

**Vigdis Nipperdey**

Vorsitzende des Hochschulrates und des Verwaltungsrates  
der TU München

Osnabrück am 10.03.2004

## Faktoren für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten

The slide features a blue gradient background. In the top right corner is the TUM logo (Technische Universität München). The main title is 'Was leisten Hochschulräte?' in bold black text, followed by the subtitle 'Faktoren für die erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten'. Below the text are three small photographs of university buildings and courtyards. The name 'Vigdis Nipperdey' is printed in the bottom right of the slide area. At the very bottom of the slide frame, the date 'Osnabrück, 10.03.2004' is written.

Als erstes Bundesland novellierte der Freistaat Bayern 1998 sein Hochschulgesetz aus den 70iger Jahren. Leitende Grundsätze waren dabei:  
Straffere Führungsstrukturen, Abschaffung zahlreicher zeitraubender Gremien, Personenverantwortlichkeit statt Gruppenvertreterwesen, Subsidiarität, Einführung von Hochschulräten an allen bayerischen Universitäten.

## Gliederung

- Die TUM und ihre Organe: *Zahlen und Fakten*
- Der Verwaltungsrat: *Geschäftsgrundlagen und Leistungen*
- Die *Funktion* der Hochschulräte
- Wie geht es *weiter* ?

## Die TUM und ihre Organe: Zahlen und Fakten

## Profil



Die vier Fächerschwerpunkte der TUM verteilen sich auf vier Standorte: Innenstadt, Campus Garching, Weihenstephan bei Freising, Klinikum rechts der Isar.

## Fakultäten



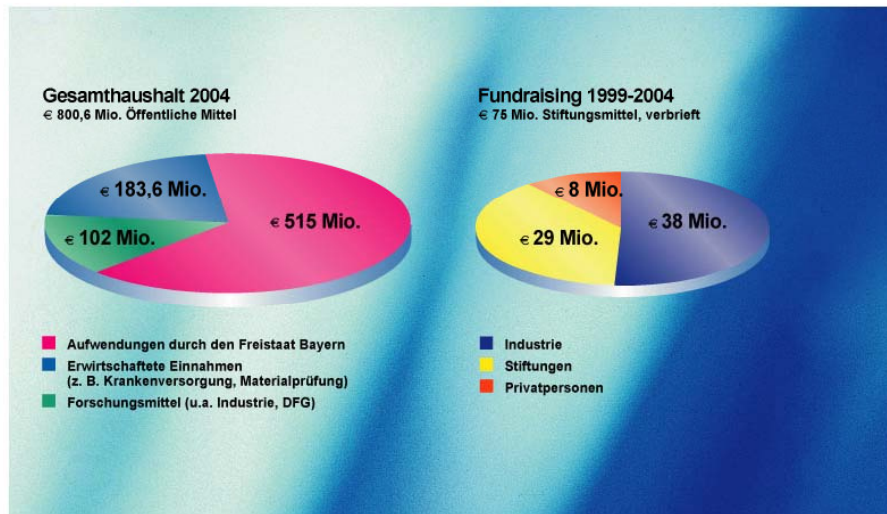
- ➔ Mathematik (MA)
- ➔ Physik (PH)
- ➔ Chemie (CH)
- ➔ Wirtschaftswissenschaften (WI)
- ➔ Bauingenieur - und Vermessungswesen (BV)
- ➔ Architektur (AR)
- ➔ Maschinenwesen (MW)
- ➔ Elektrotechnik und Informationstechnik (EI)
- ➔ Informatik (IN)
- ➔ Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt (wzw)
- ➔ Medizin (ME)
- ➔ Sportwissenschaft (SP)

## TUM in Zahlen (2004)



- ➔ 20.000 Immatrikulierte Studierende
- ➔ 13.800 Männliche Studierende
- ➔ 6.200 Weibliche Studierende
- ➔ 3.700 Ausländische Studierende
- ➔ 4.500 Studienanfänger 2001/2002
- ➔ 750 Promotionen und Habilitationen p.a.
- ➔ 506 Professoren
- ➔ 4.000 Wissenschaftliche Mitarbeiter
- ➔ 5.500 Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter
- ➔ 12 Fakultäten
- ➔ 75 Studiengänge
- ➔ 14 Sonderforschungsbereiche
- ➔ 9 Gottfried Wilhelm Leibniz-Preisträger
- ➔ 50 Alexander von Humboldt-Preisträger seit 1989

