



# Instrumente der Hochschulsteuerung:

**versteckte Differenzierung**

*Karsten König*





# Instrumente der Hochschulsteuerung:

versteckte Differenzierung

1. Verwaltungsmodernisierung als Problem des **Föderalismus?**
2. Die Entwicklung der Steuerungsinstrumente:  
**Homogenisierung**
3. Verdeckte **Differenzierung**
4. Das **Lösungspotential** der Verwaltungsreform



**Ausgangspunkt für die Einführung „neuer“  
Steuerungsinstrumente war nicht die  
Bundesgesetzgebung, sondern die Veränderung  
der Rahmenbedingungen:**

- Zunehmend komplexe Sachverhalte können immer weniger hierarchisch gesteuert werden.
- Wachsende Mehrebenenverflechtungen erfordern Kooperation anstelle von Anweisung.
- Der Gesetzesvollzug enthält zunehmend einen Interpretationsspielraum; Vollzugsaufgaben werden zu Verhandlungsgegenständen.
- Politikverflechtungsfälle

(z.B. Arthur Benz 1995)





- 
- Intermediäre Institutionen (ca. 1996)
  - Experimentierklauseln (1999)
  - Hochschulräte (2000)
  - Pflicht zur Evaluation (2000)
  - Vertragsförmige Vereinbarungen (2000)
  - Leistungsorientierte Mittelverteilung (2002)
  - Berufung durch Hochschule (2006)

(Verbreitet in 6 von 16 Ländern)



## 2. Homogenisierung: Hochschulräte

Land	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>B.-Württemberg</b>						entscheidend						
<b>Bayern</b>				beratend	entscheidend							
<b>Berlin</b>	entscheidend											
<b>Brandenburg</b>						beratend						
<b>Bremen</b>												
<b>Hamburg</b>							entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend
<b>Hessen</b>						beratend						
<b>M-Vorpommern</b>								beratend	beratend	beratend	beratend	beratend
<b>Niedersachsen</b>								beratend	beratend	beratend	beratend	beratend
<b>NRW</b>						beratend	beratend	beratend	beratend	beratend	beratend	entscheidend
<b>Rheinland-Pfalz</b>												beratend
<b>Saarland</b>								entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend
<b>Sachsen</b>							entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend	entscheidend
<b>Sachsen-Anhalt</b>												beratend
<b>Schl.-Holstein</b>												
<b>Thüringen</b>					beratend							

