Der Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem Eine empirische Untersuchung ihrer Ausgestaltung und Wirkungsweise

Thomas Schröder

Ein DFG-Forschungsprojekt, dessen Ergebnisse in dem vorliegenden Beitrag dargestellt werden, beschäftigt sich mit den im deutschen Hochschulsystem eingesetzten Steuerungsverfahren und die darüber zu erzielenden Steuerungswirkungen. Häufig wird dem deutschen Hochschulsystem mangelnde Effizienz vorgeworfen. Neben inadäquaten Organisations- und Entscheidungsstrukturen werden vor allem eine unzureichende Leistungsorientierung und fehlende Anreizstrukturen bei der Finanzierung der Hochschulen als Ursachen genannt. Um diese Mängel zu beheben, wird der Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren und finanzieller Anreize empfohlen. Die aus diesem Forschungsprojekt gewonnenen Erkenntnisse tragen zum Verständnis der Funktions- und Wirkungsweise leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren bei. Dadurch werden die an sie geknüpften Erwartungen auf eine realistische Basis gestellt und die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung und Wirkungsweise aufgezeigt.

1 Problemstellung und Zielsetzung

Gegenwärtig wird eine intensive und zugleich kontroverse Diskussion über die Reform des deutschen Hochschulsystems und die dazu erforderlichen Schritte geführt (siehe *Arens et al. 2003; BDA/HRK 2003; Hoffacker 2003; Lange 2002; Melzer/Casper 2001; Müller-Böling 2003*). Insbesondere die Einführung wettbewerbsorientierter Mechanismen zur Verteilung finanzieller Mittel sowie die Schaffung eines Quasimarkts für Leistungen in Lehre und Forschung werden als wichtige Voraussetzungen für die Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit eines reformierten Hochschulsystems gesehen (siehe *Ertmann 2003; Franck 2002; Mlynek 2002; Rauhut/Stückradt 2003*). Dies soll u.a. durch den Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren sowie die Schaffung von Anreizstrukturen erreicht werden. Für ausländische Hochschulsysteme liegt eine Vielzahl an Publikationen über die Anwendung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren, den Einsatz von Anreizstrukturen und die damit verbundenen Wirkungen vor (vgl. *Atkinson/*

Massy 1996; Böhm 2000; Clark 1998; Franck 2000; Goedegebuure et al. 1993; HIS 1997 a; Liefner 2001; McPherson/Schapiro 1993; Musselin 1999; Sporn 1999). Demgegenüber beschränken sich Beiträge über die Anwendung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem in der Regel auf theoretische Ausführungen über deren Einsatz und die von ihnen zu erwartenden Auswirkungen sowie die rein deskriptiven Darstellungen der Verfahren (vgl. *Albers 1999; Daniel 1996; Frackmann 1997; HIS 1997 b; Hödl 1994; MWF 1997; Witte 1997; Ziegele/Müller-Böling 2000*).

Die Kenntnis über die Vielfalt und Ausgestaltung der im deutschen Hochschulsystem angewandten Verfahren wurde sowohl durch die „Informationsbörse Mittelverteilung" der Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) (siehe *HIS 2003*) sowie durch Untersuchungen des Instituts für Hochschulforschung Wittenberg (HoF) zur „Hochschulsteuerung in Deutschland" gesteigert (siehe *HoF 2003*). Dennoch fehlen auf der Ebene Deutschlands insbesondere über Wirkungsweise und Akzeptanz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren empirische Erkenntnisse.

Aus diesem Grund wurde von der Abteilung Wirtschaftsgeographie der Universität Hannover zwischen 1998 und 2003 das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Forschungsprojekt „Leistungsorientierte Ressourcensteuerung und Anreizstrukturen in Hochschulsystemen im internationalen und interregionalen Vergleich" durchgeführt (vgl. *Liefner 2001; Schätzl/Liefner/Schröder 2004; Schröder 2003*). Dessen Ziel war es, neue Erkenntnisse über den Einsatz und die Gestaltung von Ressourcensteuerungsverfahren sowie finanziellen Anreizstrukturen in Hochschulen und die von ihnen ausgehenden Wirkungen zu erlangen. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der nationalen, d. h. der auf Deutschland konzentrierten Forschungsphase „Leistungsorientierte Ressourcensteuerung und Anreizstrukturen im deutschen Hochschulsystem – ein nationaler Vergleich" dargestellt (vgl. *Schröder 2003*). Am Beispiel der Universität Hannover, der TU Dresden, der TU Berlin, der TU München sowie der RWTH Aachen wird untersucht, welche Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung Anwendung finden, welche Anreizstrukturen existieren, wie von Seiten der Akteure auf diese reagiert wird und inwieweit mit ihnen die intendierten Wirkungen der Schaffung eines Leistungsanreizes und der Motivationssteigerung erzielt werden. Die in diesem Artikel gemachten Angaben zu den Fallstudien (Datengrundlage, Art und Aufbau der Ressourcensteuerungsverfahren) entsprechen dem Zeitpunkt der Erhebung (Juni 2000 bis Oktober 2001). Da sich die Hochschulen in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befinden, unterliegen auch die leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren Modifikationen. Aufgrund dessen kann es zwischen den hier dargestellten und den mittlerweile angewandten Verfahren zu Abweichungen kommen.

2 Theoretische Annahmen über die Funktion und Wirkungsweise leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren

Unter dem Begriff der leistungsorientierten Ressourcensteuerung wird nachfolgend eine outputorientierte Steuerung verstanden. Dabei wird die Zuweisung von Ressourcen in Abhängigkeit eines vereinbarten oder bereits erzielten Ergebnisses vorgenommen. Dadurch wird ein direkter Zusammenhang zwischen der Definition von Leistungszielen, deren Erfüllung, ihrer Kontrolle und der daran gekoppelten Zuweisung finanzieller Mittel erzielt (vgl. *Brinckmann 1998, S. 155*). Leistungsorientierte Steuerung kann sowohl über Formelmodelle (Mittelverteilungsmodelle), durch Zielvereinbarungen als auch über eine diskretionäre Verteilung finanzieller Mittel aus Finanz- und Stellenpools erfolgen. Zu leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren wird nachfolgend die Gesamtheit dieser Instrumente gezählt.

Beim Einsatz von *Formelmodellen* erfolgt die Mittelverteilung anhand der Berechnung des Budgets durch eine Auswahl von Parametern, d. h. Indikatoren. Die Ressourcenzuweisung kann sowohl zwischen Hochschulen als auch hochschulintern nach diesem Verfahren vorgenommen werden. Die Formeln setzen sich aus einer Zahl von Indikatoren zusammen, die vorab definierte Ziele, die mit dem Einsatz eines Formelmodells verfolgt werden, repräsentieren und mit entsprechenden Preisen und Gewichten versehen sind. In Abhängigkeit von der Erfüllung der Formelparameter berechnet sich die Höhe eines Teils des Hochschulbudgets bzw. ein Anteil des Budgets der hochschulinternen Organisationseinheit (z. B. Fakultät, Fachbereich), auf die das Formelmodell angewendet wird. Die Budgethöhe passt sich somit automatisch an die Veränderung der Parametergrößen an.

Bei *Zielvereinbarungen* wird zwischen einem Mittelgeber und einem Mittelempfänger vereinbart, dass innerhalb eines festgelegten Zeitraums bestimmte Ziele erreicht werden. An diese Zusage wird die Vergabe der finanziellen Mittel geknüpft. Zielvereinbarungen stellen somit ein Instrument dar, mit dem zukünftige Vorhaben finanziert werden. Während Formelmodelle die Ressourcenzuweisung aufgrund einer Bewertung vergangener Leistungen vornehmen, erfolgt bei Zielvereinbarungen eine vorausgehende Finanzierung, die an die Erbringung zukünftiger Leistungen gekoppelt ist. Insbesondere innovative Maßnahmen bedürfen dieser Form der Finanzierung. Zielvereinbarungen können auf verschiedenen Ebenen, beispielsweise zwischen Staat und Hochschule, Hochschulleitung und Fachbereichen sowie zwischen Fachbereich und Instituten im Rahmen von Verhandlungsprozessen geschlossen werden. Zielvereinbarungen sind diskretionäre, also einzelfallbezogene Vereinbarungen. Mögliche Inhalte von Zielvereinbarungen sind beispiels-

weise Vereinbarungen über qualitative Veränderungen, die über die primär quantitativ ausgerichteten Formelmodelle nicht ausreichend berücksichtigt werden. Zielvereinbarungen können zudem innovative Ziele, wie beispielsweise die Einrichtung neuer Forschungs- oder Studienschwerpunkte umfassen, aber auch das Vorhalten von Ausbildungskapazitäten in bestimmten Studienfächern oder die verstärkte internationale Ausrichtung von Forschung und Lehre.

