

Universitäre Leistungsvereinbarungen im Spannungsfeld von Bestandssicherung, Transformation und Profilbildung im Wettbewerb

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
16. – 17. 12. 2005

Staat und Universität: Partner auf gleicher Augenhöhe?

Yorck Hener

Ich freue mich, dass Sie mich als einen Vertreter des CHE hierher eingeladen haben, um Ihnen meine Sicht der Dinge zur Auseinandersetzung mit dem neuen Instrument Leistungsvereinbarung zu erläutern. Das ist schon deshalb besonders erfreulich, weil das CHE im Laufe der letzten 6 Jahre bereits häufiger Gelegenheit hatte, an der österreichischen Hochschulreform teilzuhaben.

Noch einmal zum CHE, das die meisten von Ihnen kennen, und womit manche auch in Projekten oder gemeinsamen Workshops zusammengearbeitet haben. Das CHE ist nun 11 Jahre alt, für eine als Reformwerkstatt gegründete Einrichtung doch ein stattliches Alter:

Das CHE versteht sich als eine Reformwerkstatt für das deutsche Hochschulwesen: Wir arbeiten an neuen Ideen und Konzepten, als Projektpartner für Hochschulen und Ministerien, als Anbieter von Fortbildungsprogrammen und des differenziertesten Hochschulrankings in Deutschland. Als Leitbild dient die Idee der "entfesselten Hochschule". Sie ist autonom, wissenschaftlich, profiliert und wettbewerbsfähig, wirtschaftlich, international und neuen Medien gegenüber aufgeschlossen.

Agenda


www.che.de

-  **Kontext**
-  **Varianten, Funktionen**
-  **Merkmale, Methoden**
-  **Ziele, Maßnahmen**
-  **Fazit**

3

Dieser Gestaltungsprozess hin zum UG 2002 ist für uns eine Herausforderung in zweierlei Hinsicht: zum einen sehen wir viele Themen der Gestaltung von Hochschulen, die wir auch schon in Deutschland mit Intensität betreiben, hier in diesem Prozess an prominenter Stelle, nämlich im Gesetz umgesetzt. Zum andern stellt der Reformprozess insgesamt doch eine mögliche Referenz für eine Neugestaltung des Hochschulbereichs dar, der in einem beachtlichen Zeitrahmen manche Entwicklungen im Modell bereits entworfen hat und nun eigene Erfahrungen sammeln wird. Darum sind wir vom CHE so oft in diesem Land, und wenn wir mit unserer Arbeit auch bei der Gestaltung noch helfen können, ist dies erfreulich. Immerhin kann ich Ihnen heute sagen, dass wir bei der Reformarbeit in Deutschland die

Hochschulreform Österreich als Beispiel mit uns führen und in die aktuelle Diskussion einbringen. Um nur ein Beispiel zu bringen: derzeit habe ich in Sachsen der Ministerialbürokratie zu erläutern, welcher Zug international fährt zu den Modellen neuer Steuerung im Hochschulbereich: nicht Australien oder Schweden, sondern Österreich interessiert am meisten.

Allerdings: es ist ein Modell. Ob es sich in der Praxis bewähren wird, steht noch dahin. Und nicht alles, was an modernem Instrument eingegangen ist, muss sich auch als erfolgreich erweisen. Da ist noch mancher kritische Blick auf die Gestaltung nötig, und vor allem, eine Option auf Veränderungen, wenn sich etwas als untauglich oder reformbedürftig gezeigt hat. Bei der Wissensbilanz, die heute ja nicht Thema ist, haben wir vor zwei Jahren Gelegenheit gehabt, vor Überschätzungen und Fehlsteuerung auch einmal zu warnen. Auch die Konstruktion der Leistungsvereinbarung hat ihre Tücken, das soll schon hier am Anfang nicht übergangen werden.

„Ein Zwerg sagt zum Riesen: Ich habe mit dir das gleiche Recht! Der Riese erwiderte: Freund, das ist wahr. Aber du kannst in meinen Schuhen nicht gehen!“.
Pestalozzi, Schweizer Pädagoge.

