

Die Autoren kommen zu der These, dass die Umsetzung von neuen Steuerungsinstrumenten erfolgreicher und schneller im Hochschulbereich verlaufen dürfte als in Kommunalverwaltungen. Ob es aber auch zu besseren Performanzergebnissen in Hochschulen kommen wird, dürfte davon abhängen, inwieweit es gelingt, in sinnvoller Weise Wettbewerbsdruck in den Hochschulen zu institutionalisieren. Dies ist allerdings ein überaus schwieriger Prozess, ist doch auch in den Hochschulen ein weitgehender Konsens über die – aus der Sicht der meisten Akteure – bewährten Organisationsroutinen nicht zu unterschätzen.

Hochschulpolitik im Ländervergleich

Ute Lanzendorf, Peer Pasternack

1. Systematische Einordnungen

Als Teil des öffentlichen Bildungssystems fallen die Hochschulen unter die Kulturhoheit der Länder. In den 1950er Jahren war den Ländern die Zuständigkeit für das gesamte Bildungswesen übertragen worden, da man davon ausging, dass Bildungsangebote in Abhängigkeit von historischen, sozio-ökonomischen, geografischen und kulturellen Gegebenheiten dezentral gestaltet werden sollten. In der Praxis sind die Landeshochschulpolitiken dann allerdings sowohl mit der Bundespolitik als auch untereinander verflochten worden. Zum einen wurde bereits in den ersten Jahrzehnten der Bundesrepublik offensichtlich, dass die Landeshochschulpolitiken in bestimmten Bereichen bundesweit einheitlichen Standards Rechnung tragen müssen. Dieser Tatsache entsprechen die Länder durch ihre Zusammenarbeit im Rahmen der Kultusministerkonferenz. Zum anderen zeigte sich mit der sprunghaft steigenden Nachfrage nach Studienplätzen ab den 1960er Jahren, dass der notwendige Ausbau des Hochschulsektors weit mehr finanzielle Mittel erforderte, als die Länder aufbringen konnten. Da sich der Bundeshaushalt in den späten 1960er Jahren günstig entwickelte, lag es nahe, den Bund in den Hochschulbau einzubeziehen. Als weiteres Argument für eine Einbindung des Bundes in die Hochschulpolitik war von Bedeutung, dass die wachsenden Eigenheiten der Landeshochschulsysteme als gesamtstaatliches Entwicklungshemmnis wahrgenommen wurden.

In dieser Situation kam es 1969 zu einer Änderung des Grundgesetzes dahingehend, dass dem Bund eine Rahmengesetzgebungskompetenz in Bezug auf die Finanzierung des Hochschulsektors und die Entwicklung seiner allgemeinen Strukturen zugewiesen wurde. Bis zur Föderalismusreform im Jahr 2006 galt, dass „in gewissem Umfang ein Kondominium“ (Thieme 1986, S. 138) von Bund und Ländern für die Hochschulen existierte.

Mit Regierungsübernahme durch die Große Koalition 2005 wurde der Versuch unternommen, die Beziehungen zwischen Bund und Ländern zu entflechten und die Bundeszuständigkeiten für die Hochschulbildung zurückzufahren. Die erste Stufe der Föderalismusreform hat die nach dem Krieg ursprünglich vorgesehene Konzentration hochschulpolitischer Zuständigkeiten auf der Länderebene wieder hergestellt. Dies geschah allerdings nicht mehr mit dem Ziel, eine an länderspezifischen Besonderheiten ausgerichtete Hochschulpolitik zu ermöglichen, sondern wurde als Maß-

nahme zur Etablierung eines dezidierten Wettbewerbsföderalismus verstanden. Die Länder sollen in konstruktiver Konkurrenz untereinander nach innovativen Lösungen für bundesweite hochschulpolitische Herausforderungen suchen. Eine Koordination von Landeshochschulpolitiken im Rahmen der Kultusministerkonferenz findet aber weiter statt.

Im Zuge der Föderalismusreform ist am 1. Oktober 2008 das Hochschulrahmengesetz außer Kraft getreten. Der Bund ist heute nur noch für Ausbildungsbeihilfen, Hochschulzulassung und Hochschulabschlüsse sowie die Förderung der wissenschaftlichen Forschung zuständig. Um ihn an allzu dynamischer Gesetzgebung zu hindern, unterliegen die wichtigsten beiden Bundeskompetenzen – die Regelung von Hochschulzulassung und Hochschulabschlüssen – zudem einem neu geschaffenen Recht der Länder zur Abweichungsgesetzgebung: Bundesgesetze treten erst sechs Monate nach ihrer Verabschiedung in Kraft, sodass die Länder Zeit haben, zuvor abweichende Regelungen zu treffen, die dann Anwendungsvorrang haben (ausführlicher in Pasternack 2009). Programmförderungen des Bundes bedürfen heute der Zustimmung ausnahmslos aller 16 Länder, sodass jedes einzelne Land über ein faktisches Vetorecht verfügt.

Diese Neuerungen ändern indes nichts daran, dass die Länder-Koordination und die Bund-Länder-Kooperation in der Hochschulpolitik auch weiterhin eine hohe Rolle spielen (vgl. auch Scheller 2006). Die Bedeutung dieser Koordinierungen wurde und wird durch die Föderalismusreform nicht schwächer, sondern stärker – aber zugleich schwieriger umzusetzen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass sich die Landeshochschulpolitik in einem durch die Europäische Kommission und zwischenstaatliche Initiativen wie vor allem den Bologna-Prozess vorgegebenen Rahmen bewegt.

Aus den vielfältigen hochschulpolitischen Reformfeldern greift die nun folgende Darstellung exemplarisch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells für die Hochschulen heraus. Dieses Reformfeld wird von den einzelnen Ländern weitgehend selbstständig gestaltet. An seinem Beispiel sollen im Weiteren Unterschiede in der Reichweite von Reformaktivitäten einzelner Länder herausgearbeitet und mögliche Erklärungsansätze vorgestellt werden. Einleitend werden die strukturellen Besonderheiten der 16 Hochschulsektoren in Deutschland dargestellt.