Mit der Einrichtung von *Finanz- und Stellenpools* an Hochschulen ist das Ziel verbunden, der Hochschulleitung eine Verfügungsmasse zur flexiblen Ausstattung und Finanzierung außerplanmäßiger Aufgaben bzw. Maßnahmen zu schaffen. Die Ausstattung der Pools speist sich durch Beiträge der Organisationseinheiten einer Hochschule, wozu einerseits Fachbereiche/Fakultäten aber gegebenenfalls auch die Verwaltung und zentrale Einrichtungen zählen können. Bei zentralen Stellenpools wird ein gewisser Anteil an Planstellen oder Stellen des Personals einer Hochschule zentral vorgehalten. Zentrale Finanzpools speisen sich hingegen aus festgelegten Beiträgen der Organisationseinheiten der Hochschule. Sowohl Finanz- als auch Stellenpools haben gemein, dass die daraus vergebenen Stellen und finanziellen Mittel lediglich eine Zuweisung auf Zeit darstellen und nach Ablauf eines begrenzten Zeitraums wieder in die Verfügungsmasse zurückfallen. Damit stellen Pools keine Sparmaßnahme der Hochschulleitung dar, sondern dienen der temporären Redistribution von Stellen und finanziellen Mitteln. Die Entscheidung über die Vergabe von Stellen und Mitteln und somit darüber, welche Maßnahmen gefördert werden sollen, erfolgt durch die Hochschulleitung. Anträge auf Zuweisung aus zentralen Pools können in der Regel alle Organisationseinheiten stellen, die zum Aufbau der zentralen Pools verpflichtet waren. Die zentralen Pools werden an den Hochschulen für die diskretionäre Finanzierung und Ausstattung ausgewählter Maßnahmen eingesetzt. Die an die Maßnahmen geknüpften Ziele und Erwartungen werden vorab zwischen der Hochschulleitung und den Antragstellern vereinbart und sind Voraussetzung für die Zuweisung. Die Verfügungsmasse der zentralen Pools kann beispielsweise für die Unterstützung von Berufungs- und Bleibeverhandlungen, von Studiengängen mit hoher studentischer Nachfrage sowie von außerordentlichen Forschungsvorhaben eingesetzt werden. Der mit der Einrichtung zentraler Pools verbundene Vorteil ist, dass die Hochschulleitung über eigene finanzielle Mittel oder personelle Ressourcen verfügt, mit denen sie Maßnahmen zur Hochschulentwicklung aktiv unterstützt.

Mit dem Einsatz von Formelmodellen, Zielvereinbarungen sowie der Vergabe von Ressourcen aus Finanz- und Stellenpools, also leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren, wird die Beeinflussung der Aktivitäten der von den Verfahren betroffenen

Wissenschaftler in Richtung vorab definierter Ziele verfolgt. Mit den Verfahren soll der Wettbewerb innerhalb der Hochschulen stimuliert werden, da Konkurrenz um die begrenzten zur Verteilung stehenden Ressourcen erzeugt wird. Über die Verfahren werden Anreize geboten, sowohl qualitative Verbesserungen als auch quantitative Leistungssteigerungen vorzunehmen. Darüber hinaus sollen sie die Motivation der Betroffenen steigern. Durch Belohnungen in Form finanzieller Zuweisungen für die Verwirklichung der über Mittelverteilungsmodelle und Zielvereinbarungen gesetzten Ziele, wird die Beeinflussung des Verhaltens und der Aktivitäten der Wissenschaftler verfolgt. Die Anwendung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren erfolgt aufgrund der Annahme, dass über sie eine zielorientierte Steuerung von Hochschulen realisiert werden kann.

3 Methodisches Vorgehen – Durchführung und Methodik – Auswahl der Fallstudien

Als Fallstudien wurden die folgenden fünf Hochschulen ausgewählt: Technische Universität München (TUM), Technische Universität Berlin (TUB), Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH), Technische Universität Dresden (TUD), Universität Hannover (UH). Als Auswahlkriterien der Fallstudien dienten u. a.:

- das Vorliegen leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren, insbesondere von Mittelverteilungsmodellen,
- Erfahrungen mit dem Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren, die sich bereits über einen längeren Zeitraum erstreckten,
- eine ähnliche Fächerstruktur der Hochschulen, um eine bestmögliche Vergleichbarkeit zwischen ihnen zu ermöglichen (ausgeprägter Schwerpunkt auf technischen Fächern),
- die ausgewiesene nationale und internationale Reputation der Hochschulen auf dem Gebiet technischer Disziplinen,
- die Auswahl von Hochschulen in Trägerschaft verschiedener Bundesländer, um einen breiten Einblick in die angewandten Verfahren auf Ebene mehrerer Bundesländer aufzuzeigen und um ein breites Spektrum möglicher Steuerungsvarianten zu erfassen,
- die Bereitschaft der Hochschulen, Einblick in die eigenen Steuerungsverfahren zu gewähren.

An den Hochschulen wurden zum einen Daten und Fakten zu den dort angewandten Verfahren und Instrumenten aus hochschuleigenen Veröffentlichungen und den vorliegenden Statistiken erhoben. Zum anderen führte der Autor Intensivinterviews mit Mitgliedern der Hochschulleitungen und der Verwaltungen als auch mit Wissenschaftlern auf Ebene der Fachbereiche bzw. Fakultäten. Die Gespräche wurden anhand teilstandardisierter Fragebögen durchgeführt. Die Zahl der Gesprächspartner belief sich auf insgesamt 67 Personen. Bei der Grundgesamtheit der befragten Personen handelt es sich nach statistischen Maßstäben nicht um eine repräsentative Größe, so dass sich daraus keine signifikanten Folgerungen ableiten lassen. Dennoch ermöglichen die Aussagen der Gesprächspartner eine Einschätzung der Wirkungsweise leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem. Die Ergebnisse sind nicht allgemein auf andere Hochschulen übertragbar, können aber dennoch hilfreiche Aufschlüsse über Vor- und Nachteile, die Wirkungsweise, Probleme und Grenzen der Anwendung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren geben.

4 Erhebung der angewandten leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren

4.1 Vergleichende Darstellung der Ressourcensteuerungsverfahren

Bei der outputorientierten bzw. leistungsorientierten Ressourcensteuerung in Form von Mittelverteilungsmodellen berechnet sich das Budget eines Mittelempfängers in Abhängigkeit der Erfüllung von Formelparametern. Mit dem Einsatz von solchen Mittelverteilungsverfahren sind vielfältige Funktionen verbunden. Einerseits sollen die im Modell verwendeten Parameter veranschaulichen, welche Ziele vom Staat bzw. von der Hochschulleitung erwünscht sind und entsprechend honoriert werden (vgl. *Keller 2000, S. 358*). Des Weiteren wird erwartet, dass der Einsatz dieser Verfahren Wettbewerb zwischen den Mittelempfängern initiiert (vgl. *Hoffacker 2000, S. 89*). Im Idealfall werden Anreize zur Leistungssteigerung geschaffen, indem in der Vergangenheit erzielte Leistungen finanziell belohnt werden (vgl. *Kreutz-Gers 2000, S. 264*). Ein weiterer Vorteil, der in einem solchen automatischen Verteilungsverfahren gesehen wird, ist das Wegfallen aufwändiger, periodisch wiederkehrender, politischer Aushandlungsprozesse um die Höhe und Aufteilung der Budgets (vgl. *Albers 1999, S. 584*). Bevor auf die Ausgestaltung der verschiedenen Modelle eingegangen wird, sollen einige Kennzahlen die Ausgangslage der Finanzierung an den Fallstudien verdeutlichen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Kennzahlen der Fallstudien

	Universität Hannover	TU Dresden	TU Berlin	TU München	RWTH Aachen
Gesamteinnahmen[1 2 3]	395.335	397.695	663.129	931.770	657.659
Landeszuschuss[1]	289.624	274.221	534.070	702.818	450.871
Drittmittel[1]	100.926	122.999	121.618	181.672	206.788
Studierende [2 4]	26.987	25.135	28.308	17.837	24.707
Relation Drittmittel zu Landeszuschuss (in DM)	0,35	0,45	0,23	0,26	0,46
Relation Landeszuschuss zu Studierende (in DM)	10.732	10.910	18.866	39.402	18.249

[1] Angaben in Tsd. DM

[2] Angaben zu TU Dresden, TU München, RWTH Aachen ohne Medizin

[3] Die Angaben basieren auf der Datengrundlage des angegeben Haushaltsjahres: UH (1998), TUM (1998), TUB (1999), TUD (2000), RWTH (2000).

[4] Die Datengrundlage basiert auf der Zahl der Studierenden zu folgenden Erhebungszeitpunkten: UH (WS 2000/01), TUD (Studienjahr 2000), TUB (Studienjahr 2001), RWTH (WS 2000/01), TUM (SS 2001).

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ist, weisen die Bundesländer den Hochschulen für ihre Aufgaben unterschiedlich hohe Budgets zu. Dies zeigt sich insbesondere an der Relation zwischen der Höhe des Landeszuschusses und der Zahl der Studierenden. Die Unterschiede der Finanzierung sind daher nicht ausschließlich auf unterschiedliche Fächerstrukturen und den dadurch hervorgerufenen Finanzbedarf zurückzuführen (vgl. *Müller-Merbach 2001*). Alle einbezogenen Hochschulen führen eine leistungsorientierte Ressourcensteuerung in Form von Mittelverteilungsmodellen durch. Unterschiede zwischen den jeweils angewandten Modellen bestehen besonders in Hinblick auf die Höhe des zu verteilenden Budgets und der verwendeten Parameter zur Bemessung der Mittelhöhe.

