

Siebert GARBADE, Karsten GERLOF & Helga SCHIWEK¹
(Bremen / Bremerhaven)

Zusammenspiel von Zielvereinbarungen und formelgebundenen Mittelvergabemodellen

Zusammenfassung

Formelgebundene Mittelvergabemodelle und Zielvereinbarungen sollten nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Koordinationsmechanismen, Anreizwirkungen und Zeithorizonte stellen sie komplementäre Ansätze dar, die auf allen Ebenen des Hochschulmanagements dazu beitragen können, gemeinsame Ziele abzustimmen und Informationsasymmetrien abzubauen. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die dabei erreichbare Zielbindung, also der Grad, mit dem sich die Partner der Zielerfüllung verpflichtet fühlen. Sowohl Zielvereinbarungen als auch formelgebundene Mittelvergabemodelle sind insofern auch wichtige Kommunikationsinstrumente zur Festlegung prioritärer Zielsetzungen.

Schlüsselwörter

Formelgebundene Mittelvergabe, Leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen

Interplay of Contract Management and Performance Based Budgeting

Abstract

Performance based budgeting models and contract management approaches should not be assessed separately. Because of the inherent differences in coordination mechanisms, motivational effects, and time horizons, these approaches constitute complementary tools that may support university management on all levels in agreeing on common objectives as well as reducing information asymmetries. Commitment – the degree to which the partners involved feel responsible for achieving objectives – is a critical success factor in this context. As a result, both contract and performance based budgeting can be considered as communication tools for fixing prior objectives.

Keywords

Contract Management, Performance Based Budgeting

¹ eMail: siebert.garbade@wissenschaft.bremen.de, kanzler@hs-bremerhaven.de, hschiwek@hs-bremerhaven.de

1 Einleitung

Das zentrale Ziel des New Public Management (vgl. HOOD, 1991) als dem für den öffentlichen Bereich derzeit bedeutendsten Managementmodell besteht darin, durch Umsetzung von unternehmensähnlichen Führungs- und Organisationsstrukturen die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit öffentlicher Einrichtungen zu erhöhen. Wesentliche Teilaspekte dabei sind (vgl. z.B. BUDÄUS, 1998):

- Schaffung von Wettbewerbsbedingungen
- Dezentralisierung von Verantwortung
- Outputorientierung statt Inputorientierung
- Kontraktmanagement.

Unter dem Begriff „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) haben die Grundgedanken des New Public Management Eingang in die deutsche Verwaltungslandschaft gefunden (KGST, 1993). Seit etwa Mitte der 90er Jahre kommt das NSM auch im Hochschulsystem zur Umsetzung. Bei der Anwendung des NSM auf Hochschulen müssen allerdings einige Spezifika der Organisation Hochschule berücksichtigt werden:

- Im Vergleich zu anderen staatlichen Einrichtungen (und Unternehmen) ist der Auftrag von Hochschulen in hohem Maße mehrdimensional: Hochschulen erzeugen ein vielfältiges Bündel schwer messbarer Leistungen (akademische Ausbildung, Forschung, Weiterbildung, Beiträge zum öffentlichen Leben). Dies erschwert eine klare Definition von Produkten und die Ermittlung von Marktpreisen und kann zu widersprüchlichen Zieldefinitionen führen.
- Hochschulen bestehen zum Großteil aus relativ autonomen Mitgliedern, die auf Grund ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit über das spezialisierte Expertenwissen verfügen, das für die Aufgabenerfüllung der Hochschule entscheidend ist. Solche Expertenorganisationen lassen sich nicht mit klassischen Methoden managen, sondern ihre Steuerung beruht zu einem großen Teil auf Konsensbildung und dem Ansprechen intrinsischer Motivation.
- Das dritte Spezifikum liegt im stark asymmetrischen Verhältnis zwischen Staat und Hochschule: Die Hochschulen sind auf den staatlichen Zuschuss als ihre wesentliche Finanzquelle angewiesen. Andererseits machen die Komplexität der Aufgaben und die Vielfalt der Kompetenzen in der Hochschule es dem Ministerium schwer, die fachliche Arbeit der Hochschulen und damit die Umsetzung von gemeinsam definierten Zielkatalogen tatsächlich einzuschätzen. Es steht ein deutlicher Machtvorsprung des Ministeriums einem deutlichen Informationsvorsprung der Hochschulen gegenüber.

Diese Spezifika erfordern eine hochschulspezifische Anpassung der NSM-Instrumente, was in den deutschen Bundesländern und an den Hochschulen zu einer großen Vielfalt in der Umsetzung geführt hat. Zwei Instrumente haben sich dabei in der Praxis der vergangenen Jahre als zentral herausgestellt: Zielvereinbarungen und die leistungsbezogene Mittelvergabe anhand quantitativer Indikatoren und Formeln².

² Wenn wir im folgenden von „formelgebundener Mittelvergabe“ sprechen, sind ausschließlich Formelsysteme gemeint, die auf Ergebnisgrößen rekurren, also leistungsbezogen

Im Mittelpunkt dieses Beitrages steht die Betrachtung dieser beiden Instrumente auf der Ebene zwischen Staat und Hochschule. In Kapitel 2 wird die jeweils spezifische Wirkung von Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelvergabe auf die Steuerungs- oder Managementprozesse an Hochschulen untersucht. In Kapitel 3 wird ein konkretes Steuerungsmodell in einem deutschen Bundesland vorgestellt, in dem Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe zur Anwendung kommen. In Kapitel 4 werden schließlich einige Thesen zum Zusammenspiel und zu den Wirkungen von Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelvergabe aufgestellt.

2 Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe im Managementprozess

Die Funktionsweise von Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelvergabe im Managementprozess lässt sich gut anhand der vier Phasen Strategiebildung und Zielformulierung, Maßnahmenplanung, Umsetzung sowie Kontrolle und Reflexion darstellen (vgl. Abschnitte 2.2 bis 2.5). Sie wurden aus dem klassischen betriebswirtschaftlichen Managementzyklus – einer Darstellung von Entscheidungsprozessen als kybernetischer Regelkreis (vgl. z.B. WILD, 1974) – abgeleitet.

Zunächst wird jedoch auf den ergänzend zu betrachtenden Mechanismus der Außenkoordination mit dem Staat eingegangen.

2.1 Mechanismus der Außenkoordination

2.1.1 Formelgebundene Mittelvergabe

Die Marktmechanismen, die in Wirtschaftsunternehmen die Ausrichtung verschiedener interner Anspruchsgruppen auf gemeinsame Ziele bewirken, die aber für Hochschulen nicht gegeben sind, werden im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells simuliert, indem sog. „Quasimärkte“ geschaffen werden (vgl. FANGMANN & HEISE, 2008). So auch bei Ansätzen der formelgebundenen Mittelvergabe: Hier wird insofern auf Wettbewerb als zentralen Mechanismus der Außenkoordination zurückgegriffen, als jeweils mehrere Hochschulen miteinander konkurrieren, zum Teil direkt um bestmögliche Ausprägungen einheitlich festgelegter Indikatoren für Markterfolg, in jedem Fall aber indirekt um Anteile an einem insgesamt begrenzten staatlichen Budget.

Ergänzend zum Wettbewerbsmechanismus können Verhandlungen einen weiteren Mechanismus der Außenkoordination darstellen, wenn der Wettbewerbsrahmen (Auswahl und Gewichtung der Indikatoren, Anteil des verteilten Budgets, Kapazitätsgrenzen) vorab mit den betroffenen Hochschulen ausgehandelt wird.