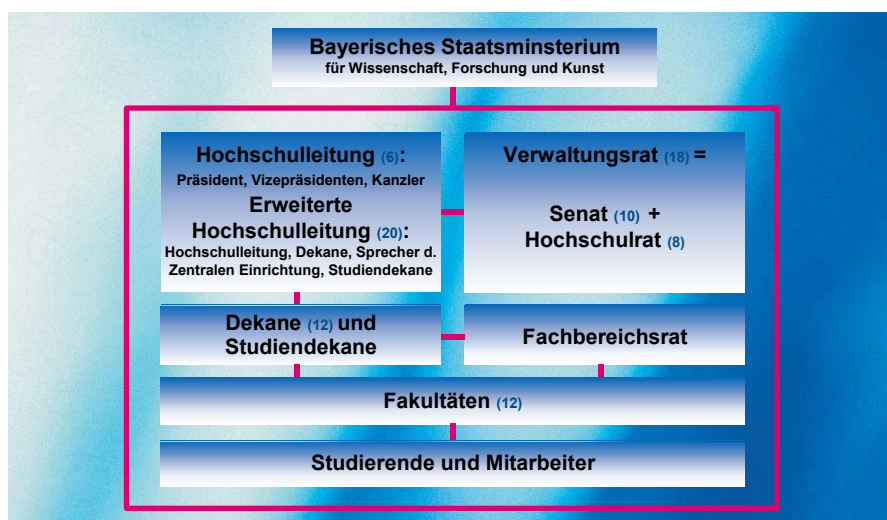
## Haushalt, Drittmittel und Fundraising



Das Hochschulgesetz lässt über eine Experimentierklausel zu, dass die Universitäten sich abweichend von den gesetzlichen Regelungen eine eigene Verfassung geben. Davon hat die TU als einzige bayerische Hochschule Gebrauch gemacht. Professor Müller-Böling vom CHE bezeichnet die Experimentierklausel als "das Beste am Bayerischen Hochschulgesetz".

Eine Rechtsverordnung des Wissenschaftsministeriums (TUM VO) ermöglicht der TUM eine neue schlanke Leitungsstruktur:

## Organisationsmodell



Grundgedanke ist die Gewaltenteilung, d.h. Trennung von operativem Geschäft einerseits und Kontrolle sowie strategische Entscheidungen andererseits. Daraus ergibt sich eine strukturelle Analogie zur Aktiengesellschaft:

Die Hochschulleitung als quasi Vorstand verantwortet das operative Geschäft; die Erweiterte Hochschulleitung- das sind alle Dekane plus Hochschulleitung- entscheidet über Grundsatzfragen und Schwerpunkte des Haushalts sowie über die Verteilung von Stellen, Mitteln und Räumen.

Der Verwaltungsrat, der sich zusammensetzt aus dem kleinen, direkt gewählten Senat und dem extern besetzten Hochschulrat, hat wie ein Aufsichtsrat Kontrollfunktionen und trifft strategische Entscheidungen.


### **TUM-Verordnung nach Experimentierklausel BayHSchG (1998)**



- Trennung von Leitungs- und Kontrollfunktionen
- Hochschulleitung verantwortet strategische und operative Entscheidungen
- Hochschulleitung verzichtet auf Sitz und Stimme im Senat, Hochschulrat und Verwaltungsrat
- Senat (10 Mitglieder) und Hochschulrat (8 Mitglieder) bilden den Verwaltungsrat (Vorsitz: Hochschulratsvorsitzender)
- Verwaltungsrat hat Aufsichts- und Beschlusskompetenzen
- Kompetenzen des Verwaltungsrates u.a.
  - Wahl des Präsidenten und der Vizepräsidenten
  - beschließt Entwicklungsplanung, Grundordnung, Gliederungsfragen bzgl. der Hochschulstruktur, Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen

Osnabrück, 10.03.2004

Den Vorsitz im Verwaltungsrat hat stets der Vorsitzende - gegenwärtig also die Vorsitzende - des Hochschulrates. Der Präsident und die weiteren Mitglieder der Hochschulleitung sind nicht Mitglied im Hochschulrat, wohl aber im Senat und Verwaltungsrat jeweils aber ohne Stimmrecht.

