

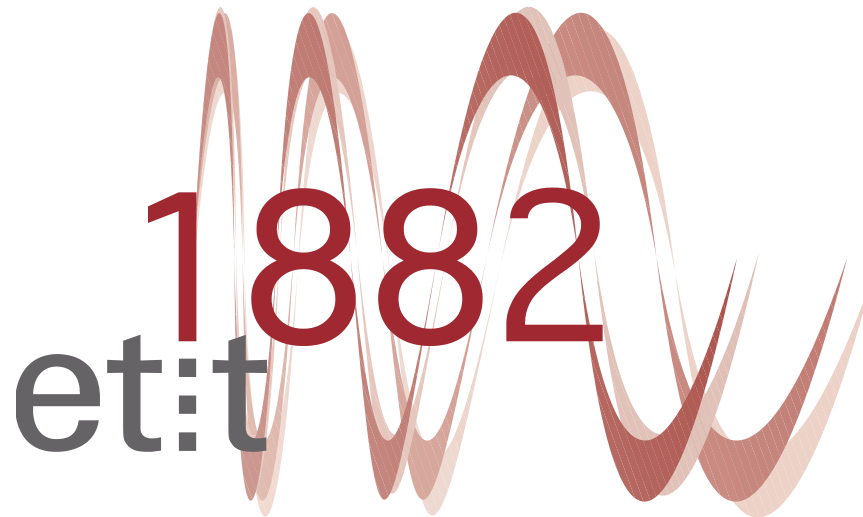
„Wenn wir gemeinsam die Verantwortung tragen, dann müssen wir uns auch ein bisschen verschwören“

Zur Entstehung und Umsetzung politisch-administrativer Innovationen im Universitätsmanagement am Beispiel der ‚autonomen‘ TU Darmstadt

Vortrag auf der 11. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung
München, 6.-8. April 2016
Karl Ulrich Saß, Technische Universität Darmstadt



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



THE
FIRST
ELECTRICAL
ENGINEERS ...

Gliederung des Vortrags

1. **Fragestellung:** Die Darmstädter Hochschulautonomie als Innovation?
2. **Ansatz:** Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik
3. **Empirische Ergebnisse:** Die Entstehung und Umsetzung dezentraler Eigenverantwortung als politisch-administrativer Innovationsprozess?
Zentrale Ergebnisse einer qualitativen Befragung
4. **Einordnung:** Die Darmstädter Hochschulautonomie – Lehren für die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung

1. Die Darmstädter Hochschulautonomie als Innovation?

Hintergrund und Leitfragen der Studie



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- Die TU Darmstadt wird häufig als „Vorreiterin“ im Bereich Hochschulautonomie gesehen (Beispiel: Artikel „Große Freiheit“ in der Süddeutschen Zeitung vom 26. September 2011)
- **Aber:** wie neu und fortschrittlich sind die Strukturen der Universität wirklich, das heißt
 - 1) Wie weit weichen sie in Art und Ausmaß ihrer Autonomie wirklich von denen anderer Universitäten ab?
 - 2) Wie weit werden sie „gelebt“, sind also in den Köpfen und Handlungen der Akteure verankert?
- **Mit anderen Worten:** Inwieweit handelt es sich um eine Innovation?

1. Die Darmstädter Hochschulautonomie als Innovation?

Innovationsdefinitionen: Tabellarischer Überblick



	Quelle	Definition
Wirtschafts- wissenschaften	Schumpeter (2002 [1911])	„Durchsetzung neuer Kombinationen“
	Kline/Rosenberg (1986)	„Innovation, by definition, involves the creation and the marketing of the new“
Sozial- wissenschaften	Krücken (2005)	„Einführung von Neuerungen in wirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Kontexte“
	Merritt (1985)	„[...] the introduction of a new idea, method, or device“
Enzyklopädien	Wikipedia (2016)	“In der Umgangssprache wird der Begriff im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen und für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet.“
	Brockhaus (2001)	„[...] beschreibt Innovation den Punkt, an dem eine Neuerung praktisch und in einer für den jeweiligen Zusammenhang relevanten Weise eingeführt wird.“

1. Die Darmstädter Hochschulautonomie als Innovation?

Innovation als geeignetes Konzept zur Beantwortung der Leitfragen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Definition		
Wirtschaftswissenschaften	Schumpeter (1911)	neuer Kombinationen
	Kline/Rosenberg (1986)	the creation of the new
Sozialwissenschaften	Krücken (2005)	Neuerungen
	Merritt/Merritt (1985)	a new idea, method, or device
WEnzyklopädien	Wikipedia (2016)	neuen Ideen und Erfindungen
	Brockhaus (2001)	an dem eine Neuerung

Erstes zentrales Definitionselement von Innovationen:

Das Neue, Andersartige

oder

„Modifikation“

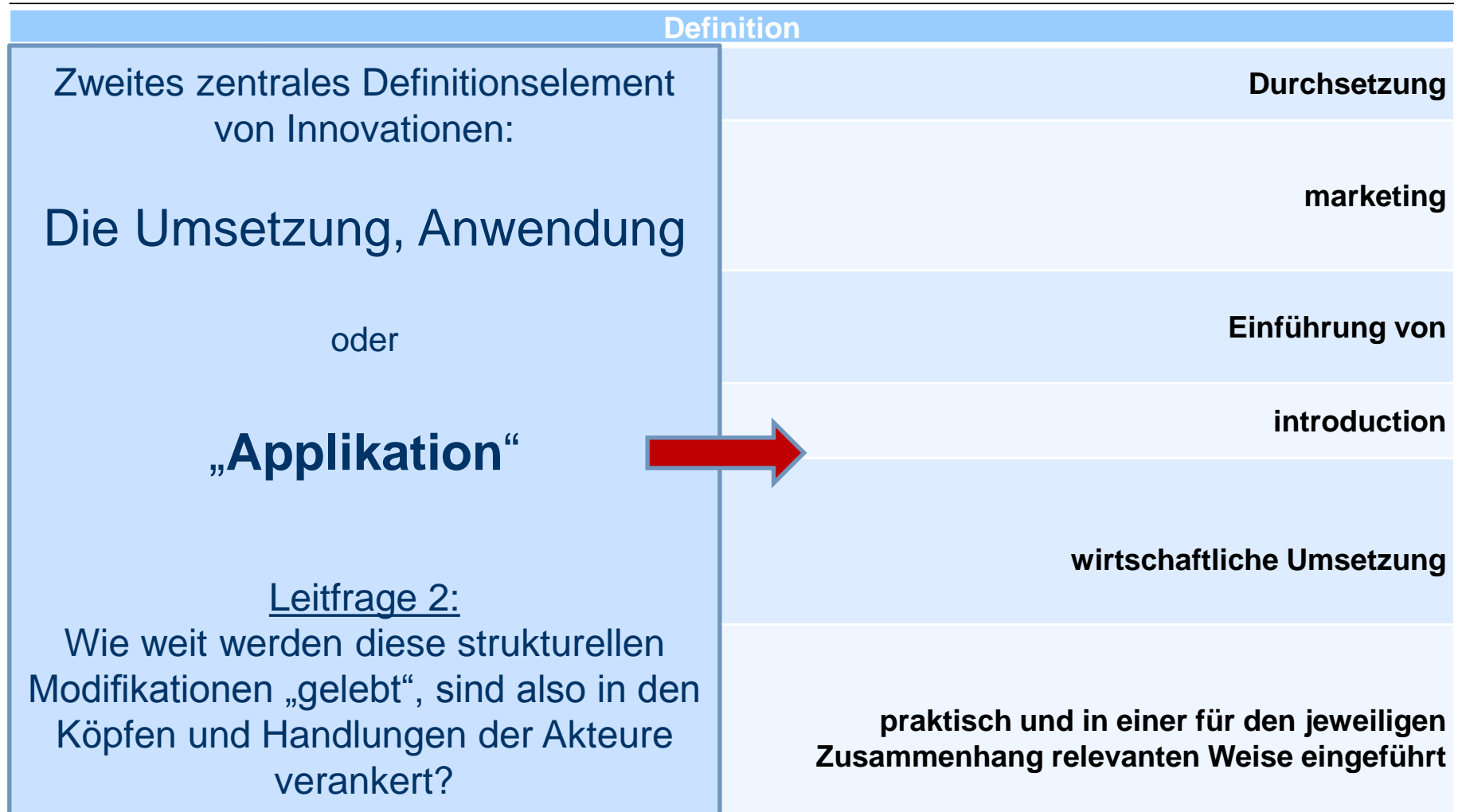
Leitfrage 1:
Wie weit weichen die Universitätsstrukturen in Art und Ausmaß ihrer Autonomie wirklich von denen anderer Universitäten ab?