Bei der formelgebundenen Mittelvergabe gibt also der Staat – unter mehr oder weniger stark ausgeprägter Mitwirkung der betroffenen Hochschulen – den durch

sind. Diese Einschränkung empfiehlt sich auch auf Grund der Schwerpunktsetzung dieses Themenheftes auf die leistungsbezogene Mittelvergabe.

die genannten Parameter bestimmten Wettbewerbsrahmen vor, greift darüber hinaus aber nicht weiter in die innerbetrieblichen Managementphasen ein (siehe Abbildung 1).

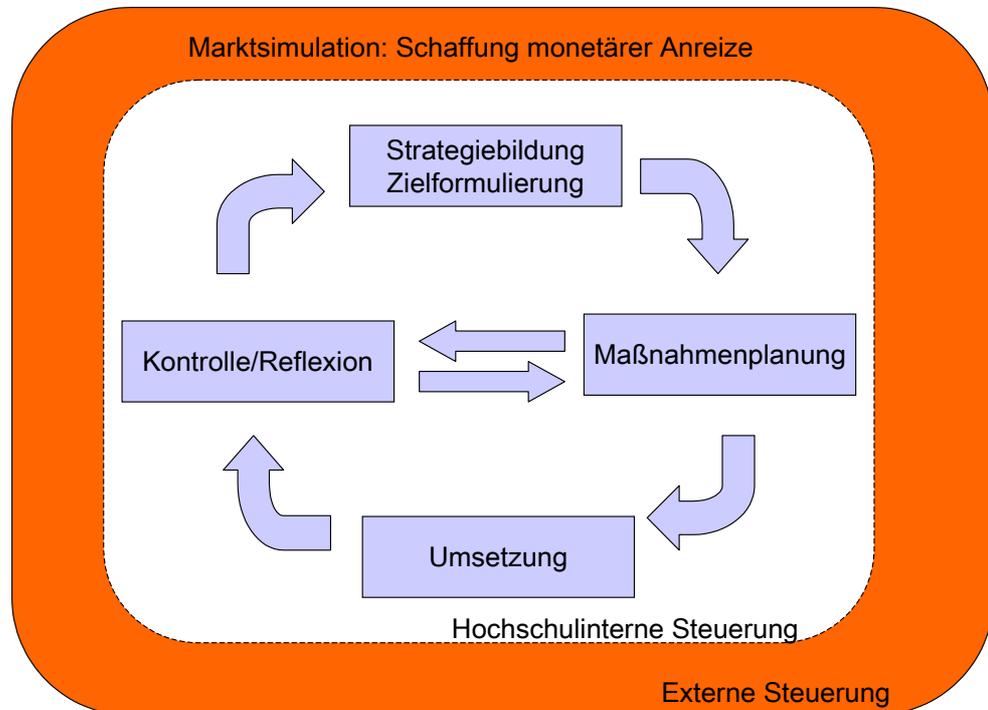


Abbildung 1: Managementzyklus bei formelgebundener Mittelvergabe

2.1.2 Zielvereinbarungen

Anders als bei der formelgebundenen Mittelvergabe ist der Staat im Fall der Zielvereinbarungen als Verhandlungspartner direkt in die Phasen der Strategiebildung und auch der Kontrolle der Zielerreichung einbezogen (siehe Abbildung 2).

Der zentrale Mechanismus der Außenkoordination besteht in diesem Falle in Verhandlungen. Staat und Hochschulen legen gemeinsam Entwicklungsziele fest, die Umsetzungsverantwortung wird in die Hochschulen verlagert und damit dezentralisiert.

Ergänzend ist ein Wettbewerb zwischen verschiedenen Hochschulen direkt oder indirekt vorstellbar: So kann etwa ein indirekter Wettbewerb über einen Vergleich der Zielvereinbarungen verschiedener Hochschulen dazu führen, dass ein etwa gleich hohes Zielniveau gewährleistet wird. Eine explizite, im System der Zielvereinbarungen angelegte Konkurrenz zwischen mehreren Hochschulen um dieselben Mittel ist aber die Ausnahme.

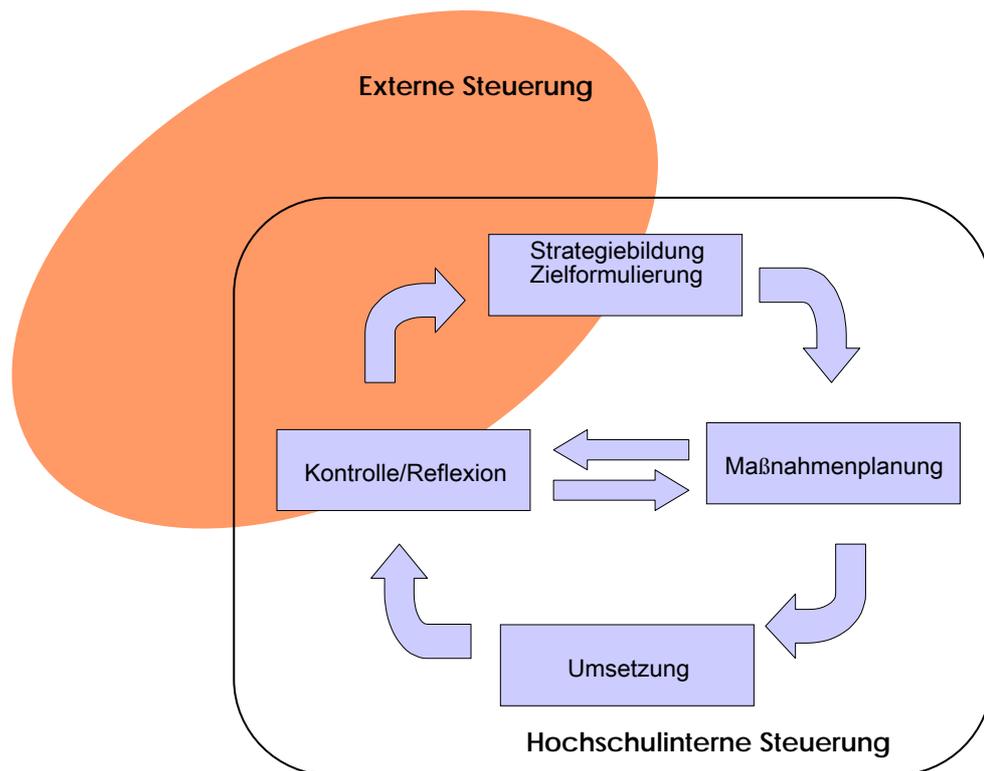


Abbildung 2: Managementzyklus bei Zielvereinbarungen

2.2 Phase der Strategiebildung und Zielformulierung

2.2.1 Zielvereinbarungen

Hochschulinterne Steuerung

Zielvereinbarungen setzen eine vorherige Strategiediskussion in den Hochschulen voraus oder können den Anlass dazu geben. In den Verhandlungen mit dem Ministerium wird dann die Hochschul-Strategie mit den staatlichen Zielen abgeglichen. Voraussetzung dafür ist ein Verhandeln „auf Augenhöhe“ sowie gegenseitiges Vertrauen, das sich insbesondere im Verzicht auf das Durchsetzen der eigenen Machtposition bzw. das Ausnutzen des Informationsvorsprungs ausdrückt. Ist das Vertrauen nicht gegeben, kann es zu einem bloßen Abgleich bereits vorher feststehender Positionen oder zur Einigung auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ kommen. Es besteht außerdem die Gefahr, dass in einer Art „Mitnahmeeffekt“ lediglich eine Sammlung ohnehin in Umsetzung befindlicher Ziele versucht wird. Generell gilt: „Was nicht als Selbstverpflichtung verinnerlicht wird, hat wenig Chancen, verwirklicht zu werden“ (DOPPLER & LAUTERBURG, 1995, S. 218).