 = beratend     = entscheidend





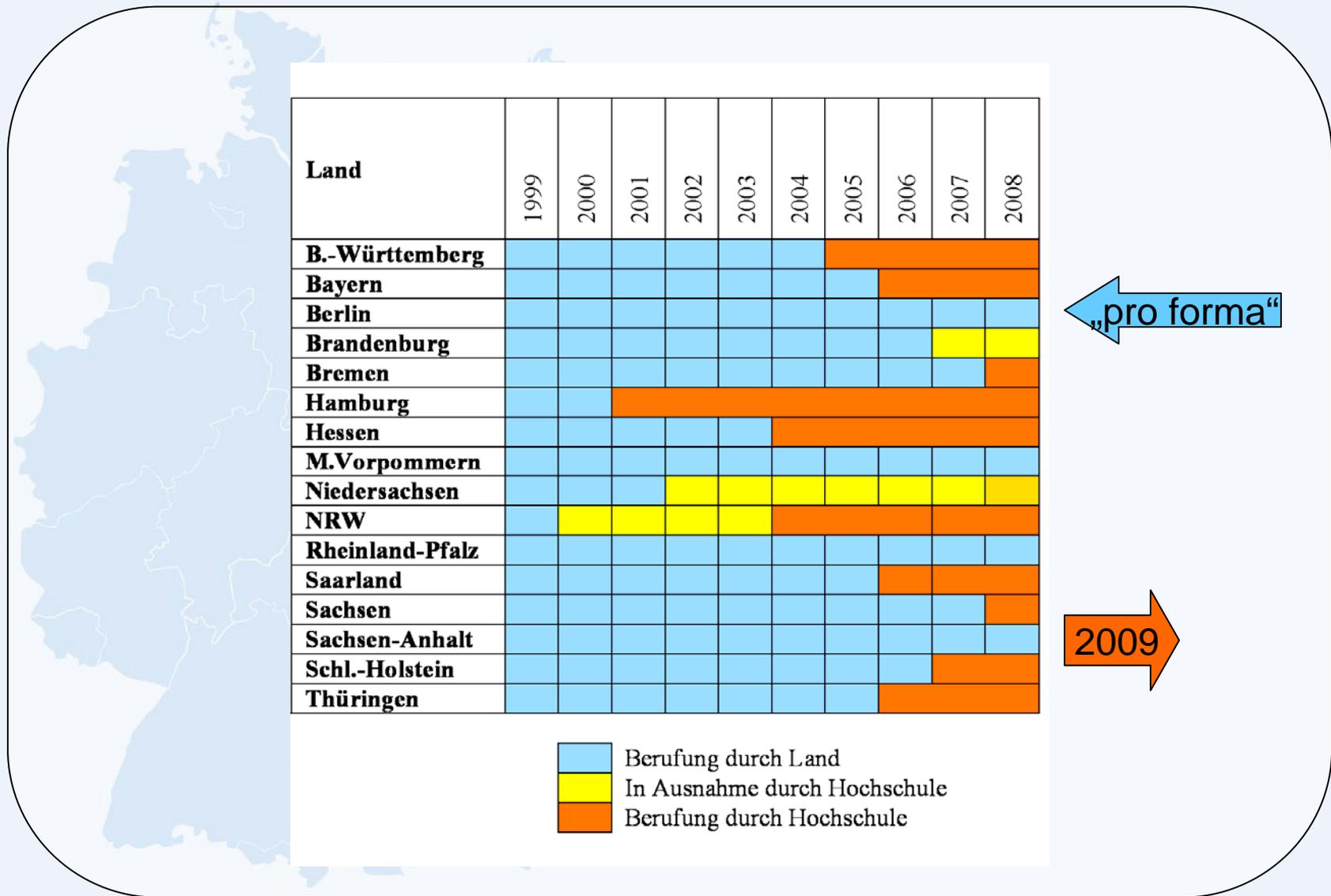
## 2. Homogenisierung: Mittelverteilungsmodelle seit...

Land	seit	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>B.-Württemberg</b>										
<b>Bayern</b>										
<b>Berlin</b>										
<b>Brandenburg</b>										
<b>Bremen</b>										
<b>Hamburg</b>										
<b>Hessen</b>										
<b>M.Vorpommern</b>										
<b>Niedersachsen</b>										
<b>NRW</b>	1993									
<b>Rheinland-Pfalz</b>	1991									
<b>Saarland</b>										
<b>Sachsen</b>										
<b>Sachsen-Anhalt</b>										
<b>Schl.-Holstein</b>										
<b>Thüringen</b>										





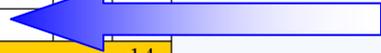
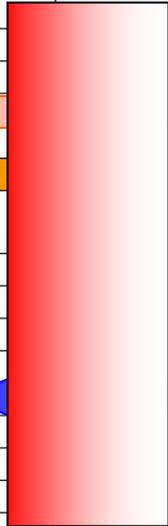
## 2. Homogenisierung: Berufungen durch Hochschule



