

Programm „Entfesselt die TUM“

Ich möchte alle Beteiligten viel stärker in Entscheidungen der TUM einbinden. Die Hochschulleitung und Zentralverwaltung sind zu stark, die Professorenschaft, Schools und Departments und Studierendenvertretungen zu schwach. Dafür werde ich die TUM vom Kopf wieder auf die Füße stellen, nur noch Leitplanken vereinbaren und dann Entscheidungen an die Basis verlagern.

Auf Grundlage der unten ausgeführten Ideen und vor allem nach Diskussion und Rückmeldung aller Akteure der TUM (Professoren- und Studentenschaft, Verwaltungsteam, WiMi, Industrie, Hochschulrat, Senat, Emeriti of Excellence, Ministerium) werde ich in den ersten drei Monaten eine gemeinsame Strategie erarbeiten, die im Optimalfall von allen getragen wird. Dann beginnt die gemeinsame Umsetzung.

Aktuell erlebe ich die Verwaltung als zu wenig unterstützt und durch zu starke Vorschriften und eine latente Angst, falsche Entscheidungen zu treffen, gelähmt. Ich möchte sie wieder entfesseln und handlungsfähig machen. Durch einfache und automatisierte Prozesse soll sich die Verwaltung nur noch auf die wenigen komplexen Sonderfälle konzentrieren.

Finanziell wird die TUM aufgrund fehlender Steuereinnahmen kaum Zuwächse in der Grundausstattung und auch Förderprojekten zu erwarten haben. Deswegen werde ich einen Sparkurs einschlagen, der zuerst beim Hochschulpräsidium und dessen Abteilungen startet, die Zentralverwaltung, die 45% der Verwaltungsstellen ausmacht, mit Augenmaß verschlanken und damit weiterhin ausreichend Mittel für Lehre und Forschung zur Verfügung stellen.

Ich begreife die TUM als eine große Familie. Deshalb möchte ich eine Atmosphäre des gemeinsamen Arbeitens auf Augenhöhe implementieren, weg von hierarchischen Vorgaben und Strukturen. Die Zufriedenheit aller Beteiligten in gängigen Rankings (Deutscher Hochschulverband, Arbeitgeberportale) möchte ich rasch wieder über den Branchenschnitt bringen.

Ich stehe für Weltoffenheit, Toleranz und menschlichen Umgang miteinander.

Management/Kommunikation

- Wir müssen offen über unsere Schwachstellen und Probleme reden. Deshalb werde ich zuerst eine Mitarbeiterbefragung und eine Evaluation der Verwaltung und Zentralfunktionen durchführen, um die drängendsten Probleme zu identifizieren. Ich werde das DHV Präsidentenranking und Beurteilungen in Arbeitgeberportalen intensiv diskutieren und Vorschläge einfordern, wie die Einschätzung verbessert werden kann. Die Zufriedenheit aller Beteiligten der TUM ist für mich ein wesentliches Handlungskriterium.
- Ich diskutiere Strategie und Maßnahmen 1x pro Semester mit der Professorenschaft, den Führungskräften der Nichtwissenschaftler und den Fachschaften.

- Ich werde möglichst wöchentlich an den größten Standorten in Garching und Weihenstephan persönlich anwesend sein, regelmäßig an den anderen TUM Standorten. Ich plane ebenfalls, regelmäßig die Treffen der verschiedenen Schools zu besuchen.
- Die Entscheidungen des Präsidiums werden per Protokoll festgehalten, veröffentlicht und gelten sofort. Beschlüsse des Präsidiums, des EHP und weiterer relevanter Gremien sollen protokolliert und, soweit möglich, hochschulöffentlich zugänglich gemacht werden.