In Zielvereinbarungen können neben harten, eindeutig messbaren Leistungsindikatoren auch solche Ziele adressiert werden, die einen „weichen“ Charakter haben und nicht eindeutig quantifizierbar sind. Durch entsprechende Verfahrensvorgaben kann allerdings festgelegt werden, dass nur operationalisierbare Ziele in die Vereinbarungen eingehen.

Zielvereinbarungen können sich entweder ausschließlich auf die Zielverfolgung beziehen, d.h. die Zuweisung des Budgets kann daran gebunden werden, auf

welche Ziele sich die betreffende Organisationseinheit im Vorhinein festlegt (Ex-ante-Variante), oder aber Regelungen enthalten, durch die der Grad der tatsächlichen Zielerreichung im Nachhinein sanktioniert wird (Ex-post-Variante).

2.2.2 Formelgebundene Mittelvergabe

Auch Modelle der formelgebundenen Mittelvergabe können die Strategiebildung und Zielfindung unter bestimmten Voraussetzungen unterstützen, wenn die Indikatoren und deren Gewichtung zwischen beiden Partnern verhandelbar sind.

Im Gegensatz zu Zielvereinbarungen, die als reine Ex-ante-Varianten durchaus üblich sind, ist die Knüpfung der Vergabe von Haushaltsmitteln an den Grad der Erreichung ausgewählter Zielgrößen, also ein ex-post-Ansatz, konstitutiver Bestandteil der formelgebundenen Mittelvergabe. Ergänzend kann aber auch hier die Zielverfolgung einbezogen werden, als umso mehr Mittel zugewiesen werden, je ehrgeiziger die Ziele ausfallen, die sich die Organisationseinheit setzt (ex-ante-Ansatz). Der Einbezug einer Zielverfolgungskomponente in Mittelvergabemodellen erhöht deren Eignung als Unterstützung hochschulinterner strategischer Planungsprozesse. Sie kann allerdings auch aversive Effekte in dem Sinne haben, dass Hochschulen, die bereits auf hohem Niveau operieren, trotz der großen Anstrengung, die das bloße Halten dieses Niveaus bedeutet, nicht belohnt werden.

Die Anzahl der verwendeten Indikatoren muss überschaubar sein, um einen klaren Steuerungsimpuls zu setzen. Werden zu viele verschiedene Indikatoren gewählt, so besteht die Gefahr einer Verwässerung in dem Sinne, dass die Entwicklung zielgerichteter Maßnahmen aufgrund der unüberschaubaren Wechselbeziehungen kaum möglich ist. Andererseits besteht bei zu wenigen Indikatoren die Gefahr der „Übersteuerung“ oder sogenannte Verdrängungseffekte. Damit ist die Gefahr gemeint, dass in den Hochschulen eine singuläre Ausrichtung der Anstrengungen auf die finanziell lohnenswerten Ziele erfolgt und andere erwünschte, aber nicht mit finanziellen Gewinnen versehene Zielsetzungen vernachlässigt werden (vgl. FREY, OSTERLOH & BENZ, 2001).

Die formelgebundene Mittelvergabe erfordert in jedem Fall eine exakte Zieloperationalisierung; nur quantifizierbare Ziele können Grundlage von Verteilungsmodellen sein.

2.3 Phase der Maßnahmenplanung

Von Modellen der formelgebundenen Mittelvergabe wird die Phase der Alternativensuche, -bewertung und -auswahl nicht unterstützt. Die Maßnahmenplanung ist der Festlegung der Ziele im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe entweder vor- oder nachgelagert, ist aber nicht selbst Bestandteil dieses Instruments.

Zielvereinbarungen können sich auf lange Zeiträume beziehen und damit den Hochschulen die nötige Planungssicherheit für eine strategisch angelegte und effiziente Maßnahmenplanung schaffen. Insofern fördern externe Zielvereinbarungen die hochschulinterne Maßnahmenplanung. Werden die Zeiträume zu lang gewählt, besteht allerdings das Risiko der Unflexibilität (vgl. ZIEGELE, 2006, S.79).

In Zielvereinbarungen kann die Festlegung auf bestimmte Ziele in eine Beschreibung der zur Zielverfolgung zu ergreifenden Maßnahmen übergehen. Auf der Ebene Staat-Hochschule ist dieses Abgehen von der reinen Zielvereinbarung unerwünscht, da es die Gefahr der Rückkehr zur maßnahmenbezogenen Detailsteuerung birgt. Erst innerhalb der Hochschule ist die Übersetzung der Ziele in konkrete Maßnahmen nötig, um die Zielvereinbarungen handlungsrelevant zu machen.

2.4 Phase der Entscheidungsumsetzung

Bei Zielvereinbarungen muss die Umsetzungskompetenz in den Hochschulen liegen, da sonst der NSM-Grundsatz der Dezentralisierung von Entscheidungen nicht gegeben ist. Die Idealvorstellung besteht darin, dass die Zielvereinbarungen zwischen Ministerium und Hochschule durch interne Zielvereinbarungen (z.B. zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen bzw. Fakultäten, Instituten etc.) konkretisiert werden. Dabei soll auch den dezentralen Einheiten ein Spielraum für unterschiedliche Umsetzungsvarianten bleiben.

Im Zusammenhang mit der formelgebundenen Mittelvergabe kann über eine direkte Weitergabe der finanziellen Anreize innerhalb der Hochschulen („interne formelgebundene Mittelvergabe“ unter Nutzung identischer Indikatoren) die Durchsetzung zielfördernder Maßnahmen erleichtert werden, sofern die Datenlage und die Größe der hochschulinternen Einheiten ein sinnvolles „Herunterbrechen“ der Zielindikatoren erlaubt. Insofern können beide Instrumente die Entscheidungsumsetzung fördern.

2.5 Phase der Soll-Ist-Kontrolle und Reflexion

Der aufgrund der Beschränkung auf wenige, eindeutig messbare Kriterien einfache Soll-Ist-Vergleich ist konstituierender Bestandteil des Ansatzes der formelgebundenen Mittelvergabe. Erfolg resultiert in zusätzlichen Mitteln, Misserfolg in rückläufigen Mitteln. Die Zuwächse oder Sanktionen wirken sich aufgrund der Jährlichkeit der staatlichen Mittelzuweisung in der Regel unmittelbar im nächsten Jahr aus.

Bei Zielvereinbarungen erfolgt die Soll-Ist-Kontrolle im Zuge der Berichterstattung nach Ablauf des Zielvereinbarungszeitraums. Diese Form des Soll-Ist-Vergleichs ist deutlich aufwändiger als jene im Zusammenhang mit der formelgebundenen Mittelvergabe; die Berichte können aber auch die Basis einer für zukünftige Planungs- und Entscheidungsprozesse aufschlussreichen Abweichungsanalyse sein, die gemeinsam von Staat und Hochschulen vorgenommen wird. Misserfolge müssen nicht automatisch in Sanktionen münden: im Gegenteil kann durch gezielten Einsatz finanzieller Mittel gerade die Beseitigung von erkannten Schwachstellen gefördert werden. Ergebnis der Abweichungsanalyse kann auch sein, dass die Abweichung nicht auf ungenügenden Leistungen, sondern auf unrealistische Zielsetzungen zurückzuführen ist. Eine Anpassung bei Planungsfehlern ist dann möglich.

