

Verhandelte Hochschulsteuerung

10 Jahre Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und ihren Hochschulen

Karsten König
Wittenberg

Zehn Jahre nach der Unterzeichnung der ersten „vertragsförmigen Vereinbarungen“¹ zwischen Landesregierungen und Hochschulen wissen wir über diese Steuerungsinstrumente noch immer vergleichsweise wenig. Fest steht, dass die Landesregierung in allen Bundesländern mit ihren öffentlichen Hochschulen inzwischen Zielvereinbarungen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Hochschulverträge oder Pakte abgeschlossen haben. Einige Erfahrungsfälle sind dokumentiert: Die erste Runde der Zielvereinbarungen in Nordrhein-Westfalen wurde einer Evaluation unterzogen (Müller/Ziegele 2003), die Verhandlungen in Berlin wurden „besucht und beobachtet“ (Pasternack 2005: 74-96) und die Hochschulsteuerung in Hamburg aus systemtheoretischer Perspektive beleuchtet (Nickel 2006). Darüber hinaus wurden die Verhandlungen aus verschiedenen praktischen und theoretischen Perspektiven ausschnittsweise beleuchtet². Eine erste umfassende Analyse mehrerer Bundesländer wird gegenwärtig mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung vom Institut für Hochschulforschung Wittenberg ausgearbeitet. In zehn Bundesländern³

¹ Unter diesem Begriff wird hier die (technische wie begriffliche) Vielfalt der eingesetzten Kontraktinstrumente zusammengefasst.

² Die gesetzlichen Grundlagen haben Burkhard/Quiasser (2005) untersucht, einen bundesweiten Überblick geben König/Schmidt/Kley (2003). Außerdem wurden Zielvereinbarungen aus Perspektive der Gleichstellung (Degethoff de Campos u.a.) untersucht und in Bezug zum Bologna-Prozess analysiert (König 2005). Die psychologischen Hintergründe des Instruments erläutert Wottawa (2001), und juristische Aspekte haben vor allem Trute (2003) und Uerpmann (1999) dargestellt.

³ Nicht in die Studie aufgenommen wurden die Länder Baden-Württemberg, Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Saarland und Sachsen, weil dort zu Beginn der Studie keine oder wenig Erfahrungen mit vertragsförmige Vereinbarungen vorlagen.

wurden im Jahr 2005 dazu leitfadengestützte Interviews mit VerhandlungsteilnehmerInnen der Hochschulen und der Ministerien durchgeführt und die vorliegenden Vertragsdokumente inhaltsanalytisch ausgewertet. Aus dieser Studie⁴ können im vorliegenden Text die ersten Schlussfolgerungen gezogen werden: Dabei werden zunächst der Entwicklungsstand kurz dargestellt (nachfolgend Kapitel 1.), besondere Schwierigkeiten der Verhandlungen aufgezeigt (2.) und die vereinbarten Berichtspflichten und Sanktionen im Ländervergleich erläutert (3.). Im vierten Abschnitt werden unterschiedliche Inhalte der Vereinbarungen analysiert und daraus abschließend eine Strategie für die weitere Entwicklung der Kontraktsteuerung im Hochschulsektor abgeleitet.

1. Der Entwicklungsstand

Auf der Ebene zwischen Landesregierungen und Hochschulen wurden die ersten „vertragsförmigen Vereinbarungen“ im Jahr 1997 in Baden-Württemberg, Berlin und Niedersachsen abgeschlossen. In allen drei Ländern ging es zunächst vor allem darum, anstelle eines von kurzfristigen Haushaltssperren und Kürzungen gebeutelten Hochschulhaushalts finanzielle Planungssicherheit durch langfristige Einsparungen zu erkaufen. Neben solche „Finanzierungsvereinbarungen“ traten in den folgenden Jahren auch Dokumente, in denen unterschiedliche hochschulpolitische Ziele festgehalten wurden. Im Jahr 2006 hat Mecklenburg-Vorpommern als letztes Bundesland mit fünf seiner sechs staatlichen Hochschulen Vereinbarungen abgeschlossen (s.u.). Bundesweit kann grob unterschieden werden zwischen „Pakten“, die die Wissenschaftsministerien mit allen Hochschulen (bzw. Universitäten) gleichzeitig abschließen, und „Einzelvereinbarungen“, die für jede Hochschule einen eigenen Text enthalten. Einige dieser Einzelvereinbarungen haben jedoch das Prinzip der Pakte integriert, indem wesentliche Textblöcke (zum Beispiel zur Hochschulfinanzierung) identisch sind (Hochschulverträge in Berlin).

⁴ „Die Reform der staatlichen Hochschulsteuerung durch Kontraktmanagement und ihre Bedeutung für Mitbestimmung und Chancengleichheit an den Hochschulen“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

Übersicht 1: Vertragsförmige Vereinbarungen in allen Bundesländern

Bundesland	Pakte ⁵	Einzelvereinbarungen
Baden-Württemberg	1997-2006: Solidaripakt (-1500 Stellen)	2004-2006: Zielvereinbarung Uni Freiburg ⁶
Bayern	2005-2008: Innovationsbündnis (Mittel aus Innovationsfonds)	2006-2008: Zielvereinbarungen
Berlin	Kein Pakt	2006-2009: Hochschulverträge (erstmalig 1997, jeweils mit Einsparungen verknüpft)
Brandenburg	2004-2006: Hochschulpakt („Bestandsgarantie“)	2004-2006: Zielvereinbarungen
Bremen	1998-2004: Rahmenvereinbarung (Einsparungen)	2004-2005: Kontrakte (erstmalig 2000; Ergänzungen 2006)
Hamburg	2002-2005: Zukunftspakt (Strukturkommission)	2005-2006: Ziel- und Leistungsvereinbarungen (erstmalig 1999)
Hessen	2002-2005: Rahmenvereinbarung („Bestand“) 2006-2010: Hochschulpakt (Kopplung an Steueraufkommen)	2006-2010: Zielvereinbarungen (erstmalig 2002)
Mecklenburg-Vorpommern	Kein Pakt	2006-2010: Zielvereinbarungen, Zielvorgabe für Uni Rostock
Niedersachsen	1997-2002: Innovationspakt I („Bestand“) 2000-2006: Innovationspakt II (Solidarbeitrag) 2006-2010: Hochschulpakt („Bestand“)	2005-2008: Zielvereinbarungen (erstmalig 2002)
Nordrhein-Westfalen	2000-2009: Qualitätspakt (-2000 Stellen)	2005-2006: Zielvereinbarungen (erstmalig 2002)
Rheinland-Pfalz	Kein Pakt	2003-2007: Zielvereinbarungen (einzelne Hochschulen)
Saarland	Kein Pakt	2003-2006: Zielvereinbarungen (Uni, erstmalig 2000)
Sachsen	2002: Hochschulpakt (nicht unterzeichnet) 2003-2010: Hochschulpakt (-10% Stellen)	Bisher nur nichtöffentliche „Entwicklungsvereinbarungen“, Zielvereinbarungen 2007 erwartet.
Sachsen-Anhalt	Kein Pakt	2006-2010: Zielvereinbarungen, mit Einsparungen für alle Hochschulen verknüpft. (Erstmalig 2002)
Schleswig-Holstein	2004-2008: Hochschulvertrag (Einsparungen)	2004-2008: Zielvereinbarungen
Thüringen	2003-2006: Rahmenvereinbarung („Bestand“)	2003-2006: Ziel- und Leistungsvereinbarung

⁵ Alle öffentlich zugänglichen vertragsförmigen Vereinbarungen können über <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag.htm> abgerufen werden.

