchtliche Beraterhonorare nicht versteuert hatte. Herrmann zeigte sich reumütig: „So ein Fehler hätte nie unterlaufen dürfen“. Bei diesem kurzen Ausflug in die Politik blieb es.

Doch das machte ihn politisch nicht weniger mächtig. Im Gegenteil, lange Zeit galt er als der Strippenzieher im Hintergrund, wenn es um die Forschungs- und Hochschulpolitik in Bayern ging, be-

sonders während Stoibers Amtszeit. Der wollte 1998 vom damaligen Wissenschaftsminister Hans Zehetmair eine „Reform, dass es kracht“ und Bayern zum „deutschen Silicon Valley“ machen. Als Zehetmair nicht mitzog, spannte er Herrmann als Berater ein und setzte für die reformbereite TU eine Experimentierklausel durch. So konnte Herrmann das Fundament für eine „unternehmerische Universität“ legen, die mit der alten Gremienhochschule der 70er radikal brach. Acht Jahre später erklärte Stoiber das TU-Modell in leicht abgewandelter Form bayernweit zum Standard.

Als Berater hat Herrmann nicht nur der bayerischen Regierung, sondern auch der Bundesregierung immer wieder in wichtigen Fragen gedient. Einen direkten Draht soll er auch zu Wissenschaftsminister Wolfgang Heubisch haben, der ihm schon aufgrund seines liberalen KurSES mehr liegt als die CSU-Vorgänger.

Wie FU-Manager Lenzen hat auch Herrmann immer wieder Angebote bekommen, an andere Einrichtungen zu gehen. Zuletzt war es 2007 die ETH Zürich, die ihn als Präsidenten haben wollte. Doch der Münchner lehnte ab, viele hatten es anders vorausgesagt. Herrmann kündigt an, er wolle lieber an der TU noch „ein paar Nummern drehen“, wie zuletzt die Gründung einer eigenen Lehrerfakultät, der School of Education, die bundesweit für Furore sorgte. Spätestens aber 2013 will er in Rente gehen, sagt er, was für ihn heißt: forschen und Klavier spielen. Schließlich setzt sich Herrmann schon jetzt – ganz der TU-Hausherr – zur Feier der Ehemaligen im Gasteig an den Flügel.

„Gegner an den Tisch“

Wolfgang Herrmann über Strategie und Führungsstil

Noch vor kurzem hießen sie Rektoren und repräsentierten ihre Universität, jetzt nennen sie sich gerne Hochschulmanager. Einer von ihnen ist TU-Chef Wolfgang Herrmann. Wie leitet er sein Haus?

SZ: Den Preis bekommen Sie für Ihre Führungsqualitäten. Wie haben Sie sich der Jury verkauft?

Herrmann: Meine Aufgabe verlangt die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln, Entwicklungsfelder zu erkennen, die über die Grenzen der klassischen Fakultäten hinausgehen. Als ich vor 14 Jahren anfang, waren Medizin und der Standort Weihenstephan nicht integrierte Enklaven. Heute nutzen wir die Chancen zur Brückenbildung, die unsere vier großen Felder Natur-, Ingenieur- und Lebenswissenschaften sowie Medizin bieten. Dieses Spektrum macht die TU fast einzigartig in Europa. Um unter die weltweit besten Unis zu kommen, kann man auf Masse setzen, wir setzen auf Qualität. In Bioinformatik, Physik, Chemie, Robotik und Medizintechnik sind wir in einigen Bereichen selbst großen Universitäten in den USA und Japan voraus.

SZ: Die Jury verlangt einen „partizipatorischen, kollegialen“ Führungsstil, „kein Durchregieren von oben“. Aber gerade das hält man Ihnen ja vielfach vor.

Herrmann: So wird es möglicherweise wahrgenommen. Das könnte aber den Erfolg der TU München nicht erklären. Alle Entscheidungen bereiten wir sorgfältig vor und berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Stimmen und Kräfte der einzelnen Hochschulbereiche. Viele, viele Gespräche gehen also voraus. Manchmal stößt eine Überlegung nicht sofort auf Akzeptanz. Das war beispielsweise bei der neuen Fakultät TUM School of Education so. Aber nach zehnjähriger Bewusstseinsbildung hat diese Idee mittlerweile viele Väter.

SZ: Haben Sie schon mal von einer Idee abgelassen, weil es Widerstand gab?