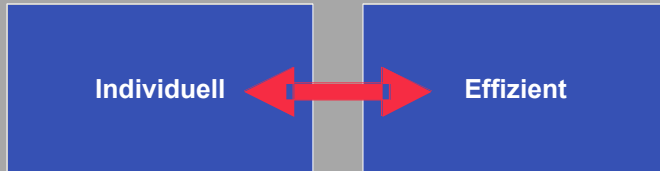
Solange es das CHE gibt, solange sind auch Zielvereinbarungen ein Thema, das sich in einer langen Reihe von Projekten, Publikationen, Arbeitspapieren niedergeschlagen hat¹. Wenn ich Zielvereinbarungen sage, dann meine ich auch die Leistungsvereinbarungen nach § 13 UG 2002. Bei aller Sorgfalt zu sprachlicher Genauigkeit und einem theoretischen Hintergrund zu den beiden Bezeichnungen hat sich aus der Pragmatik der Anwendung des Instruments eine Reihe synonyme Begriffe entwickelt: Neben den beiden Begriffen auch noch die Ziel- und Leistungsvereinbarung, der Kontrakt und das Kontraktmanagement, die allenfalls politisch oder historisch, aber nicht funktional voneinander abgrenzbar sind. Der Begriff eines Hochschulpakts dagegen; der in Deutschland für langfristige Vereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat verwendet wird, hat nicht nur einen militärischen Duktus, sondern trägt insgesamt auch eher den Charakter eines einseitig diktierten Friedensvertrages. Diese Variante wollte ich hier unbeachtet lassen.

Was aber ist der Grund, das wir uns nach so langer Zeit noch mit einem Instrument beschäftigen, das doch eigentlich hinreichend beschrieben, in verschiedenen Zusammenhängen eingesetzt und damit erfahrbar, und schließlich auch von seinem Anspruch her bewertbar, ja messbar sein sollte? Kann man das nicht kopieren?

Gott sei dank nicht, sagen die Vertreter der Hochschulautonomie, weil sich das Instrument nicht 1 zu 1 von der privaten Wirtschaft auf die öffentliche Wirtschaft übertragen lässt, schon gar nicht von der öffentlichen Wirtschaft auf die Hochschulen. Und hinzukommt: Die Hochschulen untereinander sind zu verschieden, um hier ein Instrument überall gleich einzusetzen.

Leider, sagen die Vertreter der Wirtschaftlichkeit, denn das Instrument selbst ist schon sehr teuer (im Vergleich etwa zu einer Verordnung), und dann steigen die Implementationskosten.

¹ Vgl dazu u.a.: Müller-Böling. Die entfesselte Hochschule. Gütersloh 2000; Hochschulen und Zielvereinbarungen. Neue Perspektiven der Autonomie. Fedrowitz/Krasny/Ziegele, Gütersloh 1999; www.che.de mit dem Stichwort Zielvereinbarungen.



Ich meine, beides ist richtig. Die Hochschulwelt ist komplex und differenziert, sie braucht auch den Willen, dieser entsprechenden Komplexität und Differenzierung bei ihrer Steuerung Rechnung zu tragen. Leistungsvereinbarungen aber müssen Komplexität und Differenzierung auf einfache Botschaften reduzieren können, die für die jeweiligen Hochschulen in diesem Zeitraum besonders wichtig sind. SÄhen alle Leistungsvereinbarungen gleich aus, wÄren sie kaum diesen Begriff wert. Die Unterschiede kÖnnen in den Inhalten, aber auch in der Funktion und der Wirkung liegen. Die IndividualitÄt dieses Instruments ist gerade ein unabdingbares Merkmal aus der Theorie des Public Managements.

Aber man darf es nicht übertreiben mit der IndividualitÄt. Wenn man die deutschen Beispiele aus den staatlichen Verfahren über Vereinbarungen mit den Hochschul - Erfahrungen vergleicht, dann sieht man doch sehr viele Ähnlichkeiten und gemeinsame Strukturen, bei allen gelittenen Unterschieden. Die angesprochene KomplexitÄt der Hochschulen spricht nicht dagegen, im Verfahren, in den einzuhaltenden Regeln den Prozess zu vereinfachen, zum Beispiel durch ein Raster der Themen. Und vor allem das Aufsetzen auf Erfahrungen anderer, wie es hier und heute von Ihnen betrieben wird. Es steht für Hochschulen nicht im Widerspruch, ihre Instrumente und Prozesse auch im neuen Steuerungsmodell effektiv zu gestalten.

