

## **Die Grundzutaten für das Gelingen**

### **Ziele und Erfahrungen aus zehn Jahren der Autonomie der TU Darmstadt**

#### **Der Einführungsvortrag des TU-Präsidenten Hans Jürgen Prömel leicht gekürzt im Wortlaut.**

2005 wurde die TU Darmstadt die erste autonome Universität in der Bundesrepublik. Seitdem sind zehn Jahre vergangen, wir haben Erfahrungen gesammelt, uns weiterentwickelt. So möchte ich in meinem einleitenden Beitrag insbesondere die Frage betrachten: Wie geht Autonomie? Doch lassen Sie uns zunächst einen Schritt zurücktreten und die Grundlage hierfür betrachten: Wozu eigentlich Autonomie?

Das menschliche Gedächtnis hat eine erstaunliche Fähigkeit: Unangenehme Erinnerungen zu verdrängen, zu vergessen. Das ist vielleicht ein Grund dafür, dass uns heute die Problemlagen der 1990er Jahren fern erscheinen, die den Ruf nach mehr Autonomie der Hochschulen besonders laut ertönen ließen.

Dieter Simon, der damalige Vorsitzende des Wissenschaftsrats schrieb 1991 im Spiegel: „Die deutsche Universität ist im Kern verrottet. ... Der Kern allen Übels liegt in der ... Expansion der Hochschulen. Alle Auflösungserscheinungen – endlose Studienzeiten, riesige Abbruch- und Durchfallquoten, apathische Professoren, lust- und orientierungslose Studenten, anarchische Organisationsstrukturen, umschulungsbedürftige Absolventen – sind Symptome der Überfrachtung.“

Diese Beschreibung lässt an Deutlichkeit kaum etwas zu wünschen übrig. Interessant an Simons Beitrag ist aber auch, dass er des Weiteren auf Distanz zur Forderung nach mehr Geld geht, wenn er weiter pointiert schreibt: „Geld hülfe den Universitäten selbst dann nicht

---

mehr, wenn es reichlich flösse“. Dies führt uns zum Kern der Frage „Wozu und warum Autonomie?“.

Meine Antwort in aller Kürze: Autonomie ist eine Voraussetzung, damit Hochschulen die sich ihnen stellenden Herausforderungen effektiv meistern können. Autonome Hochschulen sind leistungsfähiger.

Was meine ich nun damit? Diese Herausforderungen, die es zu meistern gilt, können ganz unterschiedlicher Art sein:

- Sie können in hoher Studierendennachfrage liegen – ein Thema in den 1990er Jahren wie auch heute;
- sie können im zunehmenden internationalen Wettbewerb in der Wissenschaft liegen – mehr und mehr Nationen weltweit wollen ihre Hochschulen international an die Spitze führen, und setzen erhebliche Anstrengungen daran, dies auch zu erreichen;
- oder: sie können auch Integrationsaufgaben meinen, wie sie aufgrund der Flüchtlingsthematik in Deutschland zurzeit diskutiert werden.

Zum Zusammenhang der Leistungsfähigkeit von Hochschulen und ihrer Autonomie hat sich 1993 auch der Wissenschaftsrat in seinen „10 Thesen zur Hochschulpolitik“ geäußert: „Die Hochschulen müssen in die Lage versetzt werden, ... Reformziele aufzugreifen und autonom umzusetzen. Dies setzt handlungsfähige Hochschulen voraus. Hochschulautonomie und Eigenverantwortlichkeit verlangen nach einem entscheidungsfähigen Hochschulmanagement.“

### **Im Selbstinteresse der Hochschulpolitik**

Das führt mich zur Frage unseres heutigen Symposiums: „Wissenschaftspolitik und Hochschulautonomie – ziemlich beste Freunde?“ Ich möchte statt des Fragezeichens ein Ausrufezeichen setzen. Autonomie und die damit einhergehende Leistungsfähigkeit ist eine Voraussetzung, damit Hochschulen auch die Aufgaben, die sich aus hochschulpolitischer Perspektive stellen, effektiv angehen können. Mit Blick auf das Abschlusspodium ist daher meine These: Autonome Hochschulen liegen im wohlverstandenen Selbstinteresse der Hochschulpolitik.