⁶ Bisher nur mit einzelnen Hochschulen und überwiegend nicht öffentlich dokumentiert.

Inzwischen sind in allen Bundesländern die vertragsförmigen Vereinbarungen zwischen Landesregierungen und Hochschulen auch in den Hochschulgesetzen rechtlich verankert (vgl. Burkhardt/Quaißer 2005). In zwölf Ländern sind die vertragsförmigen Vereinbarungen im Prinzip verbindlich vorgeschrieben, nur in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Thüringen handelt es sich um Soll- oder Kann-Bestimmungen. Dabei wurden überwiegend Formulierungen gewählt, nach denen die Verantwortung für den Abschluss der vertragsförmigen Vereinbarungen bei den jeweiligen Landesregierungen liegt, und in fünf Ländern haben diese im Falle von scheiternden Verhandlungen die Möglichkeit, Zielvorgaben auch gegen den Willen der Hochschulen zu erlassen. Damit wird bereits in den gesetzlichen Bestimmungen zu den vertragsförmigen Vereinbarungen eine eher von oben nach unten ausgerichtete Lesart der neuen Steuerungsinstrumente dokumentiert.

Trotz dieser verbindlichen rechtlichen Regelungen für die Zielvereinbarung ist deren eigener juristischer Charakter bisher weitgehend ungeklärt. Berlin ist das einzige Bundesland, in dem die Verträge bereits bei ihrer Entwicklung durch den Staatsrechtler und damaligen Präsidenten der Humboldt-Universität zu Berlin, Prof. Hans Meyer, als juristisch verbindlich entwickelt wurden (vgl. Meyer 1997). Doch auch dort ist bisher keine juristische Auseinandersetzung über die Inhalte der Vereinbarungen wirklich ausgefochten worden. Die beteiligten Akteure gehen davon aus, dass die Klage einer Hochschule gegenüber dem Senat die politische Beziehung zwischen beiden zu sehr belasten würde. In allen anderen Bundesländern gelten die vertragsförmigen Vereinbarungen nicht als juristisch einklagbare Dokumente. Die Auswirkungen dieser schwachen Verbindlichkeit sind umstritten, einzelne Autoren sehen darin ein Grundproblem der Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschule (Hoffacker 2003: 103), andererseits ist rechtliche Verbindlichkeit üblicherweise keine Voraussetzung des kooperativen Staatshandelns (Trute 2000: 153, Kirchhof 2003: 239).

2. Die Verhandlungen

Die in den gesetzlichen Grundlagen bereits angelegte Konstruktion der vertragsförmigen Vereinbarungen als ein von den Wissenschaftsministerien gesteuerter Prozess wird auch bei der Entwicklung der Instrumente deutlich. In sechs der zehn untersuchten Bundesländer ging die Initiative

für die Einführung solcher Vereinbarungen eindeutig von der jeweiligen Landesregierung aus, in Berlin gehen die Verträge auf den oben genannten HU-Präsidenten zurück. Nur in Brandenburg, Hessen und Schleswig-Holstein deuten die vorliegenden Daten auf eine Zusammenarbeit von Staat und Hochschulen bei der erstmaligen Entwicklung der Instrumente hin.

In allen untersuchten Ländern hat die Wissenschaftsverwaltung eine inhaltliche Gliederung der Vereinbarungen vorgeschlagen, die dann meist von den Hochschulen mit konkreten Zielen ausgefüllt wurden. Der dabei vorhandene Spielraum wird von den Angehörigen der Hochschulen äußerst unterschiedlich eingeschätzt und reicht von einer insgesamt positiven Bilanz („*Es gab schon Meinungsverschiedenheiten. Es ist aber keine Streitig geblieben. Sie sind alle ausgeräumt worden, sicherlich im Wege von gefundenen Kompromissen*“, Interview Land 4: 402ff.⁷) bis hin zu deutlichem Ärger über die Art der Verhandlungen. Dabei sind es in der Regel weniger die eigentlichen Sachdiskussionen, die zu Verärgerungen bei den Hochschulen führen, sondern eher der Verhandlungsstil. Aus der Perspektive der Hochschulen sind vor allem solche Vorgaben der Wissenschaftsministerien problematisch, die als nicht verhandelbar bezeichnet oder eingeschätzt werden. Häufig genannt wurden zum Beispiel bestimmte Zielmarken bei der Einführung von Bachelor-Studiengängen. Daneben belasteten auch parallele Entscheidungsprozesse die Verhandlungen, wenn etwa das Ministerium Vereinbarungen mit Dritten getroffen hatte, die mit den Hochschulen nicht abgestimmt waren. Der leitende Mitarbeiter einer Universität schilderte das folgende Kommunikationsproblem:

„Das ist kein grundsätzlicher Dissens über die Frage, dass man mit A-Stadt was zusammen machen wollte und könnte. Sondern das ist eine Stilfrage, wer mit wem unter wessen Beteiligung über solche Fragen redet. An der Stelle, denke ich, ist sozusagen die Frage der Autonomie der Hochschule, die ja eigentlich dann auch durch Zielvereinbarungen gegeben sein sollte, wieder mit Füßen getreten worden, weil dann auf politischer Ebene etwas verhandelt worden ist.“ (Interview Uni 19: 836ff.)

Insgesamt sind an den Verhandlungen in der Regel nur die jeweiligen Hochschulleitungen und die Vertreter der Wissenschaftsministerien beteiligt. Die allgemeine Vermutung (Freie Universität Berlin 2002: 5), dass die neuen Steuerungsinstrumente eine „Stärkung“ der Hochschulleitungen

⁷ Diese Ziffern beziehen sich auf Nummern und Zeilen der anonymisierten Interviews.

erfordere und begünstige, muss hier zunächst empirisch bestätigt werden: Gesetzlich sind hochschulseitig in der Regel die Hochschulleitungen für den Abschluss der Vereinbarungen verantwortlich. Sie unterliegen allenfalls einer Informationspflicht gegenüber Senaten, Gleichstellungsbeauftragten und Personalvertretungen. Jedoch wird dieses Recht von den Hochschulleitungen unterschiedlich wahrgenommen.