Die Gründe für eine Diskussion dieses Instruments im Hochschulbereich sind aus meiner Sicht vor allem folgende:

Erfolgsfaktoren?



- ✎ „Weiche“ Faktoren
- ✎ Hochschulforschung diffus
- ✎ Top down – bottom up
- ✎ Instrument nicht überhöhen
- ✎ Transparenz

6

Zunächst die Werte, die sich nicht so exakt messen lassen wie eine Erhöhung der Drittmittel um 10% und die Errichtung eines neuen Studiengangs, also die weichen Faktoren wie Vertrauen in den Prozess, Akzeptanz des Instruments, die Ernsthaftigkeit oder Seriosität der Auseinandersetzung über die Inhalte des Instruments, das Gefühl der Verhandlung auf der gleichen Augenhöhe, also die Glaubwürdigkeit der Vereinbarung. Dieses alles sind Erfolgsfaktoren für die Durchsetzung von ZV als dauerhaftes Steuerungsinstrument. Und diese Faktoren werden am häufigsten vernachlässigt.

Hinzu kommt, und das ist für andere wieder entscheidend: der Erfolg ist bis heute noch nicht belastbar nachgewiesen. Die Hochschulforschung arbeitet sich erst an das Thema heran. Die konkreten Erfahrungen bei der Anwendung des Instruments lassen sowohl zwischen Staat und Hochschulen wie auch innerhalb der Hochschulen immer wieder Zweifel daran aufkommen, dass die ZV tatsächlich Forschung und Lehre voranbringen. Ein zentrales Problem ist daher die Überschätzung des Instruments, oder anders gesagt die Überfrachtung mit Zielen und Erwartungen, die dieses Instrument nicht bringen können, sondern erst im Zusammenspiel verschiedener Instrumente sich entwickeln können. Für die Leistungsvereinbarung stehen bei mir daher Zweifel, ob dieses Instrument tatsächlich das zentrale Fundament der Finanzierung sein soll, lediglich ergänzt um weitere Elemente.

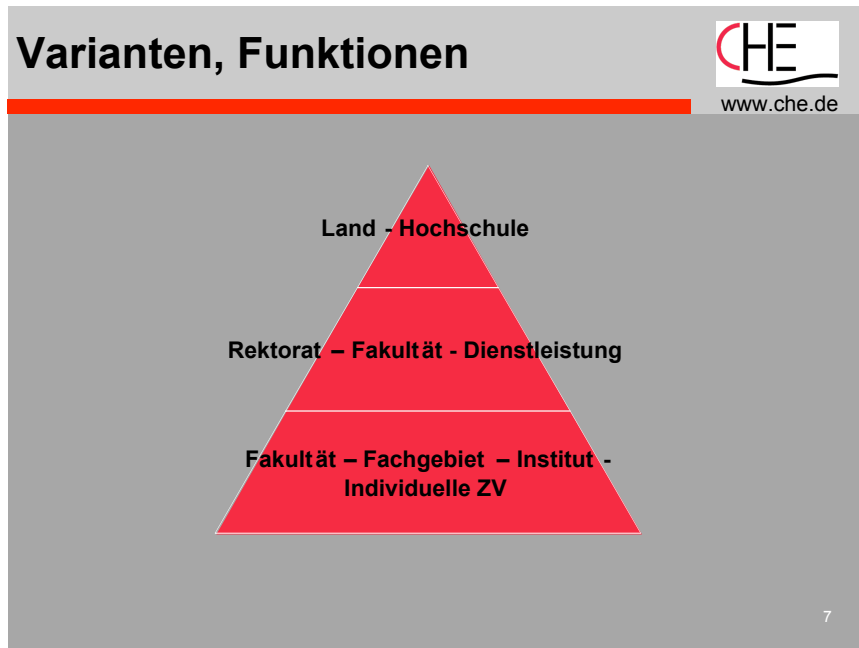
Die Mängel liegen aber auch in einer missverstandenen Anwendung als hierarchisches Instrument der Durchsetzung von top down Zielen. Der Beispiele gibt es genug, wo der stärkere Partner die Vereinbarung auflöst noch vor Ablauf seiner Laufzeit. Aber auch umgekehrt kann das Instrument sich zu einem unverbindlichen Sammelsurium von Einzelmaßnahmen, ungelegten Eiern und Wunschkatalogen von Hochschulen degenerieren, das dann nicht am Erfolgsmaßstab der Erreichung der gemeinsamen Ziele von Staat und Hochschule gemessen wird, sondern an der Durchsetzbarkeit einzelner Punkte in der Verhandlung. Die darin liegenden Risiken zerstören ebenfalls die Basis für die oben angesprochenen weichen Faktoren.