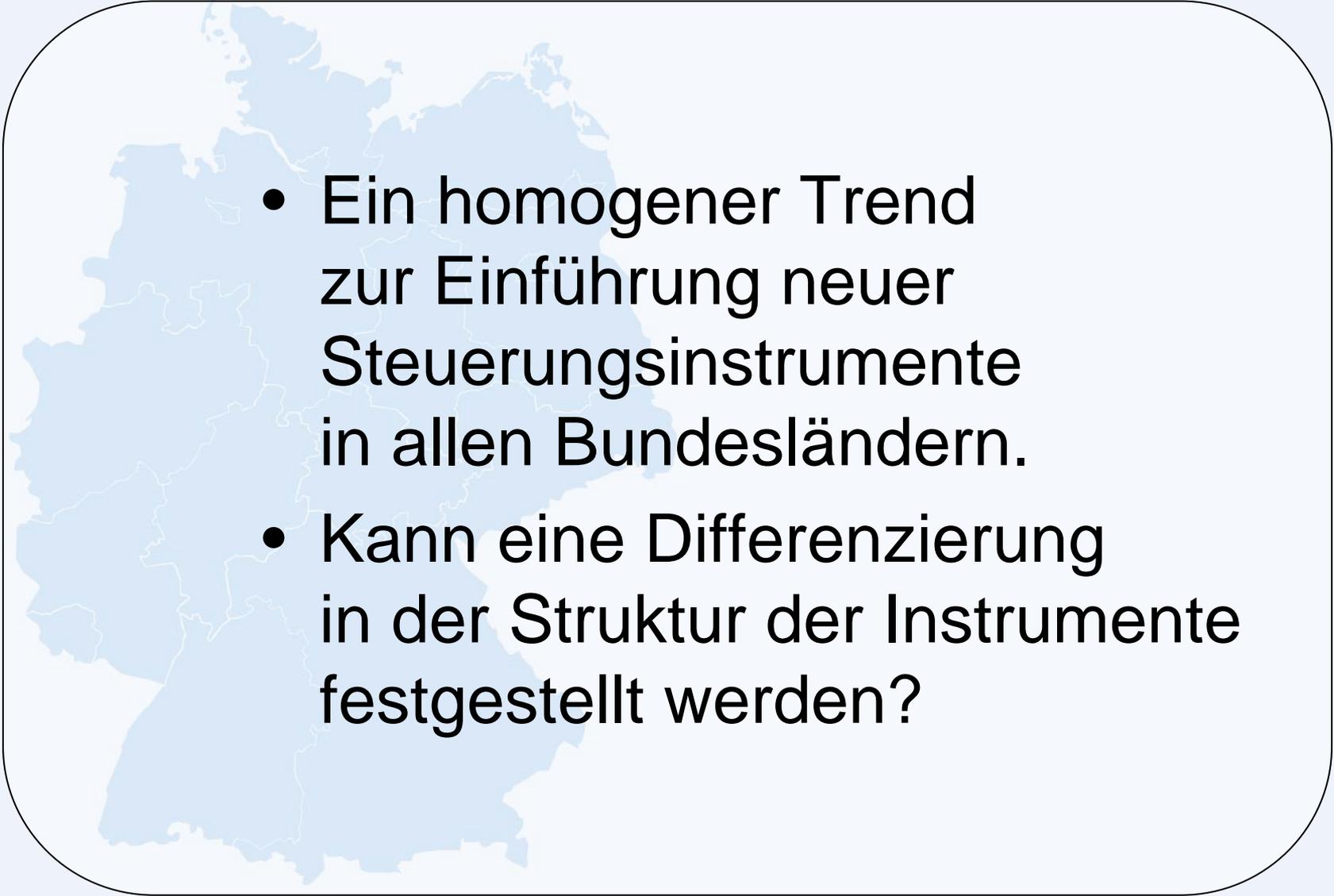


# 2. Homogenisierung: Vertragsförmige Vereinbarungen

Land		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ende
Baden-Württemberg	ZV								04	---	06					
	Pakt	97	---	---	---	---	---	---	---	---	06	07	--	--		14
Bayern	ZV										06	---	---	09	---	13
	Pakt										06	---	---	09	---	13
Berlin	Verträge	97	---	---	00	01	02	03	---	05	06	---	---	09	10	13
Brandenburg	ZV								04	---	06	07	---	09	10	12
	Pakt								04	---	06	07	---	---	10	
Bremen	ZV						02	03	04	05	06	07	---	09		
Hamburg	ZV			99	---	01	02	03	04	---	06	07	08	09	10	
	Pakt						02	---	---	05						
Hessen	ZV						02	---	---	05	06	---	---	---	10	
	Pakt						02	---	---	05	06	---	---	---	10	
Mecklenburg-Vorpommern	ZV										06	---	---	---	10	
Niedersachsen	ZV						02	03	04	05		--	08			
	Pakt	97	---	---	00	---	---	---	---	---	06	---	---	---	10	
NRW	ZV				00	---	---	---	04	05	06	07	---	---	10	
	Pakt				00	---	---	---	---	---	---	---	---	09		
Rheinland-Pfalz	ZV							03	---	---	---	07				
Saarland	ZV							03	---	---	06		08		10	
Sachsen	ZV							03	---	---	---	---	---	---	10	
	Pakt							03	---	---	---	---	---	---	10	
Sachsen-Anhalt	ZV							03	---	05	06	---	---	---	10	
Schleswig-Holstein	ZV				00	01			04	---	---	---	08	09		13
	Pakt												09			13
Thüringen	ZV								04	---	06		08	---		11
	Pakt								04	---	06		08	---		11