---

Warum diese Einsicht, die in den 1990er Jahren weit verbreitet war, mittlerweile fast vergessen zu sein scheint, mag vielleicht wirklich mit der Verdrängungsleistung unseres Gedächtnisses zu tun haben: Wenn akute Probleme erst einmal gelöst sind, schwindet rasch auch das Verständnis für die Notwendigkeit der Lösung. So treten plötzlich andere politische Ziele wieder in den Vordergrund und erscheinen besonders drängend. Regulierung erscheint an mancher Stelle in der Hochschulpolitik wieder en vogue, wenn von regionaler Strukturpolitik über Detailkontrolle bis zu allerlei gesellschaftspolitischen Wünschen den Hochschulen heute wieder enge Grenzen gesetzt werden.

Schauen wir zum Beispiel einmal kurz nach Nordrhein-Westfalen: Dort kann das Wissenschaftsministerium seit 2014 sogenannte „Rahmenvorgaben“ in Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten erlassen und damit wieder detailliert in Fragen eingreifen, die der Wissenschaftsrat wie eben zitiert schon 1993 als Kern von Autonomie beschrieben hatte. Aber auch in anderen Fällen werden den Universitäten von Ministerien aktuelle politische Agenden angetragen – mancher Politiker, manche Politikerin spricht von „Beauftragung“ der Hochschulen.

Aus meiner Sicht ist der Preis solcher Autonomie-Einschränkungen ein hoher. Die Politik mag auf diese Weise zwar das eine oder andere kleinere Ziel erreichen. Die eigenverantwortliche Steuerung und Selbstverwaltung der Hochschulen wird jedoch untergraben. Zu Unrecht, denn, die Hochschulen in Deutschland haben gerade in den letzten fünfzehn Jahren mit zunehmender Autonomie Beachtliches geleistet:

- mit dem Bologna-Prozess eine weitreichende Studienreform,
- ein – gegenüber der von Simon beschriebenen Situation Anfang der 1990er Jahre – weiterer, starker Aufwuchs der Studierendenzahl,
- insgesamt eine deutliche Verbesserung der Position im internationalen Wettbewerb, um nur einige Stichworte zu nennen.

Die beklagenswerten Zustände, die Simon anprangerte, sind beinahe schon vergessen. In all der Zeit blieb die Grundfinanzierung real allenfalls gleich, Zuwächse waren nur im Wettbewerb um Projekte möglich. Dies zeigt in meinen Augen: Mit der Autonomie ist die

---

Wissenschaftspolitik insgesamt sehr gut gefahren. Eine starke Autonomie der Hochschulen liegt im Interesse einer Wissenschaftspolitik, die nachhaltig gestalten will.

Ich komme damit zu meiner zweiten, der eigentlichen Frage: Wie geht Autonomie? Dazu gehört die Frage: Was braucht es, damit Hochschulautonomie gelingt? Ich möchte zwei Aspekte hervorheben, die wesentliche Voraussetzungen von Autonomie sind. Erstens: Eine Universität muss Autonomie wollen, und zweitens: die Universität muss Autonomie können.

Zum ersten Aspekt: Autonomie wollen. Das ist ein Gesichtspunkt, den ich in vielen Diskussionen über die Hochschulautonomie vermisse. Die Diskussionen konzentrieren sich oft sehr auf rechtliche Fragen:

- Wie sehen Gesetze aus, die Autonomie verleihen, übertragen oder überlassen?
- Was darf eine Universität, was beansprucht ein Ministerium an Kompetenz?
- Und in der Universität: Was darf der Präsident oder die Präsidentin, welche Rolle haben die Hochschulräte?

Diese rechtlichen Fragen sind natürlich wichtig. Durch das TU Darmstadt-Gesetz haben wir Autonomie als Rechtsstatus bekommen. Doch: Autonomie zu bekommen, ist nicht hinreichend, um autonom zu handeln. Um autonom zu handeln, also letztlich autonom zu werden, muss eine Universität Autonomie auch wollen.

### **Teil unseres Selbstverständnisses**

Die TU Darmstadt wollte sehr stark ihre Autonomie, lange bevor sie sie bekommen hat. Schon 1995, also ganze zehn Jahre vor dem TU Darmstadt-Gesetz, hat der damalige TU-Professor Johann-Dietrich Wörner als Kandidat für das Präsidentenamt mit viel Weitblick Autonomie als Ziel formuliert. Die TU Darmstadt hat sich unter seiner Präsidentschaft systematisch auf die Autonomie vorbereitet. So wurde Autonomie zu einem Teil unseres Selbstverständnisses, schon bevor wir sie im rechtlichen Sinne eigentlich hatten. Das war eine ganz wichtige Voraussetzung dafür, damit Autonomie an dieser Universität dann auch gelingen konnte.

