

**Externe Zielvereinbarungen im Kontext der Reformprozesse im
öffentlichen Rechnungswesen und am Beispiel der Zielvereinbarungen
zwischen Land Hessen und der Fachhochschule Wiesbaden**

Hausarbeit in der Projekt-AG „Evaluation und Qualitätsmanagement“
(A 519) an der DHV im WS 2008/2009

eingereicht bei

Dr. Uwe Schmidt

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)
Johannes Gutenberg-Universität, Mainz

von

Volker Wiest

XXXXXXX

XXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXX

Weiterbildungsstudiengang „Wissenschaftsmanagement“

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Begriffliche Grundlagen	2
2.1 Zielbegriff	2
2.2 Zielvereinbarungen	3
2.3 Zwischenfazit	6
3 Haushaltswirtschaftliche Steuerungsmechanismen	6
3.1 Kameralistik	7
3.2 Doppik	9
3.3 Zwischenfazit	10
4 Zielvereinbarungen zwischen Land Hessen und Fachhochschule Wiesbaden	10
4.1 Rahmenzielvereinbarung (Hochschulpakt)	11
4.2 Leistungsorientierte Mittelzuweisung (Programmhaushalt)	12
4.3 Einzel-Zielvereinbarung	14
4.4 Zwischenfazit	15
5 Resümee	15
Literaturverzeichnis	IV
Materialien und Dokumente	VI

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Reformschritte Haushaltswesen Hessen.....	9
<i>Abbildung 2:</i> Grundstruktur des LOMZ-Modells und Bezug zu Zielvereinbarungen.....	12

1 Einleitung

Fragen der Steuerung und Übersteuerung von Einrichtungen (Organisationen) stellen im öffentlichen Sektor eines der zentralen Probleme dar.¹ Im Zuge des „New Public Management“ (NPM) haben auch in den Hochschulbereich die überwiegend betriebswirtschaftlich inspirierten Steuerungsinstrumente Eingang gefunden. „Im Unterschied zur überkommenen bürokratischen Steuerungslogik, die insbesondere auf rechtliche und hierarchische Kontrollen Wert legt, steht im Rahmen des NPM die dezentrale Anreiz- und Ergebnisorientierung im Vordergrund.“² Neben diese beiden Elemente der Outputsteuerung und Dezentralisierung treten als weitere Kernelemente Kontraktmanagement und Controlling.³ Ziele (resp. Zielvereinbarungen/Kontrakte) spielen somit im „Neuen Steuerungsmodell“ eine wichtige Rolle.

Die vorliegende Arbeit untersucht Zielvereinbarungen im Hochschulbereich auf der Ebene Land zu Hochschule und legt ihren Fokus dabei auf den Kontext zur Reform des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens. Sowohl dieser Reformprozess als auch die Ausgestaltung solcher Zielvereinbarungen werden dabei am (praktischen) Beispiel des Bundeslands Hessens sowie der Fachhochschule Wiesbaden erläutert.

Der Aufbau der Arbeit ergibt sich wie folgt: Zunächst werden im folgenden Kapitel der Ziel- und Zielvereinbarungsbegriff geklärt. Dabei wird hinsichtlich der Zielvereinbarungen auch ihre gesetzliche Grundlage sowie eine Typologie von Zielvereinbarungen vorgestellt. Im anschließenden dritten Kapitel wendet sich die Arbeit den durch das „New Public Management“ ausgelösten, veränderten Steuerungslogiken im haushalterischen Bereich zu. Dies geschieht deshalb, weil das Instrument der Zielvereinbarung nur in diesem Kontext verstanden werden kann: Stellung, Begründung, Notwendigkeit und Anwendbarkeit von Zielvereinbarungen ergeben sich aus dieser Einbettung in einen insgesamt veränderten Steuerungsansatz. Darauf aufbauend beschreibt Kapitel 4 als Beispiel die zwischen der Fachhochschule Wiesbaden und dem Land Hessen bestehenden Zielvereinbarungen gemäß der in den vorhergehenden Kapiteln entwickelten Systematik. Das abschließende fünfte Kapitel benennt als Resümee wichtige Einsichten und offene Punkte.

¹ Vgl. Jann, 2005, S. 59

² Schröter/Wollmann, 2005, S. 70

³ Vgl. etwa Jann, 2005, S. 77ff. sowie Kracht, 2006, S. 66ff.

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Zielbegriff

„Ein *Ziel* ist eine erwünschte, zu erreichende Situation.“⁴ Ziele sind damit aufgrund ihres Zukunftsbezugs definitionsgemäß aufgrund der Unvollkommenheit von Informationen über künftiges Geschehen mit Unsicherheiten und Unbestimmtheiten verbunden. Im Gegensatz zu einer (reinen) Prognose, stellt ein Ziel eine „Handlungsaufforderung“⁵ dar, da „im Ziel die Erreichungs- oder Erfüllungsabsicht definitionslogisch enthalten (ist).“⁶ Da Ziele somit (im Zeitablauf) „verfolgt“ werden, ist es - auch im Hinblick auf die (spätere) Feststellung ihrer Erreichung - erforderlich, „die *Zeit* anzugeben, für die die Ziele gelten sollen und in der sie zu erfüllen sind.“⁷

Verfolgt man alleine diesen Zeitaspekt von Zielen gedanklich weiter, so wird klar, dass sich Ziele ausdifferenzieren und Abhängigkeiten zwischen Zielen bestehen (können): im Hinblick auf den Zeitbezug können Fern- und Nahziele unterschieden werden.⁸ Die Erfüllung von Nahzielen kann dabei Voraussetzung für die Erreichung der Fernziele sein. Zwei weitere Aspekte rücken damit in den Blickpunkt: Zum einen die möglichen Wirkungsverhältnisse zwischen Zielen: es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass Ziele nicht nur in einem positiven Wirkungsverhältnis zueinander stehen können (komplementäre Beziehung) sondern - neben einer neutralen (indifferenten) Beziehung - auch konkurrierend in Erscheinung treten können.⁹ Zum anderen ergeben sich „Mittel-Zweck-Ketten“ von Zielen, die in eine „Zielhierarchie“ als System von Ober- und Unterzielen führen.¹⁰

Das oberste Ziel einer Organisation ist dabei regelmäßig derart global artikuliert, dass es „nicht geeignet (ist), konkrete Einzelhandlungen unmittelbar zu steuern.“¹¹ Dies wird für den Hochschulbereich deutlich, wenn man sich die entsprechende Zielformulierung in den Hochschulgesetzen der Länder - hier stellvertretend Hessen -

⁴ Schmidt, 1993, Sp. 4794

⁵ Ebd.

⁶ Hamel, 1992, Sp. 2635

⁷ Schmidt, 1993, Sp. 4796

⁸ Im Hinblick auf den Planungsprozeß wird entsprechend in strategische- und operative Planung unterschieden.