Das Instrument der Zielvereinbarung ist insofern fehlertolerant und umfasst Rückkopplungsmechanismen zur Verbesserung des Planungs- und Steuerungsprozesses; für die formelgebundene Mittelvergabe gilt dies nicht.

2.6 Resüme

Es lässt sich feststellen, dass Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe sehr unterschiedliche Beiträge zum Hochschulmanagement leisten: Zielvereinbarungen sind hauptsächlich als ein Kommunikationsinstrument über Strategien angelegt, Mittelvergabemodelle sind dies nur, wenn die Indikatoren selbst Gegenstand einer Verhandlung sind.

Zielvereinbarungen sind flexibler einsetzbar als die formelgebundene Mittelvergabe: Letztere hat nur wenige Dimensionen (Indikatoren), wirkt sich jährlich aus und ist nur bei klar operationalisierbaren Zielen nutzbar. Zielvereinbarungen dagegen bilden ein breites Spektrum von Vereinbarungen zu einzelnen Themengebieten bis zur umfassenden Vereinbarung, von der einjährigen bis zur mehrjährigen Gültigkeitsdauer, von der reinen Input- bis zu reinen Outputsteuerung.

Beide beeinflussen auch die hochschulinternen Prozesse in unterschiedlicher Weise: Während Zielvereinbarungen eher den hochschulinternen Strategieprozess und die konkrete Umsetzungsplanung anregen und befördern, sind Mittelvergabemodelle eher als schneller Indikator für den Erfolg von Maßnahmen einsetzbar.

Es empfiehlt sich deshalb auch aus theoretischer Sicht der in der Praxis zu beobachtende kombinierte Einsatz beider Instrumente unter gezielter Nutzung ihrer jeweiligen Vorteile. Am Beispiel des Landes Bremen wird ein solcher kombinierter Ansatz im kommenden Abschnitt aus praktischer Sicht beleuchtet.

3 Einsatz in der Praxis

3.1 Beispiel Bremen

Zur Veranschaulichung des praktischen Einsatzes der Instrumente und Überprüfung der bisherigen theoretischen Ausführungen wird als Beispiel der Stadtstaat Bremen verwendet; zum einen aufgrund der überschaubaren Größe der Hochschullandschaft und des entsprechenden Steuerungssystems, zum anderen schlicht aufgrund der Vertrautheit der Verfasser mit diesem System, zu dessen Akteuren sie zählen.

In Bremen wurden im Jahr 1996 Globalhaushalte in den Hochschulen eingeführt und seit 1998 wurden z.T. Rahmenvereinbarungen abgeschlossen, die den Hochschulen eine mittelfristige finanzielle Planungssicherheit geben sollen. Seit 2000 werden Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument zwischen Behörde und Hochschulen verwendet, eine formelgebundene Mittelvergabe wird seit 2003 eingesetzt³.

Die Grundzüge des Systems des Hochschulmanagements in Bremen lassen sich wie folgt skizzieren: In dem von der Landesregierung beschlossenen und dem Parlament zur Kenntnisnahme vorgelegten „Wissenschaftsplan“ werden die strategischen, quantitativen und fachlichen Eckpunkte für die mittelfristige Weiterentwicklung des bremischen Hochschulsystems festgelegt.

³ In Bremen wird die formelgebundene Mittelvergabe als „leistungsorientierte Mittelverteilung“ bezeichnet.

Zentrales Instrument der staatlichen Hochschulsteuerung sind die Zielvereinbarungen (Kontrakte). Zusätzlich werden im Rahmen der formelgebundenen Mittelvergabe 10% der staatlichen Zuschüsse auf der Basis von Indikatoren an die Hochschulen verteilt, deren Festlegung Bestandteil der Kontraktverhandlungen ist. Weiterhin besteht in Bremen ein Produkthaushalt, der für den gleichen Zeitraum wie die Kontrakte aufgestellt wird. Intern setzen die bremischen Hochschulen unterschiedliche Formen von Zielvereinbarungen und formelgebundener Mittelvergabe ein. Abbildung 3 stellt das Bremische Hochschulsteuerungssystem im Überblick dar.

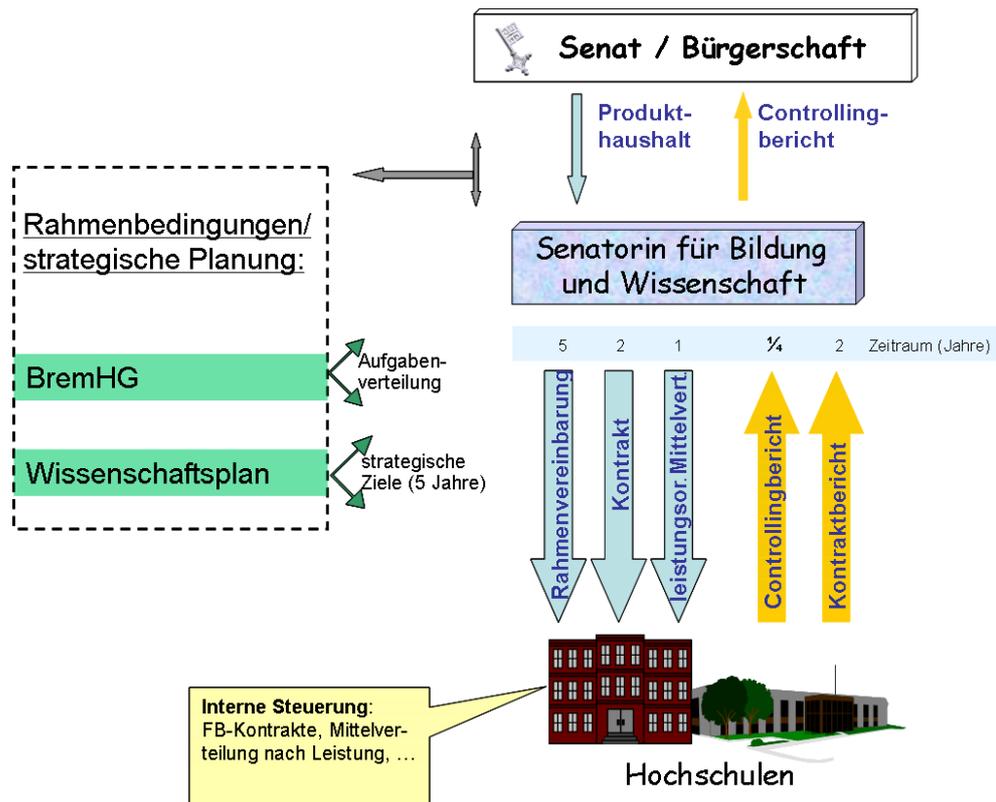


Abbildung 3: Das System der Hochschulsteuerung in Bremen

3.1.1 Zielvereinbarungen

Zwischen der Senatorin für Bildung und Wissenschaft (im folgenden Wissenschaftssenatorin) einerseits und den bremischen Hochschulen andererseits werden Zielvereinbarungen geschlossen, in denen die von den Hochschulen zu verfolgenden kurz- und mittelfristigen Ziele vereinbart sowie die Höhe der staatlichen Zuschüsse für die einzelnen Hochschulen benannt werden. Die Ziele leiten sich u.a. aus dem Wissenschaftsplan ab. Das Leistungsspektrum der Hochschulen wird in bis zu acht Leistungsgruppen untergliedert. Für jede Leistungsgruppe wird ein formalisiertes Kontraktblatt erstellt, das in die drei Teilbereiche mittelfristige Ziele, kurzfristige inhaltliche Ziele (Zeitraum 2 Jahre) und kurzfristige quantitative Ziele unterteilt ist. Grundlegende Leistungen der Hochschule werden im Rahmen eines Kennzahlensets erfasst bzw. prognostiziert. Die Hochschulen sollen diese Ziel-

setzung „herunterbrechen“ und korrelierende Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen abschließen.

