



Hochschulreform: Fesseln sprengen, Freiheit schaffen*

Prof. Dr. Wolfgang Herrmann**

Präsident der Technischen Universität München

In wenigen Wochen wird der Bayerische Landtag seine Beratungen über die Novelle des bayerischen Hochschulgesetzes aufnehmen. Der in der Kabinettsitzung vom 21. Oktober 1997 beschlossene Entwurf enthält notwendige, mutige Schritte zur Reform der Hochschulen. Neben der Vorbereitung neuer Organisationsstrukturen wurden den Entschlossenen der Weg zu mehr Autonomie der Hochschulen geebnet. Zusätzlich verbessern sich für unsere Studierenden die Studienstrukturen und die internationale Kompatibilität (Bachelor-/Masterabschlüsse). Doch den eigentlichen Charme dieses Konzeptes entfaltet die *Experimentierklausel*. Damit bekommen reformwillige Universitäten ein Instrument in die Hand, um ihre Vorstellungen über eine zeitgemäße Führung und Organisation umzusetzen.

Die Technische Universität München wird die Experimentierklausel für die Umsetzung eines eigenständigen Hochschulkonzepts nutzen. Die Universität greift damit Vorschläge auf, die der Arbeitskreis „Wirtschaft und Wissenschaft“ sowie der wissenschaftlich-technische Beirat der Staatsregierung erarbeitet haben.

* Strategietagung des Wirtschaftsbeirats der Union e.V. in Maria Eck/Chiemgau (November 1997).
Erschienen in gedruckter Fassung im Magazin des Wirtschaftsbeirats der Union e.V., Heft 12, Jg. 1997.

** Vorsitzender des Ausschusses Wirtschaft und Wissenschaft

Die Leitlinien dieses Konzepts sind *Autonomie und Subsidiarität*. Der Staat soll Führungs- und Entscheidungshoheiten soweit wie möglich auf die Hochschule übertragen.

Desgleichen überträgt die Hochschule die fachlichen Entscheidungen auf die Fachbereiche, während die Hochschulleitung, der Senat und der Hochschulrat die fachübergreifenden Angelegenheiten im Auge halten. Dadurch ist künftig die operative Führung bei den Entscheidungsträgern vor Ort angesiedelt, die strategische Führung der Hochschule wird durch die Hochschulleitung wahrgenommen. Der viel und zumeist falsch diskutierte Hochschulrat ist dann besonders vorteilhaft für die Hochschulentwicklung, wenn er mit dem Senat - dem akademischen Kontrollorgan - zusammenwirkt und nicht ein vom Senat abgekoppeltes Gremium wird. Deshalb soll die Kontroll- und Aufsichtsfunktion bei einem Verwaltungsrat liegen, einem neuen Organ, das aus Hochschulrat und akademischem Senat besteht. In der ersten Gruppe, dem akademischen Senat, sind die Interessen der Universitätsmitglieder repräsentiert. Der Hochschulrat vermittelt die Außenansicht der Universität und ist deshalb ausschließlich mit Persönlichkeiten besetzt, die nicht Hochschulmitglieder sind und sich in ihrer Laufbahn durch außergewöhnliche Leistungen hervorgetan haben. Allein ausschlaggebend soll dabei die Exzellenz der Köpfe und das von der Universität angestrebte Hochschulprofil sein.

Die Universität als korporativ autonome, d. h. fachlich und administrativ weitestgehend unabhängige Einrichtung schöpft ihre Leistungsfähigkeit bei der Erfüllung der staatlich zugewiesenen Aufgaben – Lehre, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses - aus der Breite ihrer Fachkompetenzen. Dem kollegialen Zusammenwirken von Hochschulleitung mit den Dekanen kommt daher erste Bedeutung zu. Die Runde der Dekane wird an unserer Universität daher als „erweiterter Vorstand“ verstanden. Die Kompetenzen der Dekane werden im Vergleich zum Ist-Zustand stark erweitert. Für die Fakultät ist der Dekan gegenüber der Hochschulleitung verantwortlich und er trifft gemeinsam mit der Hochschulleitung die Zielvereinbarungen für seine Einrichtung. Der Studiendekan hat die Verantwortung für den Bereich „Forschung und Lehre“. Auf der Ebene der Fakultäten

fungiert der Fachbereichsrat als Kontroll- und Aufsichtsorgan gegenüber Dekan und Studiendekan.

Die Leitung der Hochschule besteht aus dem Rektor (Präsident), mehreren Prorektoren (Vizepräsidenten) und dem Kanzler. Der Rektor (Präsident) repräsentiert die Universität und sorgt für die vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Universität, hat also eine wichtige Integrationsfunktion für die dezentralen und zentralen Einrichtungen. Er repräsentiert die Universität auch nach außen, wobei er gemeinsam mit dem Hochschulrat die Budgetierung mit dem Staatsminister verhandelt. Die Hochschulleitung entwirft die Grundzüge der Universitätspolitik in Forschung, Lehre und Organisation. Sie hat die Budgetverantwortlichkeit im Personal- und Sachmittelbereich; auch für die übrigen Hochschulressourcen (z.B. Liegenschaften) ist sie zuständig und entscheidungsbefugt.

Hochschulleitung und Dekane informieren die Aufsichtsgremien rechtzeitig über laufende Entscheidungen und Inhalte von Zielvereinbarungen.

Der heutige Doppelcharakter der Universität als Körperschaft und als staatliche Einrichtung soll unter Rücknahme der ministeriellen Regelungsdetails zugunsten des mitgliedschaftlich organisierten Verbands umgewichtet werden.

Eine moderne Universität lässt sich nur unvorteilhaft in die klassische staatliche Verwaltung eingliedern. Das derzeit noch gültige Hochschulgesetz ist – wie in allen Bundesländern - wenig wissenschaftsorientiert, sondern ähnelt mehr dem Regelwerk der öffentlichen Verwaltung. Das TUM-Modell entspricht hingegen dem dezentralen Charakter von Forschung und Lehre („flache Hierarchien“) und schützt deren Freiheit (Art. 5 Abs. 3 GG). Das Modell lässt auch eine Erhöhung der Arbeitseffizienz in der Korporation Universität erwarten. Gleichzeitig sichert unser Vorschlag die Verantwortlichkeiten der Universität gegenüber Staat und Gesellschaft.