Thema: TUM-Überregional

08.12.2009 | Financial Times Deutschland

Medienart: Internet Pageimpressions: 32.773.803 Visits: 8.363.654

Professor Unrast in München

Artikel im Web

Wolfgang Herrmann hat die **TU München** zur besten deutschen Universität gemacht. Er pflegt enge Beziehungen zur Wirtschaft und führt seine Hochschule wie ein Unternehmen. Die FTD zeichnet ihn als "Hochschulmanager des Jahres 2009" aus.

Es gibt diese Geschichte über den Pförtner, den alten Mann und das Geld. **Wolfgang Herrmann** erzählt sie gern. Sie sagt viel aus über ihn, den Präsidenten der **TU München**, und seinen Führungsstil. An einem Junitag vor vier Jahren steht ein älterer Herr am Eingang der TU und will dort "Geld abgeben". Der Pförtner ruft sofort Herrmann an.
Der bittet den Mann in sein Büro. Johannes Ortner, so heißt der ältere Herr, hat an der TU studiert. Er sagt, ihm gefalle, was an der Uni passiere, er wolle sich engagieren - und vermacht sein gesamtes Vermögen, immerhin 16 Mio. Euro, der Uni.

Herrmann hat beide, Spender und Pförtner, wenig später für ihre Verdienste mit der Universitätsmedaille ausgezeichnet. "Das sind Signale, auf die es mir ankommt: Jeder in dieser Uni ist wichtig", sagt er. "Die Mitarbeiter haben eine emotionale Bindung an das Unternehmen **TUM** - darauf bin ich stolz." Der Pförtner ist mittlerweile in Pension. Seitdem sitzen dort Mitarbeiter einer Sicherheitsfirma. Die will Herrmann wieder abschaffen. "Die kennen die Uni nicht, die kennen mich zum Teil nicht mal, und meiner Frau geben sie keinen Parkplatz - das geht nicht." Auch ältere Herren mit Geld würden sie vermutlich nicht zum Präsidenten schicken.

Wolfgang Herrmann ist der wohl bekannteste Hochschulpräsident Deutschlands. Seit 14 Jahren führt der Chemiker die **TU München**, kurz **TUM**, weitere vier Jahre werden noch folgen. Alles, wofür die Uni heute steht, wurde von ihm angeschoben: die Exzellenz, die Wirtschaftskooperationen, das Fundraising, die Internationalisierung. Herrmann hat die **TUM** schon in der ersten Runde der **Exzellenzinitiative** von Bund und Ländern zu einer von zunächst nur drei deutschen Eliteunis gemacht.

Im weltweit anerkannten Times-Higher-Education-Ranking steht die **TUM** auf Platz 55 und ist damit die beste deutsche Uni. Für seine Leistungen zeichnen ihn das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) der Bertelsmann Stiftung und die Financial Times Deutschland am Dienstag als "Hochschulmanager des Jahres 2009" aus.
Die **TUM** war schon immer stark in der Forschung. 15 Nobelpreisträger und namhafte Erfinder wie Carl von Linde und Rudolf Diesel gingen aus ihr hervor. Herrmann arbeitet daran, dass sich das nicht ändert, und setzt immer wieder neue Standards. Wie etwa mit der kürzlich gegründeten School of Education, in der die oft vernachlässigte Lehrerbildung aufgewertet wird.

Herrmann hat der Uni seinen Stempel aufgedrückt, ihr eine unverkennbare Corporate Identity gegeben. Es gibt heute Kontak**TUM**, das Alumni-Netzwerk, Unternehmer**TUM**, die Gründerförderung, Au**TUM**, das unieigene Ausbildungszentrum.
Die **TU München** ist eine Marke, und "Herrmann verkauft diese Marke exzellent", sagt Max Einhäupl, Vorsitzender des Hochschulrats und Vorstandsvorsitzender des Berliner Uniklinikums Charité: "Auch wenn er dabei manchmal überzieht."

Bescheiden ist der 61-Jährige nicht: Er strotzt vor Selbstbewusstsein. Herrmann ist stolz auf seine Uni, und das zeigt er: Er lobt, er prahlt, er umwirbt. "Alles, was er tut, tut er für die Uni - nicht für sich", sagt Einhäupl. Manche halten Herrmann dennoch für eitel, er selbst sagt: "Eitelkeit ist Gift."

