



© Astrid Eckert / TUM

## Neue Hebelwirkung der Landschaftsarchitektur Udo Weilacher im Gespräch mit Thomas Hofmann, Präsident der TU München, Februar 2020

**Udo Weilacher:** *Sie sind heute seit exakt 150 Tagen als TUM Präsident im Amt – wie beurteilen Sie Ihren Start? Welche ersten Erfolge zeichnen sich ab?*

**Thomas Hofmann:** Das waren hochspannende 150 Tage. Es war deutlich mehr los, als erwartet. Zum einen habe ich mich natürlich bei den Kollegen vorgestellt und mich mit ihnen ausgetauscht. Und dann galt es, die ersten Maßnahmen der Exzellenzinitiative umzusetzen. Es geht um Themen wie Lifelong Learning oder die Lehre von morgen, und natürlich um die Bildung der TUM Schools. Die Life Sciences werden aktuell als Erstes rekonfiguriert, und die School of Engineering and Design wird noch in diesem Jahr eine echte neue School an der TUM sein. Meine Hauptaufgabe ist momentan, mit den Dekanen zu sprechen und mit den verschiedenen Personalgruppen an den Fakultäten. Denn ich möchte die Community bei diesem Prozess mitnehmen. Das ist mir ein

besonderes Anliegen. Das kann man top down machen, muss man aber nicht.

*Was hat Sie bislang besonders überrascht?*

Was mich freut ist, dass eine Aufbruchstimmung an der Universität entsteht. Ich habe den Eindruck, dass sie sich weiterentwickeln möchte. Das motiviert mich sehr.

*Es ist eine Ehre, aber sicher auch eine enorme Herausforderung, in die Fußstapfen eines Amtsvorgängers treten zu dürfen, der 24 Jahre lang die TUM zielstrebig geführt und nach eigenen Vorstellungen geprägt hat. Was soll sich unter Ihrer Präsidentschaft verändern?*

Jeder Präsident muss seine eigenen Vorstellungen haben und die Richtlinien vorgeben. Daran wird sich nicht viel ändern, denn wir sind beide visionäre Menschen. Unterschiede wird es sicher in der Art und Weise geben, wie wir Dinge umsetzen. Das

liegt daran, dass wir zwei unterschiedliche Persönlichkeiten sind, und der Führungsstil an einer Universität muss immer auch in die Zeit passen. Wolfgang Herrmann hat die TU München in den 24 Jahren seiner Präsidentschaft von einer ganz guten zu einer sehr guten Universität entwickelt. Die Art und Weise, wie er dies geschafft hat, war genau richtig. In den nächsten Jahren braucht es aber einen anderen Führungsstil. Wir müssen schauen, dass keine Kluft entsteht zwischen dem Hochschulpräsidium und den Mitgliedern der Universität, denn wir müssen alle am gleichen Strang ziehen. Deshalb ist es entscheidend, dass wir gerade bei den großen Maßnahmen wie den Schools oder der Lehrreform das ganze Potential der TUM-Gemeinschaft mitnehmen.

*Wie charakterisieren Sie Ihren Führungsstil? Was sind Ihre wichtigsten Werte?*

Ich möchte mit Motivation die Menschen auf die neuen Themen einschwören. Und ich freue mich, wenn ich feststelle, dass sich eine intrinsische Motivation entwickelt und meine Gedanken und Vorstellungen von anderen übernommen und weitergeführt werden. Es gibt natürlich immer unterschiedliche Denkweisen. Die einen sagen: „Der Universität geht's doch so gut. Warum soll man überhaupt etwas verändern?“ Aber ich glaube, der Gedanke ist so nicht richtig. Man muss sich verändern, wenn es einem noch gut geht. Sie müssen sich nur mal im Ausland umsehen. Überall baut man die Hochschulen um, löst die klassischen Fakultäten auf und strukturiert sie neu, zum Beispiel in China und Singapur, aber auch in Skandinavien und in Israel. Die Hochschulen haben festgestellt, dass die Herausforderungen heute deutlich komplexer und dynamischer als früher und nur interdisziplinär zu bewältigen sind. Deshalb müssen auch wir nach 150 Jahren TU München mal darüber nachdenken, ob wir noch gut aufgestellt sind oder ob wir uns gerade jetzt, wo es uns so gut geht, neu aufstellen müssen, um morgen noch erfolgreicher zu sein.

