



Kontraktmanagement in der öffentlichen Verwaltung und an Universitäten

Von den Erfolgen und Misserfolgen des New Public Management

Christoph Badelt

21.5.2005





I. Philosophie des Kontraktmanagement: Ausgangslage

1. New Public Management (NPM)



- **„Neuheit“ des Ansatzes?**
- **Vorteil für Uni-Diskussion: Langjährige Erfahrungen in anderen Bereichen des öffentlichen Sektors**
- **Marktorientierung innerhalb der Organisation: Marktliche Anreizstrukturen**
- **Marktorientierung in den Außenbeziehungen der Organisation: Wettbewerbsähnliche Strukturen**
- **Kundenorientierung in den Außenbeziehungen der Organisation: Frage „Koproduktion“ der „Konsumenten“**

2. Kontraktmanagement



- **Grundidee: Vertragsbeziehung zwischen öffentlichem Auftraggeber und ausführendem Unternehmen**
- **Öffentliche Hand tritt als Nachfrager für Güter auf, die öffentlich finanziert werden**
- **Vertrag tritt an die Stelle einer Subvention oder einer Leistungserbringung durch öffentliche Organisation**
- **Vertrag impliziert Gleichmächtigkeit und Gleichberechtigung**
- **Praktische Implikation: Existenz von Marktpreisen, Wahlmöglichkeiten**

3. Spezielle Probleme für Anwendung auf Universitäten



- **Vertrag setzt Definition des „Produkts“ voraus – Ergebnisorientierung als zentrales Element des NPM**
- **Schwierigkeiten der Outputmessung bei Lehre und Forschung**
- **Verschärfung durch „asymmetrische“ Information: klassischer Fall des Marktversagens**
- **Institutionelle wechselseitige Abhängigkeit**
- **Unterschiedliche Anwendbarkeit in Lehre, Grundlagenforschung und angewandter Forschung**
- **Gesellschaftspolitische Zielvorstellungen hinter „öffentlichen“ Universitäten**



II. Aktueller Stand der Umsetzung des Kontraktmanagement an Universitäten

1. Beziehungen zwischen Staat und Universitäten



- **Ambitioniertes Gesetz, das Ziele des NPM erkennen lässt (z.B. Ergebnisorientierung, weitreichende Autonomie der Unis)**
- **Weitgehende Unerfahrenheit beider Seiten bei Umsetzung (z.B. Leistungsvereinbarungen, i.e. Vertragsinhalte)**
- **Intensive Fachdiskussion über mögliche Leistungsbeschreibungen, aber Unklarheit über mögliche Gewichtungen: das Beispiel der Wissensbilanz**

1. Beziehungen zwischen Staat und Universitäten



- **Weitgehende Unklarheit über Formelbudgets: Stärke und Richtung mechanistischer Anreize?**
- **Weitgehende Unklarheit über strategische Vorstellungen des „Auftraggebers“ Staat: Fehlen bildungspolitischer Konzepte zur Orientierung universitärer Entwicklungsplanung**
- **Ambivalenz der Unis: Wie viel Strategie des Staats ist erwünscht?**

2. Umsetzung innerhalb der Universitäten



- **Intensive Umsetzungsarbeiten rasch abgeschlossen: Beispiel Organisationsplan und Satzung**
- **Situationen zwischen Unis sehr verschieden (z.B. Rolle des Senats, des Universitätsrats, reales Zusammenführen von Entscheidungsmacht und Verantwortung)**
- **Einige paradoxe Anreizwirkungen im Gesetz identifiziert (z.B. Zuständigkeiten für Einführung von Studien)**

2. Umsetzung innerhalb der Universitäten



- **Gesamtauswirkungen noch nicht abschätzbar; aber offensichtlich positive Auswirkungen angesichts der realen Budgetkürzungen**
- **Intensive Arbeiten an Entwicklungsplänen: Punktuelle Erfahrungen mit universitätsübergreifenden Kooperationen**
- **Zielvereinbarungen innerhalb der Unis: Unterschiedlicher Grad der Umsetzung; oft Sammelterminus für alles, was anders werden soll**

III. Probleme und Herausforderungen

- **Kontraktmanagement setzt klare Ziele (Ergebnisdefinition) voraus: Gegenwärtig weitgehende Unklarheit über Ziele**
- **Bildungspolitischer Katalog nicht klar gewichtet: Einsparungen? Effizienzsteigerung? Qualitätsverbesserung? Verhältnis Forschung – Lehre?**
- **Völlige Unsicherheit über budgetäre Restriktionen bzw. Perspektiven: paradox im Hinblick auf natürliche Langfristigkeit von „Kontrakten“ zwischen Staat und Universität**



- **Autonomie der Universitäten leidet unter mangelnder Gestaltungsmöglichkeit wichtiger Randbedingungen: z.B. freier Hochschulzugang; Klarstellung von Ausbildungskapazitäten; Personalrecht**
- **Unklare Ansprechpartner: bm:bwk, Finanzminister, Wissenschaftsrat**
- **Quintessenz: große Ambitionen, rasche Veränderungen, Langfristorientierung im Dunkeln**