<b>Mitglieder des Hochschulrates</b>	 TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN
<u>Vorsitzende des Hochschulrates:</u>	
• <b>Vigdis Nipperdey</b>	
<u>Die weiteren Mitglieder sind:</u>	
• <b>Prof. Dr. h.c. Roland Berger</b> (Roland Berger & Partner GmbH International Management Consultants)	
• <b>Prof. Dr. Dr. Richard Ernst</b> (em. Ordinarius für Physikalische Chemie an der ETH Zürich, 1991 Nobelpreis für Chemie)	
• <b>Prof. Dr. Roman Herzog</b> (von 1994 bis 1999 Bundespräsident)	
• <b>Dr. Heinrich von Pierer</b> (Vorsitzender des Vorstandes der Siemens AG)	
• <b>Dr. E.h. Bernd Pischetsrieder</b> (Vorsitzender des Konzernvorstandes der Volkswagen AG)	
• <b>Dr. Henning Schulte-Noelle</b> (Vorsitzender des Aufsichtsrates der Allianz AG)	
• <b>Dr. Dieter Soltmann</b> (Vorsitzender des Aufsichtsrates der Spaten-Franziskaner-Bräu KGaA, der Löwenbräu AG und der Meggle GmbH)	
Osnabrück, 10.03.2004	

Der Senat besteht aus fünf Professoren, einem Vertreter des akademischen Mittelbaus, einem Studentenvertreter, der Universitätsfrauenbeauftragten und einem Vertreter des nicht-wissenschaftlichen Personals. Alle Mitglieder werden universitätsweit von ihrer peer group direkt gewählt. Der Senat ist das einzige gruppenspezifisch zusammengesetzte Organ der TUM.

Der Senat entscheidet letztinstanzlich alles, was mit akademischer, wissenschaftlicher Qualifikation zu tun hat: Er beschließt die Ausschreibungstexte und Berufungslisten, beschließt über Honorarprofessuren, Fachprüfungs- und Studienordnungen.

Er tagt für sich allein vor den Verwaltungsratssitzungen und hat sich wegen der zahlreichen Berufungsverfahren zwei zusätzliche Sitzungen pro Jahr verordnet.

## Der Verwaltungsrat - Geschäftsgrundlage und Leistungen

Kompetenzen des Verwaltungsrates:

- Er beschließt die Entwicklungsplanung. Auf Verlangen des Wissenschaftsministeriums hatten alle bayerischen Universitäten zum 1. März 2000 einen Hochschulentwicklungsplan vorzulegen. Auf Verlangen des Verwaltungsrates ist der Plan der TU 2003 überprüft und überarbeitet worden.
- Er beschließt die Grundordnung und ihre Änderungen;
- Er beschließt über die Aufhebung und Einrichtung von Fakultäten: So wurde eine neue wirtschaftswissenschaftliche Fakultät gegründet, die ausbildet zum "Diplom-

Kaufmann mit technischer Ausrichtung". Dafür und für die Ertüchtigung der seinerzeit miserabel ausgestatteten Informatik hat der Verwaltungsrat die Umwidmung von 10 Lehrstühlen komplett mit Ausstattung beschlossen.

- Er beschließt über die Einrichtung und Aufhebung von Lehrstühlen: das betraf bis zum Februar 2004 76 Lehrstühle von 440 insgesamt, wobei reine Umbenennungen nicht mitgezählt sind.
- Er beschließt über die Einrichtung von Zentralinstituten - bisher 4 -; er beschließt die Aufhebung von Studiengängen - bisher 11 und die Einrichtung von neuen Studiengängen - bisher 52.
- Er wählt den Präsidenten, hat das Recht der Abwahl aus wichtigem Grund, wählt die Vizepräsidenten sowie die Ehrensensoren, Ehrenbürger und die Mitglieder des Kuratoriums.

Bei den Strukturentscheidungen des Verwaltungsrates achte ich als Vorsitzende peinlich darauf, dass die betroffenen Lehrstühle und Fachbereiche gehört worden sind, welche Beschlüsse der Hochschulleitung vorliegen und wie die Empfehlung der EHL dazu aussieht. Das präjudiziert zwar den Verwaltungsrat nicht, sichert aber das "rechtliche Gehör", trennt deutlich die unstrittigen von den umstrittenen Entscheidungen und klärt oft schon auf dem Weg "nach oben" das Problem und einen möglichen Kompromiss. So konnte kürzlich einvernehmlich der Studiengang "Landschaftsarchitektur/Landschaftsplanung" davor bewahrt werden, ein Opfer der Sparpolitik zu werden.