1. Die Darmstädter Hochschulautonomie als Innovation?

Innovation als geeignetes Konzept zur Beantwortung der Leitfragen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Modifikation, Institution, Applikation als Analysedimensionen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Institution

(vgl. zum Beispiel
Hargadon/Douglas 2001
oder
Tolbert/Zucker 1983)

Institutionelle Ebene

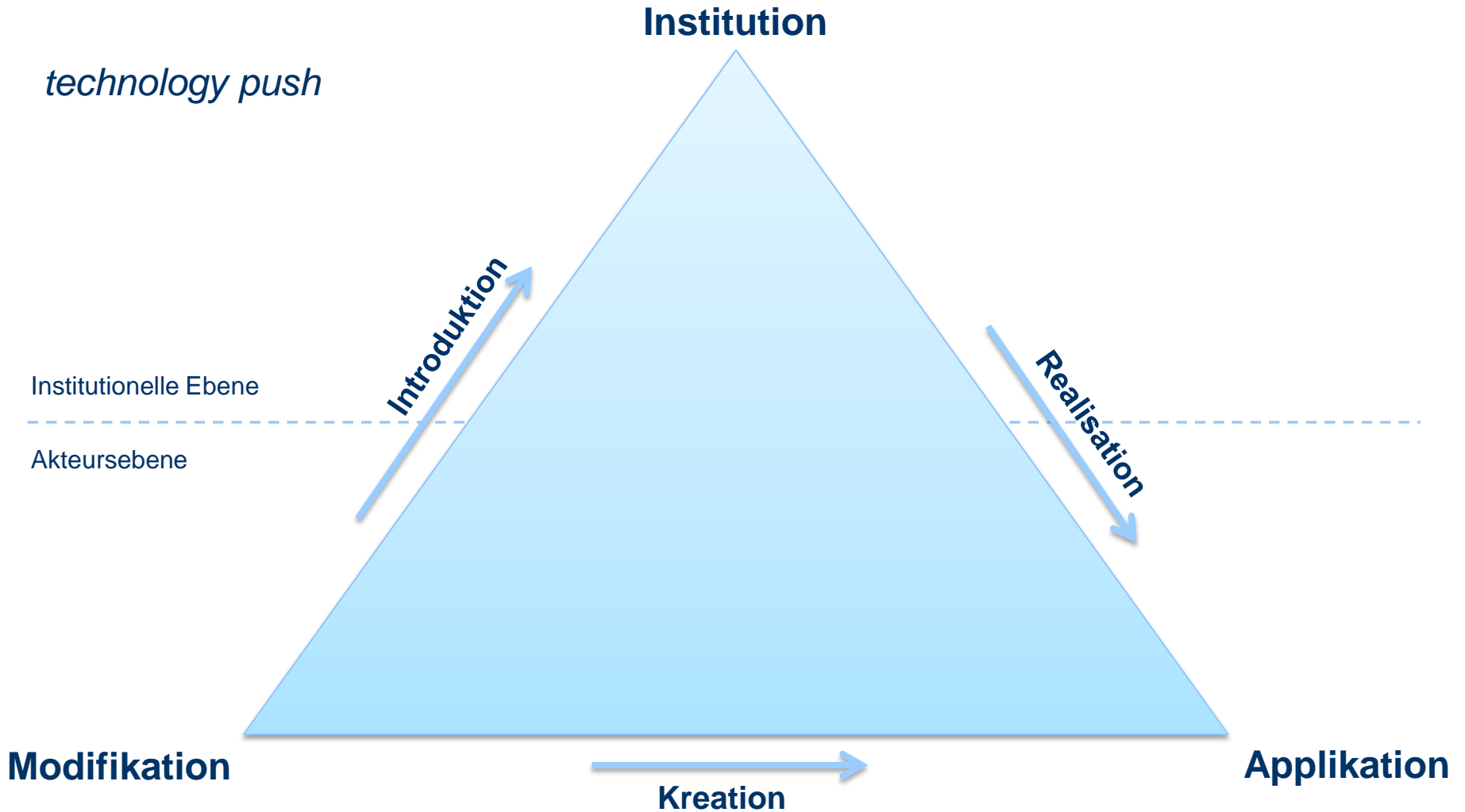
Akteursebene

Modifikation

Applikation

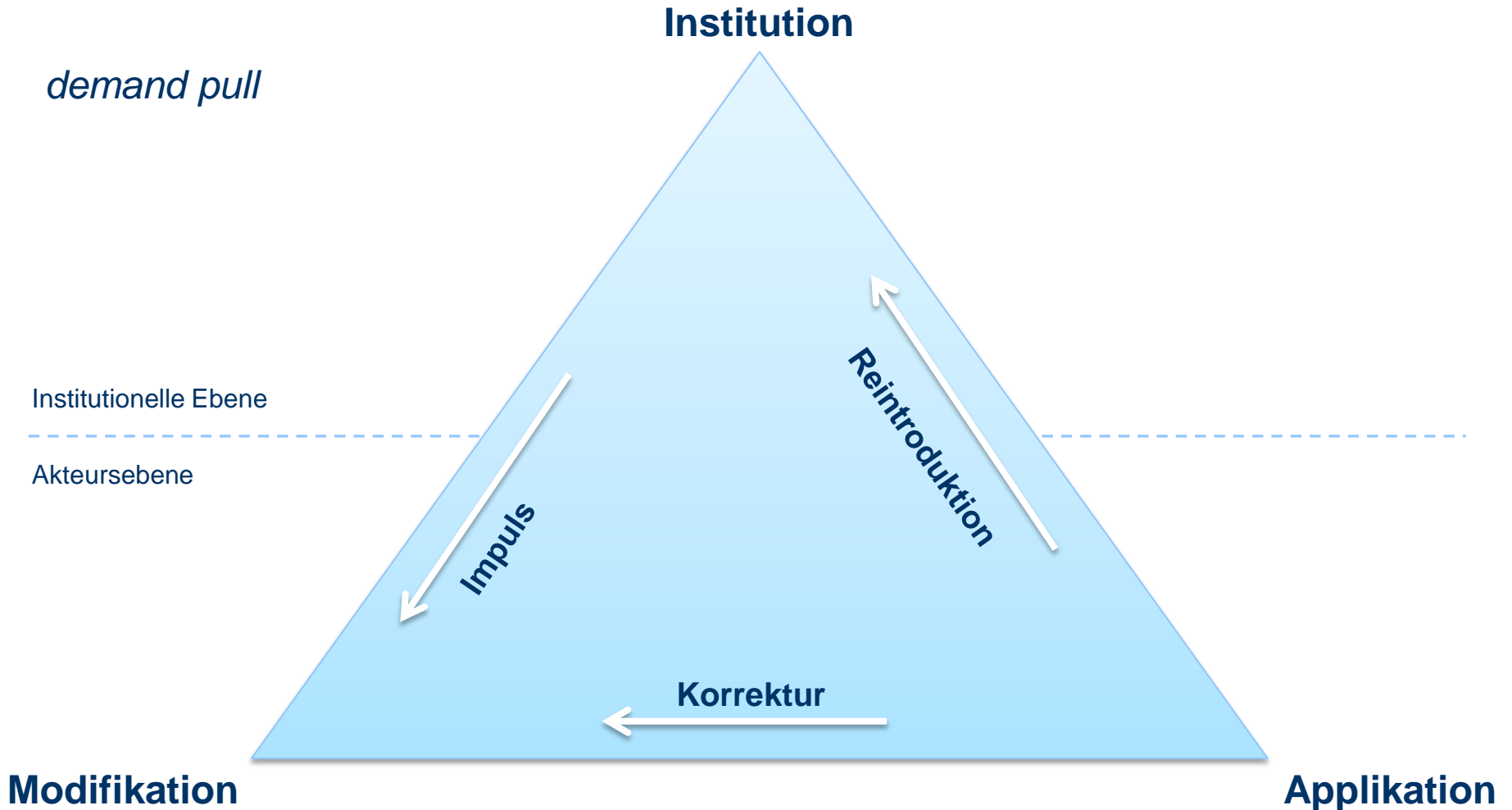
2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Innovationsmechanismen I: Die technology push-Logik



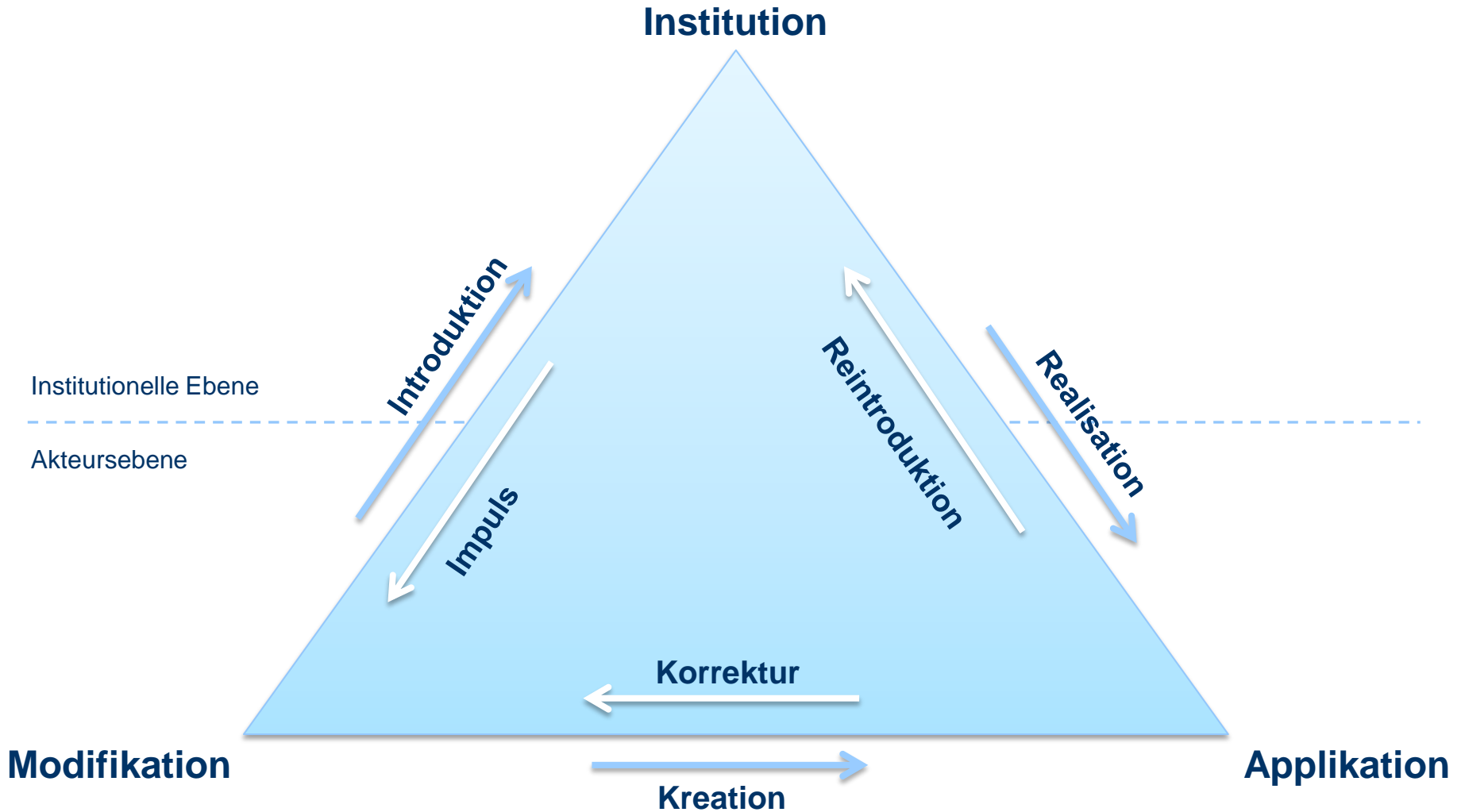
2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Innovationsmechanismen II: Die demand pull-Logik