Öffentlich zugänglich sind die Zielvereinbarungen im Internet unter <http://www.bildung.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen117.c.21691.de>.

Feste „Spielregeln“ legen z.B. den Aufbau der Zielvereinbarungen, das Verfahren und die angestrebte Qualität der Inhalte fest. Es sollen operationalisierte Ziele vereinbart werden, ohne auf die Ebene der Maßnahmen zu verfallen. Ein wichtiges Kriterium für die Aufstellung von Zielen ist die eindeutige Überprüfbarkeit der Erfüllung, die durch die Angabe von Erfüllungsmerkmalen für jedes inhaltliche Ziel erreicht wird.

Die Zielvereinbarungen entstehen im Gegenstromprinzip: Die Hochschulen haben dabei das Vorschlagsrecht. Der Kontraktentwurf wird der Wissenschaftssenatorin zusammen mit dem Bericht über den abgelaufenen Kontraktzeitraum vorgelegt. Die Behörde gleicht ihn mit den staatlichen Zielen ab, die sich aus der strategischen Planung des Wissenschaftsplanes ergeben. In Verhandlungen mit der Hochschule werden dann die gegenseitigen Vorstellungen angeglichen und auf dieser Basis ein endgültiger Kontrakt entwickelt.

Zur internen Steuerung durch die Hochschulleitungen wird das Instrument der Zielvereinbarungen in den Hochschulen des Landes Bremen in unterschiedlicher Art und Intensität genutzt. In der Regel wird ein internes Kontraktmanagement als Instrument zur Umsetzung der Kontraktziele genutzt, das auch intern unter Einbeziehung der wesentlichen Akteure erarbeitet wird.

3.1.2 Formelgebundene Mittelvergabe

Bremen ist als Stadtstaat in der Situation, in das formelgebundene Mittelvergabe-modell nur eine geringe Anzahl von Hochschulen einbeziehen zu können, die zudem noch unterschiedlichen Hochschularten angehören (eine Universität, zwei Fachhochschulen und eine künstlerische Hochschule). Daher erfolgt die Mittelvergabe hochschulartübergreifend aus einem „Topf“ (Einkreismodell), der sich auf 10% der Hochschulzuschüsse bezieht. Da sich die Hochschulen aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausrichtung nicht direkt an einander messen und ihre Leistungen vergleichen können, wird jede Hochschule zunächst an ihren eigenen Zielen gemessen und ein individueller Erfolg ermittelt, der über Budgetzuwächse oder -verluste entscheidet (Differenzbezug). Dazu wird für jede Hochschule ein Gerüst von fünf Kennzahlen gebildet. Drei dieser Kennzahlen werden von der Wissenschaftssenatorin einheitlich für alle Hochschulen vorgegeben (Anzahl Absolventen pro wissenschaftlichem Personal, Anteil der Studierenden in der Regelstudienzeit an Gesamtstudierenden, Drittmittelausgaben pro Professor/in). Zur eigenen Profilbildung schlagen die Hochschulen zwei weitere Kennzahlen aus dem für die Kontrakte vereinbarten Kennzahlenset vor. Die Vorschläge der Hochschulen für die Kennzahlen und deren Zielwerte sowie deren Gewichtung werden in die Kontraktverhandlungen aufgenommen und in den Kontrakten vereinbart. Um kurzfristige Mitnahmeeffekte zu verhindern, gelten die einmal gewählten Kennzahlen für mehrere Jahre (vgl. JAEGER & LESZCZENSKY, 2005).

Die Kennzahlen werden so gewählt, dass sie möglichst viele grundlegende Leistungen der Hochschule abbilden und in direktem oder indirektem Zusammenhang der inhaltlichen Ziele der Zielvereinbarung stehen: So beeinflussen z.B. die inhaltlichen Ziele „Umstellung der Studienstruktur“ oder „Umsetzung von Qualitätssicherungskonzepten“ letztlich Indikatoren wie die Anzahl der Absolvent/inn/en pro wissenschaftlichem Personal; die erfolgreiche Einwerbung von Sonderforschungsbereichen wird den Indikator Drittmittel pro Professor/in steigen lassen usw.

Eine Begrenzung des Budgetanteils auf 10% erfolgt aus zwei Gründen. Zum einen bestehen die Budgets der Hochschulen in der Regel zu ca. 80% aus Personalkosten, die nicht kurzfristig formelgebunden verändert werden können. Der kurzfristig veränderbare Anteil des Budgets ist deshalb so gewählt, dass er die grundlegende Aufgabenwahrnehmung nicht gefährdet. Zum anderen werden die monetären Anreize für die Zielsetzungen der Hochschulen insgesamt begrenzt, um einer Übersteuerung oder sog. Verdrängungseffekten vorzubeugen (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Um der Vereinbarung von niedrigen Zielwerten vorzubeugen, deren Erreichung einfach ist, wird im bremischen Modell sowohl eine Zielverfolgung als auch eine Zielerreichung (vgl. Abschnitt 2.2.1) in die Berechnung des Erfolges aufgenommen. Dadurch soll das System Anreize für ehrgeizige, aber realistische Zielsetzungen bieten. Bei der Zielverfolgung werden die vereinbarten Zielwerte in Relation zu den durchschnittlichen Ist-Werten der vergangenen drei Jahre gesetzt. Damit werden ex-ante diejenigen Hochschulen belohnt, für die eine Steigerung der Leistungskennzahlen vereinbart wird. Bei der Zielerreichung wird für das abgelaufene Jahr das erreichte Ist dem vereinbarten Soll gegenübergestellt.

Der Aufbau der formelgebundenen Mittelvergabe in Bremen ist in Abbildung 4 schematisch dargestellt.