*Wie flexibel und veränderungsfähig ist eine so große Hochschule wie die TU München? Ist man mit so einem riesigen Schiff überhaupt noch ausreichend manövrierfähig?*

Ich sehe die TU nicht als Tanker sondern eher als Startup. Schon in der Vergangenheit hat die TU gezeigt, dass sie sehr agil ist und schnell und flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen und Themen reagieren kann. Dieses Asset sollten wir uns nicht nehmen lassen.

*An den 15 Fakultäten der TU München werden aktuell mehr als 150 verschiedene Studiengänge angeboten und die Forschung ist enorm vielfältig. Wie manövrieren Sie durch dieses vielfältige Themenspektrum in Forschung und Lehre? Wo liegen die „Kernzonen“, wo die „Grenzgebiete“ des TUM-Portfolios, und wo sind darin für Sie Landschaftsarchitektur und Landschaftsplanung angesiedelt?*

Die TU ist in Forschung und Lehre unglaublich breit aufgestellt. Auf der einen Seite ist das gut, aber auf der anderen Seite müssen wir auch schauen, dass wir in neuen, zukunftsfähigen Kernfeldern Kompetenzen aufbauen. Sicher, man kann sich ausschließlich auf interdisziplinäre Themen ausrichten, die morgen oder übermorgen aber auch wieder andere sein können. Deswegen wäre es falsch, an der TU beispielsweise eine School für Energie einzurichten, eine für Klima und eine für Health. Diese rein thematische Ausrichtung der Schools halte ich für einen Fehler, weil sich die Themen ändern können. Deswegen brauchen wir die disziplinäre Vielfalt, und jeder muss in seiner Disziplin über Expertenwissen verfügen. Wir müssen aber Strukturen und Förderprogramme wie unsere Innovation Networks schaffen, damit wir die einzelnen Disziplinen flexibel zu Teams zusammenführen, die dann die großen Themen bearbeiten. So können wir flexibel auf sich ändernde Herausforderungen reagieren.



*Wie stellen Sie Stärken und Schwächen fest? Woher wissen Sie, woran die Hochschule oder einzelne Disziplinen noch arbeiten müssen?*

Ich habe natürlich eine langjährige Erfahrung, aber auf die alleine möchte ich mich nicht verlassen. Im Zuge der Vorbereitung auf das Zukunftskonzept der Exzellenzinitiative haben wir eine SWOT-Analyse erstellt und geschaut wo die TU im internationalen Umfeld steht, wo sie stark ist und wo Schwächen bestehen. Auf dieses faktenbasierte Mapping haben wir unser Zukunftskonzept ausgerichtet, das mittlerweile dritte. Im Zuge der Analysen haben wir beispielsweise festgestellt, dass wir in den vergangenen zehn Jahren die Medizin unglaublich ausgebaut haben. Sie ist die wissenschaftlich erfolgreichste Fakultät. Auch Chemie, Physik und Informatik sind stark. Nur: Diese vier Bereiche gibt es auch an der LMU und an anderen Hochschulen. Wo ist also das spezifische TU-Profil? Die Ingenieure müssen eine wesentlich stärkere Rolle spielen, und wir müssen sie an die Schnittstellen bringen zur Medizin, zur Chemie, zur Physik und zu den Life Sciences. Auch was wir jetzt mit der Architektur und Designkomponenten anstreben, geht in diese Richtung. Wir müssen noch stärker die Profilstärke der TU herausarbeiten, denn

an der Schnittstelle zur Medizin entstehen die interessantesten technologischen Innovationen. Wir haben im Zuge der Analyse also jene Bereiche identifiziert, in denen wir derzeit noch nicht führend sind, bei denen wir aber das Potential sehen, in den nächsten fünf Jahren zur Spitze aufzuschließen. So haben wir die TUM kartiert, aber das bedeutet nicht, dass wir nicht irgendwann noch zusätzliche Themen aufgreifen. Wir brauchen ein paar neue, zukunftsfähige Themen, bei denen die Welt sagt: „Wenn du das studieren oder auf diesem Gebiet forschen möchtest, dann musst du zur TU.“ Ein materialwissenschaftlicher Schwerpunkt in der ganzen Breite oder auch additive Fertigungstechnologien sind Beispiele.