2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Das MIA (Modifikation, Institution, Applikation) - Modell



2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Methodik und empirische Grundlage



Empirische Grundlage

Acht Interviews mit dem Kanzler sowie den Dezernentinnen und Dezernenten der TU Darmstadt,

- Leitfadengestützte Interviews, durchgeführt im Dezember 2010 im Rahmen einer Masterarbeit (Schneider 2011)
- Übergreifende Thematik: Neue Steuerung an Hochschulen

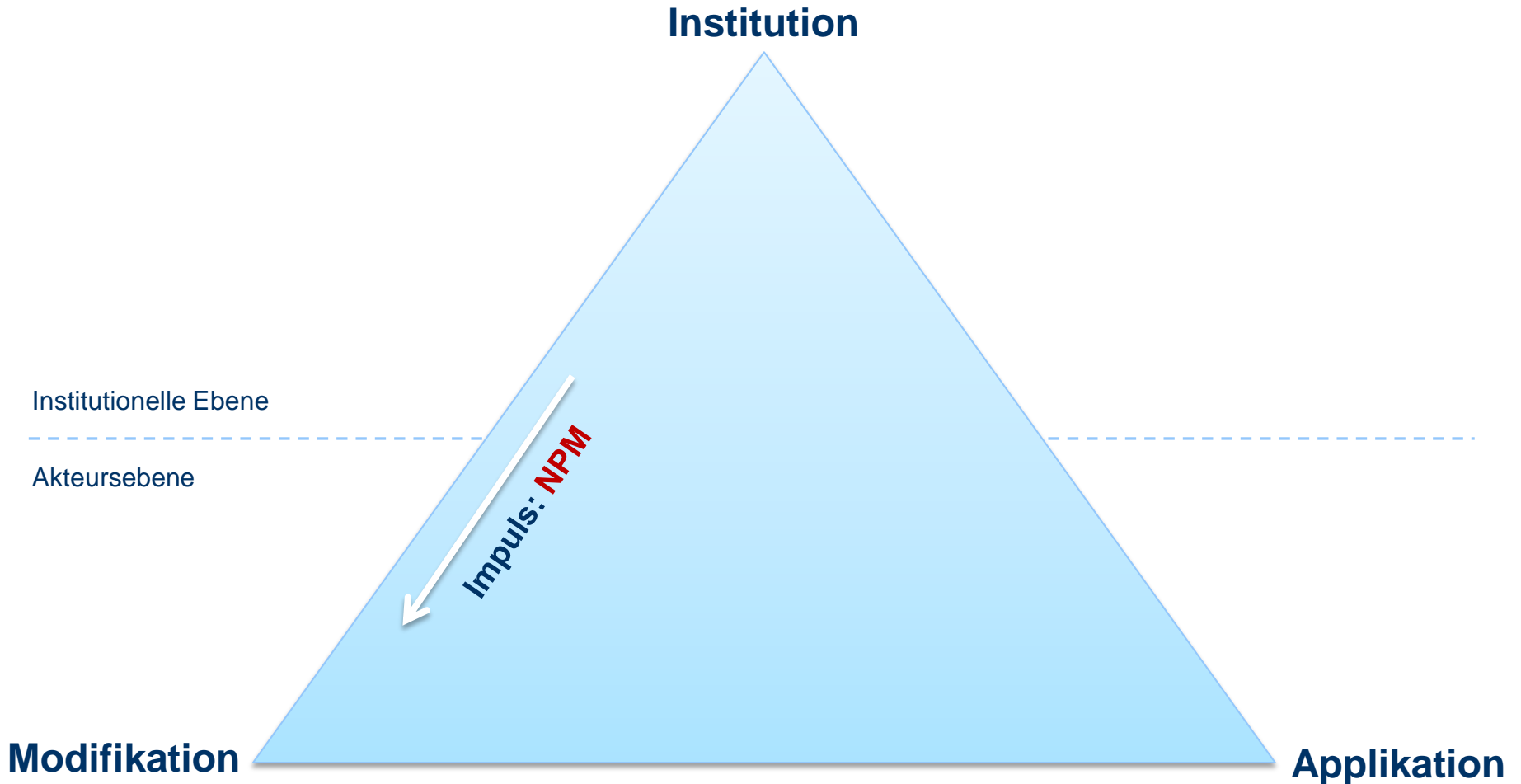
Methodik

Sekundäranalyse von Experteninterviews

- Fragen nach Auswirkungen der Autonomie sowie Veränderungen der letzten Jahre (Leitfaden aus Schneider 2011 siehe Anhang)
- Explorative Methode: Interviews wurden systematisch auf die Innovationsmechanismen des MIA-Modells durchgesehen

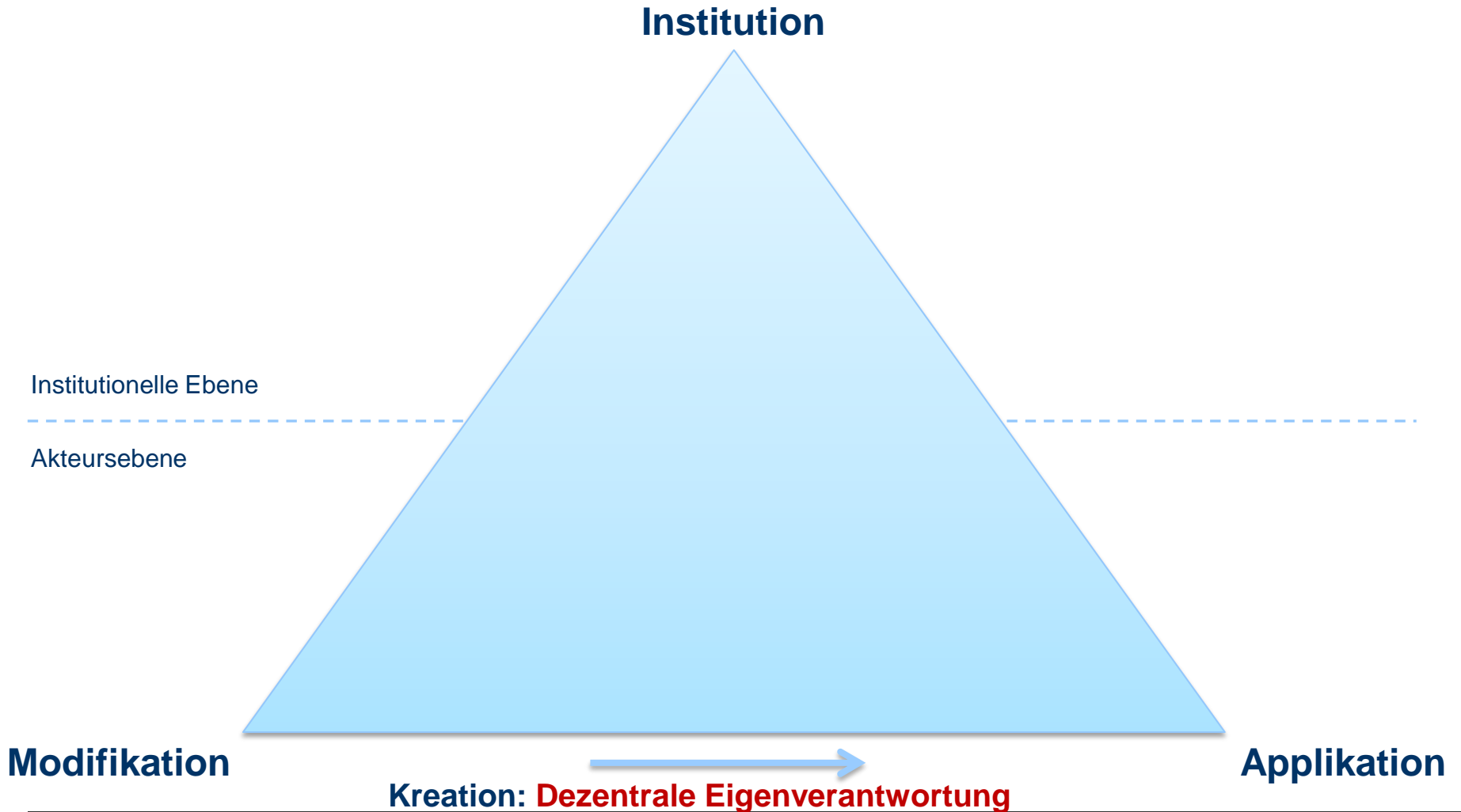
3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Das Neue Steuerungsmodell als Impulsquelle