Die Zusammenarbeit mit dem Senat funktioniert reibungslos und ohne inhaltliche Differenzen. Ein Außenstehender könnte in den Sitzungen nicht unterscheiden, ob sich ein Hochschulrat oder ein Senatsmitglied äußert.

### **Wie arbeitet der Verwaltungsrat?**

Nach der Vorgabe im Bay. Hochschulgesetz finden vier Sitzungen im Jahr statt, jeweils von zwei bis drei Stunden Dauer. Die Sitzungstermine stehen mit einem Vorlauf von zwei Jahren fest. Die Tagesordnung mit den Unterlagen wird spätestens eine Woche vor der Sitzung verschickt.

Außer den stimmberechtigten Mitgliedern des Senates, den Mitgliedern des Hochschulrates und der nicht stimmberechtigten Hochschulleitung ist stets der zuständige Vertreter des Wissenschaftsministeriums anwesend - das schreibt das Gesetz vor. Bisher hat das nie Probleme gemacht - eher fördert es die Kommunikation auf kurzem Wege und verhindert, dass der abwesende Dritte zum Sündenbock gemacht werden kann.

Beispiel einer Tagesordnung:



VERWALTUNGSRAT

An die Mitglieder des Verwaltungsrates der Technischen Universität München

**Hiermit ergeht die Einladung zur**  
**20. Sitzung des Verwaltungsrates der Technischen Universität München**  
**am Mittwoch, den 26.11.2003, um 17.00 Uhr s.t.**  
**Senatsaal der TU München, Arcisstr. 21, 80333 München**

**Tagesordnung**

- A 1. Genehmigung der Tagesordnung
2. Genehmigung des Protokolls der 19. Sitzung vom 16.07.2003
- A 3. Vollzug der Beschlüsse 2003
4. Bericht der Vorsitzenden
5. Bericht des Vorsitzenden des Senats
6. Rechenschaftsbericht der Hochschulleitung
- A 7. Ehrungen – Verleihung einer Ehrensenatorwürde
8. Gliederung der Hochschule
  - A a) Zentralinstitut Carl von Linné Akademie (HSL)
  - A b) Aufhebung des Institutes für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, des Institutes für Sozialwissenschaften, des Institute für Psychologie und Erziehungswissenschaften (WI)
  - c) Errichtung des Departments Chemie; Aufhebung des Anorganisch-chemischen Institutes, des Institutes für Organische Chemie und Biochemie, des Institutes für Physikalische und Theoretische Chemie, des Institutes für Technische Chemie, des Institutes für Lebensmittelchemie und des Institutes für Chemie Anorganischer Materialien (CH)

Verwaltungsrat der Technischen Universität München      Einladung zur 20. Sitzung am 26.11.2003

- A d) Umbenennung des Forschungsreaktors München II (FRM-II) in Forschungs-Neutronenquelle Heinz Maier-Leibitz (HSL)
- A\* e) Errichtung einer Abteilung für Neuroradiologie am Institut für Röntgendiagnostik (ME)
- A\* f) Errichtung einer Abteilung für Bildgebende und Interventionelle Mammediagnostik am Institut für Röntgendiagnostik (ME)
- A\* g) Errichtung des Extraordinariats für Ingenieurwissenschaft und Gesellschaft (EI)
- A\* h) Umbenennung des Extraordinariats für Hämatologie und Onkologie in Extraordinariat für Experimentelle Hämatologie (ME)
- A\* i) Errichtung des Extraordinariats für Nukleartechnik (MW)
- A\* j) Errichtung des Extraordinariats für Feststoff- und Grenzflächenprozesstechnik (MW)
- A\* k) Errichtung des Extraordinariats für Experimentalphysik, FR Polymere und Biogenetische Materialien (PH)
- A\* l) Errichtung des Extraordinariats für Experimentalphysik, FR Bioelektronik und Aufhebung des Extraordinariats für Experimentalphysik (PH)
- A\* m) Umbenennung des Ordinariats für Biophysik in Ordinariat für Experimentelle Biophysik (PH)
- A\* n) Errichtung des Extraordinariats für Bewegungswissenschaft mit Schwerpunkt molekularer und zellulärer Aspekte (SP)

**9. Studiengänge / Einrichtung, Aufhebung**

- A a) Aufbaustudiengang Umweltschutztechnik (HSL)
- A b) Einrichtung des Diplomstudiengangs Maschinenbau-Management (MW)