Eine leistungsorientierte Ressourcensteuerung erfolgt an den Fallstudien lediglich für einen Teil der Mittel aus dem Landeszuschuss. Die TU Dresden, die TU Berlin und die TU München verteilen 4% der staatlichen Mittel aus dem Zuschuss des Hochschulträgers leistungs- und belastungsorientiert über Mittelverteilungsmodelle. An der Universität Hannover beträgt dieser Anteil 6,6% und an der RWTH Aachen 9%. Bei dem über Mittelverteilungsmodelle zur Verteilung stehenden Budget handelt es sich bei allen Hoch-

schulen um die „Mittel für Forschung und Lehre". Dies sind die Mittel, die den wissenschaftlichen Einrichtungen vom Hochschulträger für die Finanzierung ihrer Aufgaben in Forschung und Lehre zur Verfügung gestellt werden. Sie beinhalten keine Personalmittel. Die Mittel für Forschung und Lehre werden in der Regel für die Durchführung des Lehrbetriebs eingesetzt. Forschungsaufgaben werden hingegen gewöhnlich über die Einwerbung von Drittmitteln finanziert, die nicht aus dem Landeszuschuss stammen. Die Modelle der dargestellten Hochschulen ähneln sich in ihrem Aufbau. Wesentliche Unterschiede bestehen in der Auswahl der Parameter sowie den funktionalen Anteilen, die sich einerseits in leistungs- und belastungsorientierte Anteile sowie andererseits in forschungs- und lehrbezogene Anteile gliedern lassen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Funktionale Aufgliederung der Anteile der Verteilungsmodelle (in %)

Funktion	**Universität Hannover**	**TU Dresden**	**TU Berlin**	**TU München**	**RWTH Aachen**
leistungsorientiert	16	80	20,9	49,75	58,9
belastungsorientiert	24	20	79,1	40,25	41,1
Summe	**40**[2]	**100**	**100**	**90**[3]	**100**
forschungsbezogen	20	20	13,0	25	27,2
lehrbezogen	20	60	8,4	45	72,8
Sockelbetrag[1]	40	20	78,6	20	-
Ziel- und Leistungsvereinbarungen	20	—	—	—	-
Summe	**100**	**100**	**100**	**90**[3]	**100**

[1] Die Höhe des Sockelbetrags entspricht dem Anteil der vorgestellten Modelle der auf Parameter entfällt, die weder dem Bereich Lehre, noch dem Bereich Forschung eindeutig zugeordnet werden können. Der Sockelbetrag wird häufig an der Personalausstattung (z. B. Professoren, Mitarbeiter) bemessen und übernimmt die Funktion einer Grundausstattung.

[2] An der Universität Hannover werden lediglich 40 % der Mittel leistungs- oder belastungsorientiert bzw. forschungs- oder lehrbezogen zugewiesen, da die übrigen 60 % über einen Sockelbetrag und über Ziel- und Leistungsvereinbarungen verteilt werden. Eine Zuordnung, ob es sich dabei um Kriterien der Leistung oder der Belastung handelt ist bei diesen Verfahren jedoch nicht eindeutig möglich und vom jeweiligen Einzelfall abhängig.

[3] Die übrigen 10 %, die weder leistungs- noch belastungsorientiert bzw. lehr- oder forschungsbezogen verteilt werden, werden vorab für andere Aufgaben abgezogen.

Abgesehen von der RWTH Aachen sichern alle Mittelverteilungsmodelle den Fachbereichen bzw. Fakultäten einen Sockelbetrag in unterschiedlicher Höhe zu. Die Ausgestaltung der Modelle weist eine unterschiedliche Einbeziehung von Parametern für die Bereiche Forschung und Lehre auf. Bei der TU Dresden, der TU München und der RWTH Aachen wird ein höherer Anteil der Mittel nach lehrbezogenen Parametern berechnet. An der Universität Hannover werden Lehre und Forschung in gleicher Weise berücksichtigt. Lediglich an der TU Berlin finden Forschungsparameter stärkere Berücksichtigung als Lehrparameter. Eine zusätzliche Differenzierung der Mittelverteilungsmodelle ergibt sich aus der Unterscheidung zwischen leistungs- oder belastungsorientierten Parametern, die zur Berechnung herangezogen werden. An der Universität Hannover sowie an der TU Berlin überwiegt der belastungsorientierte Anteil, während die übrigen Hochschulen der leistungsorientierten Bemessung einen höheren Anteil beimessen.

Tabelle 3 stellt die in den Verteilungsmodellen verwendeten Indikatoren dar. Auffällig ist, dass kein Parameter zugleich an allen Hochschulen Verwendung findet. Die Höhe der Drittmittel wird am häufigsten verwendet, gefolgt von der Zahl der Promotionen, der Zahl der Absolventen sowie der Anzahl der Professoren/Hochschullehrer.

Tabelle 3: Gegenüberstellung der in den Mittelverteilungsmodellen verwendeten Parameter

Parameter	Funktionale Zuordnung		Universität Hannover	TU Dresden	TU Berlin	TU München	RWTH Aachen
	Leistung/ **B**elastung	**Fo**rschung/ **Le**hre/ **Gr**undausstattung					
Auslastung	**L**	**Le**	**x**				
Absolventen	**L**	**Le**	**x**			**x**	**x**
Studierende im 1.–12. Fachsemester	**B**	**Le**			**x**		
Studienanfänger	**B**	**Le**				**x**	
Studienplätze	**B**	**Le**	**x**				
Bestandene Hauptprüfungen	**L**	**Le**			**x**		
Bedarf an Absolventen	**L**	**Le**				**x**	
Promotionen	**L**	**Fo**	**x**			**x**	**x**
Habilitationen	**L**	**Fo**	**x**			**x**	
Drittmittel	**L**	**Fo**	**x**	**x**		**x**	**x**
Wiss. Mitarbeiter aus Drittmitteln	**L**	**Fo**			**x**		
Wissenschaftler-Arbeitsplätze	**B**	**Fo**	**x**				
Lehrangebot	**L**	**Le**		**x**			**x**
Lehrnachfrage	**B**	**Le**					**x**
Professuren	**B**	**Gr**		**x**		**x**	
Hochschullehrer	**B**	**Gr**			**x**		
Akademische Mitarbeiter	**B**	**Gr**			**x**	**x**	

Mit dem Einsatz der Mittelverteilungsmodelle werden an den Fallstudien unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Bei der Auswertung der Befragungen auf Ebene der Hochschulleitungen und innerhalb der Hochschulverwaltungen stellte sich heraus, dass die theoretisch angenommenen Zielsetzungen der Mittelverteilung anhand eines Formelmodells (siehe Abschnitt 2) mit den tatsächlich daran geknüpften Erwartungen nur zum Teil übereinstimmen. Die an sie gestellten Aufgaben beschränken sich in der Regel auf ihre Verteilungsfunktion. Die Anreiz- und Motivationsfunktion sowie ihre Aufgabe zur Ver-

meidung von Aushandlungsprozessen sind von geringer Bedeutung. Für die Modelle aller Fallstudien gilt, dass die Verteilung anhand nachvollziehbarer und allen Akteuren bekannter Kriterien die Transparenz über das hochschulinterne Verteilungsverfahren steigern soll. Damit wird beabsichtigt, dass historisch bedingte Verteilungsstrukturen aufgebrochen und durch ein transparentes Verteilungsverfahren abgelöst werden.

4.2 Reale Ausgestaltung und Bedeutung der Ressourcensteuerungsverfahren

An der *Universität Hannover* dient das seit dem Jahr 2000 im Einsatz befindliche Modell primär der Verteilung der Mittel für Forschung und Lehre. Eine Steuerungsfunktion, d. h. sein Einsatz als Instrument zur Steuerung der Hochschulentwicklung, wird ihm nicht zugewiesen. Weit größere Steuerungsfunktion besitzt hingegen der zentrale Stellenpool, der bereits 1998 eingerichtet wurde. In diesen Stellenpool bringen alle Fachbereiche unter strukturellen Gesichtspunkten (z. B. Abbau von Dauerstellen, Bereiche mit geringer studentischer Nachfrage) einheitlich Stellen im Umfang von 10 % ihrer Personalkosten ein. Alle Fachbereiche können Anträge auf Zuweisung von Stellen aus dem zentral bewirtschafteten Pool einreichen. Über die Vergabe der zeitlich befristeten Stellen entscheidet die Hochschulleitung und erzielt darüber eine Umverteilung von Personal entsprechend existierender Ziele der zukünftigen Entwicklung der Universität. Nach aktuellem Bedarf (z. B. Berufungs- und Bleibeverhandlungen, hohe studentische Nachfrage, geplante Forschungsprojekte, Aufbau innovativer Schwerpunkte) können so zusätzliche Personalmittel zur Verfügung gestellt werden. Eine hohe Bedeutung für die Steuerung der Hochschulentwicklung besitzen zudem Zielvereinbarungen, die zwischen den einzelnen Fachbereichen und der Hochschulleitung jährlich abgeschlossen werden und mit denen die Zuweisung finanzieller Ressourcen verbunden ist.

An der *TU Berlin* dient die Anwendung des Mittelverteilungsmodells vor allem der Verwirklichung einer statischen Sollstruktur, die das angestrebte Profil der TU Berlin widerspiegelt. Anhand eines festgeschriebenen Stellenplans erfolgt die Verteilung der finanziellen Mittel an die Fachbereiche bzw. Fakultäten. Das Modell, das in dieser Form seit 2001 angewendet wird, dient in erster Linie dazu, den Wissenschaftlern die Mittel für Forschung und Lehre nach dem personenbezogenen Bedarf zuzuweisen. Aufgrund dessen beinhaltet das Modell einen hohen Sockelbetrag. Eine leistungsorientierte Verteilung der Mittel und eine damit verbundene Verwirklichung einer Steuerung über Leistungskriterien findet nur in geringem Maße statt.