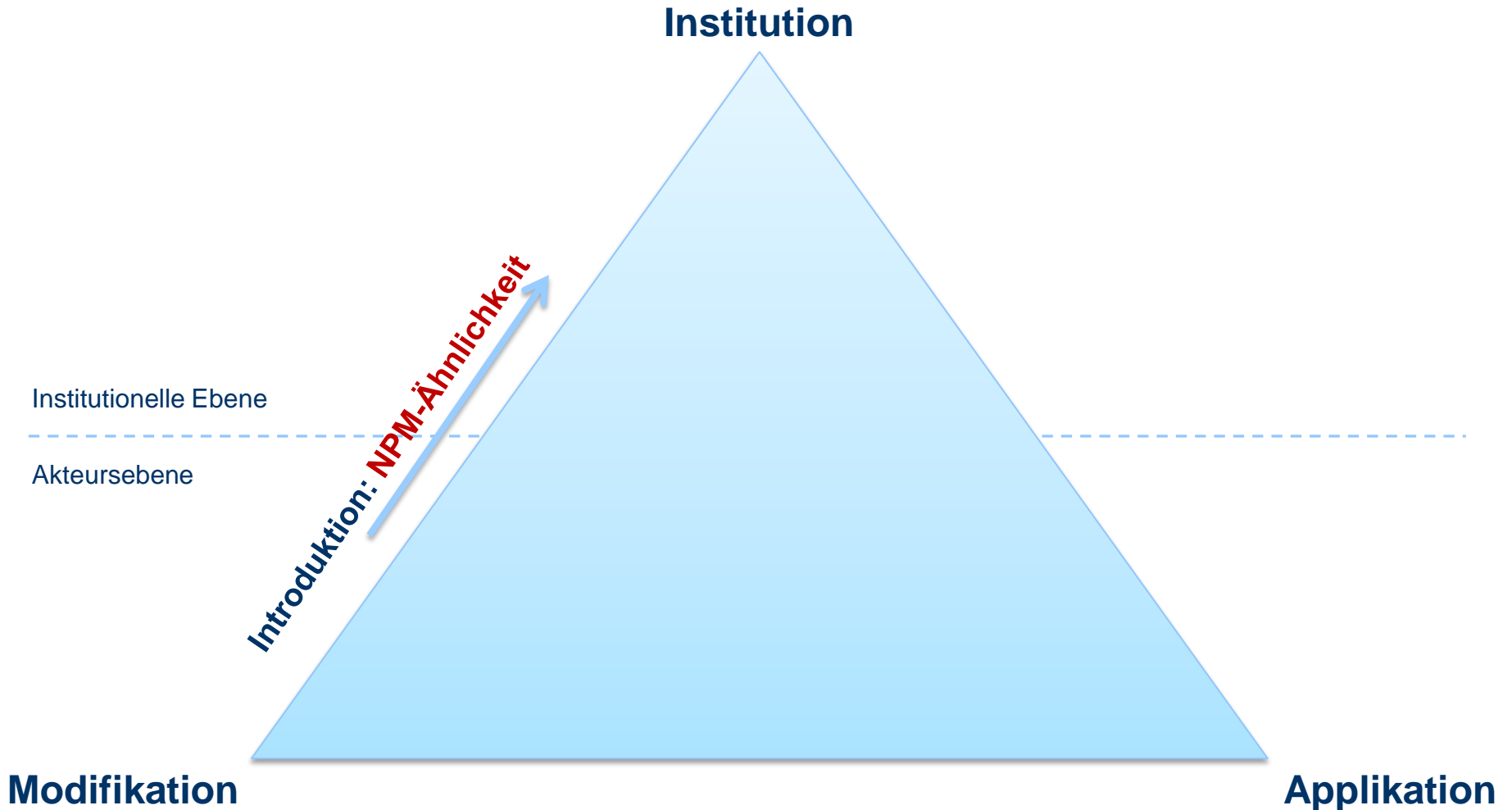
3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Die Kreation dezentraler Eigenverantwortung als Modifikation



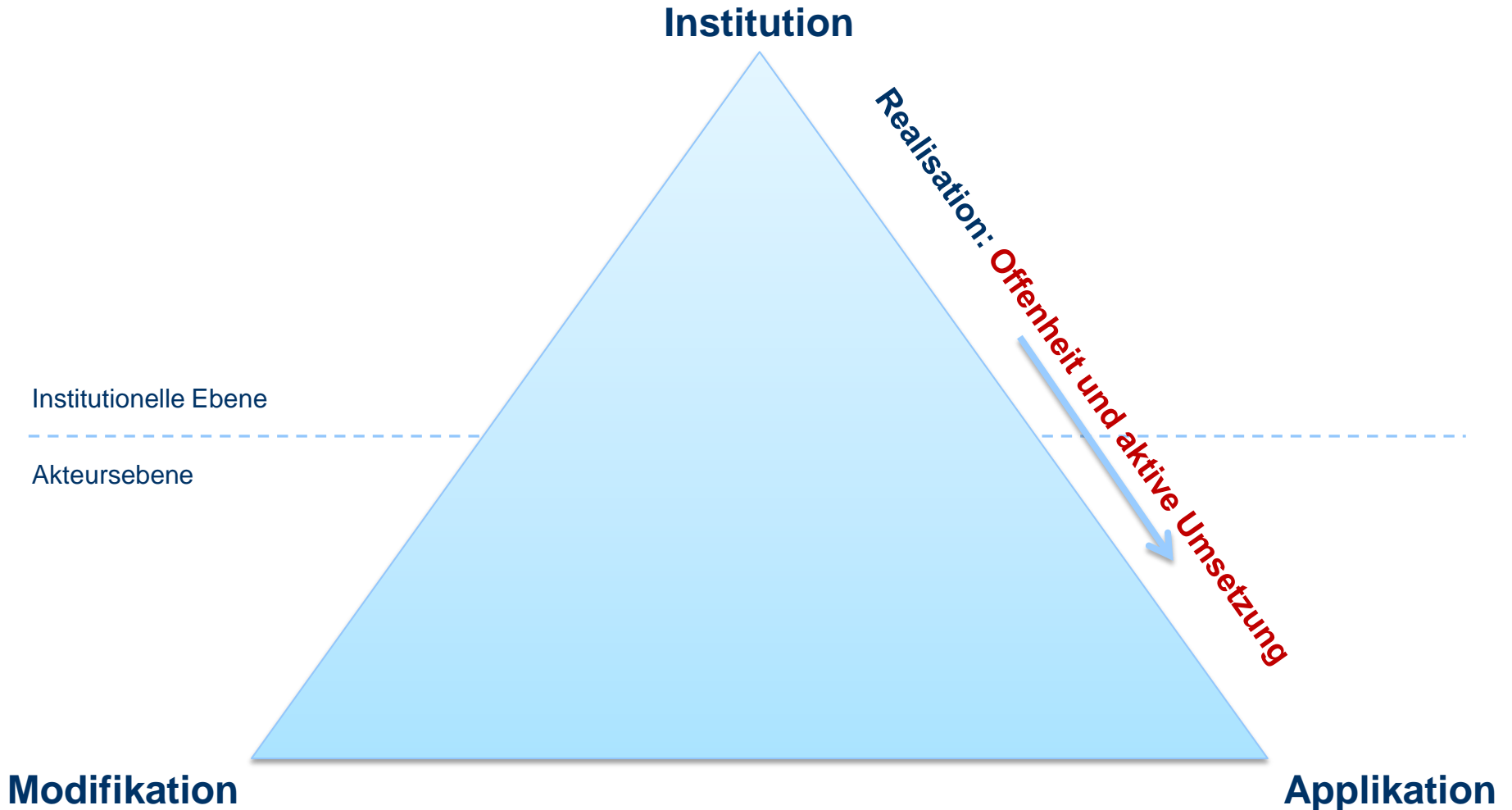
3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Das Neue Steuerungsmodell als Introduktionskatalysator



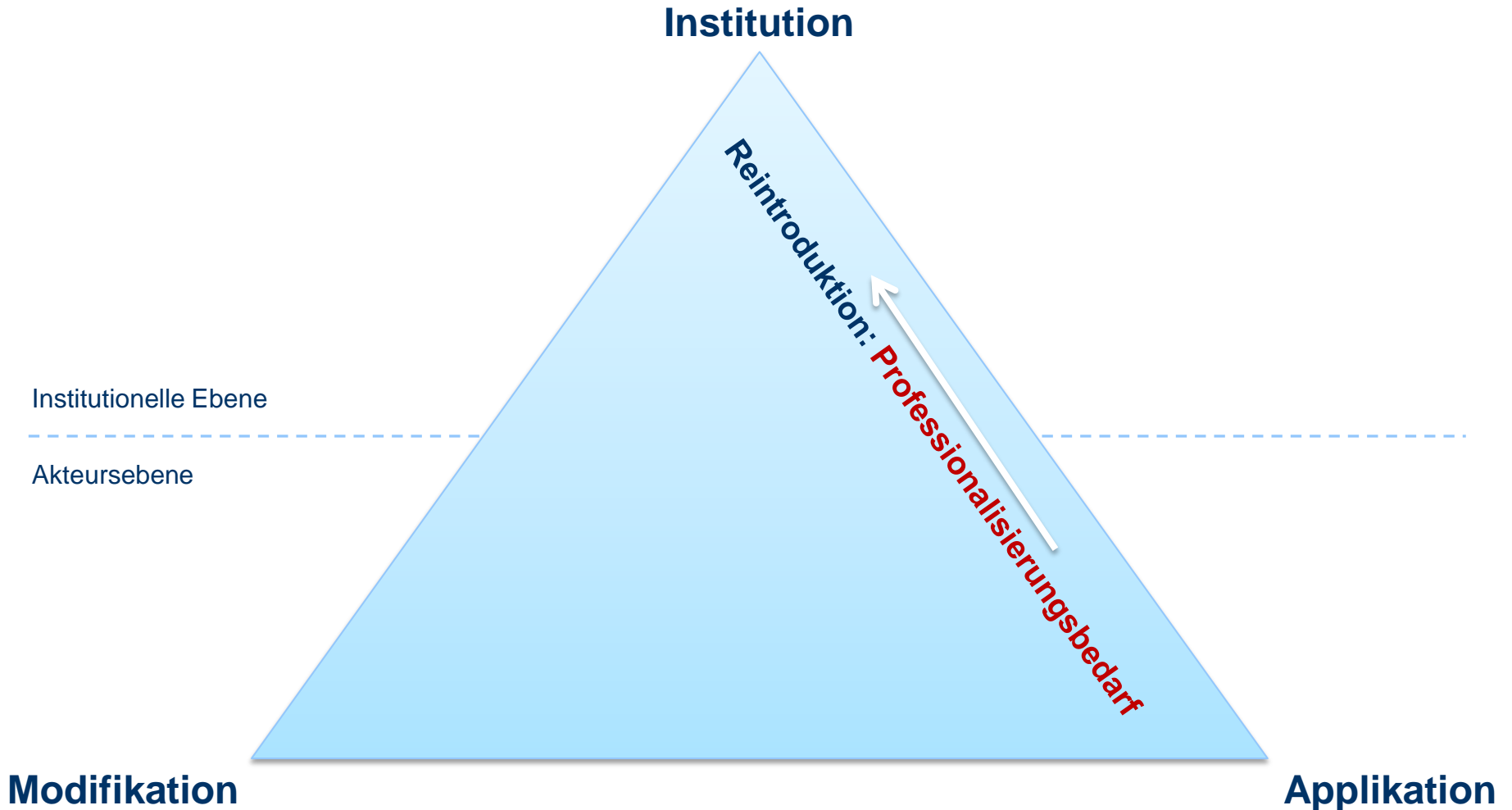
3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Realisation zwischen Begeisterung und Begrenzung