⁹ Ein Zielkonflikt ist dadurch gekennzeichnet, dass Maßnahmen zur Erreichung des einen Ziels zu einer Abnahme des Zielerreichungsgrades bei einem anderen Ziel führen, sich also mit der positiven Wirkung auf das eine Ziel eine negative Wirkung auf das andere Ziel ergibt. (Vgl. Ziegenbein, 1998, S. 29)

¹⁰ Vgl. Hamel, 1992, Sp. 2637

¹¹ Ebd.

anschaut: Als oberstes Ziel von Hochschulen i.S. von deren „Betriebszweck“ nennt das Hessische Hochschulgesetz (HHG) in § 3, Abs. 1:

„Die Hochschulen dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste sowie der Verwirklichung des Rechts auf Bildung.“

Es wird deutlich, dass Ziele „heruntergebrochen“ werden müssen, um durch eine zunehmende Präzisierung und Konkretisierung eine handlungs- und entscheidungsrelevante Qualität zu erlangen. Dieser Aspekt spielt bei dem nun zu erörternden Wesen von Zielvereinbarungen eine entscheidende Rolle.

2.2 Zielvereinbarungen

Begriff: Das Konzept der Zielvereinbarungen als „Führen durch Zielvereinbarungen“ (Management by Objectives, MbO) geht auf *Peter Drucker* zurück,¹² der es für den Bereich der Wirtschaft als Führungskonzept ausgestaltet hat, bei dem sich Vorgesetzte und nachgeordnete Manager auf gemeinsame Ziele verständigen und auf dieser Grundlage ihre Abteilung führen und die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter bewerten. Wesentlich hierbei ist, dass die unteren Einheiten zugleich die Befugnis erhalten die Zielerreichung *eigenverantwortlich* zu verfolgen. Der Ansatz strebt damit „eine Integration der Ziele der Organisation mit individuellen Zielen über einen partizipativen Zielvereinbarungsprozeß (an).“¹³ Übertragen auf den Hochschulbereich beschreiben *Müller-Böling* und *Schreiterer* ihr Verständnis von Zielvereinbarungen wie folgt:

„Das Instrument der Zielvereinbarung beruht darauf, daß sich prinzipiell gleichberechtigte, jedoch mit unterschiedlichen Aufgaben oder Funktionen ausgestattete Partner über Ziele verständigen, deren Erfüllung zu einem festgelegten späteren Zeitpunkt überprüft wird. (...)

Zielvereinbarungen sollen dazu beitragen, das künftige Handeln der Akteure in der Hochschule an solchen Wirkungen und Anliegen auszurichten, an deren Auswahl und Gestaltung sie selbst mitgewirkt haben. (...)

(Sie) setzen Leistungen, Strukturen und Prozesse in Beziehung zu erwünschten Zielen, Prioritäten und Maßnahmen und machen sie auf diese Weise einer Bewertung anhand nachvollziehbarer Kriterien zugänglich.

¹² Vgl. Drucker, 1998 (insbes. Kapitel 11) als unveränderter Nachdruck der 6. Aufl. seiner berühmten „Praxis des Managements“. Die amerikanische Erstauflage erschien 1954 in New York unter dem Titel „The practice of management“. Das Konzept wurde wesentlich durch *Odiorne* und *Humble* popularisiert (vgl. hierzu: Staehle, 1990, S. 785ff.).

¹³ Staehle, 1990, S. 855

Zugleich schafft diese Transparenz ein hohes Maß an Verbindlichkeit und soll Entscheidungsträger wie sämtliche Hochschulmitglieder zu zielführendem Handeln stimulieren.“¹⁴

Kritisch innerhalb dieses Verständnisses erscheint die Betonung der „prinzipiellen Gleichberechtigung“ der am Zielvereinbarungsprozess beteiligten Partner. Sowohl im MbO begegnen sich mit Führungskraft und nachgeordnetem Manager zwei Parteien mit unterschiedlicher (hierarchischer) Macht und auch die Verhältnisse Staat/Politik zu Hochschulleitung wie auch z.B. Hochschulleitung zu Dekanen sind zumindest in Teilen klar von Über- und Unterordnungsverhältnissen geprägt. *Sandberg* führt sehr kritisch aus:

„Die Hochschulen sind als Leistungsanbieter gesetzlich zur Aufgabenerfüllung verpflichtet und sie sind in hohem Maße abhängig von der Finanzierung durch den Staat. Das die Verhandlungsmacht zum Nachteil der Hochschulen asymmetrisch verteilt ist, ist offensichtlich. Zielvereinbarungen sind keineswegs Ausdruck eines fairen Interessenausgleichs im Rahmen einer freiwilligen Kooperation gleichberechtigter Vertragspartner.“¹⁵

Die Sicht der *Hochschulrektorenkonferenz* erscheint hier angemessen: die grundsätzlich nicht gleichstarke Verhandlungsposition und das Aufeinandertreffen nicht grundsätzlich gleichberechtigter Partner wird als Realität anerkannt, aber gleichzeitig konstatiert, dass es „wichtig für den Erfolg von Zielvereinbarungen ist .., dass beide Partner im Rahmen der konkreten Verhandlungen gleichberechtigt sind“¹⁶, da anderenfalls die Steuerungspotenziale von Zielvereinbarungen nicht ausgeschöpft werden können und sie als kooperatives Steuerungsinstrument diskreditiert wären.

Rechtliche Grundlage: Ihre rechtliche Grundlage finden Zielvereinbarungen im Hochschulbereich in Hessen in § 88 HHG, der auch die Zweckbestimmung des Instrumentes nennt:

„Zur Verwirklichung der Ziele der Struktur- und Entwicklungsplanung schließt das Ministerium mit den Hochschulen Zielvereinbarungen ab.“¹⁷

Inhalte dieser Zielvereinbarungen sollen laut Gesetz insbesondere Festlegungen zur mehrjährigen Entwicklung und zur Profilbildung der jeweiligen Hochschule sein. Auch der angestrebte Finanzrahmen kann Gegenstand einer Zielvereinbarung sein. Die

¹⁴ Müller-Böling/Schreiterer, 1999, S. 14/15

¹⁵ Sandberg, 2005, S. 14

¹⁶ Hochschulrektorenkonferenz, 2005, S. 6

¹⁷ § 88, Abs. 2, Satz 1 HHG

getroffenen Vereinbarungen sind von der Hochschule bei ihrer Strukturplanung zu beachten.¹⁸

Die Umsetzung der Strukturpläne innerhalb der Hochschule hat gemäß Abs. 4 wiederum durch (interne) Zielvereinbarungen des Präsidiums mit den Fachbereichen und den Einrichtungen zu erfolgen. Diese müssen auch den Inhalt und zeitlichen Rahmen der Berichtspflicht über die erbrachten Leistungen sowie die Verfahren der Qualitätssicherung regeln.¹⁹

Vor dem Hintergrund des weiter oben gesagten und der bisherigen Erörterungen erweist sich die abschließende Regelung des Abs. 5, demzufolge das Ministerium einseitig eine Zielvereinbarung erlassen kann, solange eine Zielvereinbarung zwischen Hochschule und Ministerium nicht zustande gekommen ist, als problematisch. Der wesensbestimmende partizipativ-kooperative Charakter der Zielvereinbarungen kann, alleine durch das Bestehen der bloßen Möglichkeit der einseitigen Festlegung von Zielen durch das Ministerium, schwer beschädigt werden und dazu führen, dass sich Zielvereinbarungen weiter in die „Misstrauensfalle“ bewegen.²⁰