Struktur

- Die Schools wurden z.T. gegen den Wunsch der Professoren und Fakultäten gegründet. ED und CIT sind zudem m.E. erheblich zu groß. Ich kann mir vorstellen, die beiden (zu) großen Schools CIT und ED in folgende kleinere Schools aufzugliedern: Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau, Elektro- und Informationstechnik, Energie und Transport, Robotik und Automation, Informatik und Mathematik, Architektur/Bauingenieurwesen. Dies muss aber von den beiden Schools gewollt und erarbeitet werden. Gut funktionierende Strukturen dieser Schools wie Studienverwaltung, Administration etc. können natürlich beibehalten und gemeinsam genutzt werden.
- Die Sustainable Development Goals oder andere sinnvolle Oberthemen können als Matrixstruktur eingezogen werden. Diese müssen dann aber personell und finanziell ausreichend und dauerhaft ausgestattet werden. Nach meiner Erfahrung funktionieren Schools dauerhaft besser als die aktuellen projektbezogenen IRIs, weshalb ich Themen wie Mobilität und Energie oder Robotik lieber als eigenständige Schools positionieren würde.
- Lehrstühle, Schools und Studierendenschaft werden gestärkt, sodass es wieder zu Bottom-Up Entscheidungen kommen kann. Die Verantwortung gehört dahin, wo Entscheidungen am kompetentesten und damit sinnvollsten getroffen werden können. Ebenso muss das zentrale Budget stärker aus den Schools mitgesteuert und mit den Deans abgestimmt werden, um einen maximalen Nutzen zu entfalten.
- Änderungen müssen durch ein professionelles Change-Management begleitet werden.

Verwaltung

Alle Mitarbeiterinnen klagen über einen als zu hoch wahrgenommenen Verwaltungsaufwand.

- Ich werde eine Vizepräsidentin „Operations“ installieren, die sich um alle Wünsche und Probleme von Lehrstühlen bezgl. der Organisation kümmert. Diese wird die Probleme der Schools sammeln und mit dem Kanzler Maßnahmen erarbeiten und umsetzen.
- Alle Vorgänge werden unter Einbeziehung von Professorinnen und Verwaltung auf das gesetzliche Mindestmaß vereinfacht und digitalisiert. Die Verwaltung bearbeitet nur Sonderfälle.
- Einstellungen und Verlängerungen von Hiwi/Doktorandinnen werden komplett digitalisiert. Die Einstellung muss nach Vorlage aller Unterlagen innerhalb von zwei Wochen erfolgen.

- Vertragsverlängerungen sollen so rechtzeitig erfolgen, dass sich die Mitarbeiterinnen nicht arbeitssuchend melden müssen. Verlängerungen gegen Ende der Promotion oder Projekte sollten problemlos möglich sein.
- Reisekosten werden innerhalb von zwei Wochen ausgezahlt.
- Derzeit lassen sich E6 Stellen immer schwerer besetzen. Um leistungsstarke Mitarbeiterinnen zu halten und zu gewinnen, werden alle E6 Stellen in E8 Stellen (mit etwas weniger Stunden) umgewandelt. Ich werde zudem vom Ministerium die Möglichkeit einer frühzeitigen Höherstufung fordern.
- Ich werde mich für ein höheres Budget für Leistungszulagen einsetzen. Die Kürzungen der letzten Jahre müssen rückgängig gemacht werden.
- Baumaßnahmen sollten durch externe Büros unterstützt werden, um den Bedarf abzuarbeiten und die Kosten zu senken.

Professorenschaft

- Die Meinung der einzelnen Professorinnen wird regelmäßig eingeholt. Bei strittigen Themen gibt es sofort eine Umfrage unter den Betroffenen. Das Ergebnis wird innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen umgesetzt.
- Die Bestenauswahl wird in Einklang gebracht mit Förderung der Gleichberechtigung. Dazu richte ich, nach Beratung mit dem Deutschen Hochschulverband, eine rechtskonformen Quote an Frauenprofessuren je School ein. Diese werden möglichst frei ausgeschrieben, um eine breite Masse an Bewerberinnen anzusprechen.
- Ich richte Berufungsverfahren so aus, dass sie vom Deutschen Hochschulverband das Gütesiegel „Faire und transparente Berufungsverhandlungen“ bekommt.
- Tenure Track Professuren bekommen mehr Unterstützung von einem fachverwandten Lehrstuhl und der Hochschulleitung. Es gibt ein Starterpaket, ein Initial-Wiki und klare Einarbeitungslisten.
- Berufungsverfahren regeln die Schools weitgehend intern und nehmen eine Reihung vor. Der Präsident, Vorsitzende und Dean entscheiden dann gemeinsam über die Besetzung.
- Gesetzlich geregelte Rechte wie Forschungszulage, Forschungsfreisemester, Nebentätigkeiten etc. werden, so weit möglich, automatisch von der TUM ohne Antrag genehmigt.
- Temporären Leistungszulagen werden von den Schools eigenständig vergeben.
- Professorinnen und Führungskräfte bekommen alle zwei Jahre die Möglichkeit zu einem Gesundheitscheckup.