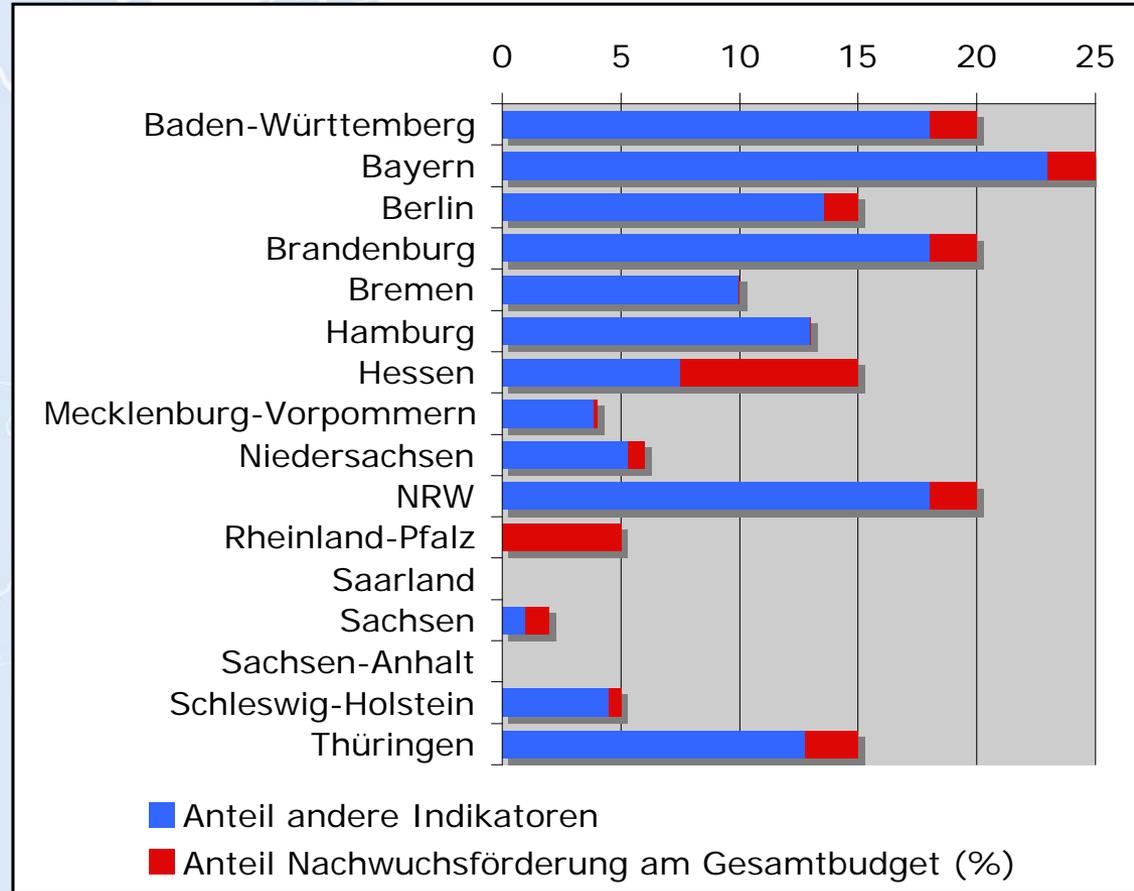


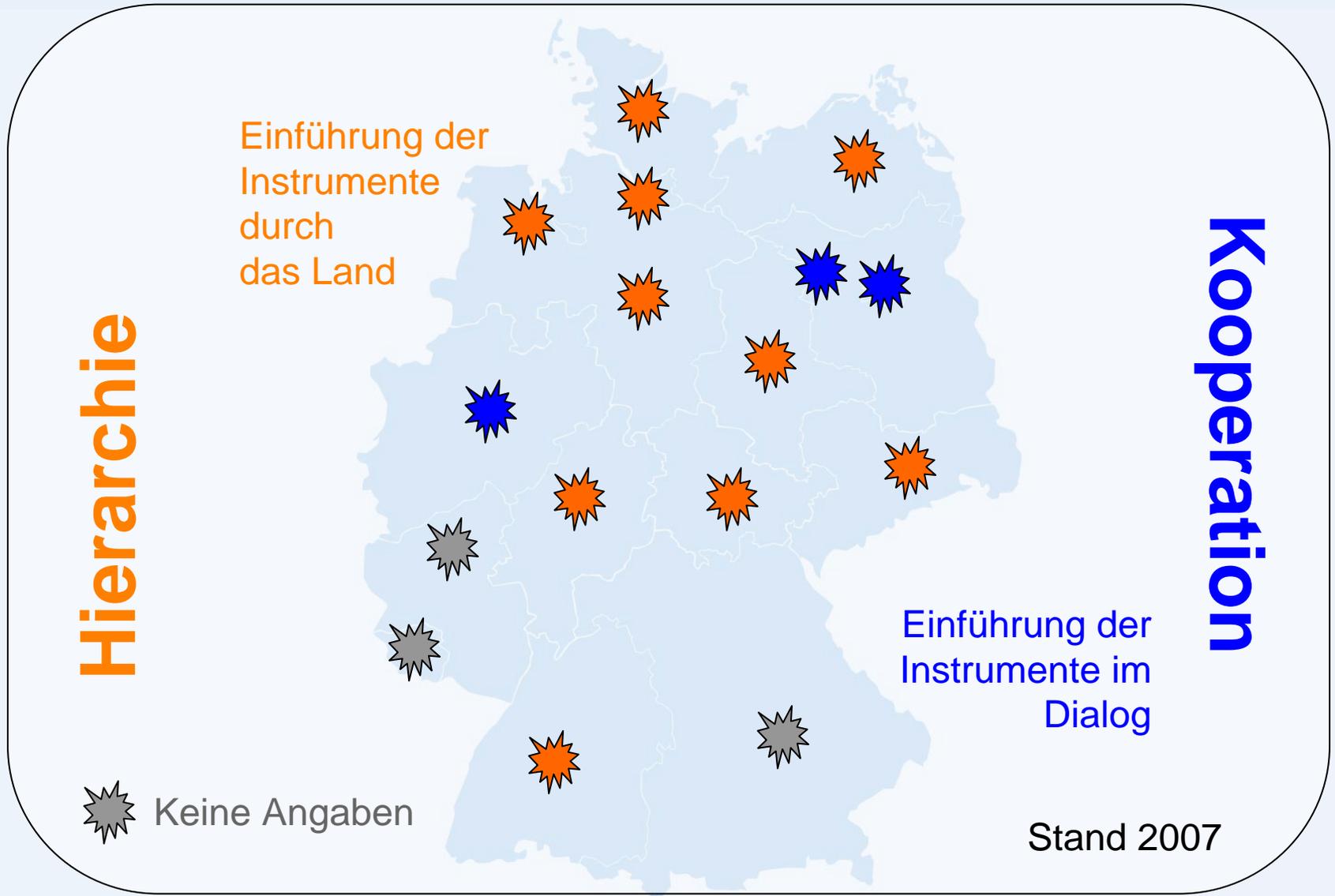