So wurden z.B. in Sachsen-Anhalt 2002 Senatsbeschlüsse über die Zielvereinbarungen herbeigeführt, obwohl die Rektorate dazu nicht verpflichtet waren (Interview Land Sachsen-Anhalt: 315). In anderen Bundesländern sahen sich die akademischen Senate dagegen nur über die Verhandlungen informiert, was von deren Vertretern zum Teil als äußerst problematisch eingestuft wurde. Ähnlich stellt sich die Situation auch für Gleichstellungsbeauftragte und Personalratsvertreter dar: In der Regel haben sie formal keine Möglichkeit, die von ihnen vertretenen Interessen in die Verhandlungen einzubringen. Vor allem PersonalratsvertreterInnen fühlen sich dadurch von wichtigen Entscheidungsprozessen der Hochschulen ausgeschlossen. Gleichstellungsbeauftragten war es dagegen durch großes politisches Engagement zunächst gelungen, unabhängig von formalen Beteiligungsansprüchen eigene Inhalte in die vertragsförmigen Vereinbarungen einzubringen. Allerdings scheint das Thema „Gleichstellung“ gegenwärtig in den Verhandlungen an Bedeutung zu verlieren.

3. Berichte und Sanktion

Neben den eigentlichen Verhandlungen tragen auch die Erfolgskontrolle sowie die Art und Weise, wie Erfolge und Misserfolge honoriert werden, zum Gelingen der Steuerungsprozesse bei. Beide Bereiche sind jedoch auch nach mehrjährigen Erfahrungen in den meisten Bundesländern noch weitgehend ungeklärt. So ist Berlin bisher das einzige Bundesland, das einen Ergebnisbericht zur Beurteilung der in den Hochschulverträgen vereinbarten Ziele veröffentlicht hat (Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005 und 2006). In allen anderen analysierten Ländern ist das Berichtswesen nach Auskunft der Akteure noch „entwicklungsbedürftig“, wobei einzelne Bundesländer zumindest auf ein in groben Zügen ausgearbeitetes Verfahren zur Erstellung und Diskussion der Berichte verweisen können. Zahlreiche Akteure an den Hochschulen äußerten die Vermutung, dass sich die Wissenschaftsministerien kaum mit den Berichten befassen, und selbst über den vom Berliner Senat debattier-

ten Bericht zu den Hochschulverträgen formuliert ein leitender Universitätsmitarbeiter:

„Als wir den Bericht für 2004 abgaben, also April, diskutierte das Land im Abgeordnetenhaus und Wissenschaftsausschuss gerade über den Bericht 2003, und auf eine Art und Weise, dass man auch hätte gar nichts schreiben müssen.“ (Interview Uni Berlin: 657-661)

Dies führt zur Frage nach angemessenen Reaktionen auf das, was die Hochschulen im Rahmen der Vereinbarungen erreicht haben. Gemeinhin wird angenommen, dass erreichte Ziele belohnt und nicht erreichte Ziele mit Sanktionen belegt werden sollten (HRK 2005: 5f.). Die Frage, wie eine solche konkrete Verbindung von Zielen und staatlichen Gegenleistungen aussehen könnte, ist bisher in keinem Bundesland wirklich überzeugend gelöst. Drei Varianten können empirisch identifiziert werden:

1. Werden neben den Zielen auch finanzielle Zuweisungen genannt und eine allgemeine Abhängigkeit der Zuweisungen von den Zielen angenommen, so bleibt die Beziehung diffus. Das Ergebnis werde sich in den nächsten Verhandlungen auswirken, heißt es, ohne dass glaubhaft begründet werden kann, wie dies nachvollziehbar geschehen soll. Der Vertreter der Wissenschaftsbehörde in Bremen erläuterte, wie diese politische Reaktion in der Praxis aussieht: *„Also der Bericht wird dem parlamentarischen Ausschuss vorgestellt. Insbesondere die Politiker gucken wirklich auf die Inhalte, insbesondere wo sie Kenntnisse von haben, und fragen durchaus auch nach. Und das ist natürlich nicht unbedingt angenehm“* (Interview Land Bremen: 714-179). Auch seitens der Universität Bremen wurde deutlich gemacht, dass man bemüht sei, den Parlamentariern gute Ergebnisse vorweisen zu können.
2. Auf der anderen Seite werden finanzielle Zuweisungen an konkrete Vorhaben, wie die Einrichtung bestimmter Zentren oder der Aufbau von virtuellen Lehrangeboten, gebunden. Diese sind dann jedoch weniger als Ziele („mehr internationale Forschungsbeziehungen“), sondern eher als Maßnahmen („Aufbau einer Außenstelle in New York“) formuliert. Diese Variante wurde in Einzelfällen (Brandenburg, Bayern, z.T. Hessen) umgesetzt. Das Verfahren hat jedoch große Ähnlichkeit zur Projektfinanzierung über Ausschreibungen oder Wettbewerbe⁸.

⁸ Führt man sich außerdem vor Augen, dass z.B. die TU München 2006 über 100 Mio Euro Drittmittel und rund 30 Mio Euro aus der Exzellenzinitiative erwirtschaftet, fallen die in der

3. Schließlich wäre denkbar, dass Zuweisungen an die Erreichung bestimmter Zielwerte, wie zum Beispiel bestimmter Anteile von Studentinnen oder Professorinnen, gebunden werden. Tatsächlich wurde diese Variante in zehn der sechzehn Bundesländer (Jaeger u.a. 2005: 25) im Rahmen der leistungsorientierten Mittelverteilungen zwischen Staat und Hochschulen umgesetzt; zum Teil wird das Verfahren auch in den vertragsförmigen Vereinbarungen dokumentiert (z.B. in den Hochschulverträgen in Berlin), es steht dann aber in keinem engeren Zusammenhang zu den sonstigen Zielen der Vereinbarung.

Nach Auskunft der befragten Akteure in den Landesregierungen verhindern darüber hinaus zwei Umstände eine sichtbare Reaktion auf die Leistungen der Hochschulen: einerseits fehlt es an nachvollziehbaren Verfahren zur Bemessung von Belohnungen und Sanktionen, andererseits wirken die ohnedies knappen Finanzmittel begrenzend. Eine Formulierung in den Berliner Hochschulverträgen von 2001, nach der 3 Mio. Euro „nach dem Maß der Vertragserfüllung“ (FU Berlin, ZV 2001: §17) von einer noch zu bestimmenden Kommission zugeteilt werden sollten, wurde nicht umgesetzt, weil die finanziellen Spielräume für weitere Umverteilungen zu klein und der Aufwand für das Verfahren zu groß gewesen wäre (Interview Landesregierung Berlin: 950ff.).

Übersicht 2: Sanktionen in den einzelnen Bundesländern

	Finanzielle Sanktionen	Politische Sanktionen
Berlin	Wegen fehlendem finanziellen Spielraum des Landes und unklarer Bemessungsverfahren nicht vorgesehen (Interview Land Berlin: 950).	Zielverfehlung würde zu politischem Druck führen; es wird seitens der Wissenschaftsverwaltung mit Rückkehr zur Kameralistik gedroht (Interview Land Berlin: 589).
Brandenburg	Sanktionen in der Eingewöhnungsphase nicht vorgesehen; einzelne strukturbildende Projekte sind mit besonderen Finanzzuweisungen verknüpft (Interview Land Brandenburg: 385).	Öffentliche Reaktion erwartet (Interview Uni Brandenburg: 579).