Mittelbau

Der Mittelbau muss wieder mehr Bedeutung erhalten. Die Attraktivität muss erhöht werden:

- Der Umfang des akademischen Mittelbaus sollte erhöht und deswegen wissenschaftliche Stellen besetzt und nicht kapitalisiert werden. Zudem sollten diese Stellen auch zu Forschung und Lehre genutzt werden.

- Wartefristen zur Beförderung von Beamten/Angestellten werden auf ein rechtliches Minimum reduziert. Es sollte keine Zurückstufung von A14 a.Z. zu A13 durch Verstetigung geben.
- Ich diskutiere die Möglichkeit zur eigenständigeren Forschung des verstetigten Mittelbaus.
- Der Zugang zum Promotionsrecht könnte vereinfacht werden. Viele langjährige Wissenschaftler erfüllen nach internationalen Standards die Anforderungen für einen Assistant Professor. Diesen Status könnten wir diesen durch stärkere Nutzung der bestehenden Möglichkeiten, wie Junior Fellow, zugestehen. Dadurch verbessert sich formal das Betreuungsverhältnis, was internationale Rankings positiv beeinflusst.
- Das Personal wird am Lehrstuhl der Ersteinstellung gefördert, zudem findet eine begleitende Personalentwicklung zum Ausscheiden des Professors statt. Es werden mögliche Karrierepfade an der TUM als Alternative zur Professur, z.B. durch Führungspositionen oder anspruchsvolle Projektleitungen, aufgezeigt.

Doktoranden

- Jede Doktorandin erhält zu Beginn einen Standardlaptop, Monitor und Stehschreibtisch. Dafür werden möglichst die WAP/CIP Programme oder Mittel der Graduate Schools genutzt.
- Die Promotionsquote und durchschnittliche Verweildauer sollte hochschulweit erfasst und regelmäßig diskutiert werden.
- Die Gründung von Startups wird vereinfacht und gestärkt. Das Startup kann alles Intellectual Property der TUM für 3% Firmenanteil bekommen. Die UnternehmerTUM kann bei Interesse weitere 5% durch Investition erwerben.

Lehre/Studium/Studentenschaft

Gute Lehre ist eine Kernaufgabe der TUM. Dazu müssen bessere Rahmenbedingungen auf verschiedenen Ebenen geschaffen werden.

- Die TUM hat die Kapazitätsgrenze für Studienplätze erreicht. Hörsäle sind zu voll, Übungen überlaufen, Prüfungskorrekturen erschöpfen die Lehrstühle und die Wohnsituation ist inakzeptabel. Deswegen wird die Anzahl der Studienplätze bei ca. 45.000 gedeckelt, bis die Infrastruktur nachgezogen ist. Dies erfolgt durch höhere Zulassungsanforderungen und die Erhebung von Studiengebühren für Drittländer. Qualität geht vor Quantität.
- Hohe Abbrecherquoten demotivieren junge Menschen. Jeder Studiengang sollte zum Schutz dieser im gesetzlich möglichen Rahmen eine gute Vorauswahl treffen, um diese Quote zu reduzieren. Pflichtprüfungen mit Durchfallquoten über 30% der sinnvoll absolvieren Prüfungen sollten vom Studiendekan und der Fachschaft besonders beobachtet werden.
- Ich werde versuchen, reine pro forma Einschreibungen zur Erlangung von entsprechenden öffentlichen Leistungen zu unterbinden.