Bereits seit 1992 werden an der *TU Dresden* die Mittel für Forschung und Lehre nach einem Mittelverteilungsmodell zugewiesen. Das hochschulweite Verfahren hat aufgrund der geringen zugewiesenen Höhe der darüber verteilten Mittel in Höhe von 4 % bislang eine geringe Steuerungsfunktion. Größere Bedeutung für die Steuerung der Hochschulentwicklung wird den Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten beigemessen.

Die *TU München* hat im Rahmen einer umfassenden Hochschulreform u. a. eine leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung eingeführt. Seit 1998 werden die Mittel für Forschung und Lehre über ein Verteilungsmodell zugewiesen. Anreize werden über das Instrument der hochschulinternen Zielvereinbarungen geschaffen, um Qualitäts- und Innovationsförderung zu erzielen (siehe auch *Kronthaler 2003, S. 21 ff.*).

Die *RWTH Aachen* initiierte bereits 1987 ein parametergestütztes Mittelverteilungsmodell und war somit bundesweit Vorreiter auf diesem Gebiet. Ergänzt wird dieses Verfahren durch ein Stellenbewertungsmodell zur Ermittlung des Sollbestands an wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal an den Lehreinheiten. Analog zum zentralen Stellenpool der Universität Hannover verfügt die RWTH Aachen über die so genannte Leihstellenreserve. Aus diesem Bestand an Stellen, der knapp 3 % des gesamten Stellenbestands wissenschaftlicher Mitarbeiter der RWTH Aachen entspricht, vergibt das Rektorat unter Beachtung von Leistungs- und Belastungskriterien Stellen für einen Zeitraum von vier Jahren.

Eine ausführliche Darstellung der Ausgestaltung der Verfahren würde den Rahmen dieses Beitrags überschreiten. Eine detaillierte Beschreibung der vorab skizzierten Verfahren und Modelle ist bei *Schröder* (*2003, S. 124 ff.*) nachzulesen.

5 Akzeptanz und Wirkungsweise leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren

Neben dem Vergleich der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren lag ein weiterer Schwerpunkt der Untersuchung auf der Analyse ihrer Akzeptanz und der von ihnen ausgehenden Anreiz- und Motivationswirkungen. Zu diesem Zweck wurden auf unterschiedlichen Organisationsebenen der Hochschulen Gesprächspartner befragt. Bevor auf die Aussagen der Wissenschaftler eingegangen wird, werden nachfolgend die Ergebnisse aus den Gesprächen mit Vertretern der Hochschulleitungen dargestellt.

5.1 Bewertung der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren durch die Hochschulleitungen (strategische Ebene)

Die Hochschulleitungen wurden gebeten, verschiedene Ziele zu bewerten, die nach ihrer Ansicht mit dem Einsatz der an der Hochschule praktizierten Ressourcensteuerungsverfahren angestrebt werden. Einigkeit bestand bei allen Befragten dieser Gruppe darüber, dass mit dem Einsatz vorrangig eine effiziente Verwendung finanzieller Mittel und Leistungsgerechtigkeit angestrebt werden. Darüber hinaus ist die Schaffung der Transparenz von Kosten und Leistungen von hoher Bedeutung. Allerdings lassen sich nach Aussagen der Gesprächspartner Leistungen besser über Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung als über den Einsatz von Mittelverteilungsmodellen ermitteln. Die Steigerung des hochschulinternen Wettbewerbs und die Schaffung von Leistungsanreizen wurden als nachrangig bewertet. Daraus lässt sich ableiten, dass die eingangs genannten theoretischen Annahmen über die mit leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren zu verwirklichenden Ziele mit den tatsächlich über die Verfahren angestrebten Zielen der Hochschulleitungen nur zum Teil übereinstimmen. Auch die These, dass mit dem Einsatz von Verteilungsmodellen aufwändige, periodisch wiederkehrende, politische Aushandlungsprozesse um die Höhe und Aufteilung der Budgets wegfallen, kann nicht bestätigt werden. Im Gegenteil betonen die Hochschulleitungen deren große Bedeutung, zum Beispiel in Form von Zielvereinbarungen, als wichtigen Aspekt zur strategischen Steuerung ihrer Hochschule.

Die vorab skizzierten theoretischen Annahmen lassen eine große Bedeutung der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren zur Steigerung des Wettbewerbs und somit auch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule vermuten. Die Hochschulleitungen wurden deshalb gebeten, verschiedene Maßnahmen zu bewerten, die zur Stärkung der Position der Hochschule gegenüber anderen Hochschulen beitragen. Eine große Bedeutung nehmen nach Ansicht der Befragten vor allem die Steigerung der Einwerbung von Drittmitteln sowie größere Bemühungen zur Anwerbung potenzieller Studierender ein. Erst dahinter folgen Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung sowie die Förderung von Kontakten zur Wirtschaft. Die Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung sind somit zur Stärkung der Position einer Hochschule nur von eingeschränkter Bedeutung. Kritisch wurde von den Gesprächspartnern in diesem Zusammenhang bewertet, dass bei der parametergestützten leistungsorientierten Ressourcensteuerung über Mittelverteilungsverfahren auf ein starres Gerüst zurückgegriffen wird, das eine Bewertung von vergangenheitsbezogenen Größen vornimmt. Dementsprechend eignen sie sich nicht, um auf zukünftige Entwicklungen Einfluss zu

nehmen. Der alleinige Einsatz von Formelmodellen wird daher als unzureichend für die Steuerung der Hochschulentwicklung angesehen. Die Ergänzung von Mittelverteilungsmodellen durch zusätzliche leistungsorientierte Ressourcensteuerungsverfahren, wie beispielsweise Zielvereinbarungen oder die diskretionäre Vergabe finanzieller Mittel aus zentral vorgehaltenen Pools, wurde als wichtig und notwendig empfunden.

5.2 Bewertung der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren durch Wissenschaftler (operative Ebene)

Ausgehend von den in Abschnitt 2 genannten theoretischen Annahmen werden im Hochschulbereich leistungsorientierte Ressourcensteuerungsverfahren eingesetzt, um eine Steuerung der wissenschaftlichen Einheiten einer Hochschule und dabei insbesondere die Beeinflussung der Tätigkeiten der Wissenschaftler zu erzielen. Zur Überprüfung, ob die Verfahren tatsächlich dieser Aufgabe gerecht werden, wurden die 44 Gesprächspartner auf Ebene der Fachbereiche bzw. Fakultäten gebeten, die Eignung der Verfahren zur Verwirklichung unterschiedlicher Ziele zu bewerten. Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Bewertung der an den jeweiligen Hochschulen angewandten Mittelverteilungsmodelle. Das Ergebnis dieser Befragung verdeutlicht die Tabelle 4.

Tabelle 4: Beurteilung der Eignung der Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung zur Verwirklichung unterschiedlicher Ziele aus Sicht der befragten Wissenschaftler

Bewerten* Sie die Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung in Hinblick darauf, wie gut sie geeignet sind, um:							
Ziel	**sehr gut 1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**sehr schlecht 6**	**keine Angabe**
die Effizienz des Mitteleinsatzes zu erhöhen	11,4	31,8	18,2	6,8	6,8	15,9	9,1
die Transparenz über die Verwendung der finanziellen Mittel zu steigern	20,5	27,3	18,2	4,5	4,5	15,9	9,1
Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit zu schaffen	20,5	31,8	15,9	9,1	4,5	9,1	9,1
die Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern und Professoren zu steigern	2,3	13,6	27,3	18,2	9,1	18,2	11,4
eine Steuerung der Tätigkeiten der Mitarbeiter und Professoren in eine bestimmte Richtung zu erzielen	6,8	15,9	20,5	9,1	13,6	18,2	15,9

* n = 44, Angaben in %. Die Prozentanteile bilden aufgrund von Rundungsfehlern nicht die Gesamtsumme von 100 %.

Die Angaben verdeutlichen, dass nach Ansicht der Befragten Mittelverteilungsmodelle am ehesten dafür geeignet sind, Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit zu schaffen. Diese Aussage ist verständlich, wenn berücksichtigt wird, dass die Verteilung von Ressourcen an Hochschulen in der Vergangenheit historisch bedingt war. Es existierten mehrheitlich keine Verfahren zur Bemessung von Budgets einzelner Fachbereiche oder Institute, wodurch keine monetären Anreize gegeben waren, mehr Leistung zu erbringen. Durch den Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren werden hingegen Anreize gesetzt und erbrachte Leistungen prämiert. Ziele, die mit den Verfahren verbunden sind, werden deutlich gemacht und deren Verfolgung mit entsprechenden Anreizen verknüpft. Die Anreize sind für alle Beteiligten an den Verfahren sichtbar und die Leistungen werden in nachvollziehbarer Weise honoriert, wodurch größere Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit im Vergleich zu früheren Verfahren verwirklicht wird.

Knapp hinter Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit rangiert die Funktion, die Transparenz der Verwendung finanzieller Mittel zu erhöhen. Die Schaffung von Transparenz setzt

voraus, dass die Auswirkungen und Veränderungen, die durch den Einsatz von Mittelverteilungsverfahren ausgelöst werden, in ausreichendem Maße publik und transparent gemacht werden.