In einem kritischen juristischen Kommentar heißt es: „Die Zielvereinbarungen erweisen sich ...als ein Medium, mit dem die Ministerialbürokratie ihre Hochschulentwicklungsvorstellungen und Leistungsanforderungen an die Hochschulen in Detailregelungen...noch weitgehender gegenüber den Hochschulen durchzusetzen vermag, als dies mit den klassischen normativen Steuerungsmitteln möglich war. Da die Hochschulen sich keinen anderen potenten Finanzier aussuchen können, müssen sie sich nolens volens auf die Konditionen der Ministerien einlassen...“²

² Hoffacker, Kontrakt und Kontraktmanagement. Die öffentliche Verwaltung, August 2001, S.681 ff

Das UG 2002 hat das Problem mit der Gestaltung als öffentlich-rechtlichem Vertrag lösen wollen. Um die Leistungsvereinbarung auf eine Erfolgsspur zu setzen, müssen Staat und Hochschulen gleichermaßen daran arbeiten, dem Instrument formal und inhaltlich den hohen Rang zu geben, den ihm das Gesetz einräumt. Und zugleich: dem Instrument die Chance der Verbesserung und Veränderung aus den praktischen Erfahrungen in spätestens drei Jahren zu geben.

Welche Varianten gibt es?



Auf die ZV auf der institutionell/persönlichen Ebene, etwa im Rahmen von Personalentwicklung, von Berufungen etc. soll hier nicht eingegangen werden, obwohl diese Möglichkeiten zunehmend auch an Hochschulen Anwendung finden.

Im Hochschulbereich sind die ZV zwischen Staat und Hochschulen, zwischen Hochschulen und ihren Fakultäten, zwischen den Fakultäten und ihren Instituten von Interesse. Im Zusammenhang mit der Budgetierung, in der ja auch die Leistungsvereinbarungen stehen, gibt es auch Ansätze an deutschen Hochschulen, diese Budgetierung an die einzelnen Lehrstühle weiter zu geben. Die Budgetierung wird allerdings in den meisten Fällen durch eine Indikatorensteuerung bewirkt, die Zielvereinbarungen ergänzen die Indikatoren um konkrete Vorhaben, Maßnahmen, Innovationen.

Eine empirische Basis für Vergleiche bieten in Deutschland heute schon die meisten Bundesländer, die inzwischen eine ZV mit den Hochschulen abgeschlossen haben, angefangen mit Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Hessen, um nur drei Beispiele zu nennen. In diesen Ländern ist die ZV als ein staatliches Steuerungsinstrument in den Hochschulgesetzen festgeschrieben. Während in Niedersachsen und NRW die strategische Steuerung im Vordergrund steht, findet sich in den ZV in Hessen die ZV wie auch in Österreich als ein fester Bestandteil der Hochschulfinanzierung³. In Hessen sind allerdings die Erwartungen an die Zielvereinbarung als Grundlage für das Grundbudget zurückgeblieben. Zum einen war es schwierig, den Zusammenhang der Ziele und Maßnahmen mit dem Grundbudget herzustellen, zum anderen hatte es einen untransparenten Verhandlungsteil, der sich wiederum direkt auf das Grundbudget auswirkte. Beides hat zu einer Revision dieser Kombination und einem deutlichen Indikatorenvorzug geführt.