■ 2. Die Hochschulsektoren der Länder im Vergleich

Zu den öffentlichen Hochschulen zählen Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Theologische Hochschulen, Kunsthochschulen, allgemeine Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen sowie einige Spezial-

hochschulen. Ihre bundesweite Gesamtzahl ist mit zuletzt 276 (2007) seit 1995 leicht rückläufig.¹ Die Zahl der privaten Hochschulen (112 in 2007) hingegen zeigt eine steigende Tendenz. Knapp die Hälfte der öffentlichen Hochschulen in Deutschland konzentriert sich auf lediglich drei Länder: Baden-Württemberg (53 Hochschulen, darunter neun Universitäten)², Nordrhein-Westfalen (45 Hochschulen, darunter 14 Universitäten) und Bayern (43 Hochschulen, darunter 13 Universitäten). An den nordrhein-westfälischen Hochschulen sind im Ländervergleich mit Abstand die meisten Studierenden eingeschrieben (über ein Viertel der insgesamt rund zwei Millionen Studierenden in Deutschland).³

Eine zweite Gruppe aus wiederum drei Ländern (Niedersachsen, Hessen und Sachsen) unterhält jeweils knapp über 20 öffentliche Hochschulen (elf bzw. fünf staatliche Universitäten). In Sachsen ist die Zahl der Studierenden allerdings im Ländervergleich sehr gering (nur rund 5% aller Studierenden in Deutschland). Die kleinsten Hochschulsysteme mit unter zehn öffentlichen Hochschulen weisen Hamburg, Bremen, das Saarland und Mecklenburg-Vorpommern auf. Diese Länder haben maximal zwei staatliche Universitäten. Berlin verfügt über 16 Hochschulen, darunter drei Universitäten. Trotz der geringen Zahl an Hochschulen in diesem Stadtstaat steht Berlin bei den Studierendenzahlen im Ländervergleich hinter Hessen und Niedersachsen an sechster Stelle (7% der Studierenden in Deutschland). Die fünf verbleibenden Länder Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen haben zwischen zehn und 20 Hochschulen (von zwei bis sechs Universitäten).

Vor allem in den ostdeutschen Bundesländern, aber auch in Bremen und in Rheinland-Pfalz ist die Zahl der Studierenden zwischen 1995 und 2004 stark expandiert. In Nordrhein-Westfalen und im Saarland hingegen ist sie in diesem Zeitraum deutlich zurückgegangen. Die *Zahl der Studierenden in Relation zur Einwohnerzahl* ist besonders hoch in den drei Stadtstaaten, was durch die starke Zuwanderung von Studieninteressenten aus

1 Es gibt 267 staatliche Hochschulen und 44 Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft. Auch Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft werden weitgehend staatlich finanziert.

2 Ohne Pädagogische, Theologische und Gesamthochschulen.

3 Quellen der hier und im weiteren angeführten Daten: BMBF 2005: Grund- und Strukturdaten 2005; BMBF 2008: Portal für Grund- und Strukturdaten 2007/2008. <http://gus.his.de>; Statistisches Bundesamt: Mikrozensus, Fachserie 1, Reihe 4.1.1; Fachserie 11, Reihen 4.1, 4.3 und 4.4 sowie Sonderauswertung; Statistische Ämter der Länder: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (Mai 2007), Reihe 1, Bd. 5 Länderergebnisse; Wissenschaftsrat: Empfehlungen zum 26. (1995), 31. (2000) und 35. (2004) Rahmenplan für den Hochschulbau.

anderen (umliegenden) Bundesländern zu erklären ist. Deutlich unterdurchschnittlich ist das Verhältnis zwischen Studierenden- und Einwohnerzahl in Brandenburg, Niedersachsen, im Saarland und in Schleswig-Holstein.

Der *Anteil der Fachhochschulstudierenden* an allen Studentinnen und Studenten liegt insbesondere in kleineren Ländern (Brandenburg, Bremen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt) deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 26%, aber auch in Hessen. Sehr deutlich darunter liegen das Saarland und Berlin. In allen Ländern außer Bremen, Schleswig-Holstein und Sachsen gab es zwischen 1995 und 2004 Steigerungen des FH-Studierendenanteils.

Die *Betreuungsrelation*, also das quantitative Verhältnis von Studierenden zu Professoren, ist sehr gut in Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen. Dagegen müssen einzelne Professoren in Berlin, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz besonders viele Studierende betreuen. In den ostdeutschen Ländern hat ein einigungsbedingter Ausbau der Hochschulen stattgefunden. Auch in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein sind zusätzliche räumliche Infrastrukturen für die Lehre geschaffen worden. Nur ein Land – Berlin – hat deutlich reduziert.

Wenig verwundert, dass in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg die höchsten Beträge für die *Hochschulfinanzierung* zur Verfügung stehen. Entgegen einer landläufigen Wahrnehmung hat sich zwischen 1995 und 2004 die finanzielle Nominalausstattung der Hochschulen in 14 Bundesländern verbessert, davon in acht Ländern erheblich: In Nordrhein-Westfalen nahmen die von den Hochschulen verausgabten Grundmittel um fast 30% zu. Deutliche Zuwächse weisen im gleichen Zeitraum auch folgende mittelgroße und kleine Länder auf: Brandenburg, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Die *Hochschulfinanzierung pro Kopf der Bevölkerung* ist in den drei Stadtstaaten und daneben in Nordrhein-Westfalen sehr überdurchschnittlich. Deutlich unterdurchschnittlich ist sie hingegen in Bayern sowie Mecklenburg-Vorpommern und einen extrem unterdurchschnittlichen Wert erreicht Brandenburg mit lediglich 50% des gesamtdeutschen Mittels.