---

Auch heute bedeutet Autonomie zu wollen die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung zu übernehmen lässt sich gut anhand der Profilbildung und der thematische Weiterentwicklung der Universität erklären: Was heißt es, wenn eine Universität ihre Profilbildung selbst verantwortlich angeht? In unserem Verständnis heißt dies, nicht zu warten, bis von außen – von der Politik – neue Entwicklungen angestoßen oder eingefordert werden.

In den 1960er und 1970er Jahren wurde die Etablierung der Informatik als neues Fach an bundesweit 14 Hochschulen, darunter an der damaligen Technischen Hochschule Darmstadt, insbesondere von der Bundesregierung finanziell vorangetrieben – wie die Geschichte zeigt: eine gute Entscheidung. Heute muss eine Universität selbst bereit sein, den Vorstoß in neue wissenschaftliche Gebiete zu wagen: Aktuell sind wir an der TU Darmstadt dabei einen neuen Bereich Cognitive Science aufzubauen. Damit wollen wir die wissenschaftliche Basis für künftige intelligente Technologien etablieren. Wir halten Cognitive Science für eine grundlegende wissenschaftliche Entwicklung, die das Potenzial hat, die Technologie der nächsten Jahrzehnte wesentlich zu bestimmen.

### **Bereitschaft, ins Risiko zu gehen**

Wenn diese hohen Erwartungen eintreffen, kommen wir dann auch an den Punkt, an dem wir als autonome Universität und die verantwortliche Wissenschaftspolitik zusammenwirken müssen. Es ist weiterhin auch Aufgabe der Wissenschaftspolitik, international konkurrenzfähige Strukturen in einem solchen Zukunftsfeld zu ermöglichen.

Autonomie zu wollen bedeutet für die TU Darmstadt also die Bereitschaft, für ihre wissenschaftliche Profilbildung selbst Verantwortung zu übernehmen; und selbst ein gutes Stück ins Risiko zu gehen, um im Interesse des Landes in einer zukunftssträchtigen Entwicklung ein Vorreiter zu sein.

Autonomie wollen allein reicht jedoch nicht. Autonomie muss man auch können. Vielfach bedeutet dies für Universitäten, dass sie Autonomie lernen müssen. Lassen sich mich dies am Beispiel der Bauautonomie kurz skizzieren. Als die TU Darmstadt 2005 die

---

Bauautonomie bekam, bedeutete dies nicht nur einen grundlegenden Wandel der Prozesse, sondern auch der Bedingungen für Bauunterhalt und Neubau. Seither hat die TU Darmstadt ein eigenes, fixes Baubudget. Kostensteigerungen müssen wir selbst auffangen, was in der Folge bedeutet, dass sie gar nicht erst auftreten dürfen.

Dies passiert nicht von selbst: Wünsche der Fächer müssen mit den Möglichkeiten abgeglichen werden, Risiken von Bauprozessen sind zu managen. Ich sagte es schon an anderer Stelle: Wenn wir für die Universitätsbibliothek zehn Prozent mehr als geplant an Baukosten hätten ausgeben müssen, hätte es an anderer Stelle gefehlt. Um es plakativ zu sagen: Dann hätte man ein Jahr den Fachbereich Physik schließen müssen.

Eine besondere Verantwortung kommt damit dem Präsidium – und an der TU Darmstadt ist das der Kanzler – für die Projektierung und Durchführung der Baumaßnahmen zu. Bei Hochschulen ohne Bauautonomie – und das ist noch immer die überwältigende Mehrheit in Deutschland – sind die Verantwortlichkeiten anders verteilt: Universitätsleitungen können dort versucht sein, Wünsche aus ihren Fächern direkt an die Ministerien weiterzureichen. Nicht realisierbare Wünsche werden so von anderer Stelle enttäuscht, oder aber die Budgets werden überzogen. Wie auch immer: der „schwarze Peter“ liegt woanders.

Das ist keineswegs als Vorwurf zu verstehen: Was sollten Hochschulleitungen auch tun? Wenn sie nicht die Bauautonomie haben, können sie auch nicht die Verantwortung für Kostenpläne von Baumaßnahmen übernehmen.