- Viele Lehrstühle/Professuren sind durch Lehre mit sehr vielen Studierenden massiv überlastet. Das anerkannte Lehrdeputat spiegelt bei großen Veranstaltungen bei weitem nicht den geleisteten Aufwand wider. Entweder wird diesem Aufwand Rechnung getragen oder das Lehrdeputat generell auf 7 SWS gesenkt. Damit können weniger Vorlesungen auf höherem Niveau gehalten werden. Zudem können Kleinstveranstaltungen, die nur wegen des Lehrdeputats gehalten werden entfallen. Die Erbringung des Lehrdeputats läuft auf Vertrauensbasis.
- Bei der Berufung muss gute Lehre ein wesentliches Kriterium sein.
- Durch die neue Struktur wurde in einigen Bereichen die Einheit von Forschung und Lehre (und Verwaltung) aufgebrochen. Dies führt zu Kompetenz- und Abstimmungsproblemen in den Bereichen, in denen Forschung und Lehre gleichermaßen betroffen sind, z.B. bei Berufungen und im Promotionswesen. Weiterhin wurden mit den Lehreinheiten „Professional Profile“ (PP) Strukturen geschaffen, die nicht im BayHIG abgebildet sind und daher letztlich keine rechtlich relevanten Entscheidungen treffen können. So gibt es in der Lehre Zuständigkeitsprobleme zwischen den Vice Deans for Academic and Student Affairs und den Leitern der PP.
- Für die Studierenden nehme ich als Hauptproblem den mangelnden Wohnraum in München wahr. Dazu werde ich eine Initiative starten, umfangreichen, neuen Wohnraum zu bauen. Dieser sollte aus verkehrstechnischen Gründen entlang der U6 liegen. Als Zielsetzung sollten 40.000 Studentenzimmer angestrebt werden, die mit LMU und TUM gleichermaßen belegt werden. Die TUM kann die Planung mit eigener Kompetenz im Bereich Architektur, Bauingenieurwesen, etc. übernehmen. Die Stadt, das Studierendenwerk und die Fachschaften werden eng eingebunden.
- Die für Drittländer erhobenen Studiengebühren und Ersatzzahlungen werden 70/30 zwischen Schools und Hochschulleitung aufgeteilt.
- Studienbezogene Gelder werden im Einvernehmen zwischen Studien-Vizedean bzw. Hochschulleitung und Fachschaften verteilt. Die Verwendung wird vollständig offengelegt.
- Fachschaften werden mehr in den Informationsfluss und die Entscheidungen in den Gremien einbezogen. Sie bekommen z.B. ein weitreichendes Gastrecht im Erweiterten Hochschulpräsidium (EHP) oder in den Executive Boards der Schools eingeräumt und werden bei der Planung von Studentenangelegenheiten, wie Wohnheimen, eingebunden.

Forschung

Die Forschung wird durch folgende Maßnahmen gestärkt:

- Zwei Doktorandinnen auf Landesstellen je Lehrstuhl müssen nur 3 Stunden Lehrdeputat leisten. Damit wird ein Minimum an Forschungsfreiheit ermöglicht. Zusätzliche Lehre muss extra bezahlt werden.
- Drittmittelbezahlte Stellen sollten an der Lehre beteiligt werden können. Das Lehrdeputat muss nur in Summe über den Lehrstuhl erbracht werden.

- Seitens der Hochschulleitung eingesparte Mittel werden vorrangig den Schools zur Verfügung gestellt.
- Um schneller und besser F&E Projekte zu ermöglichen, gibt es einen variablen Mustervertrag mit Punktesystem. Dieser kann von Professorinnen ohne Rechtsabteilung bei Erreichen einer bestimmten Punktegrenze unterschrieben werden. Alternativ werden innerhalb einer Woche die vorgeschlagenen Verträge der Firmen bzgl. des Risikos bewertet und eine entsprechende Risikoprämie erhoben. Die TUM macht Vorschläge, durch welche Maßnahmen diese gesenkt werden könnte. Die Entscheidung der Annahme liegt bei der jeweiligen Professorin. Die TUM schließt eine Versicherung über 5 Mio€ ab, sodass bis zu dieser Haftungsgrenze Verträge unterschrieben werden können.
- Jede School definiert alle drei Jahre ein „Man-of-the-Moon“ Projekt, das sich an den SDG orientieren könnte. In dieses werden vermehrt Ressourcen gesteckt. Dadurch kommen wir zu durchschlagskräftigen und öffentlichkeitswirksamen Großprojekten.