Indem der *Anteil der Hochschulaufwendungen* am Bruttoinlandsprodukt (BIP) berechnet wird, lässt sich die Hochschulfinanzierung ins Verhältnis zur wirtschaftlichen Leistungskraft des jeweiligen Bundeslandes setzen. Dabei zeigt sich, dass Berlin und Bremen als Stadtstaaten sowie die (ostdeutschen) Flächenländer Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen deutlich überdurchschnittliche Anteile der Hochschulaufwendungen am BIP aufweisen. Die hohen Werte der ost-

deutschen Länder (außer Brandenburg) resultieren aus dem dort insgesamt geringen BIP, zeigen aber auch, dass trotz eingeschränkter ökonomischer Leistungskraft prägnante politische Schwerpunkte in der finanziellen Ausstattung der Hochschulen gesetzt werden. Deutlich unterdurchschnittliche Anteile der Hochschulaufwendungen am BIP sind für Bayern, Brandenburg und Schleswig-Holstein zu konstatieren.

3. Die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells im Ländervergleich

Im Mittelpunkt der Einführung eines neuen Steuerungsmodells für die Hochschulen steht die Neudefinition von Mechanismen staatlicher Einflussnahme. Zielsetzung ist, die bislang bürokratische staatliche Steuerung durch ein output- bzw. leistungsorientiertes Modell abzulösen, das sich an Prinzipien des New Public Management orientiert (zu den frühen Diskussionen siehe auch Hödl/Zegelin 1999). Verschiedene Elemente des Neuen Steuerungsmodells waren ursprünglich in einzelnen Ländern über Pilotprojekte erprobt worden. Anschließend ermöglichte 1998 die vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes eine bundesweite Umsetzung. Dementsprechend gestalten alle Länder das Verhältnis zu ihren Hochschulen unter gleichen Prämissen schrittweise neu, behandeln dabei aber die verschiedenen Teilbereiche der Reform in abweichender Reihenfolge und setzen die einzelnen neuen Steuerungsinstrumente unterschiedlich weitgehend um.

Die Landesministerien konzentrieren ihre Tätigkeit heute darauf, die Leistung einzelner Hochschulen transparent zu machen und gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklungsziele mit ihnen zu vereinbaren (vgl. Pasternack 2001; Kehm/Lanzendorf 2006a). Parallel hierzu ist den Hochschulen eine erweiterte Autonomie in Bezug auf die Verwendung ihrer Budgets gewährt und auch der hochschulische Leistungswettbewerb verstärkt worden. Zusätzlich werden neue Einnahmequellen erprobt (insbesondere Studiengebühren). Damit die Hochschulen ihre neue Autonomie strategisch nutzen können, hat die Hochschulpolitik in Ergänzung zur traditionellen akademischen Selbstverwaltung Management-Funktionen an den Hochschulen eingeführt. Insgesamt sind die Länder in fünf großen Handlungsfeldern aktiv geworden:

Erweiterung der institutionellen Autonomie der Hochschulen: Bürokratische Verfahrensvorschriften vor allem in Fragen von Haushalt und Personal (Abschaffung der Kameralistik, Lockerung von Stellenplänen) sind ge-

lockert, Fachaufsichtsgegenstände reduziert (z.B. Einführung der Berufung von Professoren durch Hochschulleitungen, Reformen im Dienstrecht) worden. Darüber hinaus wurden neue hochschulische Rechtsformen ermöglicht (vor allem Stiftungshochschulen statt Körperschaften öffentlichen Rechts). Nur in Berlin, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt existiert diese Möglichkeit nicht. In Niedersachsen kann der Staat die Trägerschaft für eine Hochschule an eine Stiftung des öffentlichen Rechts übertragen. Mehrere Hochschulen haben von dieser Option bereits Gebrauch gemacht. In Hessen ist daneben die Goethe-Universität Frankfurt am Main in eine Stiftung umgewandelt worden.

Rückzug des Staats aus der Detailsteuerung/Einführung neuer Steuerungsinstrumente: Im Sinne einer an den Ergebnissen hochschulischer Aktivitäten orientierten staatlichen Steuerung handeln die Länder heute mit ihren Hochschulen Zielvereinbarungen aus (Kontraktmanagement) und definieren Verfahren zur Messung der Ergebnisse hochschulischer Aktivitäten. Öffentliche Mittel werden dann leistungsorientiert zugewiesen (indikatorbasierte Finanzierung). Außerdem werden nichtstaatliche Akteure in die Steuerung der Hochschulen eingebunden (Akkreditierungsagenturen, Hochschulräte).

Aufbau eines Hochschulmanagements und eigenständige Regelung der bis 1998 über das HRG vorgegebenen Hochschulorganisation: Die Zuständigkeiten von Hochschulleitungen und Dekanen sind gesetzlich erweitert und ihre Amtszeiten verlängert worden. Daneben werden Experimentierklauseln eingeführt, um Innovationen in der Hochschulorganisation zu stimulieren (vgl. auch Lanzendorf 2006).

Neugestaltungen im Dienstrecht: Hochschulen können heute zum Teil die Dienstherreneigenschaft für ihr Personal übertragen bekommen und Professoren berufen. Professoren werden nicht mehr notwendigerweise verbeamtet, und die Professorenbesoldung wurde bundesweit flexibilisiert.

Erschließen neuer Finanzierungsquellen: Die Einführung von Studiengebühren war in den letzten Jahren ein wichtiges landespolitisches Handlungsfeld.

Die Tabellen 1 bis 3 vermitteln einen Überblick über die unterschiedlich weitreichende Umsetzung zentraler Reformelemente in den Bereichen Rückzug des Staats aus der Detailsteuerung, Hochschulfinanzierung und Dienstrecht durch die Länder.