Zielvereinbarung 2006 veranschlagten 0,5 Mio Euro für das „Institute for Advanced Study“, Lehrauftragsmittel und Gleichstellung kaum ins Gewicht (Technische Universität München 2004, 2005, 2006).

Bremen	Nicht geplant, da finanzieller Spielraum knapp und Steuerungswirkung/Zielgenauigkeit bezweifelt (Interview Land Bremen: 714).	Zielverfehlung würde zu politischem Druck führen und vor allem bei der nächsten Mittelverhandlung Nachteile bewirken (Interview Land Bremen: 714).
Hamburg	Fehlender finanzieller Spielraum und fehlendes Bemessungsverfahren machen Bewertung einzelner Ziele grundsätzlich schwierig (Interview Land Hamburg: 501); ab 2005 Orientierung an Umsetzung der Strukturreform vorgesehen (TU HH 04; Abschn. 10.1).	k.A.
Hessen	Qualitative Evaluation der HS methodisch zu kompliziert und steuerungsökonomisch zu aufwändig (Interview Land Hessen: 1100).	Öffentliche Reaktion erwartet: Enormer Legitimationsdruck der HS gegenüber Ministerium, Landtag und Öffentlichkeit (Interview Land Hessen: 1100).
Niedersachsen	Generell finanzieller Spielraum für negative Sanktionen nicht vorhanden, da sonst die Arbeitsfähigkeit der Hochschulen gefährdet sei. Rückführung von zu sanktionierenden Ergebnissen auf sanktionierbares (Fehl-)Verhalten der Hochschulen nicht zu leisten (Interview Land Niedersachsen: 111).	k.A.
Nordrhein-Westfalen	Politischer Wille, ausdrücklich auf Sanktionen zu verzichten, um die Akzeptanz des Instrument nicht zu gefährden (Interview Land Nordrhein-Westfalen: 384). Intern kann das Rektorat Mittel aus dem Innovationsfonds des Landes als Anreize ausgeben (ZV Uni Bielefeld 2002, Z. 62).	Bei den Finanzverhandlungen im Parlament wurden die Berichte der Hochschulen nicht berücksichtigt, so dass es keine Sanktionen geben konnte (Interview Uni Nordrhein-Westfalen: 352).
Sachsen-Anhalt	Nachbessern statt Sanktionierung, um (mentale) Implementierung des Instruments nicht zu belasten (Interview Land Sachsen-Anhalt: 806).	k.A.
Schleswig Holstein	Finanzielle Sanktionen als Disziplinierungsinstrument gewollt, aber noch kein Konzept verfügbar (Interview Land Schleswig-Holstein: 955).	Öffentliche Reaktion erwartet: Reputation der Hochschulen hinsichtlich eines veröffentlichten Scheiterns an Zielvorgaben anfällig (Interview Land Schleswig-Holstein: 881).

Thüringen	Positive Sanktionen (Belohnungen) für nächsten Kontrakt geplant; Finanzielle Sanktionen seien jedoch das einzige Instrument, um gegenüber relativ autonomen HS Druck zu entwickeln (Interview Land Thüringen: 613).	k.A.
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

4. Inhalte der Vereinbarungen

Problematisch an der Diskussion über vertragsförmige Vereinbarungen ist allerdings, dass über unterschiedliche Inhalte diskutiert wird, ohne dies bei der Gestaltung der Instrumente zu berücksichtigen. So kann eine Vereinbarung über die Kooperation mehrerer Hochschulen bei multimedialen Lernangeboten ganz anders verhandelt, überprüft und auch sanktioniert werden als etwa das Ziel, eine innovative Forschungsstruktur zu entwickeln. Es ist deshalb für die weitere Analyse der Instrumente wesentlich, die unterschiedlichen Vereinbarungsgegenstände zu systematisieren. Empirisch können drei Themen ermittelt werden: Neben der eingangs erwähnten Frage der Grundfinanzierung der Hochschulen werden zweitens Fragen der Hochschulstruktur, also die Entwicklung von Fächern und Forschungsrichtungen, und drittens in fast allen Vereinbarungen Ziele genannt, die hier etwas hochschulfremd als „Produktionsziele“ bezeichnet werden sollen. Dieser Begriff bezeichnet in der Theorie des kooperativen Staates Ziele, deren Erreichung vergleichsweise überschaubar und relativ gut planbar ist, wie die Akkreditierung eines Studienganges, die Verringerung der Abbrecherquote oder der Aufbau eines konkreten Forschungszentrums.

In der Regel sind sich Hochschulen und Wissenschaftsministerien über die Notwendigkeit dieser „Produktionsziele“ einig. Aus theoretischer Perspektive geht es dabei um Güter, deren Produktion technisch möglich ist und auch im gesellschaftlichen Interesse liegt, sich aber für die einzelnen Akteure (hier also Hochschulen) nicht direkt lohnt (Benz 1994: 298ff.). Entsprechend wird angenommen, dass die privaten Akteure bzw. Hochschulen bereit sind, die entsprechenden „Güter“ zu „produzieren“, wenn sie dafür einen angemessenen Ausgleich erhalten. Es wird also ein Preis (seien es zusätzliche Gelder oder ein anderes Entgegenkommen des Staates) ausgehandelt. Die dafür notwendigen Verhandlungen werden

allgemein mit dem Begriff „Markt“ bezeichnet und funktionieren durchaus über die Techniken Verhandlungsmacht und Taktik. In Kategorien des Marktes gedacht, wäre dann auch der häufig formulierte Vorwurf nicht mehr haltbar, eine Hochschule würde nur die Ziele formulieren, die sie ohnedies zu erreichen sich vorgenommen hätte: was in einer auf Vertrauen abzielenden Verhandlungssituation wie böse Täuschung erscheint, ist in einer Marktbeziehung geradezu erforderlich, da der Markt eben deshalb funktioniert, weil jeder Teilnehmer sich ausschließlich an seinen eigenen Interessen orientiert. Auch der Ruf nach „gleicher Augenhöhe“⁹ der Verhandlungspartner stellt sich bei Tauschgeschäften nicht. Tauschgeschäfte benötigen nur akzeptierte Regeln und – im Streitfall – ein Gremium, das deren Einhaltung überprüft. Erstaunlicherweise ist dies in keinem der Verhandlungsverfahren in Deutschland bisher integriert worden.¹⁰

Anders stellt sich die Situation bei den Vereinbarungen über die Grundfinanzierung der Hochschulen dar: Die Aussage, mit welchem finanziellen Aufwand die einzelnen Hochschulen von der Landesregierung finanziert werden, ist ebenfalls in allen Bundesländern Gegenstand der Vereinbarungen. Die Tatsache jedoch, dass in den vertragsförmigen Vereinbarungen die Budgets der Hochschulen genannt sind, sagt noch nichts über die tatsächliche Verhandlungsmöglichkeit aus. Die Vertreterinnen und Vertreter der Landesregierungen gaben in acht der zehn Länder an, dass die verfügbaren Summen vor den Verhandlungen im Prinzip fest standen.