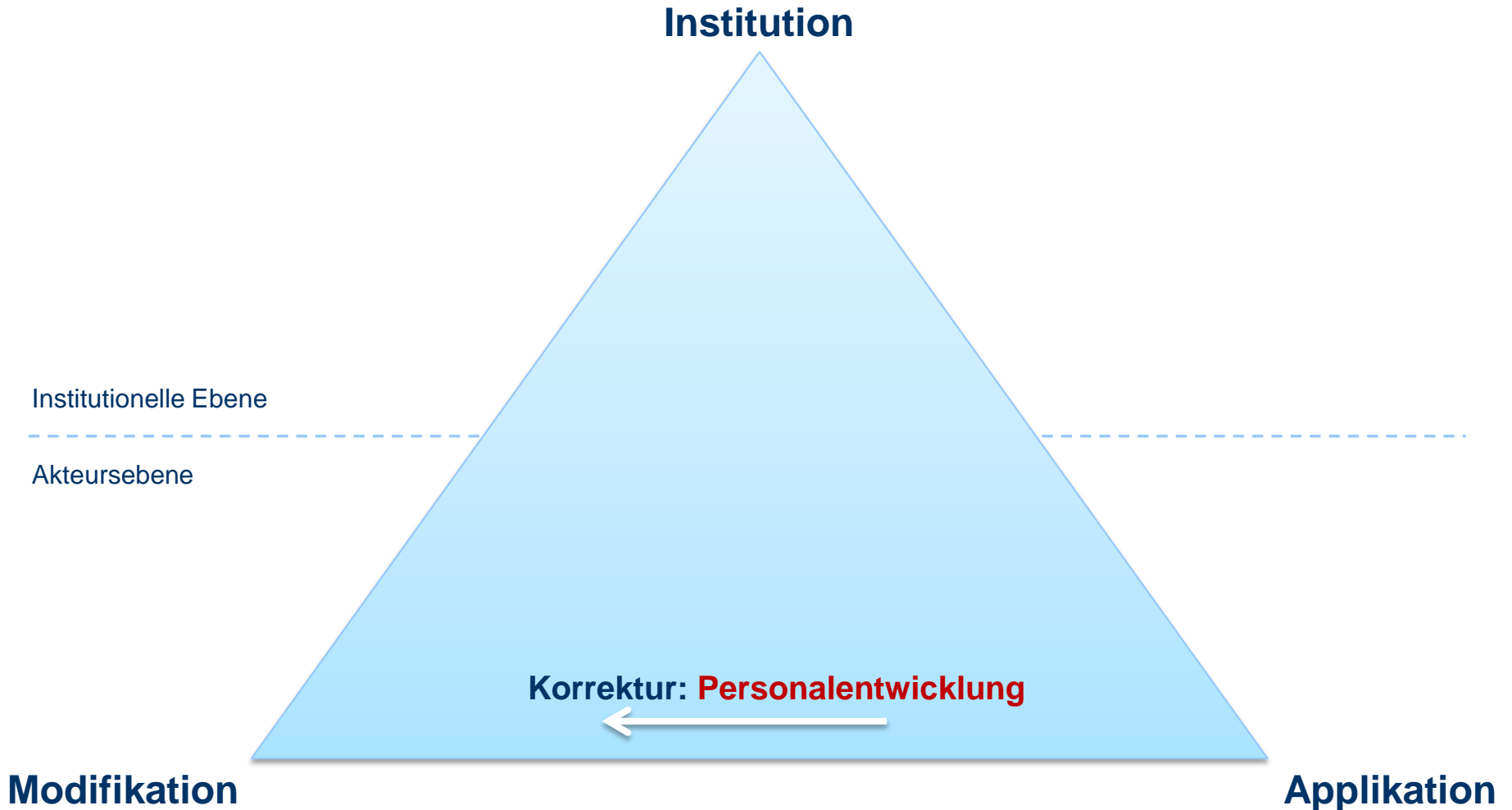
3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Reintroduktion als Ursprung von Korrekturprozessen



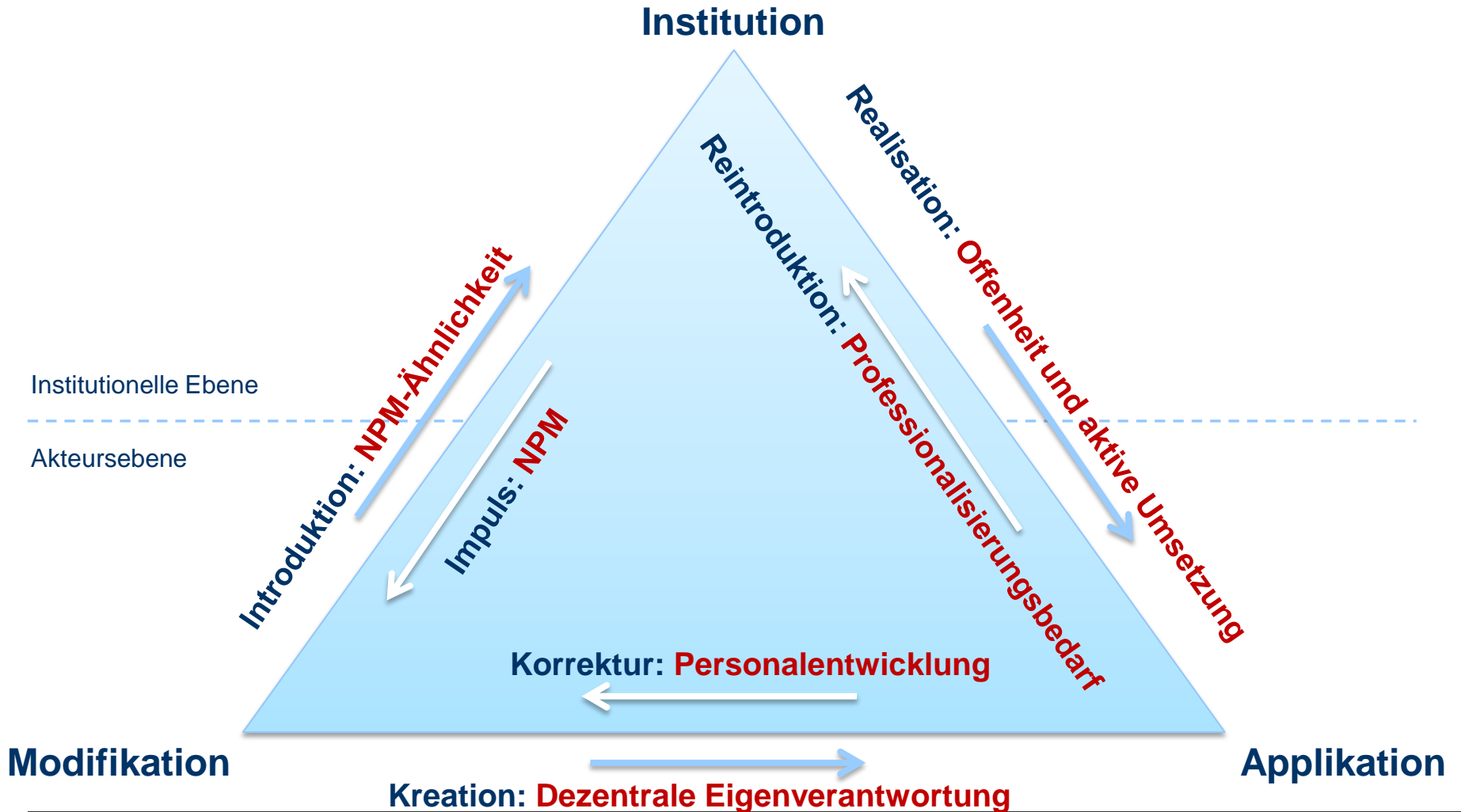
3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Korrekturmechanismen im Rahmen der Autonomie



3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Zusammenfassung und Gesamtüberblick



4. Die ‚Darmstädter Hochschulautonomie‘

Beantwortung der Leitfragen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Leitfrage 1:

Wie weit weichen die
Universitätsstrukturen in Art und
Ausmaß ihrer Autonomie wirklich von
denen anderer Universitäten ab?

„Modifikation“

Antwort:

Die Autonomie der TU Darmstadt
akzentuiert den Aspekt der dezentralen
Eigenverantwortung deutlicher als das
Neue Steuerungsmodell. Insofern liegt
eine inkrementelle, nicht aber eine
radikale, Modifikation vor.