Tab. 1: Rückzug des Staats aus der Detailsteuerung

Land	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/Bestellung
BB	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2004; einzelne strukturbildende Projekte mit besonderen Finanzzuweisungen verknüpft	Landeshochschulrat; M-Bf.: Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt	Landeshochschulrat → Senat → Land
BE	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1997; neben Haushaltsumfang v.a. Vereinbarung von Studienreformzielen und zur Organisationsentwicklung der Hochschulen	Bf.: Haushalt; M-Bf.: Hochschulgliederung; Mitglieder: Senatsmitglieder, Landesparlament u. gesellschaftliche Interessengruppen	Senat (Kuratorium Stellungnahme) → Konzil → Land
BW	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1997; Innovationsbudget ist Bestandteil der Verträge; in den einzelnen Zielvereinbarungen hochschulspezifische Innovationsvorhaben	Bf.: Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan; Mitglieder: 50% + 1 extern	öffentl. Ausschreibung → Hochschulrat (Senat) → Land
BY	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2005; Pakt: Grundfinanzierung und Umschichtung in Innovationsbereiche, in einzelnen Zielvereinbarungen hochschulspezifische Innovationsvorhaben	M-Bf.: Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt; Mitglieder: Senat + 8 externe	Vorsitzende Senat u. Hochschulrat → Hochschulrat → Land
HB	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1998; globale Finanzzusagen und hochschulspezifische Innovationsvorhaben	–	Senat (Land Stellungnahme) → Senat → Land
HE	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2002; Innovationsbudget ist Bestandteil der Verträge, hochschulspezifische Innovationsvorhaben in Zielvereinbarungen	nur stellungnehmende und empfehlende Funktionen; Mitglieder: nur extern	öffentl. Ausschreibung → Senat (Land) → nicht relevant
HH	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1999; Pakt nur zur Strukturentwicklung, Zielvereinbarungen mit Finanzzusagen und hochschulspezifischen Entwicklungszielen	Bf.: Grundordnung, Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt; M-Bf.: Studiengänge; Mitglieder: mind. > 3/4 extern	Findungskommission (Senat u. Hochschulrat häufig) → Hochschulrat (Senat) → Land
MV	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2006; Finanzzusagen und hochschulspezifische Entwicklungsziele	nur beratende Funktionen; Mitglieder: nur extern	Senat → Konzil → nicht relevant
NI	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1997; stark auf Umsetzung der vom Ministerium entwickelten Hochschulstruktur zielend; Finanzzusagen im Pakt, Zielvereinbarungen mit hochschulspezifischen Entwicklungszielen	nur beratende und stellungnehmende Funktionen [anders beim Stiftungsrat an Stiftungshochschulen]; Mitglieder: 5 von 7 extern	Findungskommission → Senat (Entscheidungsvorschlag mit Stellungnahme Hochschulrat) → Land/Stiftungsrat

(Länderabkürzungen: siehe S. 22)

Fortsetzung S. 20

Tab. 1 (Fortsetzung)

Land	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/Bestellung
NW	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2000; aus Innovationsfond können Anreize finanziert werden, Zielvereinbarungen mit hochschulspezifischen Entwicklungszielen	ZSt.: Haushalt; ZSt., sofern nicht auf erweitertes Präsidium übertragen: Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan Mitglieder: 50% o. 100% extern	Findungskommission → Hochschulrat (Senat) → nicht relevant
RP	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2003; Finanzausgaben und hochschulspezifische Entwicklungsziele	ZSt.: Grundordnung, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt Mitglieder: 50% extern	Hochschulrat im Einvernehmen mit dem Land → Senat → nicht relevant
SH	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: erstmals 2000-2001, dann wieder seit 2004; Finanzausgaben und hochschulspezifische Entwicklungsziele	nur stellungnehmende Funktionen Mitglieder: nur extern	Findungskommission → Senat → Land
SL	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2000; Finanzausgaben und hochschulspezifische Entwicklungsziele	ZSt.: Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Haushalt M-Bf.: Struktur- und Entwicklungsplan Mitglieder: nur extern	Findungskommission → Hochschulrat und Senat → Land
SN	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2003; Pakt mit Finanzausgaben und Innovationsanteil, Zielvereinbarungen mit hochschulspezifischen Entwicklungszielen	ZSt.: Studiengänge, HSG, Haushalt. Mitglieder: nur extern	Senat → Konzil
ST	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2002; stark auf Umsetzung der vom Ministerium entwickelten Hochschulstruktur zielend; Finanzausgaben und hochschulspezifische Entwicklungsziele	nur stellungnehmende Funktionen Mitglieder: nur extern	Findungskommission → Senat → erweiterter Senat
TH	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2003; Innovationsbudget ist Bestandteil der Verträge	ZSt.: Grundordnung, Struktur- und Entwicklungsplan Mitglieder: alle oder mind. 2/3 extern	Findungskommission → Hochschulrat (in Einvernehmen mit Senat) → Land

Hochschulräte: Stand 2006; sonstiges: Stand 2007

Quellen: Landeshochschulgesetze, jeweils Juni 2007 geltende Fassung, Hohenhaus (2006), Stifterverband (2002), Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur Rheinland-Pfalz (2005).

Das *Kontraktmanagement* mit Hilfe von Zielvereinbarungen wird inzwischen in allen Ländern praktiziert (vgl. König 2007a). Teilweise werden Ziele nicht nur in Bezug auf reguläre Hochschulaktivitäten, sondern auch auf innovative Projekte vereinbart und spezielle Mittel hierfür bereitgestellt (vgl. zum Kontraktmanagement auch den Beitrag von König in diesem Band).

Ein prägnantes Beispiel für Unterschiede in den Reformansätzen der Länder sind *Hochschulräte* bzw. -kuratorien, die es in allen Ländern außer Bremen gibt. Teilweise haben mehrere Hochschulen einen gemeinsamen Hochschulrat, aber in der Regel ist für jede Hochschule ein eigenes derartiges Leitungsorgan eingesetzt worden, das als mehr oder weniger starkes Aufsichtsgremium verfasst ist. Dies findet seinen Ausdruck in unterschiedlichen Zusammensetzungen und Kompetenzen (vgl. auch Laqua 2004). In zehn Ländern sind die Hochschulräte ausschließlich oder mehrheitlich mit hochschulexternen Mitgliedern besetzt. Ausschließlich extern besetzte Hochschulräte haben weniger Kompetenzen als solche, in denen auch Hochschulmitglieder vertreten sind (so in BW, BY, BE). Sie wirken in der Regel lediglich an Beschlüssen mit (Zustimmung) oder verbleiben im Status eines Beratungsgremiums (Stellungnahmen und Empfehlungen). Bei einer gemischten Besetzung aus hochschulexternen und -internen Mitgliedern übernehmen Hochschulräte aber auch direkte Steuerungsfunktionen (Beschlussfassung). Starke Hochschulräte gehen zwangsläufig mit einer Schwächung der Akademischen Senate einher.