Herrmann: Da muss ich überlegen. Den ursprünglichen Plan, die Lehrerbildung in der Sportwissenschaftlichen Fakultät anzusiedeln, hat der Hochschulrat verworfen. Damit lasse sich kein klares Profil zeichnen, hieß es. So waren wir zum großen Wurf einer neuen, eigenen Fakultät angehalten. Auch die Pläne für einen Studiengang „Allgemeine Ingenieurwissenschaften“ kamen zunächst in den Fakultäten überhaupt nicht gut an. Jetzt steht das Konzept zur Umsetzung an. Ich gebe zu, manche Sachen brauchen ihre Zeit, und als Uni-Manager braucht man eine hohe Frustrationstoleranz. Als Chemiker bin ich da bestens konditioniert, weil auch im Labor viele Ansätze nicht auf Anhieb klappen.

SZ: Wie gehen Sie mit Widerstand um?

Herrmann: Ein feines Gehör für Dissonanzen haben. Die gegenteilige Stimme hören, integrieren und in die Pflicht nehmen. Die Gegner müssen an den Tisch. Klar, hinter verschlossenen Türen fliegen auch die Fetzen, aber hernach treten wir mit einer gemeinsamen Stimme auf.

SZ: Sie haben die TU zum straffen „Unternehmen“ umgekrempelt – und die Kollegialorgane entmachtet.

Herrmann: In einer unternehmerischen Universität nehmen wir das Schicksal der Hochschule selbst in die Hand. Das Prinzip heißt ‚planen statt jamnern‘. Wir sagen Verantwortung

statt Autonomie. Da hat sich viel getan. In meinen ersten Papieren habe ich noch darüber gebrütet, wie ich ‚Führung‘ und ‚Unternehmen‘ umschreiben könnte, das war damals an einer Uni nicht gerne gehört. Und als ich dann noch einen Referentenstab aufgebaut habe, was hat das für Debatten gesorgt! Heute ist jede Fakultät bestens organisiert.

SZ: Der Umbau war mit der alten Gremienuniversität nicht zu machen?

Herrmann: Nein, weil hier niemand die Verantwortung getragen hat. Die Präsidenten alter Prägung sollten und wollten keine Manager sein. Man hat von ihnen nicht erwartet, dass sie eine Strategie haben. Auch die vielen Gremien haben oft nur über alles diskutiert, ohne zu einem klaren Ergebnis zu kommen. Das war auch nicht wichtig, denn die Uni war eine ‚nachgeordnete Behörde‘ ohne unternehmerischen Anspruch. Deswe-

„In meinen ersten Papieren habe ich noch darüber gebrütet, wie ich ‚Unternehmen‘ umschreiben kann“

gen wurde die Hochschulleitung gestärkt und hat den Hochschulrat als Aufsicht bekommen, der den Präsidenten von einem Tag auf den anderen raus-schmeißen kann, wenn er seinen Job nicht mehr vernünftig macht. Das war unser Modell 1999. Auf der anderen Seite braucht die Hochschule echte Partizipation: Alle Leute an den Tisch holen, um deren Angelegenheiten es geht, egal ob sie nun in einem Gremium sitzen oder nicht.

SZ: Überall haben die Studenten Hörsäle besetzt. Warum nicht an der TU?

Herrmann: Wir spielen gemeinsam mit unseren Studierenden in einer anderen Liga. Sie sehen die Ernsthaftigkeit, mit der wir uns um ihre Belange kümmern. Sicher setzt die vor allem bei den Studierenden umstrittene Bologna-Reform in geisteswissenschaftlichen Fächern wie an der LMU größere Einschnitte als bei uns. Zudem haben wir im Gegensatz zu vielen anderen immer propagiert, dass der Regelabschluss niemals der Bachelor, sondern nur der Master sein kann. Wer bei uns ausgewählt ist, schafft auch den Master und den Doktor.

SZ: Sie boykottieren den Bachelor als Abschluss?

Herrmann: So kann man das nicht sagen. Er ist für uns eine Drehscheibe, er öffnet alle Türen. Das Ziel ist der Master, möglichst verlängert um eine Promotion. Wir haben die Aufgabe, die jungen Talente forschungsgeleitet und wissenschaftsorientiert auszubilden.

SZ: Die schlechte Ausstattung in der Lehre ist der Hauptkritikpunkt der Studenten. Die TU hat bundesweit immer noch mit die beste Betreuungsrelation. Woher nehmen sie das Geld?

Herrmann: Sehr stark aus Drittmitteln, im vergangenen Jahr waren es 202 Millionen Euro, doppelt so viel wie vor zehn Jahren. Damit unterstützen wir die akademische Lehre. Fast alle Doktoranden, egal woher sie ihr Geld bekommen, sind an der Lehre beteiligt. Von unseren rund 6000 Assistenten werden 3000 ständig aus Drittmitteln bezahlt.

Interview: Christine Burtscheidt und Martin Thureau