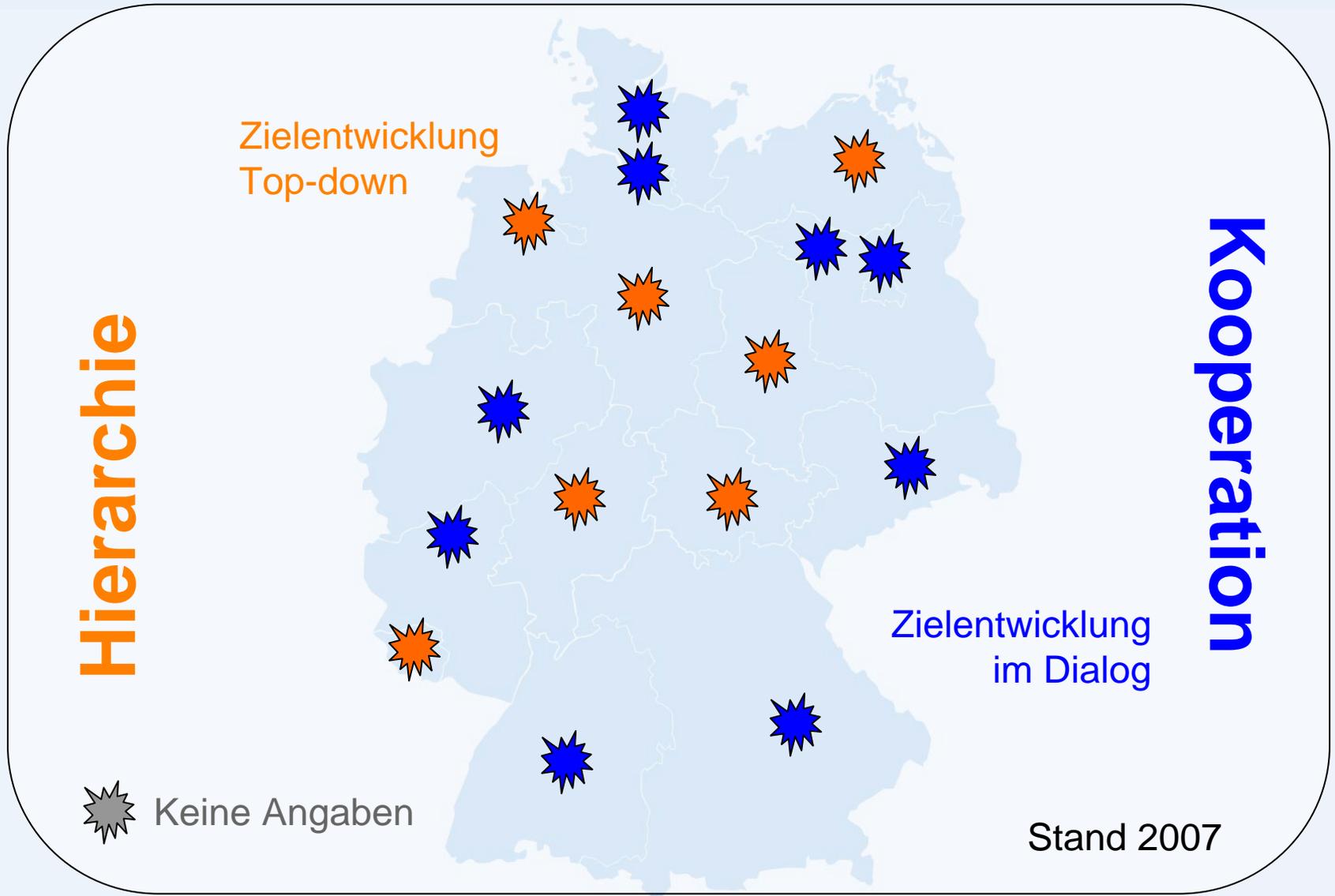
- 
- Ein homogener Trend zur Einführung neuer Steuerungsinstrumente in allen Bundesländern.
  - Kann eine Differenzierung in der Struktur der Instrumente festgestellt werden?