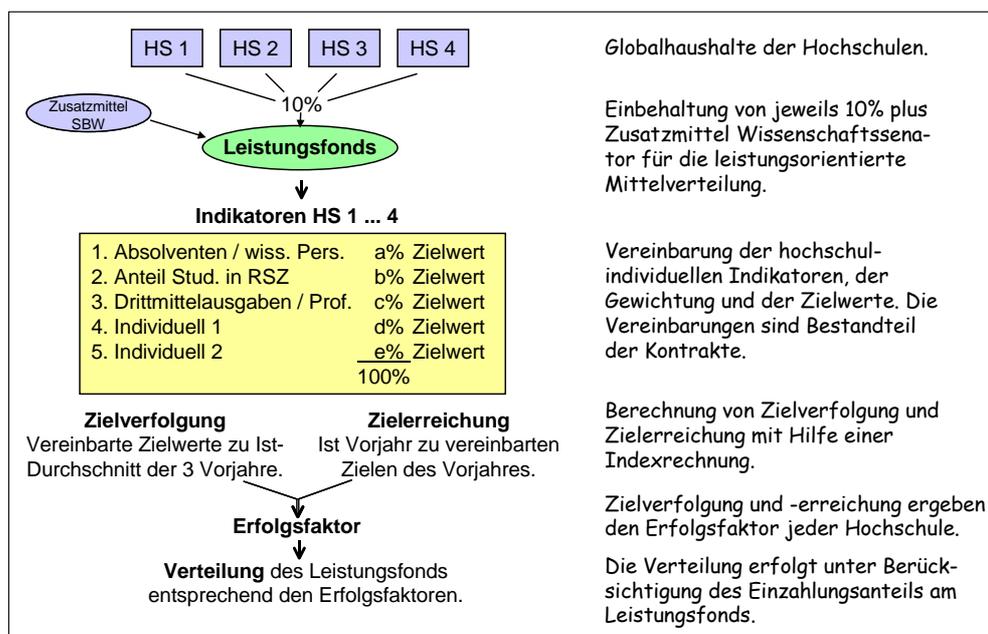


Abbildung 4: Modell der formelgebundenen Mittelvergabe in Bremen

Zusätzliche Mittel von staatlicher Seite (Zusatzmittel SBW) werden zur Verfügung gestellt, wenn die Leistungen, die mit dem Erfolgsfaktor gemessen werden, insgesamt steigen und deshalb die Mittel des Leistungsfonds nicht ausreichen, um die errechneten Ansprüche der Hochschulen zu befriedigen. Die Zusatzmittel SBW wurden erst einige Jahre nach Inkrafttreten des Modells eingeführt und damit eine Kritik derjenigen Hochschulen aufgegriffen, die eine Verbesserung ihrer Kennzahlen erreicht, aber auf Grund der noch stärker verbesserten Werte der anderen Hochschulen dennoch finanzielle Verluste hinnehmen mussten. Die Zusatzmittel haben sich als wesentliches Argument für die Akzeptanz des Modells herausgestellt. Da sie aufgrund fehlender staatlicher Mittel in 2008 nicht gewährleistet sind, wurde die formelgebundene Mittelvergabe in diesem Jahr vorübergehend ausgesetzt.

3.1.3 Gemeinsame Wirkungsweise

In der Wirkungsweise sind die Zielvereinbarungen und die formelgebundene Mittelvergabe in Bremen als Einheit zu betrachten. Gemeinsam konstituieren sie ein zweidimensionales Anreizsystem für die Erreichung der in den Kontrakten vereinbarten Ziele:

In der ersten Dimension geht es um monetäre Anreize. Für alle Ziele, die im Rahmen der Zielvereinbarungen vereinbart werden, monetäre Komponenten zu vereinbaren, wie es auf den ersten Blick nahe zu liegen scheint, ist nicht praktikabel. In Bremen wird die monetäre Anreizwirkung deshalb mit der formelgebundenen Mittelvergabe realisiert, die sich auf fünf Indikatoren beschränkt. Sie rekrutieren sich aus dem Kennzahlenset der Zielvereinbarungen. Damit wird eine inhaltliche Verbindung zu den Zielen der Zielvereinbarung hergestellt. Die geringe Anzahl der Indikatoren soll dabei eine ausreichende Budgetrelevanz für jeden Indikator gewährleisten (vgl. auch Abschnitt 2.2.1). Die Verhandelbarkeit der Indikatoren und die Einbeziehung der Zielverfolgungskomponente in das Mittelvergabemodell befördert die Strategiebildung in den Hochschulen (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Die zweite Dimension der Anreize zur Erreichung der in den Kontrakten vereinbarten Ziele ist nichtmonetär. Sie entsteht durch den Grad der Zielbindung, also aufgrund der Intensität, mit der sich der Vereinbarungspartner an die Erfüllung der vereinbarten Ziele gebunden fühlt (vgl. BAYER, 2001). In Bremen soll die Zielbindung insbesondere durch einen kommunikativ geprägten Prozess und das Gegenstromprinzip (vgl. Abschnitt 3.1.1) hergestellt werden: Die inhaltlichen Ziele der Kontrakte werden auf Vorschlag der Hochschulen erstellt, wodurch es zunächst „ihre“ Ziele sind. Das Gegenstromprinzip wird in der Regel auch innerhalb der Hochschulen in die Fachbereiche fortgesetzt, wodurch eine breite Beteiligung an der Zielerstellung erfolgt.

Das in Bremen praktizierte Modell basiert insbesondere auf den Elementen der Zielbindung, der Beteiligung und des gegenseitigen Vertrauens. Es besteht eine Wechselwirkung aus finanziellen Anreizen und einer deutlichen intrinsischen Motivation durch Partizipation an der Zieldefinition. Voraussetzung ist, dass die Instrumente insgesamt gewollt sind und seitens der Akteure mit Leben gefüllt werden, so dass – begünstigt auch durch das überschaubare Hochschulsystem – weit-

gehend eine echte Strategiediskussion zwischen dem Staat und einer Hochschule ohne „hidden agendas“ möglich wird. Erst dann kann über unterschiedliche Positionen offen verhandelt werden und die Gefahr der Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner oder von Mitnahmeeffekten (vgl. Abschnitt 2.2.1) wird gering.

Unsere Erfahrung aus der Hochschule zeigt, dass die formelgebundene Mittelvergabe hochschulintern als relevantes und wirkungsvolles Steuerungsinstrument wahrgenommen wird, während die Einschätzung der Zielvereinbarungen gerade bei den Akteuren in den Hochschulen unterschiedlich ist. Dies liegt vermutlich darin begründet, dass durch die formelgebundene Mittelvergabe seit ihrer Einführung im Jahr 2003 jedes Jahr Mittel in relevanter Höhe verteilt werden, deren Gewinn oder Verlust in der Hochschule direkt spürbar ist. Die Akzeptanz und Wahrnehmung der Relevanz eines eher auf eine gemeinsame Strategie angelegten Instruments wie der Zielvereinbarung benötigt hingegen eine längere Zeit und mehr Überzeugungsarbeit (vgl. Abschnitt 1 zur Expertenorganisation). Zudem kann die Akzeptanz von Zielvereinbarungen immer wieder durch unvorhergesehene Ereignisse während des Gültigkeitszeitraums der Vereinbarungen (z.B. neue finanzielle Rahmenbedingungen) Rückschläge erleiden.

3.2 Einordnung des Modells in den bundesweiten Kontext

Zielvereinbarungen und Modelle der formelgebundenen Mittelvergabe werden in unterschiedlicher Form mittlerweile in allen 16 deutschen Bundesländern eingesetzt. Vergleichende Untersuchungen wurden beispielsweise von KÖNIG (2007), LESZCZENSKY & ORR (2004), JAEGER, LESZCZENSKY u.a. (2005a) oder JAEGER (2007) durchgeführt. Das Modell von Bremen kann dort wie folgt eingeordnet werden:

In fast allen Ländern existieren Landeshochschulplanungen bzw. Pakte, die die wesentlichen quantitativen und strategischen Rahmenbedingungen definieren (in Bremen der Wissenschaftsplan). Die Landeshochschulplanungen bzw. Pakte lassen ausreichend Verhandlungsspielraum für Zielvereinbarungen.

In etwa der Hälfte der Länder beziehen sich Zielvereinbarungen bzw. Hochschulverträge wie in Bremen auf die Gesamtfinanzierung des Hochschulbereichs und einen entsprechend umfassenden Zielkatalog. In diesen „flächendeckenden“ Zielvereinbarungen sind nur in Ausnahmefällen Leistungen und Gegenleistungen direkt miteinander verknüpft, meist steht einem Leistungskatalog die Gesamtfinanzierung des Staates gegenüber. Aus diesem Grund sind auch bei Nichterfüllung bestimmter Ziele keine klaren Sanktionen festgelegt, z.T. explizit nicht angestrebt. Indirekte Sanktionen wie z.B. Reputationsverlust sind jedoch denkbar. Die formelgebundene Mittelvergabe bezieht sich nur auf einen begrenzten Teil des Budgets.