Typologie: Mit *Kracht* erscheint es sinnvoll, Zielvereinbarungen anhand einer rein formalen Sichtweise im Hinblick auf die jeweiligen Partner zu typologisieren.²¹ Demnach können zunächst *externe* und *interne* Zielvereinbarungen unterschieden werden. *Externe* Zielvereinbarungen kennzeichnet, dass sie zwischen Hochschule und *außerhalb* stehenden Partnern, *interne*, dass sie *innerhalb* der Hochschule auf allen Ebenen abgeschlossen werden. Externe Zielvereinbarungen differenzieren sich in zwei Grundtypen weiter aus: sie werden innerhalb dieser Arbeit als *Einzel-Zielvereinbarung* und *Rahmenzielvereinbarung* bezeichnet. Einzel-Zielvereinbarungen werden innerhalb eines Kontraktes zwischen einer *einzelnen* Hochschule und dem Bundesland abgeschlossen, Rahmenzielvereinbarungen stellen Verträge zwischen dem Bundesland und *allen* Hochschulen dieses Landes dar. Letztere werden auch als Hochschulpakt bezeichnet.

¹⁸ Vgl. ebd. Sätze 2-4

¹⁹ Vgl. § 88, Abs. 4 HHG

²⁰ Vgl. zur „Misstrauensfalle“: Schimank, 2006, der aufzeigt, dass das Verhältnis zwischen staatlicher Seite (Ministerien) und Hochschulen „durch ein tief greifendes wechselseitiges Misstrauen geprägt ist“ (S. 7) und aus diesem Grund die Steuerungspotentiale von Zielvereinbarungen nur unzulänglich realisiert werden können.

²¹ Vgl. zum Folgenden: *Kracht*, 2006, S. 142

2.3 Zwischenfazit

Als komplexe (organisatorische) Gebilde haben sowohl Unternehmen als auch Hochschulen ein ganzes Bündel von Zielen, die in vielfältigen - nicht immer widerspruchsfreien - Bezügen zueinander stehen können. Bereits ein Ziel selbst stellt sich als komplexer Sachverhalt dar, „der aus mehreren aufeinander bezogenen Elementen besteht.“²² In Summe haben es Hochschulen mit einem komplexen *Zielsystem* zu tun. Im Hinblick auf eine Zielvereinbarung im Sinne des „Neuen Steuerungsmodells“ kann festgehalten werden, dass eine solche nur dann vorliegt, „wenn eine konsensuale Zielbildung erfolgt und der Weg zur Zielerreichung den Partnern überlassen bleibt.“²³

3 Haushaltswirtschaftliche Steuerungsmechanismen

Die damit angesprochene Autonomie hinsichtlich der Frage, *wie* Ziele erreicht werden sollen, berührt natürlich vor allem auch die Frage, welche Ressourcen zur Zielerreichung eingesetzt werden sollen und welche Mechanismen eine zielorientierte Lenkung/Steuerung der Ressourcen gewährleisten. Innerhalb dieses Kapitels werden daher „alte“ (Kameralistik) und „neue“ (Doppik) Steuerungsansätze kurz skizziert. Dabei zielt die Darstellung nicht auf die Unterschiede der Rechnungsstile als solcher - also der Frage, ob Kameralistik oder Doppik der geeignetere Rechnungsstil für das öffentliche Rechnungswesen ist²⁴ - sondern darauf, die implizit zugrunde liegenden *Steuerungsphilosophien* thesenartig aufzudecken und pointiert darzustellen.

Die haushaltswirtschaftliche Perspektive dieses Kapitels legitimiert sich innerhalb dieser Arbeit aber auch daraus, dass innerhalb eines Zielsystems²⁵ im Hinblick auf die Zielkategorie zwischen *Sach-* und *Formalzielen* unterschieden werden kann. Während die sachzielorientierte Planung die „Produktziele“ der Hochschule (also das sachliche Leistungsprogramm Lehre, Forschung, Weiterbildung etc.) festlegt und durch eine *Aktionsplanung* zu erreichen sucht, leiten sich die Formalziele als monetäre Zielgrößen aus dieser ab und münden in die *Budgetierung*.²⁶ Für Hochschulen, wie auch für alle

²² Hamel, 1992, Sp. 2635. Eine Zielsystemanalyse muß sich daher sowohl auf eine *Intra*-Ziel-Struktur wie auch auf eine *Inter*-Ziel-Struktur ausrichten. Da auch Hochschulen als offene sozio-technische Systeme verstanden werden können, führt der Einbezug der Umweltbeziehungen zur Notwendigkeit, darüber hinaus auch die Beziehungen zwischen eigenem (hochschulischen) Zielsystem und der Umwelt zu analysieren. Hamel bezeichnet diese Ebene als *Supra*-Ziel-Struktur (vgl. ebd., Sp. 2635/2636).

²³ Kracht, 2006, S. 141

²⁴ Vgl. hierzu z.B.: Beyer/Kinzel, 2005

²⁵ Vgl. Kapitel 2 dieser Arbeit.

²⁶ Zur Unterscheidung von Sach- und Formalzielen im Zielsystem von Unternehmen vgl. Horváth, 2001, S. 147. Formalziele differenzieren sich weiter zu Erfolgs- (i.S. von Gewinn) und Liquiditätszielen aus.

Arten sozialwirtschaftlicher Unternehmungen, ist dabei die Dominanz der Sachziele charakteristisch.²⁷ Formalziele sind im Vergleich zu wirtschaftlich tätigen Unternehmungen mit Gewinnerzielungsabsicht von untergeordneter Bedeutung und spielen oft nur als Nebenbedingung, z.B. in Form der Vorgabe, das ein bestimmtes Ausgabevolumen nicht überschritten werden soll²⁸, eine Rolle.

Die nachfolgenden Ausführungen knüpfen teilweise an Entwicklungen innerhalb Hessens und der Fachhochschule Wiesbaden an und bilden damit auch eine Brücke zum nachfolgenden vierten Kapitel, das die bestehenden externen Zielvereinbarungen zwischen Land (Hessen) und Fachhochschule Wiesbaden beschreiben wird.