³ Frank Ziegele: Mittelvergabe und Zielvereinbarungen- Finanzierungsinstrumente eines neuen Steuerungsmodells, in: Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München 2000. S. 331 ff.

In den deutschen Hochschulen haben sich die ZV als ein fester Bestandteil der internen Steuerung durchgesetzt. Vorrangig werden die ZV zur strategischen Positionierung der Fakultäten und Fachgebiete eingesetzt. In der Regel sind sie verknüpft mit der Mittelverteilung der Hochschule insgesamt. Sie sind eine Ergänzung einer zumeist indikatoren gesteuerten Mittelverteilung. Da Indikatoren nur dann Wirkung entfalten, wenn ausreichende Anreize vorhanden sind, den Indikatoren zu folgen, haben ZV auch die Funktion, für bestimmte Teile der Finanzierung wie Grundbudgets oder für zentrale Serviceeinrichtungen die allgemeine Finanzierung mit strategischen Vereinbarungen zu verknüpfen. Im Sinne eines 3-Säulen-Modells aus Grundbudget, Leistungsbudget, Innovationsbudget können die ZV auch die Innovationen erfassen und die dafür wichtigen Ziele und Maßnahmen beschreiben. Die Zielvereinbarung verteilt dabei regelhaft das Innovationsbudget, das einen geringen Anteil am Gesamtbudget hat.

Varianten, Funktionen



www.che.de

Dezentrale Ziele: bottom -up -Impulse	Zentrale Ziele: top -down -Impulse
Innov.förderung: Kontrakte freiwillig	Grundausst.: Pflichtkontrakte
Partizipation/Ver bindlichkeit: Maßnahmen - orientierung	Ergebnisorien - tierung: Ergebnisziele
Innov.förderung: Selektiv, Priorität	Grundausst.: umfassend



8

Welche Funktionen können ZV besitzen?

- geht es vor allem um dezentrale Ziele, wie die Förderung der strategischen Kompetenz der Fakultäten, dann werden eher bottom up Impulse für die ZV entscheidend sein.
- Wenn es um eher zentrale Ziele geht, wie die Förderung von Forschungsschwerpunkten, dann stehen die top down Impulse im Vordergrund.
- Geht es um die Förderung spezifischer Innovationen, dann werden eher selektive und stark von den Initiativen geprägte Prioritäten die ZV bestimmen
- Für die Legitimation der Grundausstattung dagegen wird es eher darum gehen müssen, umfassend den Katalog der Leistungen durch die Benennung von Indikatoren der Ergebnismessung zu beschreiben.


Von den Funktionen der ZV hängt auch die Gestaltung ab. Am Beispiel der unterschiedlichen Funktionen von ZV innerhalb einer Universität kann man die unterschiedlichen Gestaltungsformen erkennen. Das lässt sich auch auf die Leistungsvereinbarung zwischen Staat und Hochschule übertragen.

Die Leistungsvereinbarung in Österreich ist auf die letzte Variante ausgerichtet. Der Anteil von 80 % der Hochschulfinanzierung über das Grundbudget in Form von Leistungsvereinbarungen sichert eine Kontinuität nur, wenn die Kriterien

Bedarf, Nachfrage, Leistung, und gesellschaftliche Zielsetzungen überzeugend dargelegt werden⁴. Während die Mittel aus der Indikatorensteuerung eher dem Wettbewerb der Hochschulen ausgesetzt sind, wird hier die Innovation für die Zukunft der jeweiligen Zielsetzung der Hochschule überlassen, allerdings in Konfrontation mit den Zielsetzungen des Staates. Die Höhe des Grundbudgets ist aber nicht abhängig von dem Umfang der Ziele. Also werden sehr unterschiedliche, eben individuelle Ziele sich durchsetzen lassen. Der Zusammenhang zwischen den Zielen und dem Grundbudget bleibt offen. Es kann nicht sein, dass die Menge der Ziele oder der Maßnahmen oder die Gewichtung derselben zu einem anderen Grundbudget führen. Insofern werden die Erwartungen an die Leistungsvereinbarung möglicherweise höher gesteckt als das Instrument von seinen Eigenheiten unterstützen kann.