⁹ So schreibt das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultus (2006): „Vielmehr werden die wichtigsten Fragen in einem offenen Aushandlungsprozess zwischen Staat und Hochschulen – egal ob vom Staat oder einer Stiftung getragen – entschieden. Das ist der Kern der Zielvereinbarungen. Damit können die Hochschulen erstmals auf gleicher Augenhöhe mit der Landesregierung verhandeln. Dies entspricht dem modernen Staatsverständnis, nach dem die Regierung nicht mehr aus eigener Machtvollkommenheit entscheidet, sondern den Dialog mit den Beteiligten sucht.“

¹⁰ In Österreich ist eine solche Kommission im Univeritätsgesetz verankert (Republik Österreich 2002: § 13, Abs. 8 UG).

Übersicht 3: Aussagen zur Grundfinanzierung der Hochschulen

	Finanzen
Berlin	„Den Hochschulen obliegt die Umsetzung der vorgegebenen Reduzierung“ (Interview Land Berlin: 463), regelmäßige politische Auseinandersetzungen über die Gesamtsumme.
Brandenburg	Das Gesamtvolumen stand vor den Verhandlungen zur Zielvereinbarung fest (Interview Uni Potsdam: 406) und ist im Vertrag festgeschrieben (Zielvereinbarung Uni Potsdam 2004: S. 5).
Bremen	Finanzvolumen stand vor den Verhandlungen zu den Zielvereinbarungen fest (Interview Land Bremen: 552) und ist in der Vereinbarung festgeschrieben (Zielvereinbarung Uni Bremen 2004: 14).
Hamburg	Das Gesamtvolumen wurde vom Parlament der Hansestadt Hamburg (Bürgerschaft) festgelegt und ist in der Zielvereinbarung dokumentiert (Zielvereinbarung TU Hamburg 2004: Abs. 10).
Hessen	Grundfinanzierung im Rahmen des Hochschulpaktes ausgehandelt, später auf Verhandlungsweg nachträglich reduziert (Pakt Hessen 2002). Die Zielvereinbarung 2002 enthält Finanzierungsvereinbarungen zu einzelnen Projekten (Zielvereinbarung Uni Kassel 2002, Abschnitt 5.1).
Niedersachsen	Finanzvolumen im Pakt 2000 festgelegt, nicht mehr verhandelbar (Niedersachsen Hochschulpakt 2000: 1), ebenso im Pakt 2006 (2006: 3). Zielvereinbarungen enthalten keine Finanzaussagen (Zielvereinbarung Uni Hannover 2002).
NRW	Einsparvolumen im Pakt 2000 verhandelt. Die Zielvereinbarung 2002 enthält Finanzierungsvereinbarungen zu einzelnen Projekten (Zielvereinbarung Uni Bielefeld 2002, Abschnitt 5.1).
Sachsen-Anhalt	Die Gesamtsumme war vorgegeben und wurde durch das Ministerium auf die Hochschulen verteilt (Interview Land Sachsen-Anhalt: 864).
Schleswig-Holstein	Das Finanzvolumen ist in der Zielvereinbarung genannt (Zielvereinbarung Uni Kiel 2003: 14), kann „jedoch nicht durch die Nennung ehrgeiziger Ziele vergrößert werden“ (Interview Uni Kiel: 237).
Thüringen	Finanzieller Rahmen ist im Hochschulpakt 2003 dokumentiert; bei den Verhandlungen für die Zielvereinbarungen stand die Gesamtsumme für jede Hochschule fest. (Interview Land Thüringen: 930).

Auch bei Verhandlungen um die Finanzierung der Hochschulen erscheint der Anspruch auf gleiche Augenhöhe wenig hilfreich. Beide Verhandlungspartner sind in dieser Sache nicht „vertragsfähig“, weil keiner von beiden in der Lage wäre, auf die zur Diskussion stehende Leistung zu verzichten: Das Land kann den Hochschulen nicht das Geld verweigern, und letztere können nicht auf ihren Standort verzichten; andererseits sind das Wissenschaftsministerium durch den Landeshaushalt und die Hochschulleitung durch tariflich fixierte Arbeitsverträge und andere Verpflichtungen gebunden:

„Also die Augenhöhe ist nicht gleich. Die Hochschulen haben letztlich die Möglichkeit, irgendetwas nicht zu unterschreiben. Aber dann singt gleich irgendwo der Haushaltsausschuss. Oder das Ministerium singt mit dem Haushaltsausschuss. Es ist sicherlich eine zum Teil auch einseitige Veranstaltung, sicherlich keine Aushandlungsveranstaltung“ (Interview Universität 15: 308).

Erstaunlich ist daran weniger, dass Wissenschaftsministerien selbst nur Gelder verteilen können, die die Parlamente bewilligen, sondern vielmehr die Tatsache, dass in den Verhandlungen immer wieder so getan wird, als ob durch geschicktes Verhandeln ein größeres Budget erzielt werden könnte. Die Entscheidung über die Gesamtausstattung der Hochschulen wird vom jeweiligen Landesparlament und in den Verhandlungen am Kabinettstisch gefällt und allenfalls indirekt von den vertragsförmigen Vereinbarungen zwischen Hochschulen und Wissenschaftsministerium beeinflusst.

Was aber zwischen den Wissenschaftsministerien und den Hochschulen letztlich ausgehandelt werden kann, ist die konkrete Verteilung der finanziellen Mittel auf unterschiedliche Aufgaben der Hochschulen. Dies bedeutet, dass vor allem die Landeshochschulstruktur Gegenstand von Verhandlungen sein könnte. Tatsächlich sind die dramatischen Probleme bei den Verhandlungen zwischen Staat und Hochschulen überwiegend in diesem Bereich angesiedelt. In allen Bundesländern, in denen die Landeshochschulstruktur Gegenstand der Verhandlungen war, gab es zum Teil massive Konflikte um einzelne Fächer. Auch bei den schließlich nicht unterzeichneten vertragsförmigen Vereinbarungen in Schleswig-Holstein (2001),¹¹ Sachsen (2002)¹² und Rostock (2006)¹³ ging es um Einschnitte in die bestehende Fächerstruktur.

¹¹ „Es ging um Geld. Klar“, Interview Land Schleswig-Holstein: 018-030.

¹² Die Hochschulen erwarteten von der Regierung, dass sie die Verantwortung für die Schließung von Fächern übernehme und nicht als „Einsparvorgabe“ an die Hochschulen deligiere (vgl. Heiter 2003).

¹³ Der Senat der Universität Rostock sah sich außerstande, einer Vereinbarung zuzustimmen, „in der die Universität verpflichtet wird, den Studiengang Rechtswissenschaft (Staatsexamen) und den Studiengang Zahnmedizin zu schließen“ (Universität Rostock 2006: 2). Daraufhin wurde durch die Landesregierung eine „Zielvorgabe“ erlassen, die ebendies vorsieht (Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern 2006).