*Und wo sind die Landschaftsarchitekten und Landschaftsplaner auf dieser Karte verortet?*

Die Landschaftsarchitektur und die Landschaftsplanung gehören natürlich zum Asset der TU München, die wir in die Zukunft führen wollen. Die Frage ist aber, wie wir es schaffen, die Landschaftsarchitektur in die Zukunft zu führen. Können wir sie mit neuen Komponenten versehen oder mit anderen Stärken an der TU zusammenführen? Man kann auch über neue Methoden nachdenken, und darüber,

wie Landschaftsarchitektur in Zukunft funktioniert. Möglicherweise gibt es Schnittstellen zur Informatik. Die Universität muss Vordenker sein und das Gleiche gilt natürlich auch für die Landschaftsarchitektur. Es bringt ja nichts, an der TU etwas anzubieten, das es anderswo auch gibt. Wir müssen uns fragen: Wie sieht Landschaftsarchitektur in zehn Jahren aus und welche neuen Assets benötigen die Studierenden dafür? Tatsächlich spielen Landschaftsarchitektur und Architektur an der TU eine große Rolle, zumal wir die Designkomponenten in Zukunft stärker in den Mittelpunkt stellen wollen. Auch die Ingenieure müssen bei der Entwicklung von Technologien künftig das Designdenken, die Designmethoden stärker ins Zentrum stellen und dürfen nicht nur auf die technische Seite achten. Es gibt viele Schnittstellen, die heute nur ansatzweise genutzt werden und an wenigen Kollegen hängen. Diese Schnittstellen gilt es auszubauen. Und vielleicht gibt dies am Ende der Landschaftsarchitektur und der Architektur insgesamt nochmal eine neue Hebelwirkung. Das halte ich für enorm spannend.

*Als wir in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts Abitur machten und mit dem Studium begannen, waren wir noch fest davon überzeugt, mit moderner Technologie*

*nahezu alle Probleme dieser Welt lösen zu können. Inzwischen erleben wir hautnah, dass der einseitig technologische Zugang zum komplex-dynamischen System Erde überaus problematisch ist. Wie geht man an einer Technischen Universität mit dieser Erkenntnis um? Braucht es nicht gerade hier und jetzt einen Paradigmenwechsel?*

Dieser Paradigmenwechsel ist dringend notwendig, nicht nur an der TU München. Eine Hochschule, die danach strebt, die Technischmiede von morgen zu sein, wird nicht erfolgreich sein. Wie Sie bereits sagten: Viele Technologien und technische Innovationen haben nicht die Hebelwirkung gebracht, die wir uns erhofft haben. Das hat mit gesellschaftlichen Veränderungen zu tun. Die Menschen stehen heute technischen Innovationen deutlich kritischer gegenüber als früher. In einer vergleichsweise saturierten Gesellschaft ist der Bedarf an neuer Technologie nicht mehr so allgegenwärtig, und neue Technologien bedeuten nicht nur neue Chancen, sondern rufen auch Ängste hervor. Das erleben wir gerade beim Thema der Künstlichen Intelligenz. Wir dürfen also die technischen Innovationen nicht alleine betrachten, sondern müssen die gesellschaftlichen Implikationen berücksichtigen und in die



© Gero Engeser (7)





Technologieentwicklung mit einbeziehen. Wir müssen Technologien so entwickeln, dass sie gesellschaftsfähig, dass sie vertrauenswürdig sind. Das gilt vor allem für die neuen, datengetriebenen Technologien. Neben der technischen und der geistes- und gesellschaftswissenschaftlichen Komponente ist die Designkomponente von zentraler Bedeutung. Ich glaube deshalb, dass die Architekturfakultät künftig eine große Rolle spielen wird, wenn es darum geht, Technologien so zu entwickeln, dass sie intuitiv zu nutzen sind, vom Design her interessant und attraktiv für die Menschen. Es geht nicht mehr nur um die Technologie in Einzelbetrachtung sondern um eine holistische Sicht und um das Zusammenführen verschiedener Expertisen. Nur so kann man möglichst alle Auswirkungen einer technologischen Entwicklung abschätzen.