Wenn Herrmann in seinem weitläufigen Büro Raucher empfängt, bietet er gern ein Zigarillo an und zündet sich selbst auch eins an. "Ich habe zwar ein Rauchverbot im Gebäude durchgesetzt", sagt er und lehnt sich lächelnd zurück, "aber das gilt nicht für diesen Raum." Das hat schon etwas von einem kleinen Sonnenkönig. Und sagt viel über seinen Führungsstil aus.

Ein Dienstagmorgen, Ende Oktober. Sitzung der Hochschulleitung. Präsident, Vizepräsidenten, Kanzler und der Vorsitzende des Akademischen Senats sind versammelt an einem großen, ovalen Tisch. Zielstrebig führt Herrmann die Runde. Er doziert, er ist gut vorbereitet. Von einer Reise in die georgische Hauptstadt Tiflis hat er einen Auftrag mitgebracht. Die Uni dort möchte ihre Verwaltung mithilfe der **TUM** modernisieren. Herrmann stimmt zu, will aber einen Vertrag. "Das müssen die auch bezahlen." Abgewickelt werden soll das über die ausgegründete **TUM** International GmbH.
Die **TU München** erschließt sich bereits seit einigen Jahren ausländische Bildungsmärkte und exportiert ihr wissenschaftliches Angebot. Seit 2002 existiert eine Dependance in Singapur, die sich finanziell trägt. Mit der King Abdullah University of Science and Technology (KAUST) in Saudi-Arabien hat Herrmann in diesem Jahr eine Forschungskooperation über 21 Mio. Euro eingefädelt - als einzige deutsche Hochschule neben Eliteunis wie Stanford und Berkeley. Das Geld wird in Dollar bezahlt, kann aber an der **TUM** nur in Euro verbucht werden. Die **TUM** hat den Saudis eine Wechselkursabsicherung abverlangt. Das bayerische Finanzministerium sei "entsetzt" gewesen, erzählt Herrmann und man sieht ihm an, wie sehr ihn das amüsiert: "Die haben das schnell an uns zurückgegeben."

Für ihn ist die Universität ein Wissenschaftsunternehmen. Ein Unternehmen, das nicht an wirtschaftlichem Erfolg interessiert ist, sondern an Wissenschaftlichkeit. Herrmann stellt sich dem Wettbewerb, er setzt konsequent auf Leistung und Qualität. Mit dem Zukunftskonzept einer unternehmerischen Universität hat er die **Exzellenzinitiative** gewonnen.
Das schätzen auch die Studierenden. Während überall in Deutschland Studenten Hörsäle besetzen und Unirektoren beschimpfen, läuft der Hochschulbetrieb an der **TU München** völlig normal weiter.
Herrmann wundert sich nicht darüber, für ihn sind Studenten Kunden, die Uni ist für sie da, sie ist ihr Dienstleister. "Wir sind nicht unzufrieden mit den Studienbedingungen und ar-

beiten an Verbesserungen konstruktiv mit", sagt Julian Esselborn, Vorsitzender der Studierendenvertretung. Wenn es ein Problem gibt, kriegt er sofort einen Termin bei der Hochschulleitung.

Herrmann hat keine Berührungsängste. Nicht mit den Studenten, und schon gar nicht mit der Wirtschaft. Er pflegt beste Beziehungen zu vielen Unternehmen, sitzt im Aufsichtsrat von Evonik und Eon. "Er kooperiert mit Unternehmen - aber er dient ihnen nicht", sagt Charité-Chef Einhäupl. "Er tritt der Industrie selbstbewusst entgegen und lässt sich keine Bedingungen diktieren", sagt Markus Zanner, Geschäftsführer des Institute for Advanced Study, das von BMW mit 10 Mio. Euro unterstützt wird. Einen Rahmenvertrag mit Siemens über Patentverwertungen hat er gekündigt, weil er dabei die **TUM** im Nachteil sah. "Man muss stark sein gegenüber Unternehmen", sagt Herrmann, "die wollen gern Einfluss oder Vorrechte, da muss man von Chef zu Chef reden." Damit hat er wohl erreicht, dass Siemens-Chef Peter Löscher nicht nachtragend ist und nun einen neuen Forschungsschwerpunkt zu Elektromobilität mitfinanziert.