Für die Bauautonomie braucht es zudem eine schlagkräftige operative Abteilung, die Bauprojekte konzipiert, ausschreibt, managt und so fort. Diese Kompetenz hat die TU Darmstadt seit 2005 Schritt für Schritt gezielt aufgebaut.

Dass wir die Baumaßnahmen erfolgreich durchführen, wird, jedem augenfällig, der die Entwicklungen an unseren verschiedenen Standorten verfolgt: In den letzten 10 Jahren haben wir erfolgreich über 400 Mio. Euro in den Bau investiert. Oder anders ausgedrückt: 100 Projekte mit einem Volumen von jeweils über einhunderttausend Euro wurden durchgeführt.

---

## Zusammenspiel der Gremien

Ich möchte mich einem letzten Aspekt zuwenden, der zwar weniger augenfällig als unsere Bautätigkeit ist, aber mit Sicherheit nicht weniger wichtig dafür, was „Autonomie zu können“ bedeutet. Ich meine damit das innere Zusammenspiel der Akteure und Gremien in einer autonomen Universität. Autonomie bedeutet auch, dass die Verantwortung der handelnden Personen zunimmt.

Ein Präsidium muss Entscheidungen, die früher ein Ministerium traf oder die vom Präsidium vielleicht auch ans Ministerium gespielt werden konnten, nun selbst treffen und vertreten. Diese Verantwortung wird ein Präsidium in einer autonomen Universität immer dosiert weiterreichen an die Fachbereiche. Und so steigt auch dort die Verantwortlichkeit - etwa für Berufungen, für Finanzen, aber auch für die Profilbildung im Fach.

Mit der Autonomie hat die TU Darmstadt zudem einen Hochschulrat bekommen, ein Gremium eines neuen Typs. Die ersten Jahre des neuen Hochschulrats verliefen nicht gänzlich ohne Irritationen, gerade gegenüber den gewachsenen und etablierten Selbstverwaltungsgremien der Universität.

Im Rückblick zeigt sich nach meiner Erfahrung, dass hier ein wichtiger Prozess stattfand, der beide Seiten, die Organe der Selbstverwaltung wie auch den Hochschulrat, betraf. Der Hochschulrat musste verstehen lernen, wie eine Universität auf Ratschläge vermeintlich Externer reagiert. Die Universität ihrerseits musste wahrnehmen lernen, wie der Hochschulrat als ein wohlwollendes Aufsichtsorgan im Interesse der Universität tätig werden kann.

Gerade am Zusammenspiel dieser Gremien und Akteure kann man meines Erachtens sehen, dass organisationales Lernen durch die Gewährung von Autonomie in Gang gesetzt wird. Solche Lernprozesse sind notwendig, um Autonomie schließlich auch zu können. Und ich glaube, an dieser Stelle können beide Seiten mittlerweile sagen, dass der Lernprozess gelungen ist: Die Zusammenarbeit bei wichtigen Fragen, wie etwa der Novelle des TU-

---

Darmstadt-Gesetzes, ist sehr konstruktiv. Nicht zuletzt waren sich beide Seiten, die Universitätsversammlung wie der Hochschulrat, einig in ihrer Position zur Fortführung der Autonomie in unserer Ausprägung durch das TU Darmstadt-Gesetz.

Mit diesem letzten Aspekt wird noch einmal deutlich, dass Autonomie auch etwas ist, in das eine Universität, auch wenn sie autonom sein will, ein Stück weit erst hinwachsen muss. Diese Erfahrungen sollten Hochschulen wie Wissenschaftspolitik ermutigen, den Weg der Autonomie zu beschreiten, auch wenn es zunächst hier und da etwas holpern mag. Holpern kann ein Zeichen dafür sein, dass eine Organisation lernt. Und Autonomie, das können wir nach 10 Jahren sagen, will gelernt sein, aber es lohnt sich.

Wie das Beispiel der TU Darmstadt – aber auch andere Beispiele zeigen – braucht es dazu neben dem rechtlichen Regelungen hinaus mindestens zwei weitere Dinge, damit Autonomie gelingen kann: Eine Universität muss Autonomie wollen, und sie schließlich auch können. Und doch fehlt noch etwas Weiteres. Autonomie ist ein Lern- und Organisationsprozess, der erst langfristig seine Erfolge entfaltet. Mit dem Blick zurück, wage ich mich hier und heute zu sagen: In Darmstadt ist das gut gelungen!