*Der Begriff „Design“ ist sehr schillernd. Was verstehen Sie darunter?*



Design hat mit Gestaltung zu tun und ist zunächst das, was ein Produkt am Ende ausmacht. Mich beschäftigt jedoch primär die Frage, wie man Denk- und Vorgehensweisen, die im Designprozess angewendet werden, stärker in die Köpfe von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern bringen kann, denn denen ist das bislang weitgehend fremd. Es geht mir um das kulturelle Zusammenwirken. Wir müssen die Gräben zwischen den Disziplinen auflösen – genauso, wie Sie es mir vor unserem Gespräch an den Ergebnissen aus Ihrem Projektstudium in der Landschaftsarchitektur gezeigt haben. Frontalunterricht ist in der Lehre nicht mehr zielführend. Wir brauchen in der Lehre interdisziplinäre Teams, die die einzelnen Expertisen zusammenbringen um komplexe Aufgaben zu lösen – Challenge Based Learning am konkreten Problem.

*Genau diese Art des Projektstudiums betreiben wir in der Landschaftsarchitektur und Landschaftsplanung seit Jahrzehnten.*

Solche Lehrformate wollen wir ausbauen. Das Projektstudium wird ein Schlüsselement sein in der Reform der Lehre. Auch ethische Implikationen der Technologie können dabei besser berücksichtigt werden, denn sie werden die tatsächliche Bedeutung ethischer Fragestellungen zum Beispiel im Rahmen des Maschinenbau-Studiums nur anhand konkreter Projekte im Teamwork erfolgreich vermitteln können. Frontalunterricht ist da der falsche Weg. In der Forschung sind wir schon relativ weit, was die interdisziplinäre Zusammenarbeit angeht. In der Lehre ist aber noch viel Luft nach oben. Die Expertise im eigenen Fach ist natürlich wichtig, aber der Verknüpfungsfähigkeit mit anderen Disziplinen muss viel stärker entwickelt werden.

*Zwei Aspekte erschweren meiner Erfahrung nach den angesprochenen Paradigmenwechsel. Zum einen ist aktuell nicht Ganzheitlichkeit sondern Spezialisierung in der Spitzenforschung angesehener als je zuvor. Der zweite Aspekt betrifft die zunehmende Ökonomisierung des Denkens, die auch an der Universität längst Einzug*

*gehalten hat. Alles, was sich nicht in Euro und Cent quantifizieren lässt, gilt als „nice to have“ aber nicht als essentiell.*

Sie haben völlig recht. Wir müssen aufpassen, um mit Ihrem zweiten Punkt zu beginnen, dass wir nicht zu quantitativen Erbsenzählern werden. Letztlich geht es um Qualität. Natürlich sind unsere Absolventen überall auf der Welt sehr angesehen, weil sie auf ein qualitativ hochwertiges Studium verweisen können. Aber bei aller Notwendigkeit, Studienleistung zum Beispiel in Form von ECTS zu messen; ich glaube, wir dürfen unser Streben nach Quantifizierbarkeit nicht übertreiben. Wir brauchen mehr Freiräume, in denen die intrinsische Motivation im Mittelpunkt steht, und die erreicht man nicht durch Erbsenzählen. Auch beim ersten Punkt stimme ich Ihnen zu. Die Welt setzt nach wie vor auf die Spezialisierung der Akademiker. Diese Spezialisten sind wichtig, zweifellos. Aber genauso wichtig sind die Systemarchitekten. Das sind keine Generalisten, die alles und nichts können, sondern Persönlichkeiten, die einen breiten Überblick über ein System haben. Sie sind in der Lage, als Systemarchitekten an einer Universität mit den verschiedenen Experten zusammenzuarbeiten, um Expertisen zusammenzubringen und kritische Massen zu bilden. Dieses Denken ist an den Hochschulen noch wenig verbreitet.