Die Eignung zur Effizienzsteigerung des Mitteleinsatzes steht an dritter Stelle. Eine Steigerung der Effizienz erwarten die Befürworter dieser Annahme aufgrund der Lenkung der finanziellen Mittel in jene Bereiche, die vermehrt Leistungen erbringen. Uneinigkeit herrscht in Hinblick auf die Frage, ob über die Verfahren eine Steuerung der Tätigkeiten von Wissenschaftlern erzielt werden kann. Während sich etwa die Hälfte der Befragten grundsätzlich positiv dazu äußert, verneint die andere Hälfte Steuerungswirkungen. Mehrheitlich ablehnend stehen die Befragten der Annahme gegenüber, dass die Leistungsbereitschaft gesteigert werden kann. Die leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilungsmodelle werden somit als am wenigsten geeignet eingestuft, um Anreize in Bezug auf die Leistungen der Professoren und der wissenschaftlichen Mitarbeiter auszuüben und dementsprechend steuernd wirksam zu werden. Als Ursache für dieses Antwortverhalten kann vor allem gelten, dass die über Mittelverteilungsmodelle zugewiesenen Ressourcen einen sehr geringen Anteil des Budgets ausmachen (siehe Abschnitt 6).

Die Hauptfunktion der Modelle wird von den Gesprächspartnern folglich sowohl in der Verwirklichung von Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit sowie von Transparenz als auch in der Steigerung der Effizienz des Mitteleinsatzes gesehen. Eine Funktion der Steuerung von Wissenschaftlern über outputorientierte Verteilungsmodelle wird nach den hier ermittelten Ergebnissen also mehrheitlich nicht erzielt. Die genauere Betrachtung der Ergebnisse in Tabelle 4 zeigt des Weiteren, dass das Antwortmuster keiner Normalverteilung folgt. Insbesondere die Kategorie „sehr schlecht" weist bei fast allen genannten Zielen eine deutliche Anzahl von Nennungen auf. Daraus kann möglicherweise abgeleitet werden, dass ein Teil der Befragten gegenüber den leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren grundsätzlich eine negative Haltung einnimmt und deren Einsatz somit vollständig ablehnt. Bei dieser Personengruppe ist zudem fraglich, ob inhaltliche Veränderungen der Ausgestaltung der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren zu einer Steigerung der Akzeptanz führen würden.

Nimmt man eine disziplinenspezifische Aufteilung der Antworten der Gesprächspartner vor, so erhält man ein differenziertes Ergebnis. Dazu wurden die Angaben der Tabelle 4 nach der wissenschaftlichen Herkunft der Befragten gruppiert und zwar in Natur-, Geistes- und Ingenieurwissenschaften. Zudem wurden die Antwortkategorien 1 bis 3 zur

Bewertungskategorie „eher geeignet" zusammengefasst; sie werden mit „**+**" dargestellt. Die Antwortkategorien 4 bis 6 wurden zur Gruppe „eher ungeeignet" zusammengefasst; diese Gruppe wird mit „**–**" dargestellt. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden in der Tabelle 5 gezeigt.

Tabelle 5: Eignung der Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung zur Verwirklichung unterschiedlicher Ziele, differenziert nach wissenschaftlichen Disziplinen

Bewerten Sie die Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung in Hinblick darauf, wie gut sie geeignet sind, um:							
Ziele	**NW**	**k.A.**	**GW**	**k.A.**	**IW**	**k.A.**
eher geeignet (1–3) = + eher ungeeignet (1–3) = –	+ –		+ –		+ –	
die Effizienz des Mitteleinsatzes zu erhöhen	42 50 (–)	8	54 36 (+)	10	79 10 (+)	11
die Transparenz über die Verwendung der finanziellen Mittel zu steigern	57 36 (+)	7	73 27 (+)	0	68 15 (+)	17
Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit zu schaffen	78 14 (+)	8	27 63 (–)	10	85 5 (+)	10
die Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern und Professoren zu steigern	43 42 (+)	15	27 63 (–)	10	51 37 (+)	12
eine Steuerung der Tätigkeiten der Mitarbeiter und Professoren in eine bestimmte Richtung zu erzielen	36 50 (–)	14	36 45 (–)	19	52 32 (+)	16

NW = Naturwissenschaften, GW = Geistes- und Sozialwissenschaften, IW = Ingenieurwissenschaften. Alle Angaben in % der jeweils innerhalb einer Fächergruppe gesamt befragten Personen. Die insgesamt 44 Gesprächspartner verteilen sich folgendermaßen auf die Fächergruppen: 32 % Naturwissenschaften (14), 25 % Geistes- und Sozialwissenschaften (11), 43 % Ingenieurwissenschaften (19).

Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass es disziplinenspezifische Antwortmuster gibt. Die Vertreter der Ingenieurwissenschaften schätzen die Verfahren der leistungsorientierten Ressourcensteuerung mehrheitlich als geeignet ein, um die genannten Ziele zu verwirklichen. Die Gesprächspartner aus den Naturwissenschaften bewerten die Eignung der Verfahren weitaus differenzierter. Die Ziele der Steigerung der Transparenz und der

Schaffung von Anreiz- und Leistungsgerechtigkeit werden von einer Mehrheit noch als realisierbar mit Hilfe der Verfahren bewertet. Insbesondere zur Steigerung der Effizienz, zur Steuerung der Tätigkeiten sowie zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft werden sie von einem Großteil der Personen jedoch als eher ungeeignet eingestuft. Die größten Vorbehalte gegenüber den Verfahren machen Vertreter der Geisteswissenschaften geltend. Hier wird lediglich eine Eignung der Verfahren zur Steigerung der Transparenz sowie zur Erhöhung der Effizienz zugestanden. Die übrigen Zielsetzungen bewerten sie als ungeeignet, um mit den Verfahren realisiert werden zu können. Aufgrund der Befragungsergebnisse ist anzunehmen, dass disziplinenspezifisch differenzierte Reaktionen der Wissenschaftler auf den Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren hervorgerufen werden. Dementsprechend ist von einer unterschiedlichen Steuerungswirkung der Verfahren in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit der Zielpersonen zu einer wissenschaftlichen Disziplin auszugehen.

Um die Wirkungsweise leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren zu bemessen, wurden die Gesprächspartner gebeten, die aus ihrer Sicht zukünftig zu erwartenden Verhaltensänderungen als Folge des Einsatzes dieser Verfahren zu benennen (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Einfluss der leistungsorientierten Ressourcensteuerung auf die Tätigkeiten auf Fachbereichsebene

Einführung der leistungsorientierten Ressourcensteuerung wird in Zukunft führen zu:						
	Zunahme		**keine Veränderung**	**Abnahme**		**keine Angabe**
	++	+	=	–	––	
Drittmitteleinwerbung	20,5	36,4	29,5	–	–	13,6
Steigerung der Zahl der Kontakte zur Wirtschaft[1]	9,1	40,9	34,1	–	–	15,9
Angebote für Studierende[2]	4,5	15,9	63,6	–	–	15,9
Internationalisierung des Studiums[3]	6,8	18,2	52,3	–	–	22,7
Ausrichtung des Studiums an den Erwartungen der Wirtschaft	4,5	13,6	61,4	–	–	20,5
Bedeutung der Forschung	9,1	15,9	59,1	2,3	–	13,6
Bedeutung der Lehre	2,3	27,3	50,0	6,8	–	13,6
Ausrichtung der Forschung auf Anwendungsbezug	2,3	27,3	45,5	–	–	25,0
Abwanderung qualifizierter Forscher und Wissenschaftler[4]	9,1	6,8	61,4	2,3	–	20,5
Förderung von Promotionen und Habilitationen	4,5	15,9	54,5	–	–	20,5

Angaben in % der gesamt Befragten (n = 44). Die Prozentanteile bilden zum Teil aufgrund von Rundungsfehlern nicht die Gesamtsumme von 100 %.

[1] mit dem Ziel der Forschungskooperation oder des Technologietransfers (Praxisbezug)

[2] die zur Senkung der Studienzeiten beitragen (Betreuung, Lehrangebot, Prüfungstermine)

[3] beispielsweise durch Gastdozenten und Austauschprogramme

[4] in den besser ausgestatteten Bereich der privat finanzierten Forschung in der freien Wirtschaft bzw. in außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Die Gesprächspartner waren aufgefordert zu benennen, inwieweit sie durch den Einsatz von Mittelverteilungsmodellen an der Hochschule ihr Tätigkeitsspektrum verändern bzw. die Intensität in bestimmten Tätigkeitsfeldern steigern oder reduzieren werden. Auf die Berücksichtigung eines eindeutigen kausalen Zusammenhangs zwischen dem Einsatz des Formelmodells und einer Verhaltensänderung wurde zu Anfang der Befragung ausdrücklich hingewiesen. Eine starke Zunahme wird von den Befragten insbesondere bei der

Einwerbung von Drittmitteln erwartet. Knapp 57 % beabsichtigen, in diesem Bereich ihre Aktivitäten auszuweiten. Die Hälfte der Gesprächspartner wird zudem die Kontakte zur Wirtschaft intensivieren, vor allem mit dem Ziel der Forschungskooperation und des Technologietransfers. Indirekt bedeutet eine engere Kooperation mit der Wirtschaft zudem die Steigerung von Drittmittelaufträgen. Für die übrigen genannten Aspekte wird lediglich eine moderate Verstärkung der Tätigkeiten angestrebt. Mehrheitlich ist sogar überhaupt keine Veränderung des Verhaltens geplant. Besondere Beachtung verdient die Frage, ob sich eine Verschiebung von Lehre zugunsten der Forschung oder umgekehrt ergibt. Basierend auf den Ergebnissen der hier vorgestellten Befragung muss weder bei der Lehre noch bei der Forschung mit einem Bedeutungsgewinn oder -verlust gerechnet werden. Zwar nehmen viele Gesprächspartner an, dass eine Steigerung der Bedeutung von Forschung bzw. Lehre erfolgt, in der überwiegenden Zahl der Fälle geschieht dieser Bedeutungsgewinn jedoch ohne einen parallelen Bedeutungsverlust des jeweils komplementären Aufgabengebiets von Lehre bzw. Forschung.