Im Hochschulrat der **TUM** sitzen Branchengrößen wie BMW-Chef Norbert Reithofer, Altana-Hauptaktionärin Susanne Klatten und der ehemalige bayerische Ministerpräsident Edmund Stoiber. "Er verhandelt mit den Königen - nicht mit den Fürsten", sagt Einhäupl, der dem Gremium vorsitzt.

Der gebürtige Bayer, Vater von fünf Kindern, dreht Schrauben immer noch ein Stück weiter, er überschreitet Grenzen und dehnt Gesetze, bis sie passen. Ende der 90er-Jahre wurde ihm der Rahmen, den ihm das Bayerische Hochschulgesetz vorgab, zu eng. Herrmann versuchte erst beim damaligen CSU-Wissenschaftsminister Hans Zehetmair, dann bei Ministerpräsident Stoiber das Gesetz für sich zu ändern.

Zehetmair, der 2003 aus dem Amt schied, erinnert sich, dass Herrmann "immer gern mehr wollte": "Da hatten wir durchaus Spannungen." Herrmann sei ein Mann, "den man nicht schieben, aber gelegentlich bremsen musste". Letztlich fügte er dem Hochschulgesetz eine Experimentierklausel hinzu, die es Herrmann erlaubt, vieles von dem, was er bereits angestoßen hat, im Nachhinein zu legitimieren.

Manche Hochschulrektoren in Bayern sprachen damals von einer "Lex Herrmann". Das klingt ein bisschen neidisch und ein bisschen vorwurfsvoll, doch alle konnten davon profitieren. Herrmann aber war der Einzige, der die Klausel nutzte, obwohl sie allen offenstand.

Dieses Selbstbewusstsein, diese Eigensinnigkeit kommen nicht überall gut an. Seine Erfolge machen neidisch, sein Streben überfordert viele. Einmal ist er zu weit gegangen, bei der Integration der landwirtschaftlichen Fakultät am Standort Weihenstephan in die **TUM**. Dort werden auch Bierbrauer ausgebildet. Herrmann stellte deren Wissenschaftlichkeit infrage ("Ich hole mir doch keine Dorfschmiede in die Uni"). Der Brauerbund lief Sturm, die Landesregierung war vergrätzt, da musste er kleinmütig zurückrudern. Heute ist er stolz darauf, die Fakultät gut integriert zu haben.

An den Ärger mit den Brauern wird Herrmann auch in der Dienstagssitzung der Hochschulleitung noch mal erinnert, als es darum geht, Bier für den Abschlussball einer anderen Uni zu liefern. "Beim Bier will in Bayern eben jeder mitreden", sagt er, zieht seinen langen, dunkelgrauen Lodenmantel an und stapft zum Schwabinger Edel-Italiener "Osteria Italiana", wo er vom Patron des Hauses mit "Buongiorno, professore!" begrüßt wird.

Beim Hinausgehen spricht ihn ein Mann im feinen Anzug an. Er erzählt, sein Sohn habe am Vortag an der **TUM** promoviert. Herrmann lässt sich den Namen geben und verspricht, persönlich zu gratulieren. Vor der Tür ergänzt er, dass er auch das Alumni-Büro informieren werde. Wer Eltern habe, die mittags in die Osteria gehen, könne vielleicht auch spenden.

So ist Herrmann.

Hochschulpreis

Geehrt Die Auszeichnung "Hochschulmanager des Jahres" wird in diesem Jahr zum zweiten Mal von der FTD und dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) der Bertelsmann Stiftung vergeben. Preisträger 2008 war Dieter Lenzen, der gerade zum Präsidenten der Uni Hamburg gewählt worden ist.

Gewählt Mit dem Preis werden Leiter deutscher Hochschulen gewürdigt, die Reformen anschieben und sich im Wettbewerb um Drittmittel, Kooperationen, Studenten und Wissenschaftler professionell positionieren. Bewertet wurden nachhaltige Verbesserungen in den Bereichen Lehre, Forschung, **Exzellenzinitiative** und Internationalisierung seit dem Jahr 2006.

Gewürdigt Eine international besetzte Jury hat den Preisträger gewählt. "**Wolfgang Herrmann** ist ein Protagonist des modernen Hochschulmanagements, ein brillanter Stratege, erfolgreich im Ringen mit der Politik und innovativ in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung", sagt Jurymitglied Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE zur Begründung.