Übersicht 4: Hochschulstruktur als Verhandlungsgegenstand

	Landeshochschulstruktur
Berlin	Strukturentwicklung Aufgabe der Universität (Interview Land Berlin: 431-438).
Brandenburg	Strukturentscheidungen vor den Verhandlungen gefällt, nicht Thema der Kontrakte (Interview Uni Potsdam: 459).
Bremen	Umsetzung der Strukturvorgaben in den Verträgen festgelegt (Zielvereinbarung Uni Bremen 2004: Abschnitt 4.1).
Hamburg	Strukturentwicklung Aufgabe der Universität (Zielvereinbarung TU Hamburg 2004: Abschnitt 2.2).
Hessen	Die Vertragsverhandlungen dienen der Aushandlung einer vom Ministerium entwickelten HS-Struktur (Zielvereinbarung Uni Kassel 2002: Abschnitt 1.2; Interview Land Hessen: 621-644).
Nieder-sachsen	Die Vertragsverhandlungen dienen vor allem der Aushandlung einer vom Ministerium vorgeschlagenen HS-Struktur (Zielvereinbarung Uni Hannover 2004, Abschnitt 1.1; Interview Land Niedersachsen: 1107-1131).
Nordrhein-Westfalen	Strukturentwicklung ist Aufgabe der Universität (Zielvereinbarung Uni Bielefeld 2002, Abschnitt 1.1).
Sachsen-Anhalt	Die Vertragsverhandlungen dienen vor allem der Aushandlung einer vom Ministerium vorgeschlagenen HS-Struktur (Zielvereinbarung Uni Magdeburg 2003, Abschnitt 1; Land Sachsen-Anhalt: 781-798; 887-897).
Schleswig-Holstein	Strukturentwicklung ist Aufgabe der Universität (Zielvereinbarung Uni Kiel 2004, Abschnitt 1.1; Interview Uni Kiel: 135-140).
Thüringen	Strukturentwicklung ist Aufgabe der Universität (Zielvereinbarung Uni Erfurt 2003, Abschnitt 9).

Vor allem in Bezug auf die Landeshochschulstruktur sind die Verhandlungen mit hohen Erwartungen belastet. Sowohl die Akteure in den Landesverwaltungen als auch die in den Hochschulen erhoffen sich offenbar Verständnis für die jeweiligen Interessen (Einsparvorgaben, Ausbildungsbedarfe, Vertrauensschutz bei den Mitarbeitern, Bedeutung bestimmter Fächer), fordern Entgegenkommen und reagieren mit Protest und Verweigerung auf der einen und Machtdemonstration auf der anderen Seite, wenn sie sich „untergebuttert“ oder nicht ernstgenommen fühlen. Die gemeinsame Augenhöhe erscheint in Bezug auf Finanzierung und Struktur zugleich dringend erforderlich und strukturell unmöglich. In den Verhandlungen können nun drei unterschiedliche Reaktionen auf diesen Konflikt ausgemacht werden:

1. Wie bisher wird die Entwicklung der Hochschulstruktur vor allem als staatliche Lenkungsaufgabe verstanden, indem die Wissenschaftsministerien die Struktur letztlich vorgeben. Diese Lösung kann durchaus auch im Interesse der Hochschulen liegen, die so von der Verantwortung befreit werden, selber (konfliktbehaftete) Strukturentscheidungen zu fällen. Das Beispiel Sachsen zeigt jedoch, dass solche Ergebnisse nicht unbedingt ausreichend von den Betroffenen getragen werden: Nachdem sich die Hochschulen 2002 zunächst geweigert hatten, einen Pakt zu unterzeichnen, demzufolge sie selbst hätten festlegen können (oder müssen), welche Studiengänge eingestellt werden sollen, entschied die Landesregierung 2003 selbst. Dies führte jedoch zu kräftezehrenden juristischen Konflikten mit der vom Stellenabbau besonders betroffenen Juristischen Fakultät der Technischen Universität Dresden (Heiter 2003). Inzwischen würde die Technische Universität Dresden die Verantwortung für die Fächerstruktur gerne selber übernehmen, um vor allem eine umfassende Reform der Lehrerausbildung zu ermöglichen. Diese ist jedoch nach Auffassung des Wissenschaftsministeriums mit der im Hochschulpakt vereinbarten Verlagerung der Grundschullehrerausbildung an die Universität Leipzig nicht vereinbar (Zickgraf 2006).
2. Die zweite Möglichkeit besteht darin, die Entwicklung einer Landeshochschulstruktur einem „Markt“ zu überlassen, indem entweder die Verantwortung dafür allein bei den Hochschulen angesiedelt oder ein entsprechendes Indikatorsystem entwickelt wird. So wird z. B. in Nordrhein-Westfalen bewusst auf die staatliche Steuerung der Hochschulstruktur verzichtet und auf die Selbststeuerungskräfte des Marktes bzw. der Hochschulen vertraut (Fangmann 2006: 61f.; Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2003: 2). Wie Lanzendorf und Orr in diesem Band anhand des Beispiels England zeigen, kann die marktähnliche Lösung aber offenbar dazu führen, dass teure Studiengänge wie Chemie nicht mehr ausreichend angeboten werden.
3. Beide Lösungen sind möglicherweise unbefriedigend, weil im ersten Fall mehr oder weniger „am grünen Tisch“ geplant und auf die Planungskompetenz der Hochschulen verzichtet, im zweiten Fall hingegen die übergeordnete landespolitische Perspektive vernachlässigt wird. Dies führt zu einer kooperativen Lösung, in die beide Partner ihre Kompetenz und ihr Interesse an einer erfolgreichen Landeshoch-

schulstruktur einbringen. Ob eine Verhandlungskonstellation eine solche kooperative Lösung ermöglicht, ergibt sich weniger aus den in Übersicht 4 dokumentierten Vorgaben als vielmehr aus der Art und Weise, wie über die Entwicklung der Hochschulstruktur diskutiert wird.

In den vertragsförmigen Vereinbarungen werden also drei unterschiedliche Themen verhandelt: handfeste „Produktionsziele“ (wie der Aufbau eines Medienzentrums oder die Verbesserung der AbsolventInnenquote), die Grundfinanzierung der Hochschulen und die Landeshochschulstruktur. Jeder dieser Verhandlungen steht unter unterschiedlichen Bedingungen: Produktionsziele können in marktähnlichen Situationen verhandelt werden, stellen vergleichsweise geringe Anforderungen an die beteiligten Akteure und führen selten zu wirklichen Konflikten. Es mag sinnvoll sein, solche Ziele auch im Rahmen von Vereinbarungen auszuhandeln, Ute Lanzendorf und Dominic Orr zeigen jedoch in ihrem Beitrag, dass in England eben wegen dieser Nähe zur Projektförderung auf Kontrakte ganz verzichtet wird. Die finanzielle Ausstattung des Hochschulsektors wird im Wesentlichen außerhalb der Verhandlungen entschieden, für sie gelten die Regeln der Politik. Die Untersuchung deutet jedoch darauf hin, dass gerade bei der Landeshochschulstrukturentwicklung kooperative Verhandlungen anderen Entscheidungsverfahren überlegen sein könnten. Diese Ebene soll daher zum Abschluss noch einmal näher beleuchtet werden.

