

# Externe Zielvereinbarungen: Ein Governance-Modell?

Vortrag zur 1. Konferenz der deutschen Hochschulforscherinnen und -forscher:  
„Neue Governance-Modelle an Hochschulen: Erwartungen, Praxis, Wirkung“  
Am 4. und 5. Mai 2006 in Kassel

Dipl.-Soz. Karsten König  
Institut für Hochschulforschung  
Wittenberg

<http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/>



# Alles gewonnen...

Diese Woche (?) verfällt Mecklenburg-Vorpommern als letztes Bundesland dem Kontraktmanagement zwischen Staat und Hochschulen.



# ...und nichts erreicht?

- Das was man mit der Governance-Forschung als den Mehrwert der kooperativen Steuerung gegenüber Markt und Hierarchie bezeichnen könnte wird trotzdem allenfalls zufällig erreicht.
- Und ist offenbar in wesentlichen Bereichen auch nicht gewollt.



# Formen der Verhandlung

- Positionsbezogenes Verhandeln: **Tausch**
- Kompromissorientiertes Verhandeln:  
**Kompromiss**
- Verständigungsorientiertes Verhandeln:  
**Integrativer Konsens**

(Vgl.: Benz 1994)

# Mehr als Markt und Weisung

„Wenn Akteure allerdings auf bindende Vereinbarungen hinarbeiten, befinden sie sich in einer Konstellation wechselseitigen Verhandeln; und falls sie es schaffen, bindende Vereinbarungen miteinander zu treffen, werden damit **strukturelle Effekte möglich, die eine andere Qualität als die von Beobachtungs- oder Beeinflussungskonstellationen haben.**“

(Schimank, Uwe 2000: 285)



HoF

# Was soll gesteuert werden?

- **Produktionsaufgaben:**  
Überwiegend Tauschgeschäfte
- **Verteilungsaufgaben:**  
Kooperation benötigt Normen und deutliche Differenzen
- **Entwicklungsaufgaben:**  
eingeschränkte Beteiligungsbereitschaft;  
integrativer Konsens (in Elite) möglich

(Vgl.: Benz 1994)



# Realität der Hochschulsteuerung

- Inhalt, Struktur und Verhandlungsmodus der meisten Vertragsverhandlungen zwischen Landesregierungen und Hochschulen bilden „Tauschgeschäfte“
- Die Hochschulen „tauschen“ das Bemühen um bessere Lehre, die Einrichtung eines Forschungszentrums oder relative Planungssicherheit.
- Die Landesregierungen bieten Finanzausgaben und Zugeständnisse der weiteren Autonomie.
- Häufig sind Leistung und Gegenleistung dabei nur vage miteinander verknüpft.



HoF

# Produktionsaufgaben (Tausch)

„In dem seit 1997 eingeleiteten Umstrukturierungsprozess realisiert die Universität ihre fachliche Weiterentwicklung auch durch eine Reihe neuer Studienangebote und trägt damit für eine angemessene Auslastung insbesondere im Bereich der Ingenieur- und Naturwissenschaften Sorge.... Zur Anschubfinanzierung hierfür werden der Universität für den Zeitraum 2003 - 2005 jährlich 0,5 Mio. E zur Verfügung gestellt.“

(ZV Uni Kassel 2002: 22)



# Wenn...dann?

- Nur in einem dokumentierten Fall<sup>1</sup> hängt die Gegenleistung des Staates tatsächlich vom Erfolg der Leistung der Hochschule ab:  
„Das von der CAU vorgelegte Konzept zum Ausbau der Biowissenschaften wird extern evaluiert. Bei positiver Evaluierung wird die Gründung eines Zentrums für molekulare Biowissenschaften mit 4,5 Mio. EUR aus dem Zukunftsinvestitionsprogramm für die Jahre 2004 - 2006 unterstützt.“

(Uni Kiel 2003: 3)

<sup>1</sup> Das gilt nicht für die leistungsorientierten Mittelverteilungssysteme



HoF

# Kopplung Ziel - Gegenleistung

- Überwiegender Gegenstand der ZV nur in Brandenburg (04) (Bayern?)
- Einzelne Abschnitte in Hamburg (05), Hessen (02), NRW (05), Schleswig-Holstein (03)
- Nicht in Berlin (05), Bremen (04), Niedersachsen (04), Sachsen-Anhalt (06), Thüringen (03)

(Angaben in () Unterzeichnungsjahr)



HoF

# Verteilungsaufgaben

- In fast allen Bundesländern waren in den vergangenen Jahren auch hochschulpolitische Verteilungsaufgaben zu lösen.
- Meist stand die Verteilung der Sparbeiträge und damit die Veränderung der Fächerstruktur im Vordergrund.
- In günstigen Fällen wurde darüber ein Kompromiss erzielt, z.T. wurden jedoch auch staatlich-autoritäre Entscheidungen gefällt.



HoF

# Entwicklungsaufgaben

- Strukturen einer gemeinsamen Hochschulentwicklung in Vertragsverhandlungen im Sinne von verständigungsorientierten Verhandlungskonstellationen sind bundesweit nur in Ansätzen sichtbar.
- Wenn kooperatives Government der Hochschulentwicklung zugute kommen soll, muss dieses Element in den Mittelpunkt des Interesses treten.



HoF

# Fazit

- Die Beschränkung auf Tauschgeschäfte auf der Ebene von Produktionsaufgaben (HRK) lenkt von Entwicklungsaufgaben ab.
- Auf der anderen Seite erschweren Verteilungskonflikte die Lösung von Entwicklungsaufgaben.
- Im Hochschulbereich kommt es aber auf Entwicklungsaufgaben an und wir sollten unser Augenmerk viel mehr darauf richten, wie HS-Entwicklung kooperativ „gegovernanced“ werden kann.



HoF

[www.hof.uni-halle.de/steuerung/](http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/)

[karsten.koenig@hof.uni-halle.de](mailto:karsten.koenig@hof.uni-halle.de)

Materialien aus dem Projekt „Modernisierte  
Hochschulverwaltung“ der Hans Böckler Stiftung

**Vielen Dank!**



**Hof**

# Literatur

- Benz, Arthur (1994). Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hochschulrektorenkonferenz (2005). Grundsätze zur Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen, Hochschulrektorenkonferenz; [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss\\_Zielvereinbarungen.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_Zielvereinbarungen.pdf) (6.6.2006)
- König, Karsten/Schmidt, Susanne/Kley, Tobias (2003): Zielvereinbarungen und Verträge zur externen Hochschulsteuerung in Deutschland. Institut für Hochschulforschung; <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag.htm> (aktualisiert 2005)
- Schimank, Uwe (2000). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. Weinheim / München, Juventa.



HoF