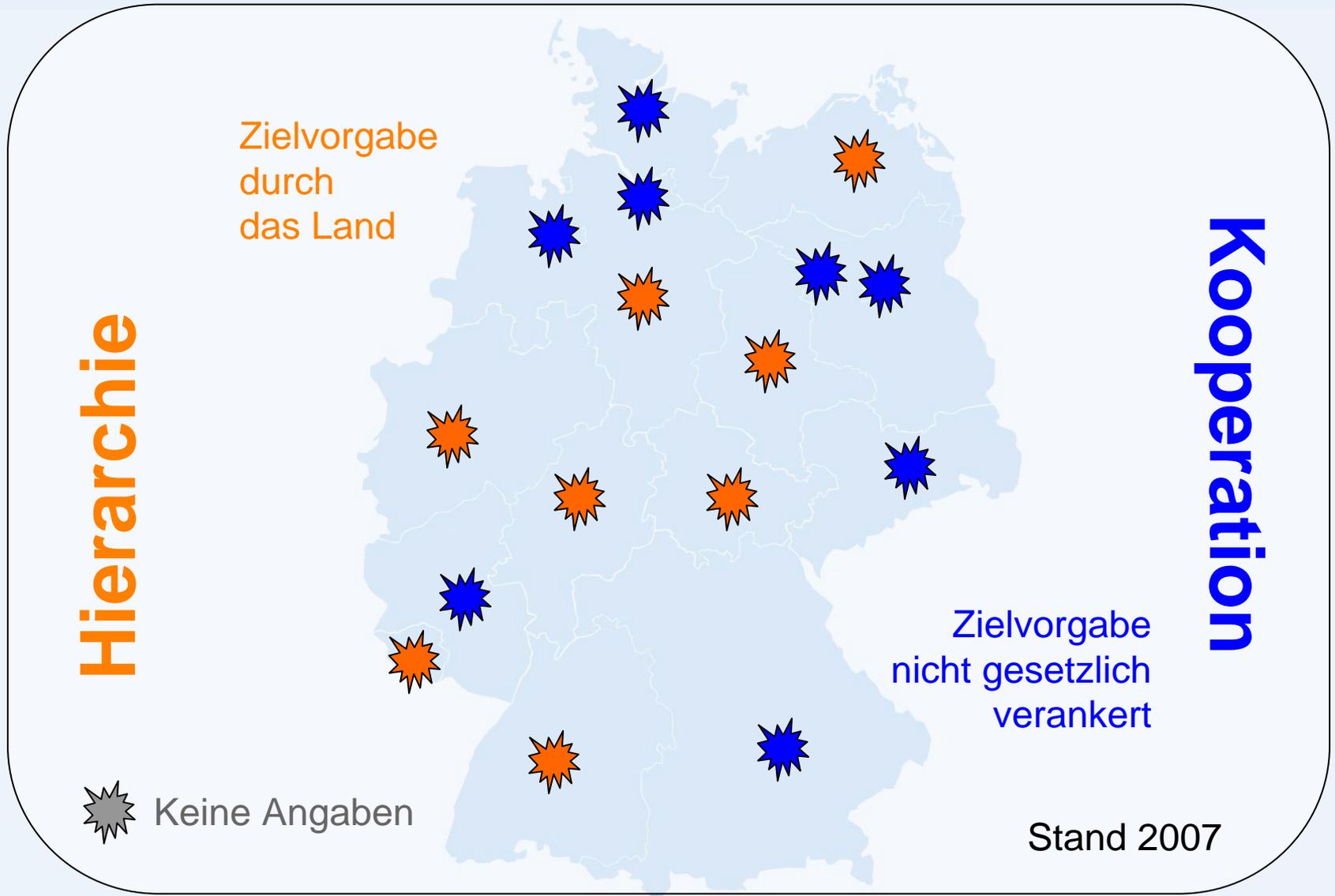


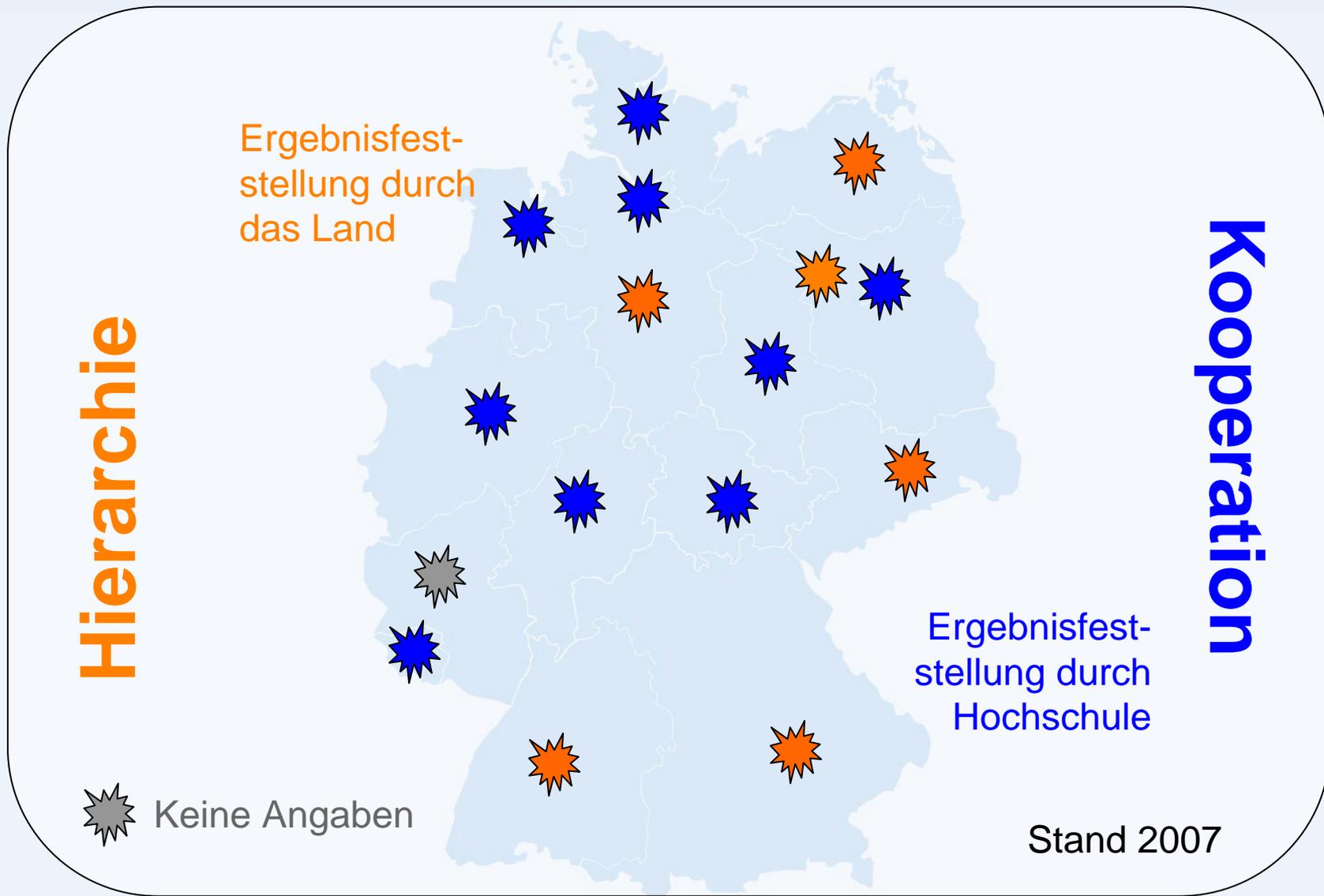
# 3. Differenzierung: Inhalte der Mittelverteilung













Ausgangslage:

- Gesellschaftliche Komplexität
- Mehrebenenverflechtungen
- Interpretationsspielraum im Gesetzesvollzug
- Politikverflechtungsfälle

- Strategische Steuerung
- Problemorientierung
- Kooperationsfähigkeit
- Moderationsfähigkeit
- Mehrebenenverflechtungen gestalten
- Legitimation durch Mitbestimmung

(Arthur Benz 1995)





- Strategische Steuerung
- Problemorientierung
- Kooperationsfähigkeit
- Modernisierung
- + Ziele anstelle von Detailsteuerung
- - Keine Verhandlungen über Landesgrenzen
- Mehrere Ebenen
- Hochschuln fordern die Verantwortung des Staates ein
- Gestaltung
- Legitimierung durch Mitbestimmung

Arthur Benz 1995





- Strategische Steuerung
  - Problemorientierung
  - Kooperationsfähigkeit
  - Moderation
  - Mehrebenenverhandlungen gestalten
  - Legitimation durch Mitbestimmung
- + Dialog zwischen Staat und Hochschulen verbessert
  - „Gefühltes Durchgreifen“ des Staates
  - Deutschlandweit kein Schlichtungsverfahren

Arthur Benz 1995





- Strategische
- Problemorientiert
- Kooperationsfähigkeit
- Moderationsfähigkeit
- Mehrebenenverflechtungen gestalten
- Legitimation durch Mitbestimmung

- Mehrebenenverflechtungen erschweren Verhandlungen
- Mitbestimmungsrecht der Senate eingeschränkt
- Intrinsische Motivation gefährdet
- Zielentwicklungsprozesse
- Zielvereinbarungskommission (Stefan Kracht 2006)

Arthur Benz 1995



- Starke Differenzierung in der Ausgestaltung der Instrumente
- Unklare Verteilung von kooperativen und hierarchischen Elementen
- Für Problemlagen scheinen kooperative Verfahren eher geeignet zu sein

**Vielen Dank!**





**Vielen Dank!**

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