**10. Sonstiges**

- A a) Sitzungstermine 2004 und 2005

Legende: A : Anlage  
A\* : Tagesordnungspunkt wird nur auf Antrag diskutiert / Sammelbeschluss

München, 18.11.2003

*Vigdis Nipperdey*  
Vigdis Nipperdey

VERWALTUNGSRAT · TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN · ARCSSTRASSE 21 · D-80333 MÜNCHEN  
TELEFON (089) 2 89-2 52 80 · TELEFAX (089) 2 89-2 52 55 · E-MAIL: hochschulrat@tum.de

Seite 2

Das Berichtswesen dient als eine Klammer um Hochschulleitung, Senat und Hochschulrat und bewirkt den Zwang zur Darstellung und Begründung zu einem fixen Zeitpunkt. Die Diskussion verläuft in der Regel konstruktiv, weil der Zwang zum Bericht dazu führt, dass vermeidbare Konfliktpunkte schon im Vorfeld ausgeräumt werden.

Der Verwaltungsrat nimmt seine Kontrollfunktion dadurch wahr, dass er in der letzten Sitzung im Jahr anhand einer Auflistung aller Beschlüsse prüft, ob sie erledigt sind. Das ist fast immer so, die Zahl der pathologischen Fälle ist gering und betrifft häufig nur Fristfragen.



## Geschäftsgrundlagen (TUM-Konzept)



- Präsenz der Vorsitzenden
- Büro für den Verwaltungsrat (1 Referent, 1 Mitarbeiterin)
- laufend Abstimmungsgespräche, auch informelle, mit den Gremiovorsitzenden
- Transparenz durch Austausch der Protokolle zwischen den Organen
- im Gespräche mit den Studierenden und Mitarbeitern
- im Gespräch mit den Dekanen
- „Mediation“

„Und sie bewegt sich doch!“ Berlin, 05.03.2004

## Aktivitäten des Verwaltungsrates (seit 1998)

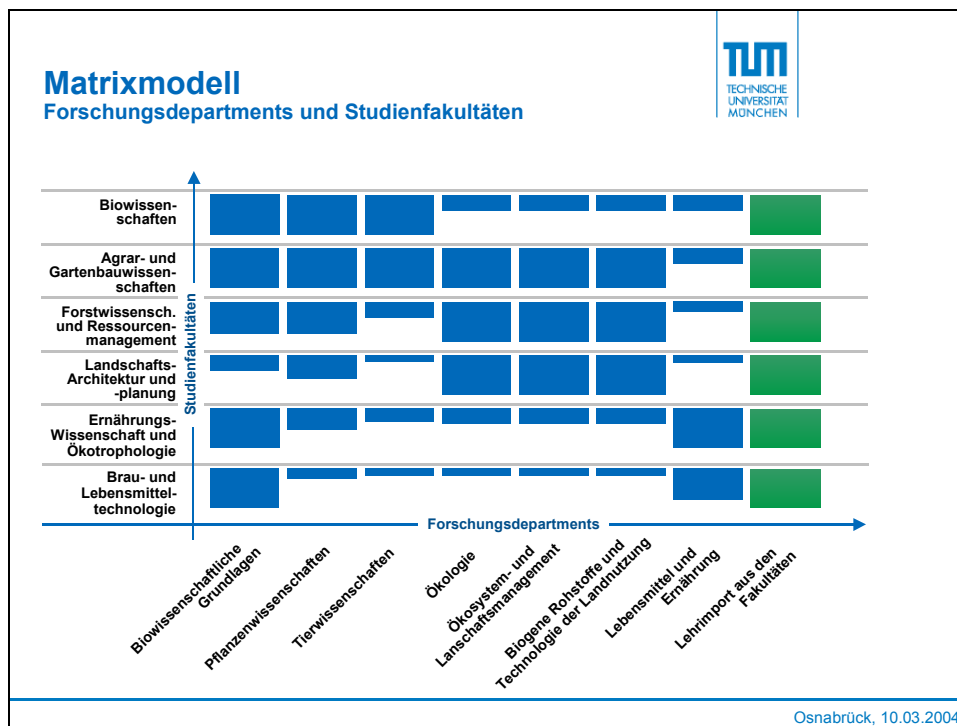


In bislang 21 Sitzungen des Verwaltungsrates mit Beteiligung des BayStMWFK (Auswahl):