5. Kooperation für die Hochschulentwicklung

Nach Arthur Benz liegt eben in solchen „Entwicklungsaufgaben“ die wesentliche Chance eines kooperativen Staates. In einer Studie über private Akteure konnte er zeigen, dass die Bereitschaft, sich an Entwicklungsaufgaben zu beteiligen, nicht sehr ausgeprägt ist. Dies liege an den z.T. hohen Kosten und den ungewissen Erfolgsaussichten. Kennzeichnend für Entwicklungsaufgaben sei aber, dass eine erfolgreiche Lösung nur gemeinsam erreicht werden könne (Benz 1994: 265). Private Betriebe seien zu einer Beteiligung an entsprechenden Kooperationsverfahren „oft nur durch staatliche Zuschüsse zu bewegen“ (ebd.: 262). Dies gilt vermutlich ebenso für zunehmend autonomer werdende Universitäten: Tatsächlich haben die Bundesländer die Teilnahme an Verfahren zur Strukturentwick-

lung teilweise durch massive Drohungen erreicht. So standen in Sachsen-Anhalt 10% der Haushaltsmittel der Hochschulen unter dem Vorbehalt, dass diese sich in einem Hochschulentwicklungsprozess engagieren (Zielvereinbarung Universität Magdeburg 2003: 10), und auch in vielen anderen Bundesländern machen die Landesregierung die Beteiligung der Hochschulen an Strukturentwicklungsprozessen zur Bedingung für längerfristige Finanzausgaben.

Wenn es jedoch jenseits solcher Machtdemonstrationen gelingt, die Hochschulstruktur in einem gemeinsamen Verhandlungsprozess zu entwickeln, kann eine solche Lösung das Ergebnis von Anweisungsstrukturen oder Marktmechanismen qualitativ überbieten. Ergebnisse aus den Interviews deuten darauf hin, dass Fachkompetenz der beteiligten Akteure eine wesentliche und nicht immer selbstverständliche Voraussetzung für verständigungsorientiertes Verhandeln ist:

„Wir verkörpern auch in unserer Expertise die Breite der Fachkulturen. Wir haben einfach auch Ingenieure und Naturwissenschaftler als Referatsleiter und Referatsleiterinnen. Und wir sind schon in der Lage, mit den Hochschulen auch über fachliche Strukturen zu diskutieren. Wir sind auch in der Lage, eine eigene Position zu entwickeln. Und wir werden auch angehört. Man bestreitet uns nicht das Recht, dass wir das tun.“ (Interview Land 7: 583-595)

Diese Aussage des Vertreters einer Landesregierung wurde von dem Vertreter der Universität im selben Bundesland bestätigt. Dazu gehört aber vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit der Verhandlungspartner, die eigenen Interessen hinter einem gemeinsamen Ziel zurückzustellen und tatsächlich auf dieses hinzuarbeiten (Benz 1994: 263ff.) Das aber erfordert gegenseitiges Vertrauen in die Bereitschaft, an einer Problemlösung mitzuwirken (vgl. Schimank in diesem Band; Kreckel 2003).

Nun aber stellt sich auch die Frage nach der Beteiligung der Angehörigen einer Hochschule aus einer neuen Perspektive: Wenn Hochschulleitungen und Wissenschaftsministerien ihre jeweiligen Kompetenzen in „Hochschulentwicklungsverhandlungen“ einbringen, dann ist es schwer vorstellbar, dass die Angehörigen der Hochschulen daran nicht beteiligt werden können. Andernfalls wäre die von Manfred Stock (in diesem Band) befürchtete Abkopplung von Handlungen und „Zielvereinbarungslirik“ auf Dauer nicht zu überwinden. Der jüngste Bericht über die Berliner Hochschulverträge formuliert das Ziel dieser Bemühungen:

„Es kommt darauf an, in einem konsensualen Prozess die Zielvereinbarungen für alle Gruppen der Hochschulen fruchtbar zu machen und den bisherigen top-down-Prozess in einen bottom-up-Prozess umzuwandeln und die Quali-

tätssicherungsmaßnahmen und das Controlling zu einer ständigen Aufgabe aller in der Wissenschaft Beschäftigten zu entwickeln.“ (Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2006: 62)

Wie es indessen angesichts der entmachteten Senate und frustrierten Personalvertretungen gelingen kann, eine auf Vertrauen basierte Entscheidungskultur in der gesamten Hochschule zu entwickeln, ist völlig offen. Die von Michael Jäger (in diesem Band) beschriebene Entwicklung interner Zielvereinbarungen bildet einen möglichen formalen Rahmen dazu, die von Frank Ziegele und Uwe Schimank (in diesem Band) erläuterten Bedingungen effizienter und vertrauensvoller Verhandlungen sind notwendige Grundlagen. Auch einzelne Beispiele wie der von Ziegele geschilderte Zielfindungsprozess an der TU Kaiserslautern, ein vor einigen Jahren an der Uni Bremen durchgeführtes Zielvereinbarungstraining für Studierendenvertreter (Müller/Voegelin 2002: 2f.) oder das inhaltliche Engagement von Studierenden der Humboldt-Universität Berlin bei der Aushandlung der Hochschulverträge¹⁴ sind erste Beispiele in dieser Richtung:

„Wir wollen, dass eine Zielvereinbarung abgeschlossen wird, von der die ganze Hochschule sagt: Ja, wir können uns damit identifizieren und die Ziele, die da beschrieben sind, das sind unsere Ziele. Und wir wollen dazu beitragen, dass diese Ziele auch erreicht werden.“ (Interview Uni 104: 1)

Zehn Jahre nach der Einführung vertragsförmiger Vereinbarungen im Hochschulbereich besinnen sich die Akteure damit wieder darauf, dass auch Partizipation und Überzeugung (und nicht nur Anreize und Sanktionen) ein Ansporn für Veränderungen der Hochschullandschaft sein können.

Literatur

- Benz, Arthur 1994: Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft.
- Burkhardt, Anke/Gunter Quaißer 2005: Zielvereinbarungen im Spiegel der Landeshochschulgesetze, Institut für Hochschulforschung Wittenberg. <http://www.hof.uni-halle.de/index,id,2.html#202> (5.12.2006).