Leitfrage 2:

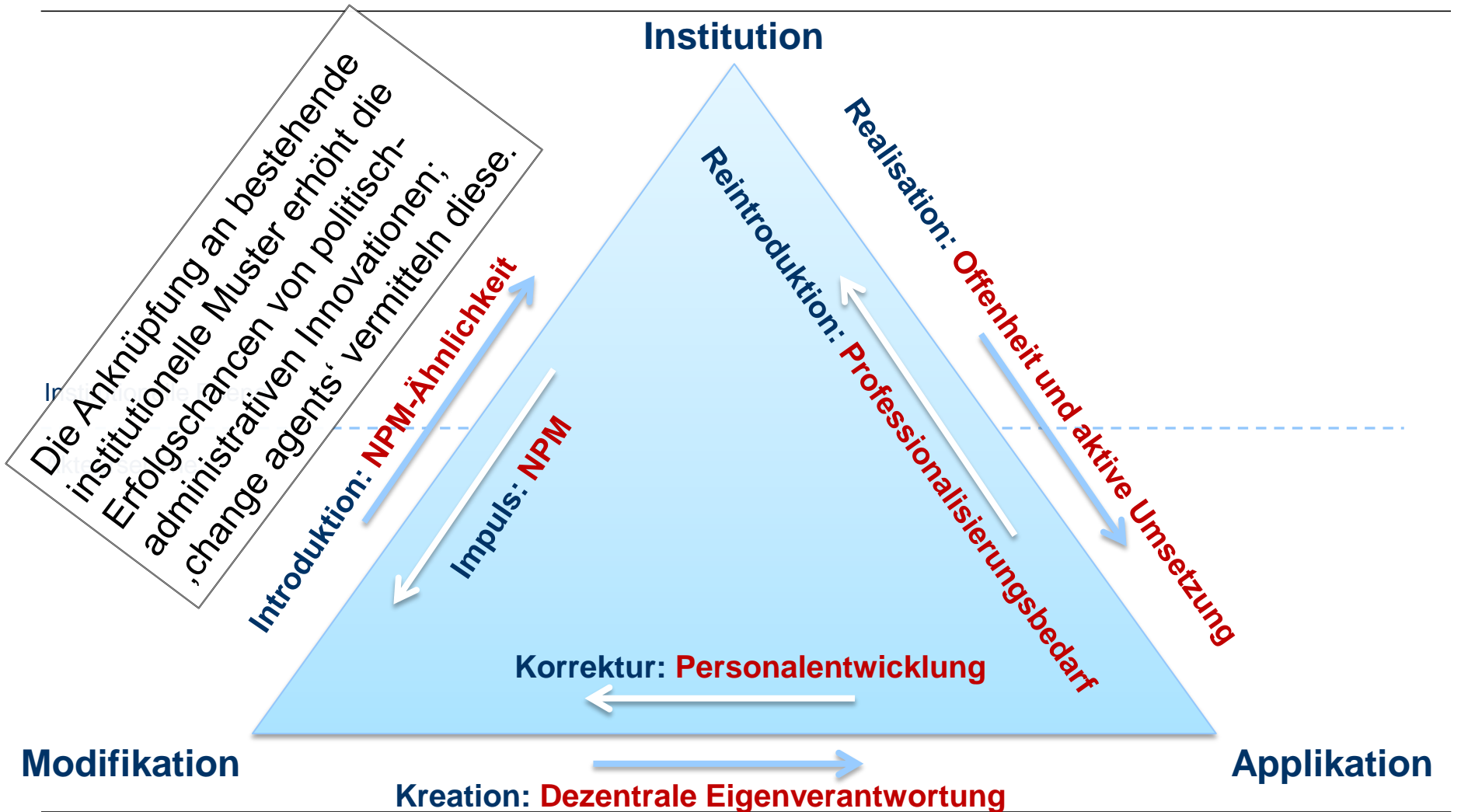
Wie weit werden diese strukturellen
Modifikationen „gelebt“, sind also in den
Köpfen und Handlungen der Akteure
verankert?

„Applikation“

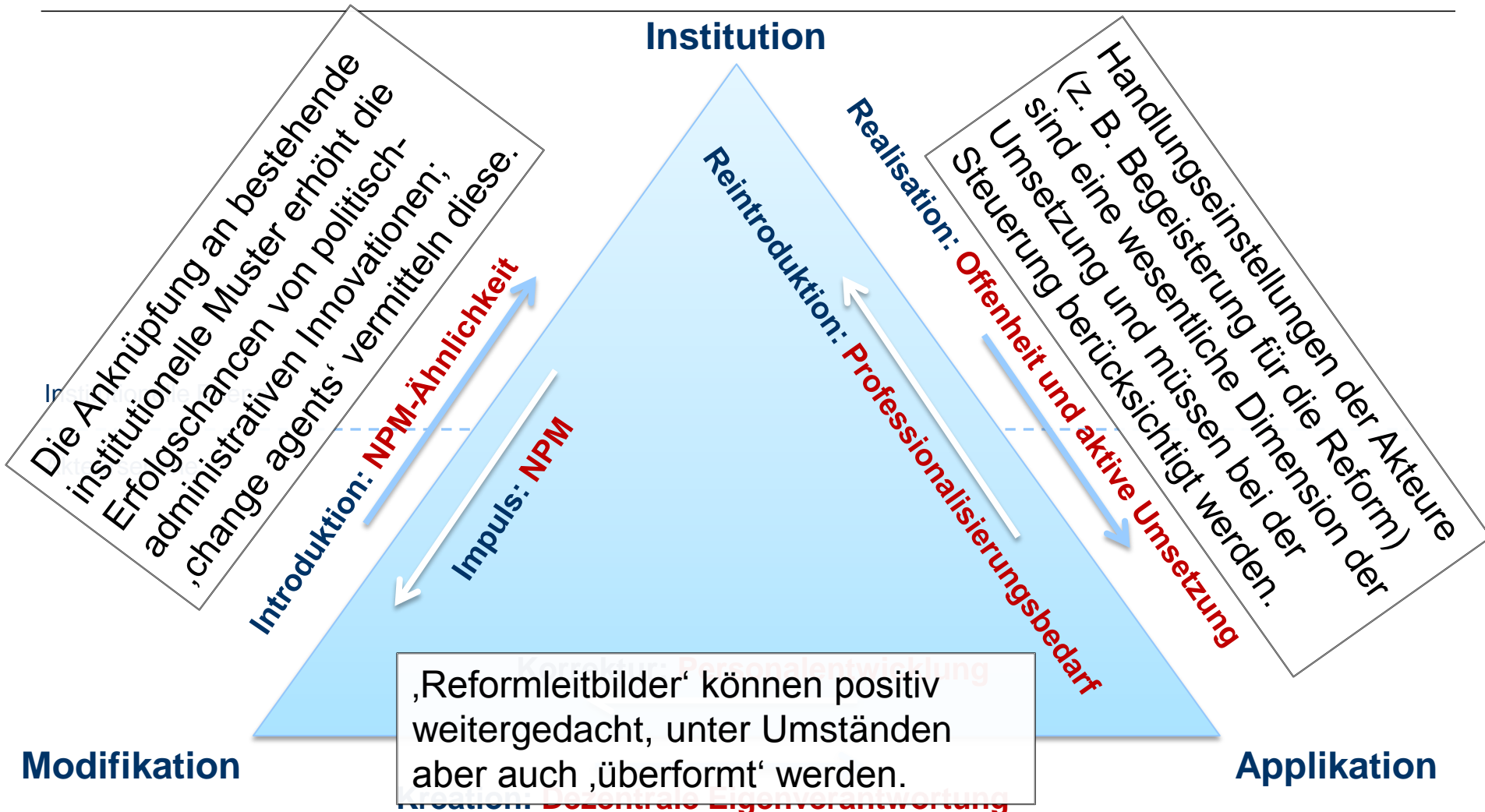
Antwort:

Der Aspekt der dezentralen
Eigenverantwortung ist äußerst präsent
in den Handlungen und Einstellungen der
zentralen Verwaltungsakteure, wobei
dezentral aber auch deutliche
‚Applikationsdefizite‘ erkennbar sind.

4. Die ‚Darmstädter Hochschulautonomie‘ Lehren für die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung



4. Die ‚Darmstädter Hochschulautonomie‘ Lehren für die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung



Anhang:
Backup-Folien und weiterführende Informationen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Anhang

2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Innovationsmechanismen in „MIA“: tabellarischer Überblick



Mechanismus	Verbundene Dimensionen	Beschreibung des Mechanismus	
Kreation	Modifikation ⇒ Applikation	Eine neuartige Praxis entsteht, indem ausgehend von einer neuen Idee ein bisheriges Handeln ersetzt oder ergänzt und somit ein neues Handeln erzeugt wird. Eine Abweichung im Denken erzeugt eine Abweichung im Handeln.	Technology push
Introduktion	Modifikation ⇒ Institution	Eine neuartige Praxis wird in die institutionelle Ebene eingeführt, die „Betriebsanleitung“ für die neue Anwendung wird gewissermaßen verbreitet.	
Realisation	Institution ⇒ Applikation	Die neue Praxis wird gemäß der in der institutionellen Ebene verankerten „Betriebsanleitung“ angewandt.	
Korrektur	Applikation ⇒ Modifikation	Eine Anpassung der vorher angewandten Praxis bzw. eine neue Praxis korrigiert oder ergänzt etwas Bisheriges. Aus Sicht der Applikation wird eine Idee korrigiert. Eine Abweichung im Handeln erzeugt eine Abweichung im Denken.	Demand pull
Reintroduktion	Applikation ⇒ Institution	Die Erfahrung über den Fehler in einer spezifischen Applikation („Fehlerprotokoll“) bzw. über das Fehlen einer Lösung für eine spezifische Situation („Mängelbericht“) oder auch der Erfolg eines abweichenden Handelns („Ausprobieren“) wird in die institutionelle Ebene transportiert.	
Impuls	Institution ⇒ Modifikation	Institutionell verankerte Denkfiguren, Praktiken, Muster wirken sich auf individuelle oder kollektive Akteure kreationsfördernd aus, d.h. veranlassen diese zu Modifikationen. Dies erfolgt in der Regel, wenn Institutionen sich verändern, beispielsweise dann, wenn sich Mängelberichte oder Fehlerprotokolle dort verfestigen.	

2. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen und Methodik

Methodik und empirische Grundlage: Interviewleitfaden

A: Allgemeine Fragen

- Was verstehen Sie unter dem Neuen Steuerungsmodell / New Public Management?
- Wie schätzen Sie das NSM / NPM für Hochschulen ein?
- Wie schätzen Sie den **Zusammenhang zwischen dem NSM / NPM und der Autonomie der TU Darmstadt** ein?

B: Wirkungen des NSM/NPM

Inwieweit haben sich die Organisationsstrukturen an der TUD aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren verändert?

- bezüglich der Organisation
- bezüglich der Verfahren
- bezüglich des Personal
- bezüglich des Außenverhältnisses

C: Dezernat

- Durch welche **Maßnahmen mit Hintergrund zum NSM/NPM ist Ihr Dezernat betroffen?**
 - Welche sind das?
 - Wie sieht die Umsetzung aus?
 - Was sind positive und was sind negative Auswirkungen?
- Gibt es Verfahren oder Instrumente mit Hintergrund zum NSM, bei denen Sie bzw. Ihr Dezernat mitgewirkt hat?
 - Welche sind das?
 - Wie sieht die Umsetzung aus?
 - Was sind positive und was sind negative Auswirkungen?

Gibt es aus Ihrer Sicht spezielle Verfahren bzw. Instrumente die vor dem Hintergrund des NSM an der TUD noch eingeführt werden sollten?

D: Wie ist Ihre Einschätzung zum NSM/NPM?

- Positive Aspekte (Chancen)?
- Negative Aspekte (Risiken)?

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Das Neue Steuerungsmodell als Impulsquelle

➤ Das Neue Steuerungsmodell als institutioneller Bezugspunkt

Sechs der acht Befragten kannten das Neue Steuerungsmodell bzw. New Public Management, fünf dieser sechs Personen sahen einen Zusammenhang zur Darmstädter Hochschulautonomie. Hierbei wurde die Autonomie als „*konsequente Fortentwicklung dieses Gedankens*“ (Interview A) betrachtet – oder: „*ohne New Public Management wäre Autonomie vielleicht nicht möglich gewesen*“ (D).

➤ Impulsgeber I: Land Hessen

„*Seit ich 2003 in die Verwaltung kam habe ich mich sehr viel weitergebildet und sehr **viele Seminare im Bereich der Neuen Steuerung** waren auch dabei, **auch Veranstaltungen des Landes Hessen zum Bereich Neues Steuerungsmodell**. Zusammenfassend würde ich das mal so sagen: die öffentlichen Verwaltungen auf dem Weg zu einer Steuerung, nicht genau so wie, aber auf dem Weg wie ein Unternehmen mit dezentraleren Strukturen, als es früher der Fall war. Insofern ist auch die Autonomie der Uni ein Stück weit Konsequenz des Landes daraus, dass das Land sagt, ich kann nicht alles für die Universität von meiner Stelle entscheiden, sondern die wichtigsten Entscheidungen werden an der TUD getroffen.*“ (E)

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Das Neue Steuerungsmodell als Impulsquelle

➤ Impulsgeber II: Präsident Johann-Dietrich Wörner

*„Herr Wörner hat das seiner Zeit so auch weiter runter gebrochen. Er hat uns gesagt die **Entscheidungen, die direkt vor Ort getroffen werden können, sollen auch direkt dort getroffen werden.** Bei ihm bleibt dann nur noch das, was wirklich der Präsident für die Universität entscheiden muss, also eine dezentrale Entscheidungsstruktur, auch Kommunikationsstruktur.“ (E)*

➤ Impulswirkung der ‚Institution‘ NPM fördert Kurationsprozesse

*„Ich denke, **ohne New Public Management wäre Autonomie vielleicht nicht möglich gewesen.** Das Neue Steuerungsmodell haben ja alle Hochschulen im Endeffekt in Hessen. Es ist ja nicht nur eine TU-spezifische Sache. Wir sind mit der Autonomie, deren Einführung jetzt auch schon wieder 5 Jahre zurück liegt, dann schon in vielen Fällen einen Schritt weiter gegangen, als die anderen ihn gegangen sind.“ (D)*

*„Die **Autonomie der TU Darmstadt ist getrieben vom Ansatz der Deregulierung und Eigenverantwortlichkeit.** Das heißt, eine Abkehr vom klassischen Behördenaufbau. Das sind alles Grundintentionen, die man als New Public Management verstehen könnte.“ (F)*

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation? Die Kreation dezentraler Eigenverantwortung als Modifikation



➤ Kreation von Strukturen zur Wahrnehmung dezentraler Eigenverantwortung

„Ich kann einiges dazu sagen, was sich hier geändert hat natürlich eng verbunden mit der Autonomie.[...] Nämlich die starke Position, Macht beim Präsidenten und beim Präsidium auf der einen Seite, beim Hochschulrat auf der anderen Seite also die **Steuerung intern durch einen starken Präsidenten und extern durch eine Art Beirat, wie es der Hochschulrat ist.**“ (B)

„[...] haben wir die **neue Dezernatsstruktur IV und V** bekommen, auch durch die Autonomie **weil das Staatsbauamt weggefallen ist**“ (E)

➤ Kreation von Instrumenten zur Wahrnehmung dezentraler Eigenverantwortung

„[...] dadurch, dass wir die **Berufungsverfahren** bekommen haben, war es **zwangsläufig, dass wir ein großes Augenmerk auf die Qualitätssicherung** gelegt haben – noch mehr, als das an einer traditionellen Universität erforderlich ist, **weil hier einfach nichts mehr darüber ist**“ (A)

„Das haben wir selbst entwickelt, bevor die **Akkreditierung** als Verpflichtung im Hochschulgesetz war, hat sich die TU committed, dass sie und wie sie akkreditieren will. Von daher war das **nicht außengesteuert, das haben wir selber entwickelt.**“ (C)

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Die Kreation dezentraler Eigenverantwortung als Modifikation



➤ Die Universität als strategischer und eigenverantwortlicher Akteur

*„Zunächst haben sich strukturelle Fragen klarer in der Organisation abgebildet. **Mit dem neuen Präsidenten** ganz klar. Die Themen **Strategie, Struktur, langfristige Entscheidungen, Ausrichtung an langfristigen Zielen**. Und auch deutlich sichtbar in der Verwaltung manifestiert. Das war vielleicht vorher auch so, da war aber vieles nicht sichtbar oder es fand mit viel weniger Beteiligten statt oder war weniger transparent. Es sind viele Verfahren, die jetzt transparente Verfahren sind, wie zum Beispiel die Berufungsverfahren, wo es klar strukturierte Freigaben usw. gibt. Das gab es ja vorher in dieser Form nicht.“ (E)*

*„Was sich sicherlich sehr stark verändert hat, ist die Bedeutung der Forschung. Da ist, denke ich, mit dem neuen **Präsidenten Hans Jürgen Prömel** eine erhebliche Dynamik reingekommen, weil das ein Punkt ist, den er sehr stark fokussiert und den er sehr stark nach vorne bringt. Und da **sind neue Strategien entwickelt worden**. Auch im Bereich der Lehre haben wir ein neues Leitbild, Strategiepapier entwickelt. Insofern ist unter diesem allgemeinen Leitbild, das schon länger da war, in den Teilbereichen Forschung, Lehre, forschungsorientierte Gleichstellung in den letzten 3 Jahren eine erhebliche Veränderung auch konzeptioneller Art passiert.“ (A)*

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation? Das Neue Steuerungsmodell als Introduktionskatalysator

➤ Ähnlichkeit zur ‚Gedankenwelt‘ des Neuen Steuerungsmodells erleichtert die Introduktion der Autonomie

*„Es wäre mit dem alten System nicht so leicht möglich gewesen, das abzubilden und darzustellen und es **hätte dem Ministerium große Schwierigkeiten bereitet, loszulassen. Durch das Neue Steuerungsmodell war dies erst möglich.**“ (D)*

*Die dezentrale Verantwortung ist ein wesentlicher Bestandteil des Steuerungsmodells, aus meiner Sicht. Insofern **kann man nicht ein Steuerungsmodell für das Land erlassen und weiter eine abhängige Behörde bleiben als TU Darmstadt.**“ (E)*

*„Im Grunde passiert hier genau, was ich eben geschildert habe. Das **Parlament gibt im Grunde Leitlinien vor und überträgt der Hochschule sehr viele Freiheiten**, die Hochschule kann sehr frei agieren, ist aber weiter Hochschule des Landes und muss weiterhin dem Bildungsauftrag oder dem Forschungsauftrag nachkommen. Das, was das Ministerium bisher in vielen Details geregelt hat, wird im Grunde ersetzt durch dieses Modell, durch die verhältnismäßig wenigen Vorgaben und durch die Outputsteuerung, dass man nur noch schaut, was kommt raus, und gibt sehr wenig vor.“ (H)*

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation? Das Neue Steuerungsmodell als Introduktionskatalysator

- **Ergebnis der Introduction: Hoher Stellenwert von dezentraler Eigenverantwortung und deutlich positive Beurteilung der Möglichkeit, die Verantwortung wahrnehmen zu können**

„Was mich nach Darmstadt gebracht hat war die relativ große Autonomie der TUD, weil das, glaube ich, bundesweit immer noch Modellcharakter hat. Es gibt zwar inzwischen einige, die gleichgezogen sind. Aber es ist eine ganz kleine Zahl von Universitäten, die so große Spielräume haben in der Gestaltung“ (A)

„Also positiv vor allem dort wo es Flexibilität schafft, mit mehr Eigenverantwortung in den jeweiligen Dezernaten zum Beispiel Personal und auch Budget.“ (C)