Insgesamt ist auffällig, dass in nahezu allen Tätigkeitsbereichen keine Abnahme erwartet wird. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass zumindest ein Erhalt der gegenwärtigen Leistungen geplant ist, wenn es unter Verbesserung der Rahmenbedingungen des Einsatzes leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren nicht gar zu Leistungssteigerungen kommen wird (siehe Abschnitt 6). Eine Abnahme der Aktivitäten von Wissenschaftlern ist aufgrund des Einsatzes leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren somit nicht zu erwarten. Auch wenn die Zunahme der Aktivitäten insgesamt eher moderat ausfällt, scheinen die Verfahren dennoch das erwünschte Ziel einer Leistungssteigerung zu erreichen. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen *Liefners* (*2001, S. 256*) bezüglich des Einsatzes leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren in ausländischen Hochschulsystemen. Im Rahmen von Erhebungen, die an Hochschulen verschiedener Staaten durchgeführt wurden, konnten Aktivitätssteigerungen als Folge des Einsatzes einer leistungsorientierten Ressourcenallokation nachgewiesen werden. Basierend auf den Befragungsergebnissen kann davon ausgegangen werden, dass die bislang moderat ausfallende steuernde und leistungssteigernde Wirkung der praktizierten Verfahren nicht auf eine generelle Nicht-Steuerbarkeit im Hochschulbereich zurückzuführen ist, sondern darauf, dass die notwendigen Rahmenbedingungen bislang nicht hinreichend erfüllt sind.

6 Konsequenzen für die zukünftige Ausgestaltung und den Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren

Die hohe Quote der Befragten, die von keiner Veränderung ihrer Tätigkeiten ausgeht, führt zu der Frage nach den Ursachen der scheinbar begrenzten Wirkung der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren auf das Verhalten und die Aktivitäten der Wissenschaftler. Diesem Aspekt wird im Folgenden nachgegangen, wobei besonderes Augenmerk auf die bestehenden Rahmenbedingungen gelegt wird.

Die vorangegangenen Auswertungen sind Befunde, die durch die Auswertung der in den Intensivinterviews verwendeten teilstandardisierten Fragebögen ermittelt wurden. Im Rahmen der Gespräche äußerten sich die Befragten über die Beantwortung des teilstandardisierten Fragebogens hinaus zu den leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren. Diese Äußerungen werden nachfolgend nach thematischen Gesichtspunkten geordnet dargestellt. Sie umfassen wiederholt geäußerte Meinungen, Anregungen, Bedenken und Kritik der Gesprächspartner. Da sie die Erfahrungen der von den Verfahren betroffenen Personen widerspiegeln, liefern sie einen wichtigen Beitrag zu deren Verständnis und Wirkungsweise.

Die vorausgehenden Erhebungen sowie die nachfolgend dargestellten Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die theoretisch angenommenen Steuerungswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und das Verhalten von Mitarbeitern und Professoren, die von leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren ausgehen, nur eingeschränkt den tatsächlich erzielten Steuerungswirkungen entsprechen. Die Steuerungswirkung ist schwächer als angenommen, wofür insbesondere die folgenden Faktoren als Begründung genannt wurden:

- Geringe absolute Höhe der über leistungsorientierte Verfahren verteilten Mittel

Nach Ansicht vieler Gesprächspartner geht von den leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren nur eine geringe bzw. keine Steuerungswirkung aus, da die Höhe der über sie verteilten Mittel, die aufgrund von Formelparametern berechnet werden, zu gering ist. Insbesondere jene Gesprächspartner, die alternativ Möglichkeiten zur Einwerbung finanzieller Mittel haben, betonten, dass die Beschaffung finanzieller Ressourcen über Drittmittelprojekte schneller und mit weniger Aufwand möglich sei, als eine Erhöhung der Zuweisungsanteile über die Mechanismen der Mittelverteilungsverfahren. Durch die zusätzliche Einwerbung von Drittmitteln haben Einrichtungen somit die Möglichkeit,

unter Vernachlässigung der an die Mittelverteilungsmodelle gekoppelten Ziele, ihre eigenen strategischen Planungen und damit verbundene Projekte zu realisieren. Eine tatsächliche Steuerungswirkung durch leistungsorientierte Ressourcensteuerungsverfahren wird von einer Mehrheit der Gesprächspartner erst erwartet, wenn auch ein Teil der Personalmittel einer leistungsorientierten Vergabe unterzogen wird.

- Unklare Steuerungsintention, mit der die angewandten Verfahren verknüpft sind

Steuerung setzt zum einen die Definition eines Steuerungsziels voraus, zum anderen sind darauf aufbauend die dafür geeigneten Steuerungsinstrumente auszuwählen. Während die Wahl der Steuerungsinstrumente an den Fallstudien in der Regel bereits erfolgte (z. B. der Einsatz von Mittelverteilungsmodellen, Zielvereinbarungen sowie zentralen Finanz- und Stellenpools) wird die Richtung, in die die Steuerung wirken soll, von einer Vielzahl der Gesprächspartner als nicht transparent bezeichnet. Als Voraussetzung für die strategische Steuerung von Hochschulen wird das Vorhandensein eines Hochschulprofils genannt, das auf Kerndisziplinen aufbaut, die dementsprechend gefördert und mit finanziellen Mitteln ausgestattet werden. Damit Ziele verfolgt und die Zielerreichung gemessen und belohnt werden können, muss eine Zieldefinition der zukünftigen Entwicklung einer Hochschule erfolgen. Dem Steuerungsprozess an Hochschulen und der damit verbundenen Anwendung von Steuerungsverfahren hat demzufolge ein hochschulinterner Diskussionsprozess vorauszugehen, der in operationalisierbaren strategischen Zielen der Hochschulentwicklung mündet.

- Positive Aspekte des Einsatzes leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren

Neben den oben genannten Einschränkungen, die mit dem Einsatz der Verfahren verbunden sind, wurden folgende positive Aspekte herausgestellt. Dazu zählt zum einen die Funktion von Verteilungsmodellen, Verteilungskämpfe zu verhindern. Da die Zuweisung finanzieller Ressourcen auf eine nachvollziehbare transparente Basis gestellt wird, werden sich regelmäßig wiederholende, zeitraubende und ressourcenbindende Diskussionen und Verhandlungen sowohl zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen als auch innerhalb von Fachbereichen und untergeordneten Organisationsebenen vermieden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Modelle einfach aufgebaut sind, um die ausreichende Transparenz des Verfahrens zu gewährleisten. Ein weiterer Vorteil einer Verteilung finanzieller Mittel anhand von Mittelverteilungsmodellen ist nach Aussage einer Mehrzahl der Befragten, dass historisch bedingte, unangemessene finanzielle Ausstattungen und Budgets von Fachbereichen bzw. Instituten zumindest teilweise korrigiert werden. Lässt sich über die leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren eine

Steuerung des Mittelflusses erzielen, so ist ihre Wirkung zur Steuerung der Hochschulentwicklung begrenzt. Dabei spielen andere Elemente, wie beispielsweise die Durchführung von Berufungsverfahren zur Gewinnung exzellenten wissenschaftlichen Personals sowie die Finanzierung innovativer wissenschaftlicher Schwerpunkte aus zentralen Pools eine weitaus größere Rolle.

- Bedeutende Funktionen leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren

Es lassen sich folgende wichtige Funktionen zusammenfassen, die leistungsorientierte Ressourcensteuerungsverfahren heutzutage bereits und in Zukunft vermehrt übernehmen können:

– Korrektur der Höhe finanzieller Ressourcenzuweisungen an Fachbereiche oder andere wissenschaftliche Organisationseinheiten (z. B. Fakultäten, Institute, Abteilungen), die den heutigen Erfordernissen nicht mehr entsprechen und unangemessen hoch oder niedrig sind,

– Transparenz über den Leistungsstand anderer wissenschaftlicher Einheiten und in Folge dessen eine bessere Selbsteinschätzung und Positionierung der Wettbewerber innerhalb der Hochschule. Dies setzt die hochschulweite Veröffentlichung der zugrunde liegenden Kennzahlen voraus.

- Steigerung des Rechenschaftsbewusstseins über die Verwendung finanzieller Mittel sowie

- Förderung des Wettbewerbs durch Messung der Aufgabenerfüllung anhand von Leistungs- und Belastungsindikatoren.

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, dass generell eine Steuerung über leistungsorientierte Verfahren möglich ist. Ihre Wirkung wird jedoch aufgrund unzureichend gegebener Rahmenbedingungen innerhalb des deutschen Hochschulsystems eingeschränkt. Bereits zu Anfang dieses Beitrags wurde als Ziel der Einführung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren die Schaffung eines Quasimarkts genannt, der den Wettbewerb in und zwischen Hochschulen fördern soll. Aus den empirisch gewonnenen Daten konnten Schwächen bei der Anwendung der Verfahren herausgestellt werden. Gleichzeitig zeigte sich, dass Hochschulen durchaus Möglichkeiten haben, ihre Steuerungsmöglichkeiten zu verbessern. Dazu gehören u. a. nachfolgende Maßnahmen:

- Erhöhung des Anteils der finanziellen Mittel, die über Mittelverteilungsmodelle, Zielvereinbarungen und aus zentralen Finanz- und Stellenpools nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien vergeben werden. Problematisch ist dabei nach wie vor, dass ein erheblicher Anteil des Hochschulbudgets aus Personalmitteln besteht, der nur begrenzt flexibilisiert werden kann, um einer leistungsorientierten Verteilung unterzogen zu werden.