3.1 Kameralistik

Wesen der „kameralistischen Buchführung“ (von camera = fürstliche Schatzkammer) ist die Aufzeichnung von *Zahlungsvorgängen*. „Einnahmen“ und „Ausgaben“²⁹ werden im Rahmen der Haushaltsaufstellung geplant und im Verlauf des Haushaltsvollzugs durch Buchung auf (Haushalts-)„Titel“ dokumentiert. Unabhängig von ihrem Entstehungszeitpunkt werden sowohl Einnahmen als auch Ausgaben immer in der Periode erfasst, in der sie tatsächlich gezahlt werden (Kassenwirksamkeitsprinzip). Die Kameralistik ist somit *finanzwirtschaftlich* orientiert, da sie nur Vorgänge erfasst, die sich in der Betrachtungsperiode in Geldzahlungen ausdrücken. In ihrer ursprünglichen, strengen Form gab die Kameralistik für jeden einzelnen Titel (Konto) einen verbindlichen (Höchst-)Wert als „Haushaltsansatz“ vor. Waren die Mittel eines Titel-Ansatzes, z.B. „Büromaterial“, ausgeschöpft, so war eine weitere Ausgabe für diesen Zweck im laufenden Haushaltsjahr aufgrund der strengen Zweckbindung von Ausgaben nicht mehr ohne weiteres möglich. Die kameralistische Buchführung ist damit in ihrem Kern stark auf den Nachweis der **ordnungsgemäßen Mittelverwendung** ausgerichtet. Ausgaben legitimieren sich in diesem System schon alleine durch die (bloße) Einhaltung der einzelnen Titelansätze (Rechnungsziele: Ordnungs- und Rechtmäßigkeit).

Die impliziten Vorstellungen der Kameralistik in den Feldern Politik, Verwaltung und Ökonomie können vor diesem Hintergrund pointiert wie folgt beschrieben werden:

²⁷ Vgl. Schmidt, 1993, Sp. 4800

²⁸ Vgl. Horváth, 2001, S. 147

²⁹ In korrekter betriebswirtschaftlicher Terminologie müsste von „Einzahlungen“ und „Auszahlungen“ gesprochen werden, die als Geldzu- und Geldabgänge pro Periode definiert sind. Im Rahmen dieser Kurzbetrachtung ist diese Differenzierung aber entbehrlich.

- Monarch³⁰ bzw. Politiker ist „allwissend“ und mit großer Machtfülle ausgestattet
- Beamte in der nachgeordneten Verwaltung haben reine Ausführungsfunktion
- Aufgabe des Rechnungswesens ist die Unterstützung der formalen Rechenschaftslegung und Kontrolle

Besonders der erste Punkt verdient noch einmal ausführlicher hervorgehoben und erläutert zu werden: In der kameralistischen Welt legt der Politiker für zukünftige Haushalte titelscharf (!) bestimmte Geldmengeneinsatzgrößen fest („Inputorientierung“ kameraler Haushalte). Letztendlich sollen durch die festgelegten Geldäquivalente für die Inputfaktoren (Menschen, Maschinen, Material) natürlich bestimmte Leistungen („Outputs“) und durch diese wiederum bestimmte Wirkungen - die politischen Ziele - erreicht werden. Einem Haushaltsplaner der kameralistischen Welt müssten damit - zumindest idealtypisch - sämtliche Beziehungen zwischen Einsatzmengen der Inputfaktoren und den dadurch produzierbaren Ausbringungsmengen (Outputs) - also sämtliche Produktionsfunktionen - bekannt sein. Nur unter dieser Prämisse könnten nämlich durch die alleinige Festlegung der „Inputs“ auch die gewünschten „Outputs“ (Produkte bzw. politische Ziele) mit determiniert sein.³¹

Fraglich ist, ob dieser Rechnungsstil unter den heutigen Bedingungen einer demokratischen Staatsverfassung und einer (Um-)Welt, die komplex und turbulent ist, noch angemessen ist und alle (entscheidungs-)relevanten Größen abbildet. Kann ein Parlament - wie einst der Monarch - noch im Detail einzelne Ausgabenhöhen mit der Vorstellung, dass es dadurch sichergestellt hat, dass bestimmte *Wirkungen* erzielt werden, verbindlich festlegen? Ergibt sich nicht auch die Legitimation der Ausgaben durch die mit ihnen erzielten Wirkungen und nicht nur aufgrund ihrer formalen Richtigkeit? Ist ein wichtiges Rechnungsziel nicht auch die Sicherstellung eines *wirtschaftlichen* Mittelsatzes?

³⁰ Die Kameralwissenschaft, als deutsche Ausprägung des Merkantilismus und Vorläufer der Finanzwissenschaft, stammt aus der Zeit des Absolutismus (16. - 18. Jahrhundert). Als Wirtschaftspolitik und -theorie des absolutistischen Staates verfolgte sie vor allem das Ziel, „den weitestgehend souverän gewordenen Fürstenstaaten eine leistungsfähige finanzielle Basis zum Zwecke der Entfaltung der wirtschaftlichen Kräfte und zur Steigerung der Machtposition zu verschaffen.“ (Kolb, 2004, S. 28, i.O. zum Teil hervorgehoben)

³¹ Da es sich um eine Haushaltsplanung für ein zukünftiges Jahr handelt, gilt dies auch für die Zukunft. Im Zeitpunkt der Haushaltsaufstellung müsste daher z.B. auch der „technische“ Fortschritt (qualitativ und quantitativ) bekannt sein. Ökonomen sprechen vom Vorliegen „vollkommener Information“, wissen aber um die Fiktion dieser Annahme.

3.2 Doppik

Diese Überlegungen sind Ausgangspunkt der Ansätze des „Neuen Steuerungsmodells“ (NSM)³² bzw. des „New Public Management“ (NPM): die alleinige Festlegung von Einsatzfaktoren („Inputs“) stellt nicht automatisch sicher, dass sich der gewünschte „Output“ oder gar der beabsichtigte „Outcome“ (die Wirkung) einstellt. Anhand der Entwicklung des Rechnungswesens der Fachhochschule Wiesbaden kann der allgemeine Verlauf der Einführung neuer Steuerungsmodelle in Deutschland gut nachvollzogen werden (vgl. Abbildung 1):

Reformschritte Haushaltswesen Hessen
■ 1991: Die Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und Grünen sieht vor, den Handlungsspielraum der Hochschulen zur flexiblen Verwendung von Haushaltsmitteln zu erhöhen sowie "Modellversuche zum Globalhaushalt an einer Universität und einer Fachhochschule" zu starten.
■ 1993: An der Fachhochschule Wiesbaden und der TU Darmstadt wird der auf 4 Jahre befristete " Modellversuch zum Globalhaushalt an hessischen Hochschulen" begonnen. (Ausweitung der Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit von Titelgruppen.)
■ 14.7.1998: Beschluss des hessischen Kabinetts zur Weiterentwicklung der Verwaltungsreformkonzeption für das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen. Ziel: Einführung der doppelten Buchführung mit Kosten- und Leistungsrechnung, Produktsteuerung, ergebnisorientierter dezentraler Budgetierung und entsprechendem Controlling.
■ 1999: Für das Haushaltsjahr 2000 werden die bisherigen Haushaltsvoranschläge durch einen Wirtschaftsplanentwurf abgelöst.
■ 1.1.2000: Eröffnungsbilanz der Fachhochschule Wiesbaden. Beginn der doppelten Buchungsweise unter Einsatz von SAP R/3 . Erstellung von Jahresabschlüssen in Form von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Lagebericht, Prüfung nach § 53 HGrG sowie einer Kosten- und Leistungsrechnung.
■ Für das Jahr 2003 wird die erste Kostenträgerrechnung für das Land erstellt (Ausweis der Kosten der Studiengänge).