- Umwidmung von ca. 80 Professuren in neue Wissenschaftsgebiete, davon 10 Lehrstühle
  - zur Konsolidierung der Fakultät für Informatik
  - zur Neugründung der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
- Hochschulentwicklungsplan 2000 und dessen Überprüfung 2003
- 6 Wahlvorgänge (Mitglieder des Leitungsgremiums)
- Vergabe von 24 Ehrentiteln /-mandaten
- Wissenschaftszentrum Weihenstephan (Struktur und Grundstudium)
- Neukonzeption der Landschaftsarchitektur und Landschaftsplanung
- Einrichtung ca. 50 neuer Studiengänge (u.a. Singapur-Angebote)
- Einrichtung von Zentralinstituten (ZI): ZI für Medizintechnik (ZIMT); ZI für Ernährungs- und Lebensmittelforschung (ZIEL); ZI für Lehrerbildung und Lehrerfortbildung (ZLL), ZI Carl von Linde-Akademie / Geistes-, Kultur u. Sozialwissenschaften (CvL)
- Stellungnahmen zu Sonderthemen: u.a. Eignungsfeststellung; Globalhaushalt; Studentisches Wohnen; Berufsschullehrer und Lehrerbildung; Mensa-Grundstück; Eingruppierung von Masterabsolventen im öffentlichen Dienst;

Osnabrück, 10.03.2004

Eine besondere Herausforderung war die Umwandlung von drei Traditionsfakultäten in Weihenstephan in ein zukunftsorientiertes Wissenschaftszentrum für die "grünen" Lebenswissenschaften. Unter dem Dach einer Fakultät finden sich jetzt acht Forschungsdepartements und sechs Studienfakultäten. Das Grundstudium wurde einheitlich für alle auf naturwissenschaftliche Grundlagen gestellt, die weiteren Studiengänge modularisiert. Zusammen mit neu etablierten Gebieten wie den Ernährungswissenschaften bietet das Wissenschaftszentrum Weihenstephan aussichtsreiche Studiengänge und Chancen für hochkarätige Forschung.



Eine solche radikale Umstellung bringt zwangsläufig Konflikte, Proteste, Ängste mit sich. Hier war auch die Rolle der Hochschulratsvorsitzenden als "Mediatorin" gefragt. Heute ist das Kapitel erfolgreich abgeschlossen.

## Die Funktion der Hochschulräte

Der Hochschulrat der TUM ist in außergewöhnlicher Weise mit hochkarätigen Mitgliedern besetzt. Die Absicht war, durch diese Augenhöhe die Aufmerksamkeit auf die TUM zu lenken, das Gewicht dieser Persönlichkeiten in der Öffentlichkeit für die TU nutzbar zu machen und zusätzliche finanzielle Hilfe zu erlangen.

Diese Erwartungen haben sich für die Universität alle erfüllt.

Eine praktische Schwierigkeit liegt darin, dass mit der Zeit der Hochschulräte äußerst schonend umgegangen werden muss. Wir lösen das durch starke Präsenz der Vorsitzenden und informelle interne Kommunikation - dafür erweist sich das mobile Telefon als Segen.

Der Hochschulrat nützt die Autorität seiner Mitglieder immer wieder, um dringliche Probleme in die politische Öffentlichkeit zu tragen. Das tun nur die externen Hochschulräte, ohne den Senat.

So gab es Stellungnahmen zu:

- Eignungsfeststellung
- Berufsschullehrer und Lehrerbildung
- Studentisches Wohnen
- Eingruppierung von Masterabsolventen im öffentlichen Dienst
- Globalhaushalt

## **Wie geht es weiter?**

Die TUM VO hat nur befristete Gültigkeit. Zum 1. Juni 2004 muss die TU der Regierung einen Erfahrungsbericht vorlegen. Daran arbeiten zur Zeit alle Gremien, der Verwaltungsrat hat eine Sondersitzung anberaumt.

Eine auswärtige Evaluierungskommission hat nach mehrtägiger Befragung der Beteiligten eine Stellungnahme erarbeitet, die in den Bericht einfließt.

Es gibt den Wunsch nach einigen Änderungen und Anpassungen. Doch die Gefahr, dass das TU Modell stirbt, scheint gering, hat doch der Ministerpräsident in seiner Regierungserklärung vom November 2003 sinngemäß verkündet, die anderen bayerischen Universitäten sollten sich zukünftig nach dem Muster der TU organisieren.