- Verringerung der zeitlichen Bindung sowie Flexibilisierung des Einsatzes finanzieller Ressourcen zur bedarfsgerechten internen Umverteilung für die Einrichtung neuer Schwerpunkte sowie für Investitionen. Das kann beispielsweise durch die zeitliche Befristung von Berufungszusagen angestrebt werden, die zukünftig eher im Sinne einer Anschubfinanzierung verstanden werden. Darüber hinaus kann durch die Schaffung zentraler Pools, aus denen eine zeitlich befristete Zuweisung von Geld und Personal für besondere Aufgaben (Überbrückung von Belastungsspitzen, Einrichtung innovativer Schwerpunkte, Anschub hochschulstrategisch wichtiger Projekte) erfolgt, der Handlungsspielraum gesteigert werden.

- Definition von Zielen der Hochschulentwicklung anhand der Ausarbeitung eines strategischen Leitbilds. Eine wichtige Voraussetzung dabei ist, dass eine Umsetzung der strategischen Ziele in operative Maßnahmen gelingt.

- Konsequente Veränderung der Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die Handlungsspielräume schafft und mit der Einführung einer persönlichen Rechenschaftspflicht von Hochschulmitgliedern für ihre Entscheidungen über den Einsatz und die Verwendung finanzieller Mittel gekoppelt ist.

- Identifizierung von Stärken und Schwächen erfordert an den Hochschulen die Einführung von Berichtssystemen, die die detaillierte und aktuelle Abfrage von Kennzahlen ermöglicht.

- Verstärkte Bereitschaft der Hochschulen, durch Vergleiche mit anderen Hochschulen, beispielsweise anhand von Benchmarking-Verfahren, eigene Schwächen zu identifizieren und erfolgreiche Strategien anderer Hochschulen zu adaptieren.

7 Einfluss äußerer Rahmenbedingungen auf die Handlungsfähigkeit von Hochschulen

Neben den hochschulinternen Hemmnissen sind die äußeren Rahmenbedingungen ein entscheidender Faktor, der die Handlungsspielräume von Hochschulen einengt. Das deutsche Hochschulsystem ist nach wie vor durch ein Nebeneinander unterschiedlicher Systeme der Steuerung geprägt. Einen Gegensatz bilden vor allem Marktmechanismen einerseits und planerische Maßnahmen andererseits. Sie sind u.a. Ursache dafür, dass leistungsorientierte Steuerungsverfahren ihre Wirkung nur begrenzt entfalten können. Nachfolgend seien nur einige Elemente genannt, die einem gesteigerten Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem entgegenstehen:

- Mangelnde Gewährung von Autonomie der Hochschulträger gegenüber den Hochschulen, die sich beispielsweise durch detaillierte Eingriffe der Wissenschaftsverwaltung in die finanziellen und strategischen Belange der Hochschulen äußert.
- Ein Besoldungsrecht, das eine leistungsbezogene Finanzierung des Personals nur in Grenzen ermöglicht (siehe *Winter 2002; Witte/Schreiterer 2002*).
- Während anhand leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren bislang eine überwiegend outputorientierte Steuerung erfolgt, haben die Hochschulen kaum Möglichkeiten, den Input, beispielsweise in Form der Studienanfänger, zu beeinflussen. Erforderlich ist daher eine Auswahl der Studienanfänger durch die Hochschulen, da diese das Potenzial für die Rekrutierung wissenschaftlichen Nachwuchses und den daraus folgenden wissenschaftlichen Erfolg in Forschung und Lehre darstellen (siehe auch *Lynen 2002*, *BDA/HRK 2003, S.13 ff.*).
- Die Zuweisung des staatlichen Budgets erfolgt anhand kalkulatorischer Hilfsgrößen, die von gleichen Bedingungen an allen Hochschulen ausgehen. In diesem Zusammenhang sei an dieser Stelle nur der Curricularnormwert (CNW) genannt. Diese Planungsgröße setzt voraus, dass ein Studium bzw. ein Studienplatz eines Fachs an allen Hochschulstandorten mit gleicher personeller, finanzieller und räumlicher Ausstattung verbunden ist. Diese Berechnungsgrundlagen führen zu Gleichmacherei und stehen einer strategischen Profilbildung und der Ausbildung qualitativer Unterschiede an Hochschulen entgegen.
- Aufgrund real sinkender staatlicher Zuschüsse sind die Hochschulen auf zusätzliche Quellen der Finanzierung angewiesen (vgl. *Schröder 2003, S.103 ff.*). Die Einführung von Studiengebühren stellt dafür eine mögliche Option dar (siehe *Pasternack 2003;*

Stuck 2002; Prußky 2003). Sie wäre zudem damit verbunden, dass die Hochschulen in einen Wettbewerb um die Studierenden eintreten, der an finanzielle Ressourcen gekoppelt ist. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Studiengebühren den Hochschulen komplett zufließen, um die daraus entstehenden wettbewerbsfördernden Effekte direkt auf die Hochschulen zu übertragen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

An erster Stelle ist festzuhalten, dass die vorgestellten Hochschulen aufgrund variierender Hochschulgesetzgebungen der Bundesländer, einer in unterschiedlichem Maß zugestandenen Hochschulautonomie und der finanziellen Rahmenbedingungen verschiedene Spielräume zur Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen und zur Einführung von Anreizstrukturen besitzen. Daraus resultiert ein breites Spektrum der Ausgestaltung von Steuerungsverfahren. Es kann daher der Schluss gezogen werden, dass „das" optimale leistungsorientierte Ressourcensteuerungsverfahren nicht existiert. Die Verfahren sollten individuell an die Eigenheiten der jeweiligen Hochschule angepasst werden, um ihren Erfolg zu ermöglichen. Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung sind u. a. das geltende Hochschulrecht, der Grad der Hochschulautonomie, die finanzielle Ausstattung, die Fächerstruktur, die vorhandenen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen sowie die Diskussionskultur der Hochschule.

Die empirische Analyse der Anwendung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren an den Fallstudien zeigt, dass sie eine Steuerung des Verhaltens von Wissenschaftlern unter bestimmten Bedingungen ermöglichen. Diese Rahmenbedingungen sind im deutschen Hochschulsystem gegenwärtig jedoch nur eingeschränkt gegeben. Mit dem Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren sind die bereits oben genannten Vorteile verbunden. Dennoch erfüllen sie die an sie gestellten, theoretisch formulierten Erwartungen nur zum Teil. Die Schaffung von Anreizen und die Steigerung der Motivation können durch diese Verfahren nur in sehr begrenztem Umfang realisiert werden. Dementsprechend fällt auch ihre steuernde Wirkung gering aus. Insbesondere bei Mittelverteilungsmodellen ist der Begriff „Steuerung" zu verstehen als eine Steuerung der Finanzströme anhand von Kennzahlen. Eine Steuerung, verstanden als strategische Steuerung der Hochschulentwicklung, wird an den vorgestellten Hochschulen über Verteilungsmodelle nicht erzielt. Diese Aufgabe wird eher über Zielvereinbarungen und diskretionäre Verteilungsverfahren angestrebt. Ihre Wirkung ist jedoch ebenfalls begrenzt, was u. a. auf die Rahmenbedingungen innerhalb der Hochschulen sowie des deutschen Hochschulsystems zurückzuführen ist. Die Möglichkeit, Mittel zu flexibilisieren, intern umzuverteilen

und zur Schaffung neuer bzw. für den Ausbau bestehender wissenschaftlicher Schwerpunkte zu investieren, ist von größerer Bedeutung für die Steuerung der Hochschulentwicklung als die Verteilung der Mittel für Lehre und Forschung nach Leistungs- und Belastungskriterien. Es ist zu erwarten, dass auch ein steigender Anteil der über Mittelverteilungsmodelle verteilten Ressourcen an dieser Tatsache nicht viel ändern wird.

Die Erfahrungen über den Einsatz von Steuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem sind noch relativ gering, da ihre Anwendung erst seit wenigen Jahren erfolgt. Aufgrund dessen bietet dieses Feld auch für die Zukunft erheblichen Forschungsbedarf. Die Auswahl der Fallstudien des vorgestellten Forschungsvorhabens bezog sich auf erfolgreiche Hochschulen mit einer primär technischen Fächerausrichtung. Aufgrund dessen sind die Ergebnisse über die Akzeptanz und Wirkungsweise der leistungsorientierten Ressourcensteuerungsverfahren auf andere Hochschulen, die ein geistes- und gesellschaftswissenschaftliches Profil aufweisen, nur begrenzt übertragbar. Darauf deutete bereits die disziplinenspezifisch variierende Akzeptanz der Befragten hin. Aufschluss darüber können weitere Untersuchungen liefern, die die Auswahl auf die Gruppe der Hochschulen mit anderer fachlicher Ausrichtung ausweiten.