Die Frage, in welcher Weise Hochschulräte an der *Bestellung der Hochschulleitung* mitwirken (vorschlagend, wählend, Stellung nehmend oder lediglich zur Kenntnis nehmend), wird in Tabelle 1 gesondert dargestellt. Sie steht für den Übergang eines bisherigen Kernbereichs der akademischen Selbstverwaltung in die Zuständigkeit eines nicht von den Hochschulmitgliedern gewählten Gremiums und wird daher kontrovers diskutiert. In sechs Ländern ist der Hochschulrat für die Wahl der Hochschulleitung zuständig (im Saarland gemeinsam mit dem Senat). Seine Entscheidung muss allerdings außer in Bayern – wo der Senat Teil des Hochschulrats ist – durch den Senat bestätigt werden. In den verbleibenden zehn Ländern bleiben weiterhin der Senat bzw. das Konzil für die Wahl der Hochschulleitung zuständig, jedoch erfolgt die Wahl in einem Land auf der Grundlage eines gemeinsamen Vorschlags von Hochschulrat und Land und in sieben Ländern auf der Basis von Vorschlägen von Findungskommissionen, in denen Mitglieder des Hochschulrats oder von ihm bestellte Persönlichkeiten vertreten sind (vgl. zu Hochschulräten auch den Beitrag von Gerber et al. in diesem Band).

≡ Tab. 2: Finanzierungsaspekte der Steuerungsreform

Land	Rückbau kameralistischer Haushaltsstrukturen	Indikatorgestützte Finanzierung Veränderungspotenzial 2004 ^a	Studiengebühren (WS 2008/09) (pro Semester, für nicht-konsekutive Masterstudiengänge ggf. höher)
BB	Ja	< 3%	Keine
BE	Ja	< 3%	Keine
BW	Ja	< 3%	500 €
BY	Erste Ansätze (2 Pilotprojekte)	< 3%	Universitäten: 300-500 € Fachhochschulen: 100-500 €
HB	Ja	< 3%	500 € (nur Langzeitstudierende)
HE	Ja	< 3%	Keine
HH	Ja	< 3%	375 €
MV	Ja	< 3%	Keine
NI	Ja	> 10%	500 € 600-800 € (Langzeitstudierende, Senioren)
NW	Ja	FH: 5% Uni: 7%	0-500 € nach Ermessen der Hochschulen
RP	Erste Ansätze	> 10%	650 € (nur Langzeitstudierende und Senioren)
SH	Ja	10%	Keine
SL	Ja	Keine indikatorgestützte Finanzierung	500 € (im 1. u. 2. Sem. 300 €)
SN	Erste Ansätze	Keine indikatorgestützte Finanzierung	Keine
ST	Ja	Keine indikatorgestützte Finanzierung	500 € (nur Langzeitstudierende)
TH	Erste Ansätze	< 3%	500 € (nur Langzeitstudierende)

a) Das „maximale Veränderungspotenzial“ im Haushalt der Hochschule eines Landes ergibt sich als aus dem Anteil der leistungsorientiert vergebenen Mittel an den Gesamthaushalten und der in den meisten Ländern vorhandenen Kappungsgrenze. Die Kappungsgrenzen schwächen die in einigen Bundesländern sehr hohen Anteile der leistungsorientierten Mittelverteilung in ihrer Wirkung deutlich ab (vgl. Leszczensky/Orr 2004, S. 49).

Länderabkürzungen:

BB – Brandenburg, BE – Berlin, BW – Baden-Württemberg, BY – Bayern, HB – Bremen, HE – Hessen, HH – Hamburg, MV – Mecklenburg-Vorpommern, NI – Niedersachsen, NW – Nordrhein-Westfalen, RP – Rheinland-Pfalz, SH – Schleswig-Holstein, SL – Saarland, SN – Sachsen, ST – Sachsen-Anhalt, TH – Thüringen.

Quellen: Spalte 1: Landeshochschulgesetze (Juni 2007 geltende Fassungen) und Anfragen bei den zuständigen Landesministerien, Spalte 2: Leszczensky/Orr (2004), Spalte 3: Landeshochschulgesetze.

Der Rückbau kameralistischer Strukturen soll den Hochschulen Flexibilität im Umgang mit ihren öffentlichen Grundmitteln ermöglichen. Die Reformen gehen in die Richtung einer gegenseitigen Deckungsfähigkeit der Haushaltstitel, einer überjährigen Übertragbarkeit von Haushaltsmit-

teln (Möglichkeit zur Rücklagenbildung) und einer Reduzierung der Anzahl von Haushaltstiteln. Nur selten werden diese drei Kriterien allerdings vollständig erfüllt. Vier Länder halten im Wesentlichen an der traditionellen Kameralistik fest und nehmen allenfalls eine Reduzierung der Haushaltstitel vor.

Bei den von 13 Ländern eingeführten Verfahren der leistungsorientierten (indikatorbasierten) Mittelzuweisung variiert das Veränderungspotenzial einzelner Hochschulhaushalte nach oben oder unten deutlich. Die Mehrzahl der Länder hat sich für eine relativ begrenzte Spanne von Verlust oder Zugewinn öffentlicher Haushaltsmittel durch Leistung in Forschung und Lehre entschieden (unter 3%). Nur in Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein können die Hochschulhaushalte von einem Jahr zum anderen um 10% oder mehr variieren. Die insgesamt für die Hochschulen zur Verfügung stehenden Landesmittel sind in der Regel allerdings gedeckelt, sodass breite Leistungssteigerungen (z.B. Steigerung der Absolventen in der Regelstudienzeit und Drittmiteleinwerbung) der Hochschulen in einem Land gegebenenfalls nicht finanziert werden können.