Abbildung 1: Reformschritte Haushaltswesen Hessen

(Quelle: eigene Darstellung.)

Über den Zwischenschritt der Flexibilisierung der Haushalte, bei dem Reste bei einem Titel zur Deckung von überzogenen, anderen Titeln verwendet sowie Reste eines Haushaltsjahres in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden können und schließlich nur noch ein zentraler Titel³³ den gesamten Landeszuschuß an die Hochschule abbildet („Globalhaushalt“), verlief der Weg zur „Outputorientierung“ des Haushalts

³² Der Begriff „Neues Steuerungsmodell“ entstammt der kommunalen Ebene und wurde durch die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) zu Beginn der 90er-Jahre geprägt und bekannt gemacht (Vgl. Jann, 2005, S. 74ff.).

³³ Aufgrund der notwendigen Trennung von konsumtiven (d.h. laufenden) Ausgaben und investiven Ausgaben (Investitionen) - Hintergrund sind die Verschuldungsgrenzen der Länder, die sich nach der Höhe der Investitionen richten - sind es in der Praxis zwei Globaltitel.

(„Produkt- bzw. Programmhaushalt“). Als neues Instrument ergänzte die „Kosten- und Leistungsrechnung“ das öffentliche Rechnungswesen, da sie die einzelnen Produkte, die sich zum Leistungsprogramm summieren, mit ihren verursachten Kosten ausweist und so als (ex post) Ist-Rechnung einen Vergleich mit den (ex ante) Haushalts-Planansätzen der einzelnen Produkte ermöglicht.

Skizziert man das Steuerungsverständnis des „New Public Management“ auf den Feldern Politik, Verwaltung und Ökonomie, so kann dies als Gegenbild zu oben pointiert wie folgt beschrieben werden:

- Politikern (allgemeiner: jeder hierarchisch höheren Ebene) fehlt es an Wissen, wie Mittel „vor Ort“ zieladäquat eingesetzt werden können/müssen
- Die Verwaltung hat eigenständige Aufgaben: wirtschaftlicher Mitteleinsatz zur Erfüllung vorgegebener Ziele
- Aufgabe des Rechnungswesens ist die Dokumentation des eingetretenen Ressourcenverzehr und die Darstellung der Vermögenslage. Steuerungspotentiale sollen erschlossen werden.

New Public Management-Konzepte stellen demzufolge stark auf die „**dezentrale Ressourcenverantwortung**“ ab und plädieren für eine Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung.³⁴

3.3 Zwischenfazit

Die outputorientierte Steuerung anhand von dezentralen Global- bzw. Programmbudgets geht mit einer Stärkung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung einher. Für die übergeordnete(n) Ebene(n) bedeutet dies im Umkehrschluss einen Steuerungsverlust. Zielvereinbarungen setzen an diesem Punkt an und versuchen diesen Steuerungsverlust auszugleichen, indem sie die dezentralen Einheiten an die Gesamtorganisation anbinden und auf die Gesamtziele ausrichten. Zielvereinbarungen treten in die durch die Globalsteuerung geschaffene „Steuerungslücke“ und übernehmen so eine „*Kompensationsfunktion*“³⁵.

4 Zielvereinbarungen zwischen Land Hessen und Fachhochschule Wiesbaden

Innerhalb dieses Kapitels sollen als Beispiel für externe Zielvereinbarungen nun diejenigen zwischen Hessen und der Fachhochschule Wiesbaden vorgestellt werden.

³⁴ Vgl. das „Kongruenzprinzip“, das als wichtiges klassisches Management-Prinzip besagt, „dass Kompetenz sich mit Aufgabe(n) und Verantwortung decken müsse und umgekehrt.“ (Stahle, 1990, S. 657)

³⁵ Kracht, 2006, S. 70

4.1 Rahmenzielvereinbarung (Hochschulpakt)

Mit Datum vom 29.08.2005 wurde zwischen dem Land Hessen und allen hessischen Hochschulen die derzeit gültige „Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2006 bis 2010 (Hochschulpakt)“ abgeschlossen.³⁶

Unterzeichnet ist dieser Vertrag für die Landesregierung vom Ministerpräsidenten Roland Koch und dem damaligen Minister für Wissenschaft und Kunst, Udo Corts, sowie von Seiten der Hochschulen von den jeweiligen Präsidenten bzw. Präsidentinnen. Die Rahmenzielvereinbarung hat einen Umfang von nur vier Textseiten und bezieht sich in ihren Regelungen ihrem Typ gemäß³⁷ auf die Gesamtfinanzierung des Hochschulbereichs. Wesentliche Regelungsinhalte sind:

- Unter Ziffer 1 „Leistungen des Landes“ wird die Höhe der Landesmittel, die die Hochschulen insgesamt im Vereinbarungszeitraum erhalten festgelegt.³⁸ Die Entwicklung dieser Landeszuweisungen wird - in gewissen Bandbreiten (+/- 1,5%) und unter Deckelung der Steigerung auf max. +6% - an die „Steuerentwicklung nach Länderfinanzausgleich“ gekoppelt.
- Von herausragender Bedeutung sind daneben die unter Ziffer 3 beschriebenen Vereinbarungen zur Ausgestaltung des Budgetierungsmodells. Neben der *Höhe* regelt die Rahmenzielvereinbarung somit auch die *Art* der Ermittlung der einzelnen Hochschulbudgets.

Das Instrument der Zielvereinbarung schlägt hier also eine Brücke zu einem zweiten wichtigen (neuen) Steuerungsinstrument, der „formel- bzw. leistungsorientierten Mittelzuweisung“ (LOMZ), indem es dieses formal legitimiert. Beide Instrumente sind also miteinander verknüpft und dürfen daher auch nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.

- Unter Ziffer 2 werden den Leistungen des Landes die von den Hochschulen zu erbringenden Leistungen gegenübergestellt. Dabei sind Leistungen und Gegenleistungen nicht direkt miteinander verknüpft, sondern stehen sich als Leistungskatalog

³⁶ Hessen Rahmenzielvereinbarung, 2005. (Der Hochschulpakt 2006-2010 ist die zweite derartige Vereinbarung zwischen Landesregierung und den hessischen Hochschulen. Er schließt sich an die erste, 2002 unterzeichnete Vereinbarung an, die als Hochschulpakt 2002-2005 abgeschlossen wurde.)

³⁷ Vgl. die vorgenommene Typologie von Zielvereinbarungen in Abschnitt 2.2 dieser Arbeit.

³⁸ Aufgrund der Budgethoheit des Parlaments stehen die Zusagen der Landesregierung als Kontraktpartner unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Landtages. (Vgl. Hessischer Hochschulpakt 2006-2010, S. 1). Die Rahmenzielvereinbarung stellt daher aus (haushalts-)rechtlichen Gründen strenggenommen (nur) eine dokumentierte „Absichtserklärung der Landesregierung“ dar. Da die Verlässlichkeit der Zusagen zum einen im Hinblick auf das Ziel der Gewinnung von Planungssicherheit für die Hochschulen von grundlegender Bedeutung ist, eine Nichterfüllung zum anderen die schon weiter oben (vgl. Fn. 20 in Abschnitt 2.2) angesprochene Problematik der „Mißtrauensfalle“ weiter verschärfen würde, ist dies ein sensibler Punkt.

und Gesamtfinanzierungsversprechen gegenüber.³⁹ Inhaltlich werden z.B. der weiter voranzutreibende Bologna-Prozess, die fortzuführende gemeinsame Struktur- und Entwicklungsplanung und die Fortsetzung der begonnenen Einführung von Verfahren der Evaluierung und Qualitätssicherung thematisiert.