Welche methodischen Fragen der Gestaltung stellen sich?

Regel 1




www.che.de

ZV muss methodische Mindestanforderungen erfüllen, um Mehrwert zu erzeugen

Partnerschaft durch Gegenstrom	Realistische Ziele setzen
Leistung-Gegenleistung in Beziehung	Innovationsbezug
Verbindlichkeit, Prüfbarkeit, Messbarkeit	Ergebnisorientierung

Regel 2



www.che.de

ZV brauchen klare Priorität in Bezug auf den Hauptzweck

Einzelnes Strategisches Feld vs. Gesamtstrategie	dezentrale vs. zentrale Ziele
verhandlungsbasiert vs. textbasiert	Grundfinanzierung vs. Innovationsförderung

⁴ Biedermann/Strehl: Leistungsvereinbarung. In:..., § 13,4 UG 2002

Regel 3



www.che.de

ZV müssen in das hochschulinterne Management konsistent eingebunden sein

Einordnung in Strategieplan der Hochschule

Organisatorische Voraussetzungen beider Partner geklärt

Abstimmung auf konkreten Entwicklungsstand

Controlling für Informationen und Kontrolle der Ergebnisse

8

Regel 4



www.che.de

Es sollten Maßnahmen ergriffen werden, die Akzeptanz und Vertrauen zur ZV sichern

Mit formalem Raster Vergleichbarkeit herstellen

Formulierungen verständlich, Missverständnisse vermeiden

Transparenz, schriftliche Fixierung, Unterschriften

Spielregeln für den gesamten Prozess vorher klären

9

Regel 5

Prozessmanagement ist erforderlich, damit das Verfahren verlässlich und effizient abläuft

Zeitplanung,
dichter Prozess

Zeit für Erarbeitung in
Hochschulen

symbolische Akte
(Verhandlungsort)