Die sieben Bundesländer Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und das Saarland haben in den letzten Jahren allgemeine *Studiengebühren* eingeführt (meist 500 €); Hessen hat sie nach einem Semester wieder abgeschafft. Drei Länder (Bremen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein) erheben nur von Langzeitstudierenden Gebühren (zwischen 500 und 650 €). Niedersachsen ist das einzige Land, das über allgemeine Studiengebühren hinaus zusätzlich Gebühren für Langzeitstudierende erhebt. In Nordrhein-Westfalen ist es den Hochschulen freigestellt, ob und in welcher Höhe sie allgemeine Studiengebühren erheben. In Bayern sind alle Hochschulen verpflichtet, Studiengebühren zu erheben, können deren Höhe aber innerhalb einer vorgegebenen Bandbreite selbst bestimmen.

Im Regelungsbereich Dienstrecht finden sich Länderdifferenzen vor allem bei der Ausgestaltung des Professorenamtes, aber auch bei der Diensttherreneigenschaft für alle Hochschulmitarbeiter.

Die *Diensttherreneigenschaft* für Angestellte und Beamte an Hochschulen, die traditionell beim Land lag, wurde bislang erst in wenigen Ländern an die Hochschulen übertragen. Vereinzelt wird auch mit einem Verzicht auf die bisherigen Stellenpläne experimentiert.

Zur traditionellen *Professur* gibt es unterschiedliche gesetzliche Regelungen bezüglich des Berufsrechts, der Flexibilität der Besoldung, der Frage der Berufung im Beamten- oder Angestelltenverhältnis sowie

≡ Tab. 3: Ausgewählte Dienstrechtsaspekte der Steuerungsreform

Land	Diensttherreneigenschaft	Berufungsrecht	Professorenbesoldung	Professorenbeschäftigung	
			Flexibilität	Befristete Verträge (nicht zur Probe)	Angestelltenstatus
BB	Land	Land	Niedrig	möglich	bei befristeten Verträgen möglich
BE	Hochschulen	Land	Hoch	möglich	Ausnahmefälle
BW	Land	Hochschulen	Hoch	bei Erstberufung immer, sonst sofern entsprechende Gründe dies nahe legen	bei befristeten Verträgen möglich
BY	Land	Land	Mittel	möglich	Ausnahmefälle
HB	Land	Land	Mittel	bei Erstberufung möglich	möglich
HE	Hochschulen vorgesehen	Hochschulen (im Einvernehmen mit Land)	Hoch	bei Erstberufung erwünscht, ansonsten möglich	möglich
HH	Land	Hochschulen	Hoch	Sonderfälle	möglich
MV	Land	Land	Mittel	bei Übernahme befristeter Aufgaben	möglich
NI	Land/Stiftungshochschulen	Land (dreijährige Übertragung an Hochschulen möglich)/Stiftungshochschulen	Hoch	möglich	möglich
NW	Hochschulen	Hochschulen	Mittel	möglich	möglich
RP	Land	Land	Niedrig	möglich	möglich
SH	Land	Hochschulen	Mittel	möglich	möglich
SL	Land	Hochschulen	Mittel	möglich	möglich
SN	Land	Land	Mittel	möglich	möglich
ST	Land	Land	Mittel	möglich	möglich
TH	Land	Hochschulen	Mittel	bei Erstberufung erwünscht, sonst möglich	möglich

Länderabkürzungen siehe S. 22

Quellen: Landeshochschulgesetze, jeweils aktuell (Juni 2007) geltende Fassung, Handel (2005).

hinsichtlich der Befristungsmöglichkeit von Professuren. Während alle Länder unter mehr oder weniger spezifischen Voraussetzungen eine befristete Beschäftigung von Professoren und auch deren Beschäftigung im Angestelltenverhältnis ermöglichen, bestehen beim Berufungsrecht und der Professorenbesoldung deutliche Unterschiede. Bei Berufungen mussten die Landesregierungen bisher die Vorschläge der Hochschulen bestätigen. Heute treffen in der Hälfte der Länder die Hochschulen die Letztent-

scheidung bei Berufungen bzw. können das Berufungsrecht übertragen bekommen. In einem Land verfügen die Hochschulen sowohl über die Diensttherreneigenschaft als auch über das Berufungsrecht (Nordrhein-Westfalen).

In Bezug auf die Flexibilität einzelner Hochschulen bei der *Professorenbesoldung* hat Handel (2005) einen Indikator entwickelt, der 17 unterschiedliche Aspekte berücksichtigt. In seiner Studie kommt er zu dem Ergebnis, dass fünf Länder den Hochschulen relativ wenige Vorgaben gemacht und ihnen die vom Professorenbesoldungsreformgesetz auf Bundesebene eröffneten Gestaltungsspielräume größtenteils weitergegeben haben. In zwei Ländern lassen die landesgesetzlichen Regelungen den Hochschulen hingegen ausgesprochen wenig Spielraum, bei der Professorenbesoldung ein eigenes Profil zu entwickeln.

In der Gesamtschau ergibt sich aus den bisherigen Darstellungen, dass die Länder in den Bereichen neue Steuerungsinstrumente (Kontraktmanagement, Hochschulräte), leistungsorientierte bzw. indikatorgestützte Finanzierung und Rückbau kameralistischer Strukturen mit wenigen Ausnahmen Neuerungen umgesetzt haben, die zum Teil durchaus weitreichend sind. In Bezug auf die Übertragung des Berufungsrechts auf die Hochschulen und die Einbindung Hochschulexterner in die Wahl der Hochschulleitungen hingegen agieren die Länder deutlich zurückhaltender. Auch bei der Einführung von Studiengebühren hält sich die überwiegende Mehrheit der Länder zurück.