„Die Übertragung der Verantwortung finde ich ganz hervorragend. Ich finde es auch ganz hervorragend, dass man sich nicht hinter dem Staat verstecken muss, hinter dem Land verstecken muss oder kann, sondern, dass man, für das was man hier macht, Verantwortung trägt. Das ist auch eine riesige Chance. Man hat Gestaltungsspielräume und muss sich nicht hinter irgendwelchen Rechtsverordnungen verstecken, sondern kann viel machen.“ (H)

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Realisation zwischen Begeisterung und Begrenzung



➤ Begeisterung für Eigenverantwortung und deren aktive Wahrnehmung

„Das eigenständige Bewirtschaften der Baumittel an der Technischen Universität Darmstadt ist einmalig in Hessen, ich glaube sogar in Deutschland.“ (D)

„Veräußerungserlöse können Investitionsmittel verstärken [...] Im Endeffekt geht es darum, Selbst- und Eigenverantwortlichkeit auf die handelnde Ebene zu bringen“ (F)

Zur Umsetzung von **Corporate Identity**: *„Das halte ich im Grunde schon für wichtig, weil es, wie das Wort schon sagt, so ein Zusammengehörigkeitsgefühl, ein Wir-Gefühl, gibt. Wenn wir gemeinsam die Verantwortung tragen, dann müssen wir uns auch ein bisschen verschwören. In diesem Verständnis halte ich es für wichtig.“ (H)*

➤ Weitergabe von Freiheiten und Verantwortung an Mitarbeiter/innen

„[...] will auch nicht, dass meine Mitarbeiter zu sehr eingeschränkt sind, durch irgendwelche Regularien. Mir ist die Freiheit wichtig. Dann aber auch die Verantwortung, diese Freiheit zu gestalten.“ (A)

„[...] so verändert, dass auch die Werkstattleiter Kostenstellenverantwortung übernommen haben. Denn man kann nicht von Eigenverantwortung sprechen und dann jede 2,50 Euro als Dezernatsleiter selber unterschreiben.“ (E)

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation?

Realisation zwischen Begeisterung und Begrenzung



➤ Externe Grenzen der Realisation dezentraler Eigenverantwortung

Beibehalten Kontrollfunktionen des Landes: „[...] Die ganz grundlegenden, kardinalen **Kontrollfunktionen** hat das **Land** immer noch in der Hand – über sein **Budgetrecht**. Ich meine, dass Land könnte trotz TUD-Gesetz durch entsprechende Gestaltung der Hochschulhaushalte – und da ist die TU Darmstadt nicht ausgenommen – sehr starken Einfluss nehmen. Also **so weit ist die Autonomie auch wieder nicht.**“ (A)

Asymmetrie von Zielvereinbarungsprozessen: „Bei dem Zielvereinbarungsprozess ist entscheidend, ob die Verhandlungspartner sich auf Augenhöhe begegnen, d.h. wird die Vereinbarung unter Gleichen geführt. Meistens ist das nicht der Fall. Wenn ein Mitarbeiter in einem Industrieunternehmen Verhandlungen über eine Zielvereinbarung mit dem Vorgesetzten führt, ist die Frage was der Mitarbeiter überhaupt fordern oder durchsetzen kann. Vergleichbar sind die Verhandlungspositionen zwischen Hochschule und Ministerium. Wenn die Hochschule mit dem Ministerium verhandelt, kann das Ministerium Forderungen der Hochschule einfach zurückweisen. Die **Hochschulen sind nicht in der Verhandlungsposition, um Forderungen durch-zusetzen. Die Hochschule ist auf das ‚good-will‘ des Ministeriums angewiesen.**“ (D)

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation? Realisation zwischen Begeisterung und Begrenzung

➤ Interne Grenzen der Realisation dezentraler Eigenverantwortung

Defizite in der dezentralen Finanzplanung: *Der Fachbereich hat praktisch null Reserven gebildet. Obwohl er das hätte erkennen können, dass bestimmte Professoren zu bestimmten Zeiten ausscheiden. Und dann, je nachdem in welchem Zustand diese Fachgebiete sind, kann man durchaus abschätzen, was an Investitionsbedarf besteht. Man hätte da vorbereitet sein können. Ist es aber nicht. Und dann erwartet man von der Zentrale, obwohl die Zentrale vorher das Geld zu sehr großen Teilen an die dezentralen Einrichtungen über MIR ausgeteilt hat, dass sie die erheblichen Finanzbedarfe finanziert. Das ist systemwidrig.“ (A)*

Überforderung mit Mittelverteilungssystemen: *„[...] Dies führte dazu, dass der Fachbereich Y jahrelang völlig überfordert war, der Dekan rumhantiert hat mit irgendwelchen Zahlen, die nicht stimmten bzw. die er nicht kapiert hat.“ (D)*

Wettbewerb als Grenze : *„[...] da sagte ein sehr erfolgreicher Professor so ungefähr: Er ist im Drittmittelbereich ganz stark, damit ist sein Fachgebiet immer größer geworden und jetzt spürt er seine Grenzen, die er als Führungskraft hat. Seine **fehlenden Kompetenzen** spürt er immer mehr, je erfolgreicher er ist. Umso mehr wird das deutlich.“ (G)*

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation? Reintroduktion als Ursprung von Korrekturprozessen

➤ Professionalisierungsbedarf hat sich als Wahrnehmung institutionalisiert

*„Wenn wir den Ist Stand mal nehmen, ist es ja so, dass wenn jemand etwas machen will, wird er ein bisschen gefördert. Wir haben die interne Weiterbildung, aber so richtig Personalentwicklung. **Professoren müssen mehr Verantwortung tragen. Müssen plötzlich in die Rolle Personalverantwortung gehen.**“ (B)*

*„Das muss ich schon sagen, es freut mich, dass es in den zurückliegenden zwei Jahren endlich aufgegriffen wurde – das **Verständnis** mag ja bereits vorher bestanden haben – dass **Personalentwicklung wichtig ist auch in einer Universitätsverwaltung**. Das hat es ja früher überhaupt nicht so als Begriff hier gegeben. Letztendlich jeder Arbeitsbereich musste sehen wie er sich aufstellt, klarkommen und sich irgendwie ‚learning by doing‘ die Kompetenzen beibringen. Das ist jetzt schon mal nicht mehr der Fall, dass jeder sich selbst überlassen wird, nein, jeder wird sich schon noch selbst überlassen, im Moment greift es ja noch nicht so richtig. **Es ist jetzt ein Bewusstsein da, das Bewusstsein ist artikuliert worden**. Es gibt eine Arbeitseinheit, die hat auch ein Konzept erarbeitet, das finde ich auch prima und jetzt muss es natürlich noch umgesetzt werden. Also das finde ich unbedingt **notwendig, dass Professionalität, die ja damit verbunden ist, einzieht auch in die Verwaltung und auch in die Fachbereiche.**“ (G)*

3. Autonomie als politisch-administrative Innovation? Korrekturmechanismen im Rahmen der Autonomie

➤ Personalentwicklung als Antwort auf Professionalisierungsbedarf

*„Der Bereich der **Personalentwicklung** hat ja an der TU Darmstadt einen deutlichen **Schwerpunkt bekommen**. Da ist mein Eindruck, dass da jetzt einiges passiert, einiges angestoßen worden ist. Das finde ich positiv. Insgesamt ist mein Eindruck, dass so eine Art Generationenwechsel stattfindet in der Verwaltung an der TU Darmstadt. Den ich in der Summe positiv empfinde, weil man praktisch noch stärker wegkommt von einer hierarchischen Struktur. Und hinkommt zu einer stärkeren Eigenverantwortung, auch Selbststeuerung der Beschäftigten natürlich im Rahmen der grundlegenden Vorgaben, die wir nicht verleugnen können. Die müssen wir ja beachten. Ich habe schon den Eindruck, dass der einzelne mehr unternehmerisch agiert und das finde ich positiv.“ (A)*

*„**Personalentwicklung ist unheimlich wichtig, freut mich auch, dass es da nun personelle Ressourcen gibt**, wenn auch noch immer nicht im ausreichenden Maße. Hier haben wir immer wieder gute Kontakte zur Personalentwicklungsstelle und führen Schulungen für Führungskräfte bis in die einzelnen Gruppen hinein.“ (E)*

Referenzen

- Brockhaus (2001): Schlüsselbegriff „Innovation“, in: Brockhaus. Die Enzyklopädie in 24 Bänden, Zwanzigste, überarbeitete und aktualisierte Auflage, Band 10, 555-558.
- Hargadon, Andrew B./Douglas, Yellowlees (2001): When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 476-501.
- Kline, Stephen J./Rosenberg, Nathan (1986): An Overview of Innovation, in: Ralph Landau and Nathan Rosenberg (Hrsg.): *The Positive Sum Strategy*, Washington D.C.; National Academy Press.
- Krücken, Georg: Innovationen – neo-institutionalistisch betrachtet, in: Aderhold, Jens/John, René (Hrsg.): *Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*, Konstanz: UVO, 65-78.
- Merritt, Richard L. (1985), *Innovation in the Public Sector. An Introduction*, in: Merritt, Richard L./Merritt, Anna J. (Hrsg.) (1985): *Innovation in the Public Sector (Advances in Political Science, Vol. 4)*, Beverly Hills/New Delhi/London: Sage Publications.
- Schneider, Michael (2011): Die Neue Steuerung an Hochschulen dargestellt am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt, *Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Public Administration (MPA)*, Kassel: unveröffentlichte Qualifikationsarbeit.
- Schumpeter, Joseph Alois (2002 [1911]), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Translated by Markus C. Becker and Thorbjørn Knudsen, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 61, No. 2, 405-437.
- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1983): Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935, *Administrative Science Quarterly* 28, 22-39.
- Wikipedia (2016): Stichwort „Innovation“, online abrufbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Innovation> (Zugriff: 3. April 2016).