Bei der Einordnung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren ist zu beachten, dass die Steuerung einer Hochschule auf einem Wirkungsgefüge verschiedener Instrumente basiert. Dazu zählen u. a. Mittelverteilungsmodelle, Zielvereinbarungen sowie Evaluations- und Controllingverfahren. Erst wenn einer Steuerungsintention Strukturdiskussionen vorausgegangen sind, Zielvorstellungen über die Hochschulentwicklung vorliegen, zusätzliche Mittel flexibilisiert werden, die Möglichkeit geschaffen wird, Ressourcen auch über Fächergrenzen hinaus zu verschieben und die flexibilisierten Mittel entsprechend der strategischen Planungen umverteilt werden, können eine Steuerung in Richtung eines Profils und eine damit verbundene Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule erzielt werden. Von daher sind der Einsatz und die Ausgestaltung leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren stets als Elemente der Organisation Hochschule zu verstehen, die ohne Abstimmung auf die umgebenden Faktoren kaum ihre Wirkung entfalten werden. Darüber hinaus sollte nicht außer Betracht gelassen werden, dass wissenschaftliche Exzellenz den entscheidenden Faktor des Erfolgs einer Hochschule darstellt. Von zentraler Bedeutung ist daher die hohe Qualifikation und Motivation der Wissenschaftler und die Möglichkeit einer Hochschule, diesen ein attraktives Umfeld für ihre Tätigkeiten zu schaffen. Dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist eine zentrale Anforderung an leistungsorientierte Ressourcensteuerungsverfahren.

Literatur

Albers, S. (1999): Optimale Allokation von Hochschul-Budgets. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Heft 5, S. 583–598

Arens, E.; Mittelstraß, J.; Peukert, H.; Ries, M. (2003): Geistesgegenwärtig. Zur Zukunft universitärer Bildung. Luzern

Atkinson, H.; Massy, W.F. (1996): Quantitative Funding Models. In: Massy, W. F. (Hrsg.): Resource Allocation in Higher Education. Ann Arbor, S. 245–266

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA); Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2003): Wegweiser der Wissensgesellschaft. Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen. Berlin

Böhm, M. (2000): Demotivierende Wirkung. Monetäre Leistungsanreize im internationalen Vergleich. In: Forschung und Lehre, Heft 3, S.128–130

Brinckmann, H. (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Edition Sigma. Berlin

Clark, B. R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation. IAU Press (International Association of Universities and Elsevier Science LTD.) Issues in Higher Education. Oxford.

Daniel, H.-D. (1996): Indikatorgestützte Beurteilung der Belastung und Leistung in der Lehre. In: Universität Oldenburg (Hrsg.): Einsatz von Indikatoren in Forschung, Lehre und Verwaltung an Hochschulen. Dokumentation der gemeinsamen Tagung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) vom 8. März 1996. Oldenburg (Reihe Hochschulentwicklungsplanung 34), S. 15–19

Ertmann, D. (2003): Verhinderter Wettbewerb. In: DUZ, Nr. 7, S. 26–27

Frackmann, E. (1997): Leistungsindikatoren – Das Ende der Debatte. In: Altrichter, H.; Schratz, M.; Pechar, H. (Hrsg.): Hochschulen auf dem Prüfstand. Was bringt Evaluation für die Entwicklung von Universitäten und Fachhochschulen? Studien-Verlag. Innsbruck. S. 197–221

Franck, E. (2002): Wettbewerb im Hochschulwesen. Was heißt das? Eine Analyse aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Forschung und Lehre, Nr. 4, S. 5–7

Goedegebuure, L.; Kaiser, F.; Maassen, P.; Meek, L.; van Vught, F.; de Weert, E. (1993): Hochschulpolitik im internationalen Vergleich. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) (Hrsg.) (1997 a): Symposium: Staatliche Finanzierung der Hochschulen – Neue Modelle und Erfahrungen aus dem In- und Ausland. Teil 2: Modelle – Ausland. 29./30. April. Hannover. HIS-Kurzinformation. A 10/97

Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) (Hrsg.) (1997b): Symposium: Staatliche Finanzierung der Hochschulen – Neue Modelle und Erfahrungen aus dem In- und Ausland. Teil 2: Modelle – Deutschland. 29./30. April. Hannover. HIS-Kurzinformation. A 10/97

Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) (2003): http://evanet.his.de/infoboerse/index.php (11.03.2004)

Hödl, E. (1994): Ökonomische Anreizsysteme zur Hochschulsteuerung. In: Grözinger, G.; Hödl, E. (Hrsg.): Hochschulen im Niedergang? Zur politischen Ökonomie von Lehre und Forschung. Metropolis Verlag. Marburg, S. 47–163

HoF Institut für Hochschulforschung Wittenberg (2003): Verträge als Instrumente der Hochschulsteuerung in Deutschland. http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/ (11.03.2004)

Hoffacker, W. (2000): Die Universität des 21. Jahrhunderts: Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung? Luchterhand. Neuwied

Hoffacker, W. (2003): Mehr Qualität? Über die funktionale und qualitative Ausdifferenzierung des Hochschulsystems. In: Forschung & Lehre, Heft 7, S. 366–368

Keller, A. (2000): Hochschulreform und Hochschulrevolte. Selbstverwaltung und Mitbestimmung in der Ordinarienuniversität, der Gruppenhochschule und der Hochschule des 21. Jahrhunderts. BdWi-Verlag. Marburg

Kreutz-Gers, W. (2000): Optimale Allokation von Hochschulbudgets oder doch nur Beseitigung gewachsenen Unrechts. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Nr. 2, S. 264–266

Kronthaler, L. (2002): Strukturen der Hochschulsteuerung und -finanzierung in Bayern sowie Modelle der Technischen Universität München. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, 24. Jg., S. 6–29

Lange, J. (2002): Hochschule der Zukunft. In: DUZ, Nr. 21, S. 25

Liefner, I. (2001): Leistungsorientierte Ressourcensteuerung in Hochschulsystemen: ein internationaler Vergleich. Duncker und Humblot. Berlin

Liefner, I.; Schätzl, L.; Schröder, T. (2004): Reforms in the German higher education system – Implementation and adaptation of Anglo-American organizational and management structures in German universities. In: Higher Education Policy, Vol. 17, No. 1, March 2004

Lynen, P. M. (2002): Ein Blick über den Zaunpfahl. Eignungsprüfungen an Kunsthochschulen als Vorbild? In: Forschung und Lehre, Nr. 6, S. 296–298

McPherson, M. S.; Schapiro, M. O.; Winston, G. C. (Hrsg.) 1993: Paying the Piper. Productivity, Incentives, and Financing in U.S. Higher Education. Ann Arbor

Melzer, A.; Casper, G. (2001): Wie gestaltet man Spitzenuniversitäten? Antworten auf internationale Herausforderungen. Veröffentlichungen der Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Band 56

Mlynek, J. (2002): Die Zukunft der Hochschulfinanzierung. Qualitäts- und wettbewerbsfördernde Impulse. (Veröffentlichungen der Hanns Martin Schleyer-Stiftung 59)

Müller-Böling, D. (2003): Die Reformuni. In: Die Zeit, Nr. 9

Müller-Merbach, H. (2001): Hochschulfinanzen im Ländervergleich. Laufende Grundmittel im Vergleich zu Finanz- und Wirtschaftskraft der Bundesländer. In: Forschung und Lehre, Nr. 5, S. 13–16

Musselin, C. (1999): State/University Relations and How to Change Them: The Case of France and Germany. In: Henkel, M.; Little, B. (Hrsg.): Changing Relationships Between Higher Education and the State, S. 42–68

Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (MWF) (1997): Hochschulfinanzierung in der Grenzregion: Ein Ländervergleich. Düsseldorf

Pasternack, P. (2003): Über Gebühr. Was spricht denn nun eigentlich noch gegen die studentische Beteiligung an der Hochschulfinanzierung? In: Das Hochschulwesen, Nr. 2, S. 67–74.

Prußky, C. (2003): Eine Frage der Zeit. In: DUZ, Nr. 7, S. 16–17

Rauhut, B.; Stückradt, M. (2003): Die Universität reformieren? Gern, aber wohin? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.01.2003

Schröder, T. (2003): Leistungsorientierte Ressourcensteuerung und Anreizstrukturen im deutschen Hochschulsystem. Ein nationaler Vergleich. Duncker und Humblot. Berlin

Sporn, B. (1999): Adaptive University Structures. An Analysis of Adaptation to Socio-economic Environments of US and European Universities. Jessica Kingsley Publishers. London

Stuck, N. (2002): Studienkonten-Modell. In: Wissenschaftsmanagement, Nr. 6, S. 28–31

Winter, S. (2002): Ökonomische Wahrheiten. Eine kleine Polemik zur leistungsabhängigen Professorenbesoldung

Witte, F. (1999): Wirtschaftlichkeit in Hochschulen. Ein Finanzmittelverteilungsmodell für Hochschulen auf der Grundlage der Lehr- und Forschungsleistung. Aachen. Shaker Verlag

Witte, J.; Schreiterer, U. (2002): Wie es die anderen machen. Die Professorenbesoldungsreform im Lichte internationaler Erfahrungen. In: Forschung & Lehre, Nr. 9, S. 475–477

Ziegele, F.; Müller-Böling, D. (2000): Allokationsverfahren für Hochschulbudgets: Ist die First-Best-Lösung möglich? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 60, Heft 2, S. 259-262

Anschrift des Verfassers:
Dr. Thomas Schröder
HIS Hochschul-Informations-System GmbH
Goseriede 9
30159 Hannover
E-Mail: t.schroeder@his.de