*Für uns ist dieses Denken selbstverständlich, denn im physischen Raum, in der Landschaft, zu der für uns auch die Stadt zählt, verbinden sich am Ende alle Interventionen zu einem gesamten Lebensraum, in dem Menschen gut leben sollen.*

Richtig. Natürlich können wir uns an der TU fokussieren, zum Beispiel auf die Entwicklung von neuen Antriebs- und Mobilitätssystemen, aber es braucht auch diejenigen, die das gesamte System verstehen, denn die Herausforderungen sind komplexer geworden. Die Universität muss deshalb an Diversität noch mehr zulegen. Klar wollen wir durch Spitzenforschung in den Rankings weit vorne stehen, doch in die Rankings fließt auch die Diversität einer Hochschule ein. Rankings sind kein Selbstzweck. Wir



haben als TU München die Aufgabe, zum Fortschritt der Gesellschaft beizutragen. Dies gelingt nur durch die Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams mit den Systemarchitekten. Wir müssen zum Beispiel die Stadtentwicklung auf ein neues Niveau heben. Das wird nicht alleine durch diejenigen gelingen, die ausschließlich in Nature und Science publizieren. Wir brauchen die Vielfalt und sind kein Max-Planck-Institut.

*Aus 15 Fakultäten werden demnächst sieben TUM Schools. Angesichts der Dringlichkeit und Komplexität globaler Umweltprobleme – diese rangieren erstmals auf den fünf ersten Plätzen im aktuellen Global Risk Report 2020 – hätte man erwarten können, dass die Schools konsequent problembezogen und querschnittsorientiert aufgebaut werden. Wieso hat man sich stattdessen zur klassischen, fachlich sektoralen Ausrichtung der Schools entschieden?*

Die Frage ist, was ist langfristig die DNA der Universität? Langfristig muss sich ein Chemiker oder ein Architekt mit den Besten der Welt in seiner Disziplin ergänzen. Dazu braucht es eine ausreichende fachliche



Sozialisierung. Das Schoolsystem mit großen Einheiten wie wir es geplant haben, ist deshalb die richtige Lösung. Wir kommen damit niederschwelliger zu Kooperationen. Zugleich müssen wir die großen Themen angehen: Klima, Mobilität, Energie, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Ressourcen, Environment und so weiter. Diese komplexen Themen gehen wir in integrativen Forschungszentren an. Die Matrixstruktur an der TU bietet uns langfristig disziplinäre Stabilität, gleichzeitig aber auch die nötige interdisziplinäre Flexibilität, um auf diese Themen einzugehen. Würden wir uns nur auf interdisziplinäre Themen fokussieren, bräuchte die Universität in 20 Jahren vermutlich wieder eine komplette Reform. Die Matrixstruktur kann man in beide Richtungen lesen, aber die Steuerung erfolgt über die Ressourcen, und entscheidend ist, wie wir die Ressourcen langfristig verteilen. Wie viele Ressourcen

gehen in die Schools und wie viele in die integrativen Forschungszentren? So lassen sich Schwerpunkte steuern. Das ist sinnvoller als sechs oder sieben thematische Säulen einzurichten, von denen man heute schon weiß, dass auch sie nicht entkoppelt voneinander stehen. Langfristig muss das Ziel sein, dass jede Professorin, jeder Professor, die oder der an die TUM berufen wird, eine gewisse Grundausstattung in der School erhält. Diese Ausstattung wächst in dem Maße, wie sie oder er sich in die integrativen Forschungszentren einbringt. Damit schafft man Anreize.