Gute Vorbereitung in
den beiden Stäben

Rückkoppelungs-
schleife Entwürfe

Formale Gleichbehandlung
der Hochschulen

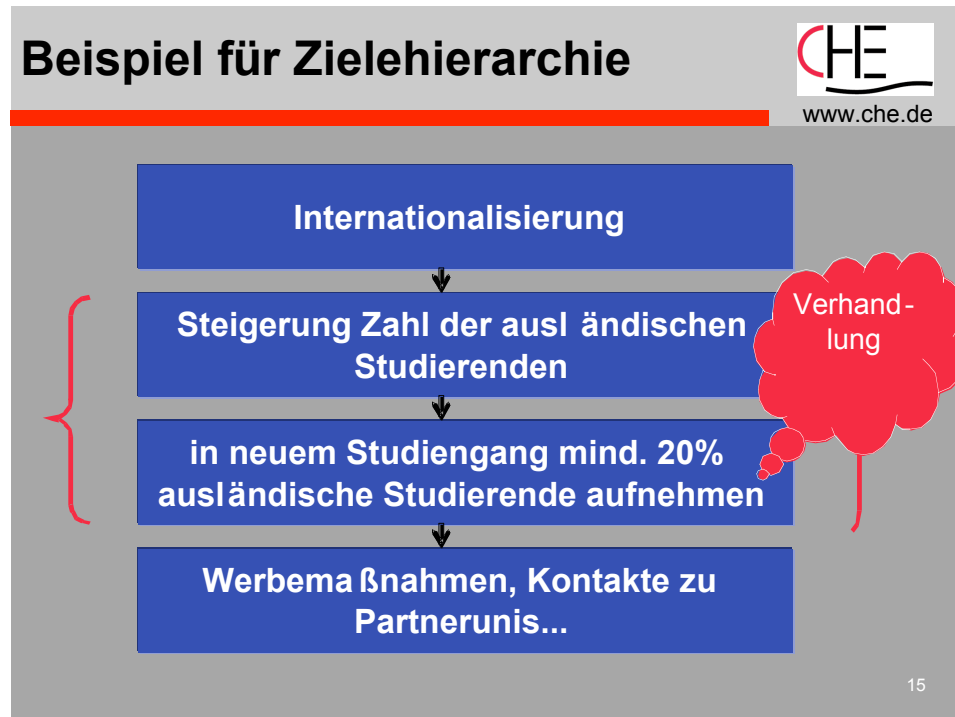
Ziele und Maßnahmen

Zielfindung

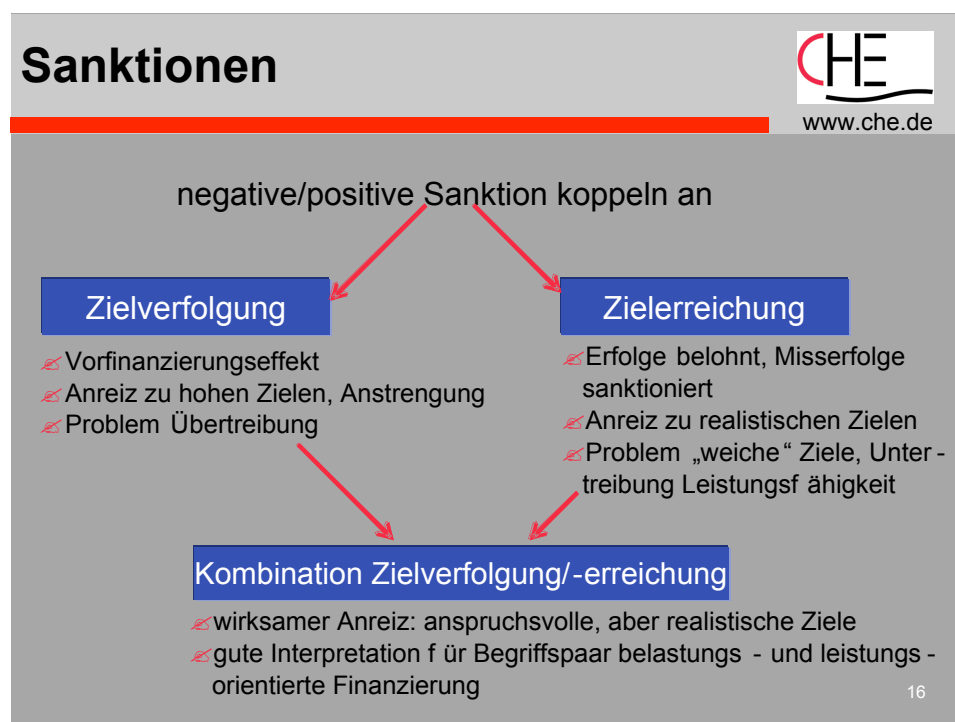
- ✍ **Ausdruck der Partnerschaft (Symmetrie)**
- ✍ **Vermeidung „hidden agenda“**
- ✍ **Zentrale Ziele auf höherer Abstraktionsebene, Flexibilität für dezentrale Ziele (operationale Subziele)**

Für die Gestaltung der Inhalte ist die Zielfindung ein entscheidender Schritt, der bei der Beschreibung von Regeln gut geklärt sein sollte. Hier kommt es prinzipiell auf die Bereitschaft an, die Ziele gemeinsam festzulegen. Dieser Schritt ist der entscheidende Indikator dafür, ob sich Hochschulen auch mit ihren inhaltlichen Vorstellungen durch Verhandlungsbereitschaft durchsetzen können. Die Formulierung der Ziele erfordert nicht nur absolute Genauigkeit. Sie erfordert auch Ehrlichkeit. So sollten Ziele nicht unter dem Aspekt formuliert werden, dass sie ohnehin nicht mehr unterstützt werden sollen, etwa in Folge von anderen Absprachen. Alle Ziele, die für den Leistungserstellungsprozess relevant sind, müssen auf den Tisch, und sollen auch ernsthaft angestrebt werden.