4. Unterschiedlich weitreichende Umsetzung der Steuerungsreform in den Ländern und ihre Hintergründe

Es ist zu beobachten, dass einige Länder bei der Steuerungsreform offensiver und dynamischer vorgehen als andere, die sich eher vorsichtig und kompromissorientiert verhalten. Im Großen und Ganzen sind Bayern, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt bislang am vorsichtigsten vorgegangen. In Hessen wurden allerdings für zwei Universitäten jeweils spezifische Sonderregelungen getroffen, die eine im Vergleich zu den weiteren Hochschulen deutlich größere institutionelle Autonomie und eine stärkere Stellung der Hochschulräte (Mitwirkung an der Wahl der Hochschulleitung) vorsehen.

Wird nach den Ursachen dessen gefragt, so erscheint ein Zusammenhang zwischen der jeweiligen politischen Programmatik der Parteien, welche die Landesregierungen tragen bzw. (in Koalitionen) dominieren, denkbar. Eine auf diesen Aspekt bezogene Auswertung ergibt zwar kein voll-

ständig konsistentes Bild, aber doch ein grobes, intern differenziertes Muster:

- Am eindeutigsten lässt sich in Baden-Württemberg, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und im Saarland der parteipolitischen Prägung der Landesregierung eine hochschulpolitische Linie zuordnen: Sowohl bei der Hochschulsteuerungsreform als auch beim hochschulpolitischen Reizthema Studiengebühren wird dort unter bürgerlichen Regierungen ein offensiver Zugriff gepflegt. In einem Land allerdings, Niedersachsen, war diese Reformrichtung bereits unter der früheren SPD-dominierten Regierung eingeleitet worden.
- Die gleichfalls bürgerlich regierten Länder Bayern und Hessen hatten sich für allgemeine Studiengebühren entschieden (wobei die linke Parlamentsmehrheit in Hessen 2008 deren Abschaffung beschlossen hat), sind aber in der Hochschulsteuerungsreform zurückhaltender.
- Auch Schleswig-Holstein, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen haben unionsdominierte Regierungen, verzichten aber bislang auf allgemeine Studiengebühren. Die drei letztgenannten Länder vermieden zudem bisher auch durchgreifende Änderungen der Hochschulsteuerung.
- Bei den SPD-dominierten Landesregierungen ist das Bild etwas stringenter: Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Rheinland-Pfalz verzichteten bislang auf allgemeine Studiengebühren und gehören bei der Hochschulsteuerungsreform zu den Ländern, die zurückhaltende Änderungen implementieren bzw. den herkömmlichen Modus beibehalten.
- Am ehesten lässt sich eine parteipolitische Polarisierung noch in der Frage der Studiengebühren erkennen: Dort, wo Studiengebühren eingeführt wurden, sind die Regierungen bürgerlich dominiert. Wo auch unionsdominierte Regierungen noch keine Studiengebühren eingeführt haben, ist dies kein Ausdruck prinzipieller Ablehnung: Die ostdeutschen Länder verzichten zum einen einstweilen darauf, um die vergleichsweise geringe Studierneigung in den östlichen Bundesländern nicht zusätzlich zu dämpfen; zum anderen regieren in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg (wie auch im studiengebührenfreien Schleswig-Holstein) Große Koalitionen, in denen der Studiengebührenverzicht Bestandteil koalitionsinterner Konfliktvermeidung ist.

Die nur unvollständige Konsistenz, welche diese Kontrastierung der parteipolitischen Orientierungen und des hochschulpolitischen Handelns erkennbar werden lässt, verlangt nach einer Begründung. Erklärungsstärker

als die parteipolitische Prägung der jeweiligen Landesregierungen dürfte für die hochschulpolitische Orientierung der Länder eine andere Unterscheidung sein, die an der internen Differenzierung der hochschulpolitischen Debatte in Deutschland ansetzt. Die hochschulpolitische Debatte wird durch drei wesentliche Strömungen geprägt: eine konservative, eine chancenausgleichsorientierte und eine marktliberale. Die Letztgenannte spielt erst seit den 1980er Jahren eine durchschlagskräftige Rolle und hat seither ihre Position kontinuierlich ausbauen können. Bei der Betrachtung dieser drei Strömungen ist zu beachten, dass es sich um *hochschulpolitische* handelt, die nicht umstandslos parallel laufen mit den üblichen parteipolitischen Zuordnungen der entsprechenden Begriffe: In allen regierungsbeteiligten Parteien von CSU bis Die Linke finden sich, soweit es um Hochschulpolitik geht, jeweils Vertreter jeder der drei Strömungen.

Ebenso ist es charakteristisch, dass einzelne hochschulpolitische Einstellungen häufig von jeweils zwei der beiden Richtungen geteilt werden (und dann auch Bündnisse in Einzelfragen begründen), allerdings mit je unterschiedlichen, mitunter konfligierenden normativen Begründungen. So treffen sich z.B. die konservative und die marktliberale Strömung in ihrer hochschulpolitischen Befürwortung von Leistungsorientierung und Differenzierung; die einen jedoch auf der Grundlage eines akademischen Exklusivitätsanspruchs, die anderen auf Basis einer leistungsgesteuerten Inklusionsorientierung. Des Weiteren vertritt die marktliberale Strömung ebenso wie die chancenausgleichsorientierte die Position, dass die Beteiligung an Hochschulbildung gesteigert werden sollte; erstere aus Gründen der Standortsicherung, letztere aus Gründen der Verbreiterung sozialer Aufstiegschancen. Oder, letztes Beispiel: In der Verteidigung der akademischen Autonomie stimmen wiederum die konservative und die chancenausgleichsorientierte Strömung überein; die einen als Vertreter eines traditionellen, auf Exklusivität bedachten Universitätsmodells, die anderen deshalb, weil akademisch selbstverwaltete Hochschulen politischer Intervention einfacher zugänglich sind als unternehmensförmig gestaltete Organisationen (vgl. Pasternack 2006, S. 35ff.).

5. Fazit

Die Hochschulsektoren der Länder unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe, der Entwicklung der Hochschulhaushalte, der Verteilung der Studierenden auf die Hochschultypen und anderer struktureller Merkmale her deutlich.