Mit ihrem abschließenden Hinweis darauf, dass „in den Zielvereinbarungen zwischen den Hochschulen und dem Ministerium die o.g. Punkte ggf. konkretisiert und weitere Verpflichtungen geregelt (werden)“⁴⁰ wird der Charakter des Hochschulpaktes als *Rahmen-Zielvereinbarung* nochmals deutlich. Innerhalb seiner rahmensetzenden Vorgaben erfolgen konkretere Ausgestaltungen durch Einzel-Zielvereinbarungen (Land - Hochschule).

Die Rahmenzielvereinbarung stellt somit „Brückenschläge“ zu den Instrumenten „leistungsorientierte Mittelzuweisung“ einerseits und „Einzel-Zielvereinbarung“ andererseits her. Die nachfolgenden Abschnitte beleuchten kurz deren Ausprägung in Hessen.

4.2 Leistungsorientierte Mittelzuweisung (Programmhaushalt)

Die im dritten Kapitel dieser Arbeit beschriebene Umorientierung der Haushaltssteuerung von einer input- zu einer outputorientierten Grundlogik ist für den Hochschulbereich in Hessen instrumentell durch die Einführung des sog. „LOMZ“-Modells verwirklicht worden.⁴¹

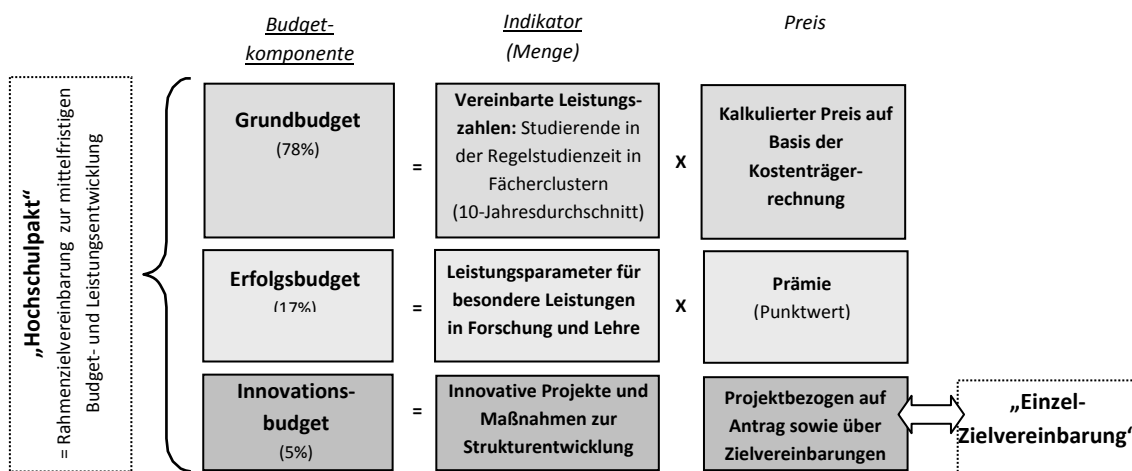


Abbildung 2: Grundstruktur des LOMZ-Modells und Bezug zu Zielvereinbarungen
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁹ Dies ist bei diesem Typus der „flächendeckenden“ Zielvereinbarungen auch in der Praxis so die Regel. (Vgl. Garbade/Gerlof/Schiwek, 2008, S. 91)

⁴⁰ Hessen Rahmenzielvereinbarung, 2005, S. 2

⁴¹ Eine ausführlichere Beschreibung als hier möglich ist, findet sich in Weber, 2005, der allerdings noch die Modell-Strukturen und Erfahrungen aus dem ersten Hochschulpakt (2002-2005) schildert. Daher entsprechen nicht mehr alle Einzeldetails dem aktuellen Stand.

Demzufolge erhalten die Hochschulen ihr Budget leistungs- und erfolgsbezogen anhand der im Hochschulpakt⁴² vereinbarten Parameter.⁴³ Anstelle einer ausführlichen Darstellung, die hier aus Platzgründen nicht erfolgen kann, stellt Abbildung 2 die wichtigsten Teilbudgets (Grund-, Erfolgs- und Innovations- bzw. Strukturentwicklungsbudget) und ihre Berechnungsgrundlage dar. Um die beabsichtigte Planungssicherheit für die Hochschulen zu erreichen, sind für die Berechnung der Zuweisung des Grundbudgets aus einem (vergangenheitsorientierten) zehnjährigen Jahresdurchschnitt sog. „Leistungszahlen“ von Studierenden in der Regelstudienzeit in verschiedenen Fächerclustern vereinbart worden. Diese Menge wird dann, um die konkrete Zuweisungssumme an die Hochschule zu ermitteln, mit dem jeweiligen Clusterpreis multipliziert. Kritisch ist hierbei zu sehen, dass es sich eher um einen nachfrage- bzw. belastungs-, denn um einen wirklich outputorientierten Parameter im Sinne des „Neuen Steuerungsmodells“ handelt. Die Grenzen einer Simulierung von (fehlenden) Marktprozessen werden innerhalb des Erfolgsbudgets deutlich: steigert eine Hochschule einen ihrer Erfolgsparameter, z.B. die Zahl der Absolventen, so führt dies nicht automatisch - wie es auf den ersten Blick scheint - zu einer höheren Budgetzuweisung. Da der (Landes-) Hochschulhaushalt insgesamt durch Parlamentsbeschluss seiner Höhe nach festgelegt (und damit „gedeckt“) ist, fungieren die Erfolgsparameter nur als *Verteilungsparameter* und führen nicht zu echten/direkten Markt-/Mehrerlösen.⁴⁴

Von diesen Einschränkungen unberührt, stellt sich der Haushalt als zentrales Instrument der Gesamtsteuerung dar. *Bals* bezeichnet den „Haushalt als Hauptkontrakt“ im „Neuen Steuerungsmodell“.⁴⁵ Dem kann vor dem Hintergrund des innerhalb dieser Arbeit entwickelten Verständnisses von Zielvereinbarungen (Kontrakten) nur eingeschränkt zugestimmt werden: zwar erhält der Hochschulhaushalt im Hinblick auf seine (monetäre) Höhe und auch im Hinblick auf seine Form seine Legitimation aus einem Kontrakt, nämlich der Rahmenzielvereinbarung, sprich dem „Hochschulpakt“, stellt

⁴² Vgl. Abschnitt 4.1 dieser Arbeit.

⁴³ Insgesamt handelt es sich daher um eine „parametergestützte Mittelverteilung“ (hier synonym verstanden auch: „formelgestützte bzw. formelorientierte Mittelzuweisung“).