Dabei hat der Staat eine Vorgabe der politischen Ziele. Diese sollten aber so formuliert werden, dass sie nicht ihre Umsetzung oder Einhaltung bereits vorweg nehmen, sondern dieses der Verhandlung und vor allem der Umsetzung in der Hochschule überlassen.




Die Leistungsvereinbarung soll Konsequenzen haben. Sie soll durch Sanktionen unterstützt werden. Dazu stehen die Ziele auf dem Prüfstand, in Form von Indikatoren, Messgrößen sollen die Ziele gemessen werden. Eine Kombination von Zielverfolgung und –erreichung bietet sich dafür an, um die negativen Folgen für die eine oder andere Alternative auszuschließen.



Bei Maßnahmen ist ein sensibler Umgang gefragt. Es ist sehr wichtig, davon auszugehen, dass diese Maßnahmen beispielhaft stehen. Wenn sie nicht verfolgt würden, aber der Erfolg sich dennoch aus anderen Gründen einstellt, dann gibt es keinen Grund, nicht ausschließlich den Erfolg zu bewerten. Daher sollen sowohl Sanktionen als auch Belohnungen nicht an die Maßnahmen, sondern die Ziele gebunden werden.

Maßnahmen



www.che.de


- Ornungsgemäße Durchführung ist kein Erfolgsmaßstab!
- Kann Unterstützung sein für die hochschulinterne Umsetzung
- Für Meilensteine über 3 Jahre zu nutzen
- Bei der Einführung oder Änderung von Prozessen

17

Dennoch kann es geboten sein, auch Maßnahmen in die ZV einzubeziehen. Meilensteine bei einer dreijährigen Laufzeit bieten sich dafür an. Ein guter Grund ist auch die Unterstützung eines Rektorats bei der internen Durchsetzung schwieriger Ziele.

Fazit

Fazit



www.che.de

- Rollenverteilung Staat – Hochschulen einhalten
- Nicht alle Fragen in Leistungsvereinbarungen lösen
- In konsistentes Steuerungssystem einbinden
- Spielregeln und Verbindlichkeit achten
- Umsetzung nach innen betreiben

18

Bis heute stehen die ZV in einem Spannungsfeld zwischen überhöhten Erwartungen an seine Ergebnisse und skeptischem Misstrauen über seine Steuerungsfunktion. Künzel/Nickel/Zechlin haben 1998 formuliert⁵: „Die Staatsseite und die Hochschulen sollen ihre Energien und ihr intellektuelles Potential auf die möglichst präzise und methodisch saubere Gestaltung von Zielvereinbarungen richten“. Wollen wir diesem Appell folgen, und wenn Verhandlungen auf gleicher Augenhöhe ermöglicht werden sollen, dann sind die folgenden Punkte wichtig:

- Klare Rollenverteilung zwischen Staat und Hochschule durchhalten - der Staat trägt die politische Verantwortung und trägt Sorge für die Einhaltung von angemessenen Rahmenbedingungen, insbesondere der Finanzierung und der Einhaltung vereinbarter Ergebnisse der Hochschulen, die Hochschulen richten ihr Leistungsgefüge nach den Zielen aus und legen die Schritte fest: die Ziele werden von beiden ausgehandelt
- Die Leistungsvereinbarungen nicht überhöhen und mit allen Aufgaben, Prozessen und Problemen belasten
- Ein konsistentes Gefüge aus verschiedenen Steuerungsinstrumenten bauen, die sich in ihrer Funktion ergänzen, in ihren Wirkungen nicht behindern dürfen.
- Spielregeln einhalten und die Verbindlichkeit durchhalten
- Einbindung der Leistungsvereinbarung in die weiteren Steuerungsinstrumente der Hochschule und damit eine konsequente Umsetzung nach innen.

*Dipl. Soz. Yorck Hener, yorck.hener@che.de
CHE Centrum für Hochschulentwicklung, D 33311 Gütersloh, Postfach 105*

⁵ Künzel/Nickel/Zechlin: Verbindliche Maßstäbe fixieren. Wissenschaftsmanagement 6/1998, S. 24 ff.