Finanzen

- Ich werde Transparenz über die Finanzen schaffen und die Schools in die strategische Entscheidung, wofür dieses Geld ausgegeben wird, einbeziehen.
- Zentrale Stellen sollen so weit wie möglich in die Schools verschoben werden.
- Beim Ministerium werde ich mich dafür einsetzen, dass jede Einheit nur Geld und keine Stellen mehr erhält. Sperrfristen etc. entfallen damit.
- Jeder Lehrstuhl/jede Professur behält seine Räume und Nichtwissenschaftlerstellen. Diese Leistung wird bepreist und gleichzeitig dem Lehrstuhl/Professur das Budget gutgeschrieben, sodass durch Rückgabe von Raum oder Stellen Zusatzmittel generiert werden können.
- Große Lehrstühle (>25 Doktoranden) bekommen automatisch eine Juniorprofessur oder einen weiteren Oberingenieur angeboten. Dies muss nicht angenommen werden.
- Von 2019 bis 2023 sind zwar die Drittmittel gestiegen. Inflationbereinigt und auf die Anzahl der Professuren bezogen, haben wir jedoch einen Rückgang verzeichnet. Dies liegt zum Großteil an stagnierenden F&E Mitteln. Die RWTH dagegen verfügt über mehr als doppelt so viele Einnahmen in diesem Bereich. Ein Hauptgrund ist der zu hohe Overhead und IP-Zuschlag. Ich werde deshalb nur noch 10% Overhead erheben statt derzeit 44% (mit IP-Zuschlag). Jede School kann max. weitere 10% geltend machen. Ein IP-Zuschlag wird nur für Patente in einer Größenordnung von 5-10t€ erhoben. Bei außergewöhnlich wertvollen Patenten kann nachverhandelt werden. Das wird zu mehr F&E Aufträgen und in Summe zu höheren Einnahmen führen.
- Für Firmen aus Bayern werde ich eine Konstruktion befürworten, bei der die Doktoranden eine halbe Stelle an der TUM und eine halbe Stelle bei der Firma haben.
- Die Projektpauschale (z.B. bei BMBF Projekten) wird, wie an den meisten anderen Universitäten, hälftig zwischen Hochschulleitung und Antragstellern geteilt.
- In Summe der Maßnahmen strebe ich an, dass jeder Lehrstuhl/Professur möglichst eine halbe Stelle mehr bekommt.

Investitionen

- Viele Gebäude und Anlagen sind dringend renovierungsbedürftig. Zuerst wird der Bestand renoviert, ersetzt (z.B. Chemie) oder bei großer Raumnot erweitert (z.B. CIT). Dann erst werden neue Gebäude gebaut. Ein neutrales Architekturbüro wird eine Prioritätenliste des Renovierungsbedarfs aufstellen.
- Die Vermietung von Dachflächen an PV-Anlagenbetreiber stellt eine zusätzliche Einnahmequelle dar.
- Die TUM wird 40% der Lehrstuhlersparnisse (Sammelfond) zentral investieren, um Gebäude zu sanieren oder andere wichtige Investitionen zu tätigen. Das Geld der Sammelfonds bleibt natürlich jedem Lehrstuhl erhalten. So wird das gegenüber dem Ministerium als zu hoch erscheinende Vermögen der TUM sinnvoll genutzt und abgebaut. Da nicht alle Lehrstühle das Geld gleichzeitig anfordern (Bank-Run), wird zu jedem Zeitpunkt Geld zur Verfügung stehen, das für Projekte zeitnah abgerufen und eingesetzt werden kann.
- Um die Mensen zu entlasten, werden zusätzliche Food Courts eingerichtet.

Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder

Das Zukunftskonzept der TUM basiert auf der Agenda 2030. Dort sind viele gute und sinnvolle Aspekte zu finden, die ich unterstütze. Ich würde diese nochmals bei allen Gremien zur Diskussion stellen und überarbeiten. Derzeit sehe ich folgende Ansatzpunkte:

- a. Macht und Zuständigkeiten zwischen Hochschulleitung, Schools, Professorenschaft, Mittelbau, Verwaltung und Studentenschaft möchte ich neu ausbalancieren. Dabei hat ein Bottom-up Ansatz, wo sinnvoll, Vorrang.
- b. Die Matrixstruktur hat nicht wie geplant funktioniert und wird von vielen nicht mitgetragen. Die IRI wurden nicht ausreichend ausgestattet und haben damit nicht genügend Schlagkraft entwickelt. Hier möchte ich eine sinnvoll weiterentwickelte Struktur erarbeiten, die die aktuellen Stärken und auch gewachsene Organisation berücksichtigt.
- c. Die Digitalisierung schreitet viel zu langsam voran. Unsere technische Universität hat das Potential und die Kraft, Prozesse innerhalb eines Jahres zu verschlanken und zu digitalisieren.
- d. In der Lehre werde ich mich auf bessere Studierendenauswahl und geringere Durchfall- und Abbrecherquoten konzentrieren.
- e. Das globale Netzwerk sollte sich von der Hochschulleitung auf wenige Hauptpartner konzentrieren. Schools und einzelnen Professorinnen können die bilateralen Verbindungen selbst ausreichend pflegen.
- f. Ich werde das Ökosystem München erheblich auf Bayern und Deutschland ausweiten und die Vernetzung mit der Industrie ausbauen. Gerade bei den Doktoranden haben sich durch zu hohen Overhead und IP-Zahlungen viele Partner enttäuscht abgewendet.

- g. Das Knowhow an der TUM ist umfassend. Dieses mache ich für Externe über eine Firma nutzbar, die Gutachten und Beratung anbietet. Experten werden so einfach vermittelt und können Projekte akquirieren.
- h. Nachhaltigkeit fängt bei uns selbst an. Dazu möchte ich die TUM zu einem Experimentierfeld und Vorreiter für neue Ideen machen. Dienstreisen, Heizung, und Energieverbrauch werden auf den Prüfstand gestellt. Durch die oben erwähnte Budgetierung jedes Lehrstuhl werden Sparmaßnahmen attraktiv.
- i. Gleichstellung und Diversität möchte ich über das oben erwähnte Berufungsverfahren verbessern. Ich bekomme von den jungen Leuten allerdings auch die Rückmeldung, dass es einfach nur normal sein soll, wie man ist und nicht jede Abweichung besonders herausgestellt wird. So steht auf meiner Homepage dazu: „Du sollst Deinen Nächsten lieben wie Dich selbst“ – für mich ohne irgendwelche Unterscheidungen.
- j. Ich möchte in den Schools jährlich mehrere Leuchtturmprojekte fördern. In kleinen Projekten können wir die großen Herausforderungen der Zeit nicht mehr lösen.
- k. Bei Berufungen erwarten ich, dass auch persönliche Integrität und Mitarbeiterzufriedenheit als Kriterium mit eingehen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Nach Beratung mit Juristen halte ich alle meine Vorschläge prinzipiell für rechtlich umsetzbar. Natürlich müssen diese Maßnahmen mit dem Ministerium abgestimmt werden.

In rechtlichen Zweifelsfällen werden neutrale Juristinnen zu Rate gezogen, an deren Einschätzung ich mich halten werde.

Abschlussbemerkung

Die bisherigen Erfolge bei den Universitätsrankings sind zum großen Teil auf das besser gewordene Betreuungsverhältnis zurückzuführen, das durch die vielen neuen Professuren erreicht wurde. Zudem trägt der hohe Anteil internationaler Studierenden dazu bei. Das möchte ich beibehalten. Ich bin aber überzeugt, dass durch meine vorgeschlagenen Maßnahmen die Zufriedenheit aller Menschen an der TUM zunimmt und wir dadurch noch stärker und besser werden. Das Ranking ist für mich nicht Ziel, sondern das Ergebnis guter Arbeit. Mein Fokus wird die Zufriedenheit von allen Beteiligten sein.

Ich habe dieses Konzept mit zahlreichen Unterstützern aus vielen Bereichen der TUM erarbeitet und bin mir deshalb der Zustimmung der Mehrheit der vorgenannten Personengruppen dafür sicher.