⁴⁴ Es zählt für eine einzelne Hochschule damit immer nur ihre *relative* Position im Vergleich zu allen anderen Hochschulen. Gelingt ihr eine *überproportionale* Steigerung der Erfolgsfaktoren, so kann sie vom bereitgestellten „Kuchen“ einen größeren Anteil für sich reklamieren. In einem wirklichen Markt würde demgegenüber - *ceteris paribus* - jede Erfolgs-, d.h. Absatzsteigerung zu Mehrerlösen für das Unternehmen führen. Die Einführung eines *wettbewerblichen* Elements liegt aber unübersehbar vor.

⁴⁵ Vgl. *Bals*, 2005, S. 330

aber keine eigene Zielvereinbarung (resp. keinen eigenständigen Kontrakt) zwischen Land und Hochschule dar.

4.3 Einzel-Zielvereinbarung

Die Fachhochschule Wiesbaden hat mit Unterschrift des Präsidenten vom 24.07.2006 eine „Zielvereinbarung zwischen dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst und der Fachhochschule Wiesbaden für den Zeitraum 2006 bis 2010“ abgeschlossen.⁴⁶ Für die Hessische Landesregierung ist diese, insgesamt 27 Seiten starke (ohne Anlagen) Vereinbarung vom damaligen Minister für Wissenschaft und Kunst, Udo Corts, unterzeichnet. Als Aushandlungsprozess ist sie im Gegenstromverfahren zustande gekommen und entspricht daher dem Verständnis der Führung über Zielvereinbarungen als partizipativem Prozess.⁴⁷

- Die Präambel benennt, unter Bezug auf § 88 HHG, die Konkretisierung der gemeinsamen Struktur- und Entwicklungsplanung als Zweck der Zielvereinbarung. Explizit soll sie auch der Stärkung der Autonomie der Hochschule dienen. Mit ihrer Feststellung, dass „die Zielvereinbarungen das Instrument der leistungsorientierten laufenden Finanzierung (ergänzen), aber stärker der inhaltlichen Zielorientierung der Hochschulentwicklung (dienen)“⁴⁸, wird die weiter oben⁴⁹ getroffene Aussage der Verschränkung dieser beiden Instrumente bestätigt.
- „Spezifische Leistungsziele und Maßnahmen“⁵⁰ werden im Schwerpunktkapitel drei benannt. Wichtige Festlegungen betreffen z.B. die Übereinkunft, die Studienanfängerzahlen nicht zu verringern und die Studienerfolgsquote zu steigern.

Schaut man sich die Regelungen im Detail an, so werden einige Probleme von Zielvereinbarungen in der derzeitigen praktischen Ausgestaltung überdeutlich:

1. Nur selten werden Ziele quantifiziert/operationalisiert und mit einem Zeitbezug versehen. Beides ist im Hinblick auf die (spätere) Feststellung des Zielerreichungsgrades im Zuge des Controllings/Berichtswesens und im Hinblick auf die Qualitätssicherung aber unabdingbar.⁵¹

⁴⁶ Hessen Zielvereinbarung, 2006. (Die Zielvereinbarung 2006-2010 ist die zweite derartige Vereinbarung zwischen dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) und der Fachhochschule Wiesbaden. Sie schließt sich an die erste, am 11.11.2002 unterzeichnete Zielvereinbarung an.)

⁴⁷ Dieser partizipative Aspekt ist für Nickel zentral (vgl. Nickel, 2007, v.a. Kapitel 3, S. 124ff.).

⁴⁸ Hessen Zielvereinbarung, 2006, S. 3

⁴⁹ Vgl. Abschnitt 4.1 dieser Arbeit.

⁵⁰ Wortlaut der Kapitelüberschrift (Hessen Zielvereinbarung, 2006, S. 7).

⁵¹ Vgl. Abschnitt 2.1 dieser Arbeit. Im Hinblick auf diese Anforderungen finden sich gelungene Beispiele innerhalb der Vereinbarungen zum Bereich „Internationalisierung“ (Ziff. 3.7). Z.B.: „Erhöhung der Anzahl bestehender Abkommen mit europäischen Hochschulen über gemeinsame Studienabschlüsse

2. Die fehlende Trennung von Ziel und Maßnahme: „Die Maßnahmenorientierung führt letztlich wieder zum alten Input-Denken, bei dem Erfolge an der ordnungsgemäßen Durchführung von Maßnahmen und nicht an den Ergebnissen gemessen werden.“⁵²

3. Die Gefahr, nur das zu formulieren, was man sowieso tun wollte, wird durch die maßnahmenbezogenen Zielvereinbarungen verschärft.⁵³

- Aus Sicht der Hochschulleitung dürften die Zusagen des Landes im abschließenden Punkt „6. Leistungsvereinbarungen“ von großer Wichtigkeit sein. Er enthält vier Zusagen von Mittelzuweisungen aus dem Innovations- und Strukturentwicklungsbudget und zeigt nochmals das Zusammenspiel von Zielvereinbarungen und Haushalt/Budgetierungsmodell.⁵⁴

4.4 Zwischenfazit

Hessen führt seinen Haushalt als Produkthaushalt und weist den Hessischen Hochschulen das Budget leistungsorientiert zu. Grundlage hierfür ist die Übereinkunft in der Rahmenzielvereinbarung, der dadurch eine zentrale Stellung zufällt. Die Vereinbarungen innerhalb der Einzel-Zielvereinbarung sind oft sehr allgemein gehalten, nicht operationalisiert und beschreiben mehr Maßnahmen denn Ziele. Sie können daher ihre Aufgabe, die durch die Globalsteuerung aufgetretene „Steuerungslücke“ zu kompensieren, zumindest in der derzeitigen Fassung/Qualität nicht hinreichend erfüllen.

5 Resümee

Hochschulen zeichnen sich als Expertenorganisationen durch eine Reihe von Unterschieden zu „herkömmlichen“ Unternehmen aus. Sie verfolgen im Hinblick auf Forschung und Lehre multiple Ziele, die zudem mit gesetzlich verbrieften Freiheitsrechten ausgestattet sind und sich (im Extremfall) als reine, *zweckfreie* Wissenschaft darstellen. Damit wird unmittelbar deutlich, dass das Zielvereinbarungskonzept nicht unreflektiert auf den Hochschulbereich übertragen werden kann, da es „ein Schema *technischer Rationalität* (unterstellt)“⁵⁵, d.h. von der Vorstellung ausgeht, „dass

von bislang drei im Jahr 2005 auf mindestens sechs im Jahr 2010.“ (Hessen Zielvereinbarung, 2006, S. 13).

⁵² Ziegele, 2008, S. 63. (Vgl. auch Kapitel 3 dieser Arbeit.)

⁵³ Vgl. Ziegele, 2008, S. 63. Beispielhaft gehen die Vereinbarungen zu bereits bestehenden Organisationseinheiten, wie Studienzentrum (Ziff. 3.4.2), Sprachenzentrum (Ziff. 3.4.3) oder Institut für Weiterbildung im Beruf (Ziff. 3.9), in diese Richtung (vgl. Hessen Zielvereinbarung, 2006, S. 10/11/16).