*Die globale Umweltproblematik ist bekanntlich deshalb so zentral, weil Natur und Landschaft das Fundament für jeglichen technischen und gesellschaftlichen Fortschritt bilden. Landschaftsarchitektur ist daher logischerweise interdisziplinär ausgerichtet und entwickelt zukunftsweisende Strategien zur Sicherung der Lebensräume von Mensch und Natur. Das Fach agiert also exakt und unmittelbar an der strategisch entscheidenden Schnittstelle zwischen Technologie, Natur und Gesellschaft. Renommierte Hochschulen wie die ETH Zürich bauen deshalb die Landschaftsarchitektur aktuell stark aus. Kann oder will die TUM diesbezüglich mithalten?*

Es ist nicht unser Ziel, die ETH Zürich oder andere Hochschulen nachzuahmen. Die Frage lautet eher: Was braucht die TU München, um eine maßgebliche Rolle bei der gesellschaftlichen Entwicklung zu spielen, um Vordenker und Mitgestalter zu sein? In der Tat ist es so, dass Landschaftsarchitektur und Landschaftsplanung ganz wichtige Elemente zwischen Natur und technologischer Entwicklung sind. Wir müssen darüber nachdenken, in welche Richtung wir Landschaftsarchitektur und Landschaftsplanung ausbauen möchten. Sie haben schon recht: am Ende des Tages sind Klima- und Umweltfragen nicht entkoppelt davon denkbar, wie wir unsere Landschaft gestalten.

*Die TU München war an dieser Stelle in der Vergangenheit eher blind, denn die Querschnittsorientierung von*

*Landschaftsarchitektur- und Landschaftsplanung entsprach ganz offenbar nicht dem bislang favorisierten Glauben an die wissenschaftliche Spezialisierung.*

Genau das meinte ich: Wir brauchen die Spezialisierung, aber wir brauchen stärker als bisher auch das systemische Denken. Die Frage ist natürlich, wie wir das am Ende umgesetzt bekommen. Dazu braucht es neue Denkweisen, neuen Ansporn, auch für die Landschaftsplanung. Vielleicht sollten wir dazu mal einen Workshop durchführen und die Frage erörtern, in welche Richtung sich die Landschaftsarchitektur und -planung ausbauen lassen. Welche neuen Fragen drängen sich in diesem Themenbereich auf, und wie wollen wir sie lösen?

*Viele der aktuell drängenden Fragen offenbaren sich für unsere Disziplin stets vor Ort im jeweiligen physischen Raum, im Lebensraum – sei es im Zusammenhang mit einer Gewässerrenaturierung oder der Nachnutzung einer Industriebrache. Soziologie, Ökonomie und Ökologie wirken an diesen Orten zwar stets zusammen, aber im jeweiligen Projektgebiet tritt dieses Zusammenspiel immer wieder in neuen Variationen in Erscheinung.*

Am Ende geht es aber immer um eine gewisse Art der Harmonie zwischen Mensch und Natur, denn ich erwarte natürlich von meiner Umwelt, dass sie mir ein gutes Leben ermöglicht.

*Der Alumni-Club Landschaft der TU München hat aktuell 500 Mitglieder. Viele Ehemalige arbeiten sehr erfolgreich an Schlüsselpositionen in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft und schauen erwartungsvoll auf den neuen TUM-Präsidenten. Sie erhoffen sich von ihm eine wesentlich stärkere Förderung der Landschaftsarchitektur als in den vergangenen Jahrzehnten. Welche Botschaft möchten Sie unseren Alumni gerne vermitteln?*

Die Alumni sind Mitglieder unserer Universität, und deswegen würde ich mich als neuer Präsident freuen, wenn sie aktiv ihre Ideen und Erfahrungen, die sie andernorts in der Welt gemacht haben, wieder zurück

an die Universität bringen und uns auf bestimmte Entwicklungsbedarfe hinweisen. Das Präsidium der TU München ist nicht allwissend, und deshalb sind wir froh über Feedback und Input von Außen und wollen in aktivem Austausch bleiben. Wir bilden unsere Studierenden so aus, dass sie die Welt gebrauchen kann. Dazu brauchen wir aber auch die Erfahrung aus der Welt. Wir erwarten von unseren Alumni genau das. Andererseits dürfen die Alumni von mir erwarten, dass ich ihre Ideen und Erfahrungen gerne aufnehme.

*Herzlichen Dank für dieses aufschlussreiche und anregende Gespräch, das den Paradigmenwechsel an der TUM deutlich vermittelt. Ihre Einladung zum offenen Gedankenaustausch nehmen wir in Landschaftsarchitektur und -planung mit großer Begeisterung an und freuen uns auf die kommende Zusammenarbeit mit Ihnen.*