In den restlichen Ländern wird das Grundbudget über ein Modell der formelgebundenen Mittelvergabe an die Hochschulen verteilt. In diesen Ländern beschränken sich Zielvereinbarungen bzw. Hochschulverträge auf eine begrenzte Anzahl strategischer Zielbereiche oder Projekte mit begrenzter Finanzierung. Ein flächendeckendes formelgebundenes Mittelvergabemodell stellt hohe Anforderungen an die Stabilität der Verteilungswirkung, da ca. 80% der Hochschulmittel dauerhaft gebunden sind (z.B. Personalmittel). Neben der Möglichkeit, die historische Finan-

zierung der Hochschulen in einem gewissen Grad fortzuschreiben, sind zur Stabilisierung entweder strenge Kappungsgrenzen oder aber fachspezifische Indikatoren bzw. Kostennormwerte notwendig. Nicht immer sind alle diese Indikatoren streng leistungsbezogen.

Innerhalb der Hochschulen und auch der Ministerien der Länder sind die Zielvereinbarungen als zentrales Steuerungsinstrument höchst unterschiedlich verankert, ihre Relevanz als Steuerungsinstrument wird unterschiedlich eingeschätzt.

Ein systematisches Monitoring von Zielvereinbarungen während ihrer Laufzeit findet in der Regel nicht statt. Die in Bremen weitgehend etablierte Erfolgskontrolle (z.B. über die Abgabe von Berichten zum Ende des Vertragszeitraumes) ist nicht in allen Ländern üblich.

4 Thesen zum Einsatz von Zielvereinbarungen und formelgebundenen Mittelvergabemodellen

Nachdem im zweiten Abschnitt auf theoretischer Ebene Gestaltungsmöglichkeiten beider Ansätze aufgezeigt und im dritten Abschnitt die praktische Nutzung dieser Gestaltungsmöglichkeiten bezogen auf das Beispiel Bremen aufgezeigt wurden, werden nun abschließend in Thesenform Überlegungen zu einem sinnvoll aufeinander abgestimmten Einsatz beider Instrumente angestellt.

These 1: Wettbewerb ist nicht alles!

Aufgrund des mehrdimensionalen Auftrages von Hochschulen (vgl. Kapitel 1) ist die im NSM geforderte Schaffung von Wettbewerbsbedingungen über Quasimärkte immer nur in Teilbereichen sinnvoll. Die weit verbreitete Einführung von Zielvereinbarungen trotz der festgestellten Umsetzungsprobleme deutet zudem eher auf einen Bedarf nach dem Koordinationsmechanismus Verhandlung hin (vgl. Abschnitt 2.1.2). Vielleicht ist hier eine Rückbesinnung auf die antike Bedeutung des Marktes als Kommunikations- und Verhandlungsort hilfreich.

These 2: Es geht um Kommunikationsinstrumente

Sowohl die Zielvereinbarungen als auch die formelgebundene Mittelvergabe sind letztlich Kommunikationsinstrumente. In einem definierten Prozess erfolgt eine Abstimmung über Ziele und Prioritäten zur Überwindung von Informationsasymmetrien und zur Herstellung von Transparenz. Dabei betrifft der Kommunikationsaspekt nicht nur die direkt an dem Abstimmungsprozess beteiligten Akteure. Zielvereinbarungen transportieren die inhaltlichen Ziele der Hochschule auch innerhalb dieser, formelgebundene Mittelvergabemodelle vermitteln über monetäre Anreize Prioritätensetzungen.

Wesentlich sind die gemeinsame Festlegung von Zielen zwischen Staat und Hochschule und die Kommunikation der Festlegungen und Prioritäten innerhalb der Hochschule. Gegenüber dem reinen Vertragscharakter sollte der Abstimmungs- und Kommunikationscharakter der Instrumente an Bedeutung gewinnen.

These 3: Erfolgsfaktoren Vertrauen und Verbindlichkeit

Grundlage der Kommunikation ist vor allem Vertrauen und Verbindlichkeit. Bei beiden Instrumenten besteht dies zum einen in der Verbindlichkeit der Verfahren. Bei formelgebundenen Mittelvergabemodellen besteht dies in der verbindlichen Vereinbarung des Verfahrens, der Indikatoren und der Wirkungen. Bei Zielvereinbarungen ist die Einhaltung des Gegenstromverfahrens auf Grundlage eines verbindlichen formalen Aufbaus der Vereinbarung ganz wesentlich, denn aufgrund der arbeits- und zeitaufwändigen Zielfindungs- und Abstimmungsprozesse innerhalb der Hochschulen haben anschließend im Zuge der Verhandlungen erfolgende, signifikante Änderungen eine demotivierende Wirkung und stellen den Nutzen der vorangegangenen hochschulinternen Diskussionen in Frage.

Bei Zielvereinbarungen kommt die Verbindlichkeit der vereinbarten Inhalte hinzu: Zielvereinbarungen müssen ein Mehr an Planungssicherheit schaffen, die Beteiligten müssen darauf vertrauen können, dass das Vereinbarte über die Laufzeit auch eingehalten wird. Gerade im Bereich der Hochschulen sind kurzfristige Absenkungen der Budgets auf Grund der Haushaltslage problematisch.

These 4: Erfolgsfaktor Zielbindung

Im Hochschulmanagement muss auf eine Kombination aus extrinsischen und intrinsischen Motivationen gesetzt werden. Gerade bei Expertenorganisationen wie Hochschulen (vgl. Kapitel 1) ist vor allem die Ansprache der intrinsischen Motivation notwendig, um Steuerungswirkungen zu entfalten.

Aus diesem Grund ist die Einbeziehung der hochschulinternen Ebenen wie Fachbereichen und Instituten in das Steuerungssystem ganz wesentlich. Vereinbarte Ziele müssen im Interesse aller Ebenen liegen. Die Gründe für die gemeinsame Verfolgung der Ziele können dabei unterschiedlicher Natur sein. Jeder sollte sich in den Zielen – ob nun Zielvereinbarungen oder formelgebundene Mittelvergabe – wieder finden und seinen Einfluss auf die Zielerreichung erkennen können. Für das hochschulinterne Management ist es deshalb ratsam, konkrete Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Zielen festzulegen.

Bei Zielvereinbarungen, die das gesamte Themenspektrum der Hochschule umfassen, kann die Zielbindung häufig nur über einen längeren Zeitraum erreicht werden (vgl. Abschnitt 3.1.3). Bei Zielvereinbarungen, die sich nur auf einzelne Themengebiete beziehen (z.B. zur Umsetzung des Hochschulpakts), ist die Zielidentifikation und Mitwirkung der Beteiligten in den Hochschulen in der Regel leichter zu erreichen, da oft nur eine begrenzte Zahl von Personen beteiligt ist, die ein klares Interesse haben und deren Beitrag zur Umsetzung der Ziele offensichtlich ist.

These 5: Erfolgsfaktor Transparenz

Dem Abbau der Informationsasymmetrie kann beispielsweise ein geeignetes Berichtswesen dienen. Bezüglich der Umsetzung der Zielvereinbarungen sollte ein systematisches Monitoring erfolgen. Dafür sind die Informationsbedürfnisse der einzelnen Ebenen zu ermitteln, um ein abgestimmtes und mit geringstmöglichem Aufwand zu erstellendes Informationssystem zu erhalten. Verfahren wie das akade-

mische Controlling können eng mit einem solchen Instrument gekoppelt werden (vgl. MÜLLER-BÖLING, 2005).