⁵⁴ Vgl. Abb. 2 in Abschnitt 4.2 dieser Arbeit.

⁵⁵ Stock, 2006, S. 69

Hochschulen in der Lage seien, ihren Output zu kalkulieren und zu steuern⁵⁶, also über Forschung und Lehre in einem technischen Sinn verfügen zu können. Wie auch *Krücken* in Bezug auf den Forschungsbereich feststellt, „(widersprechen) klare Zweck-Mittel-Relationen, die sich reproduzieren ließen, dem inhärent unsicheren Charakter wissenschaftlicher Forschung.“⁵⁷ Zur Vorsicht mahnen auch die Erkenntnisse der modernen Organisationsforschung. *Schreyögg* führt im Hinblick auf Unternehmen aus:

„Die Vorstellung, man könnte den gesamten betrieblichen Abstimmungsprozess als ein System integrierter Zweckprogramme darstellen, wie es von dem Management by Objectives propagiert wird, hat sich als nur schwer durchführbar erwiesen.“⁵⁸

Auf der anderen Seite betonen *Grendel, Schmidt und Springer* zu Recht, dass die Zielvereinbarungen, die auf unterschiedlichen Ebenen (Individuum - Fachbereich - Hochschulleitung - Ministerium) abgeschlossen werden, angemessen aufeinander abgestimmt werden müssen.⁵⁹ Das Management von Zielvereinbarungen muss also im (sich zu vergegenwärtigenden) Spannungsfeld dieser Grenzen und Anforderungen erfolgen.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ *Krücken*, 2006, S. 16

⁵⁸ *Schreyögg*, 2008, S. 141

⁵⁹ Vgl. *Grendel/Schmidt/Springer*, 2006, S. 140/141.

Literaturverzeichnis

- Bals, Hansjürgen (2005): Neue Haushaltssteuerung, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): *Handbuch zur Veraltungsreform*. 3., völlig überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 329-341
- Beyer, Lothar/Kinzel, Hans Georg (2005): Öffentliches Rechnungswesen: Kameralistik oder Doppik?, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): *Handbuch zur Veraltungsreform*. 3., völlig überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 351-360
- Drucker, Peter F. (1998): *Die Praxis des Managements*. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft. Unveränd. Nachdr. der 6. Aufl. von 1969, Düsseldorf/München
- Garbade, Siebert/Gerlof, Karsten/Schwiwek, Helga (2008): Zusammenspiel von Zielvereinbarungen und formelgebundenen Mittelvergabemodellen, in: Nickel, Sigrun/Ziegele, Frank (Hrsg.): *Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung*. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. CHE Arbeitspapier Nr. 111, S. 79-96
- Grendel, Tanja/Schmidt, Uwe/Springer, Elisabeth (2006): Steuerung und Steuerungswissen im Hochschulsystem, in: Hamburger, Franz/Hradil, Stefan/Schmidt, Uwe (Hrsg.): *Steuerungswissen im Bildungssystem*. (Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 10) Mainz, S. 119-152
- Hamel, Winfried (1992): Zielsysteme, in: Frese, Erich (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II), Sp. 2634-2652
- Horváth, Péter (2001): *Controlling*. 8., vollst. überarb. Aufl., München
- Jann, Werner (2005): Verwaltungswissenschaft und Managementlehre, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): *Handbuch zur Veraltungsreform*. 3., völlig überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 50-60
- Kolb, Gerhard (2004): *Geschichte der Volkswirtschaftslehre*. Dogmenhistorische Positionen des ökonomischen Denkens. 2., überarb. u. wesentl. erw. Aufl., München
- Kracht, Stefan (2006): *Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich. Zielvereinbarungen im Spannungsverhältnis zwischen Konsens und hierarchischem Verwaltungsaufbau*. (Studien zum öffentlichen Recht, Bd. 3; zugl.: Hagen, Fern-Univ., Diss. 2005), Baden-Baden

- Krücken, Georg (2006): Wandel - welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft, in: die hochschule (H. 1), S. 7-18
- Müller-Böling, Detlef/Schreiterer, Ulrich (1999): Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen - Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments, in: Fedrowitz, Jutta/Krasny, Erhard/Ziegle, Frank (Hrsg.): *Hochschulen und Zielvereinbarungen - neue Perspektiven der Autonomie*. Gütersloh, S. 9-25
- Nickel, Sigrun (2007): *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung*. (zugl.: Donau-Univ. Krems, Diss. 2006), München/Mering
- Sandberg, Berit (2005): Autonomie - wofür und für wen? Betriebswirtschaftliche Grundlagen, in: *Steuerungsinstrumente für autonome Hochschulen* hrsg. von der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler. Weimar, S. 5-23
- Schimank, Uwe (2006): Zielvereinbarungen in der Misstrauensfalle, in: die hochschule (H. 2), S. 7-17
- Schmidt, Ralf-Bodo (1993): Zielsysteme der Unternehmung, in: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband 3 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I), Sp. 4794-4806
- Schreyögg, Georg (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Mit Fallstudien. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden
- Schröter, Eckhard/Wollmann, Hellmut (2005): New Public Management, in: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): *Handbuch zur Veraltungsreform*. 3., völlig überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 63-74
- Staehele, Wolfgang (1990): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 5., überarb. Aufl., München
- Stock, Manfred (2006): Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive, in: die hochschule (H. 2), S. 67-79
- Weber, Helmut (2005): Steuerungsinstrumente für autonome Hochschulen - „Der hessische Weg“, in: *Steuerungsinstrumente für autonome Hochschulen* hrsg. von der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler. Weimar, S. 33-51
- Ziegele, Frank (2008): *Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen*. (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Bd. 8), Münster
- Ziegenbein, Klaus (1998): *Controlling*, 6., überarb. u. erw. Aufl., (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft), Ludwigshafen (Rhein)

Materialien und Dokumente

(Internetlinks mit Stand vom 14.02.2009)

Hessen (2005): Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2006 bis 2010. Hochschulpakt. (29.08.2005)ⁱ

Hessen (2006): Zielvereinbarung zwischen dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst und der Fachhochschule Wiesbaden für den Zeitraum 2006 bis 2010. (24.07.2006)ⁱⁱ

Hessisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 5. November 2007, in: Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Hessen - Teil I (H 13614) hrsg. von der Hessischen Staatskanzlei, S. 709-746ⁱⁱⁱ

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2005): Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen. Entschließung des Plenums der HRK vom 14.6.2005^{iv}

ⁱ Downloadmöglichkeit unter:
http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=d36757f96c6c829ac45524ab66962583

ⁱⁱ Downloadmöglichkeit unter:
http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=cfc17f51b4f7b9fa0d746c2c7944909

ⁱⁱⁱ Downloadmöglichkeit unter:
http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?uid=9e660823-b038-9901-44b9-461bf5aa60df

^{iv} Downloadmöglichkeit unter:
http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_Zielvereinbarungen.pdf