Bei der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells für die Hochschulen sind die Länder bislang unterschiedlich stringent vorgegangen. Im Wesentlichen ist das verfügbare Spektrum neuer Steuerungsinstrumente zwar über alle Länder hinweg etabliert worden. Das Ausmaß der realisierten Hochschulautonomie und des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen sowie auch der Mitwirkung Externer an der Hochschulsteuerung, der Flexibilisierung des Dienstrechts und der Erschließung von Studiengebühren als neue Finanzierungsquelle variiert allerdings stark.

Obgleich man erwarten könnte, dass dies in Zusammenhang mit den parteipolitischen Ausrichtungen der Landesregierungen zu sehen sei, ergibt die Gegenüberstellung der länderspezifischen Dynamik von Steuerungsreformen und der Zusammensetzung der Landesregierungen kein eindeutig profiliertes Bild. Dies wird von den Autoren maßgeblich darauf zurückgeführt, dass es keine vollständig stabilen Übereinstimmungen zwischen den allgemeinen politischen und den hochschulpolitischen Orientierungen der einzelnen Parteien gibt. Infolgedessen können sowohl konservative als auch linke Parteipolitiker in der Hochschulpolitik marktliberal agieren, während liberale oder konservative Parteipolitiker hochschulpolitisch chancenausgleichsorientiert handeln können.

Hierarchie und Kooperation

Die zwei Seelen einer Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule

Karsten König

Hochschulpakete, Hochschulverträge und Zielvereinbarungen gelten als eines der Kernelemente der neuen Hochschulsteuerung, und tatsächlich sind sie ein wesentlicher Bestandteil der Reformen im Hochschulbereich. Seit 1997 die ersten vertraglichen Vereinbarungen zwischen Wissenschaftsministerien und Hochschulen entwickelt wurden, sind diese in allen 16 Bundesländern unterzeichnet worden. Dies wird in der Governance-Forschung als Hinweis auf eine gewandelte Beziehung zwischen Staat und Hochschulen interpretiert. Durch „vertragsförmige Vereinbarungen“, so wird angenommen, wird die hierarchische Steuerung der Hochschulen durch das Ministerium zugunsten einer externen „Zweckprogrammierung“ ersetzt. Der Staat oder von ihm delegierte Stakeholder wie Hochschulräte formulierten generelle Ziele, deren konkrete Umsetzung den Hochschulen selbst überlassen bleibt (vgl. Lange/Schimank 2007, S. 542). Dadurch sei der formale hierarchische Einfluss der Länderministerien auf die Hochschulen in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen (vgl. Kehm/Lanzendorf 2006b, S. 175). Dies allerdings kann nur auf den ersten Blick als Beleg für eine gewandelte Beziehung zwischen Ministerien und Hochschulen angesehen werden.

Zunächst ist zu prüfen, inwieweit mit dem neuen Instrument veränderte Entscheidungsstrukturen etabliert wurden und wie diese konkret charakterisiert werden können. Denn hinter den oft schillernden Bezeichnungen¹ für die Vereinbarungen verbergen sich (mindestens) zwei unterschiedliche Steuerungslogiken, die in der Forschungsliteratur nur selten explizit unterschieden werden. Die eine Logik erklärt die Verhandlungen als Teil der hierarchischen Beziehung zwischen Staat und Hochschule, die andere erwartet eine neue Form von Partnerschaft. Beide Varianten können theoretisch begründet werden und für beide finden sich empirische Belege, wie

1 Neben Zielvereinbarungen, Hochschulverträgen und Hochschulpaketen wurden unter anderem Innovationsbündnisse, Solidar-, Zukunfts-, Innovations- und Qualitätspakte sowie Rahmen- und Entwicklungsvereinbarungen abgeschlossen. Eine vollständige Übersicht aller über 320 unterzeichneten Vereinbarungen findet sich auf: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2007.htm>.

Herausgegeben
von

- Jörg
Bogumil Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft
- Dietrich
Budäus Universität Hamburg, Arbeitsbereich Public Management
- Gisela
Färber Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer
- Wolfgang
Gerstlberger University of Southern Denmark, Department of Marketing & Management, Research Group Integrative Innovation Management
- Sabine
Groner-Weber Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Grundsatzabteilung, Berlin
- Werner
Jann Universität Potsdam, Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät
- Achim
Meerkamp Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bundesvorstand, Berlin
- Renate
Meyer Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Public Management
- Erika
Mezger Leiterin der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Frieder
Naschold † Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Isabella
Proeller Universität Potsdam, Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
- Christoph
Reichard Universität Potsdam, Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät
- Heinrich
Tiemann Staatssekretär des Auswärtigen Amts, Berlin
- Göttrik
Wewer Staatssrat beim Senator für Inneres und Sport, Bremen

Jörg Bogumil
Rolf G. Heinze
(Hg.)

Neue Steuerung von Hochschulen

Eine Zwischenbilanz

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8360-7284-7
ISSN 0948-2555

Copyright 2009 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Einleitung	7
<i>Jörg Bogumil, Rolf G. Heinze</i>	
Hochschulpolitik im Ländervergleich	13
<i>Ute Lanzendorf, Peer Pasternack</i>	
Hierarchie und Kooperation	29
Die zwei Seelen einer Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule	
<i>Karsten König</i>	
Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen	45
Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen?	
<i>Michael Jaeger</i>	
Der Kampf um Sichtbarkeit	67
Zur Kolonisierung des wissenschaftsinternen Wettbewerbs durch wissenschaftsexterne Evaluationsverfahren	
<i>Richard Münch, Max Pechmann</i>	
Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument	93
<i>Sascha Gerber, Jörg Bogumil, Rolf G. Heinze, Stephan Grohs</i>	
Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme	123
Deutschland in internationaler Perspektive	
<i>Uwe Schimank</i>	
Von Äpfeln, Birnen und Neuer Steuerung	139
Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Reformprojekten in Hochschulen und Kommunalverwaltungen	
<i>Jörg Bogumil, Stephan Grohs</i>	
Literatur	151
Autorin und Autoren	166