These 6: Beide Instrumente wirken sich unterschiedlich auf das hochschulinterne Management aus

Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe beeinflussen auch die hochschulinternen Prozesse in unterschiedlicher Weise: Während Zielvereinbarungen die konkrete Maßnahmenplanung anregen und befördern, sind Formelmodelle eher als schneller Indikator für den Erfolg von Maßnahmen einsetzbar. Während in Formelmodellen Belohnungen oder Sanktionen von vornherein festgelegt sind, ermöglichen Zielvereinbarungen je nach Ausgestaltung eine Reflexion über die erreichten Erfolge oder Misserfolge vor dem Eintritt von Sanktionen.

Bei der Einführung sollte berücksichtigt werden, dass Zielvereinbarungen flexibler einsetzbar sind als die formelgebundene Mittelvergabe (vgl. Abschnitt 2.6). Zielvereinbarungen sind zudem fehlertoleranter als Formelmodelle (vgl. Abschnitt 2.5).

These 7: Zielvereinbarungen und formelgebundene Modelle sind komplementär

Die Komplementarität zeigt sich auch daran, dass Nachteile bzw. Risiken der Instrumente gegenseitig ausgeglichen werden können: Bei Zielvereinbarungen besteht die Gefahr zu weicher Zielformulierungen, unklarer Sanktionen sowie das Risiko der Unflexibilität und der Detailsteuerung. Ihre Vorteile liegen eher in der Zielfindung im Rahmen des Verhandlungsprozesses. Eine wirksame formelgebundene Mittelvergabe dagegen ist immer ein stark vereinfachendes, global angelegtes Instrument mit klar ersichtlichen Belohnungen bzw. Sanktionen, das den Abschluss des Zielfindungsprozesses und die Gewichtung der Ziele bereits voraussetzt. Wenn es unangemessen in den Vordergrund rückt, beinhaltet es die Gefahr der Übersteuerung und Verdrängung wichtiger weiterer Ziele.

These 8: Beide Instrumente sollten zu einem widerspruchsfreien Gesamtsystem der Hochschulsteuerung integriert werden

Aus Zielfindungsprozessen ergeben sich typischerweise Ziele mit unterschiedlichem Zeithorizont, unterschiedlichem Konkretisierungsgrad und unterschiedlicher Operationalisierbarkeit. Auch die Zielerreichung lässt sich zum Teil kaum kurzfristig messen, manchmal nur in Teilbereichen, in anderen Fällen wiederum ganz konkret.

Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabeverfahren sind als Einzelinstrumente nur bedingt geeignet, dieses Zielspektrum geeignet zu erfassen. Es sollte deshalb versucht werden, die beiden Instrumente zu einem integrierten Gesamtsystem zusammenfügen. Nur wenn es gelingt, ein integriertes System zu etablieren, bei dem die unterschiedlichen Elemente die gleichen Zielsetzungen unterstützen bzw. keine widersprüchlichen Signale enthalten, kann eine Steuerungswirkung entfaltet werden. Eine Fortführung des Integrationsgedankens könnte weitere Steuerungsansätze einbeziehen. Hier ist insbesondere das Qualitätsmanagement zu nennen.

These 9: Ein vollständiger Übergang zur ex-post-Finanzierung ist nicht sinnvoll

Es gibt immer wieder Situationen, in denen Maßnahmen vorfinanziert werden müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen, da Hochschulen eine Anschubfinanzierung angesichts ihrer angespannten Finanzlage oft nicht leisten können. Manchmal ist es zudem sinnvoll, gerade bei schlechten Leistungen zusätzliche Finanzmittel zur Verfügung zu stellen statt die Finanzierung abzuschmelzen.

These 10: Dezentralisierung von Verantwortung braucht geeignete Strukturen

Idealtypisch wird angenommen, dass Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabemodelle zwischen Staat und Hochschule und auch innerhalb der Hochschule eingesetzt werden, um die Entwicklungsstrategie auf den unterschiedlichen Ebenen zu konkretisieren. Dieses Vorgehen kann bis auf die Ebene der Institute und Lehrstühle fortgesetzt werden, was gleichzeitig die Identifikation mit der Einrichtung unterstützen kann. Dabei ist ein zwischen den Ebenen kompatibles Zielsystem zu entwickeln, bei dem auf allen Ebenen Gestaltungsspielräume bestehen bleiben.

These 11: Managementinstrumente sind kein Selbstzweck

Es besteht die Gefahr, bei komplexen Systemen mehr Aufmerksamkeit auf das Steuerungsmodell als solches als auf den damit verfolgten Effekt zu legen. Es bedarf zwar einer optimalen Ausgestaltung und permanenten Weiterentwicklung der Instrumente, sie sind jedoch immer so zu gestalten, dass der Leistungserstellungsprozess im Vordergrund steht und optimal unterstützt wird. Der mit der Durchführung verbundene bürokratische Aufwand muss sich für alle Beteiligten als lohnend darstellen, so dass die positiven Effekte – z.B. Planungssicherheit, konzentrierte Absprachen anstatt ständiger Gespräche oder Bittstellungen, Anlass zur Befassung mit Zielen, die ansonsten vom Alltagsgeschäft verdrängt werden – den Aufwand mehr als aufwiegen. Eine Umsetzung ist deshalb nicht idealistisch sondern vor allem praktikabel durchzuführen. Die Instrumente sollten „nur“ Mittel zum Zweck bleiben.

5 Literaturverzeichnis

Bayer, I. (2001). Strategische und operative Führung von Fakultäten, Herausforderung durch Autonomie und Wettbewerb. Mannheim.

Budäus, D. (1998). Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management – Eine Einführung. In: Budäus, Conrad & Schreyögg: Managementforschung Band 8: New Public Management. Berlin/ New York.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (1995). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/ New York.

Fangmann, H. & Heise, S. (2008). Staatliche Mittelvergabe als Marktsimulation? Systemische Probleme und Lösungsansätze. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung Jg.3/Nr.1, S.41-58.

Frey, B., Osterloh, M. & Benz, M. (2001). Grenzen variabler Leistungslöhne: Die Rolle der intrinsischen Motivation. In: Die Principal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. S.561-579. Stuttgart.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? In: Public Administration 69, S.3-19.

Jaeger, M. (2007). Zielvereinbarungen an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen strategischer und operativer Steuerung. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards. Beiträge zur Hochschulpolitik 12/2007. Bonn.

Jaeger, M. & Leszczensky, M. (2005). Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf der Ebene Land-Hochschulen in Bremen. HIS Kurzinformation A 11/2005. Hannover.

Jaeger, M., Leszczensky, M. u.a. (2005a). Formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Eine bundesweite Befragung. HIS Kurzinformation A 13/2005. Hannover.

König, K. u.a. (2007). Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen. HoF-Arbeitsbericht 1'07. Wittenberg.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1993), Das Neue Steuerungsmodell, Begründung Konturen Umsetzung. Bericht Nr. 5/1993. Köln.

Leszczensky, M. & Orr, D. (2004). Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. In: HIS Kurzinformation 2/2004. Hannover.

Müller-Böling, D.(2005). Zur Sache – Akademisches Controlling. In: CHECK-up, 1/2005. S. 3. Gütersloh.

Wild, J. (1974). Grundlagen der Unternehmensplanung. Reinbek bei Hamburg.

Ziegele, F. (2006). Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006. Bonn.

AutorInnen

Siebert GARBADE Referent bei der Senatorin für Bildung und Wissenschaft
siebert.garbade@wissenschaft.bremen.de

Karsten GERLOF Kanzler der Hochschule Bremerhaven
kanzler@hs-bremerhaven.de

Dr. Helga SCHIWEK Stabsstelle Hochschulentwicklungplanung und Controlling
an der Hochschule Bremerhaven
hschiwek@hs-bremerhaven.de