¹⁴ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 19.02.2004: S. 4: Studierende, „die es gelernt haben, nicht nur in Parolen zu reden, sondern den Sparplänen von Politikern und Hochschulleitung mit Argumenten und Zahlen entgegenzutreten. So zwingend waren die von den Studenten vorgetragenen Daten und Fakten, dass der Senat mehr als 2 Mio. Euro an Kürzungen zurücknahm.“

- Degethoff de Campos, Heidi/Haase, Sigrid/Koreuber, Mechthild/Kriszio, Mari-
anne 2002: Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspo-
litik. Kirchlinteln, Hoffmann & Hoyer.
- Fangmann, Helmut 2006: Hochschulsteuerung in Nordrhein-Westfalen. Struktu-
ren und Instrumente, Sachstand und Perspektiven. In: Beiträge zur Hochschul-
forschung, Heft 1, 28. Jahrgang, S.: 54-65.
http://www.ihf.bayern.de/dateien/beitraege/Beitr_Hochschul_1_2006.pdf
(Zugriff am 4.12.2006).
- Freie Universität Berlin 2002: Das Erprobungsmodell der Freien Universität Ber-
lin. Abschlussbericht der Evaluations-Arbeitsgruppe.
<http://www.fu-berlin.de/service/zuvdocs/weitere/FUBAbschluss020412.pdf>
(Zugriff am 13.01.2006).
- Heiter, Christoph 2003: „Konsenskröte“ geschluckt. In: spiegel-online 3. Juli
2003.
<http://www.tu-dresden.de/jura/protest/protestpresse/Juli/spiegelol030703.pdf>
(Zugriff am 4.12.2006).
- Hochschulrektorenkonferenz 2005. Grundsätze zur Gestaltung und Verhandlung
von Zielvereinbarungen, Hochschulrektorenkonferenz.
http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_Zielvereinbarungen.pdf
(Zugriff am 5.12.2006).
- Hoffacker, Werner 2003: Zur Rolle von Vertrauen und Recht, Markt und Kon-
trakt als Steuerungselemente des Hochschulsystems. In: Wissenschaftsrecht.
Band 36: Heft 2 92-104.
- Jaeger, Michael/Leszczynsky, Michael/Orr, Dominic/Schwarzenberger, Astrid
2005: Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumen-
te der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundeswei-
ten Befragung. Hannover, Hochschul-Informations-System.
<http://www2.his.de/pdf/Kia/kia200513.pdf> (Zugriff am 5.12.2006).
- Kirchhof, Paul 2003: Universitäten zwischen Freiheit und Steuerung. In For-
schung & Lehre. Heft 5/2003: 234-240.
- König, Karsten 2005: Hochschulsteuerung up and down – Bologna-Prozess und
Chancengleichheit im Rahmen von Zielvereinbarungen und Hochschulgeset-
zen. In: Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.): Jahrbuch Hochschule ge-
stalten 2005 – Denkanstöße zum Bologna-Prozess. S. 135-150.
- König, Karsten/Schmidt, Susanne/Kley, Tobias 2003: Zielvereinbarungen und
Verträge zur externen Hochschulsteuerung in Deutschland. Wittenberg, Insti-
tut für Hochschulforschung. www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag.htm
(Zugriff am 20.10.2006).
- Kreckel, Reinhard 2003: "Zum 'neuen' Verhältnis von Hochschulen und staatli-
cher Wissenschaftsverwaltung in Deutschland." Das Hochschulwesen, Heft 3:
S. 90-95.
- Meyer, Hans 1997: Die Universität und der Staat. – In: hochschule ost 2, S. 170-
177.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern
(2006): Einstimmiger Kabinettsbeschluss: Zielvorgabe für die Universität Ro-
stock unvermeidlich. Pressemitteilung v. 02.05.2006.
[http://bildungsklick.de/pm/28038/einstimmiger-kabinettsbeschluss-
zielvorgabe-fuer-universitaet-rostock-unvermeidlich/druckversion](http://bildungsklick.de/pm/28038/einstimmiger-kabinettsbeschluss-zielvorgabe-fuer-universitaet-rostock-unvermeidlich/druckversion)
(Zugriff am 4.12.2006).

- Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2003): Hochschulkonzept NRW 2010 – Kapazitätsziele der Lehr- und Forschungsbereiche.
http://www.verwaltung.fhkoeln.de/imperia/md/content/verwaltung/dezernat1/sg13/service/hochschulkonzept_kapazitaetsziele.pdf (Zugriff am 4.12.2006; auf der Webseite des Ministeriums nicht mehr abrufbar).
- Müller, Ulrich/Frank Ziegele 2003. Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen. Erfahrungen und Zukunftsperspektiven. Gütersloh, Centrum für Hochschulentwicklung.
http://www.che.de/downloads/Zielverein_HS_NRW_AP45.pdf (Zugriff am 5.12.2006).
- Müller, Wilfried/Ludwig Voegelin 2002. Studierende als Mitgestalter/innen der Hochschulentwicklung, Universität Bremen.
http://evanet.his.de/old_evanet/forum/muellervoegelinPosition.pdf (Zugriff am 27.06.2006)
- Nickel, Sigrun 2006: Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultus: Zielvereinbarungen.
http://www.mwk.niedersachsen.de/master/C658271_N6970_L20_D0_1731.html (5.12.2006).
- Pasternack, Peer 2005: Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin. Bielefeld, Unversitätsverlag Webler.
- Republik Österreich 2002: Universitätsgesetz. In: Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, Jahrgang 2002 Ausgegeben am 9. August 2002 Teil I.
http://www.bmbwk.gv.at/medien/7589_ug2002.pdf (5.12.2006).
- Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: Leistungsbericht der Berliner Hochschulen zum Jahr 2004
http://www.berlin.de/imperia/md/content/senwfk/pdfdateien/hochschulpolitik/publikation_leistungsbericht_2004_a1.pdf
 (Zugriff am 4.12.2006).
- Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2006: Vorlage über Umsetzung der Hochschulverträge: Leistungsbericht der Berliner Hochschulen zum Jahr 2005 einschließlich Mittelbemessung.
http://www.berlin.de/imperia/md/content/senwfk/pdfdateien/hochschulpolitik/leistungsbbericht_2005_nachjourfixe_incl_anlagen.pdf (Zugriff am 4.12.2006).
- Trute, Hans Heinrich 2000: Die Rechtsqualität von Zielvereinbarungen und Leistungsverträgen im Hochschulbereich. In Wissenschaftsrecht Band 33, Heft 2: 134-160.
- TU München 2004: Presseerklärung: TU München Spitze bei Drittmitteln.
<http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news-721?searchterm=Drittmittel> (Zugriff am 7.11.2006).
- TU München 2005: Zielvereinbarung in Ausgestaltung des Innovationsbündnisses. http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news_article.2006-07-24.9270326164/zielvereinbarung (Zugriff am 7.11.2006).
- TU München 2006: Presseerklärung: Technische Universität München erringt Exzellenzprädikat.
http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news_article.2006-10-13.5767027973 (Zugriff am 7.11.2006).

- Uerpmann, Robert 1999: Rechtsfragen von Vereinbarungen zwischen Universität und Staat. JZ/Juristenzeitung. 13/1999: 644-653.
- Universität Rostok 2006: So Nicht! Nur mit Jura und Zahnmedizin. In Universitätszeitung Heft 2, 17. Jahrgang, S. 1f.
<http://www.uni-rostock.de/presse/Archiv%20RUZ/ausgabe2-2006.pdf> (Zugriff am 4.12.2006).
- Zickgraf, Astrid 2006: Warum die vorausschauende Reform der Lehrerausbildung in Dresden zu scheitern droht. In: Bildung Plus. http://bildungplus.forumbildung.de/templates/imfokus_inhalt.php?artid=490 (Zugriff am 5.12.2006).