



---

# Transformation von Governance- Verhältnissen und evidenzbasierte Steuerung

*Herbert Altrichter*  
*Johannes Kepler Universität Linz*



# Fragen

---

- Welcher Zielvorgaben und welcher Kontrollen bedarf das Bildungssystem?
- Welches ist die Aufgabe, Aussagekraft und Reichweite von Bildungsforschung und Statistik?
- Wie ist die Governance zu gestalten, damit die Transformation und Anpassung des Bildungssystems an neue Herausforderungen gewährleistet ist?
- Wie kann die Governance zur Verbreitung von schulischen Innovationen beitragen?
- Welche alternativen Governance-Modelle bieten sich an?
- Welcher Spielregeln bedarf es, um Innovation von unten und von oben zu ermöglichen?
- Wie sind die auf die Akteure – Schüler, Lehrende, Bildungsverantwortliche – ausgerichteten Anreizsysteme auszugestalten, damit die intendierte Transformation erfolgt?
- Wie lassen sich Innovationen von unten ermöglichen?



# Fragen

---

- Welches ist die **Aufgabe, Aussagekraft und Reichweite von Bildungsforschung** und Statistik?
- Welche **alternativen Governance-Modelle** bieten sich an?
- Welcher Zielvorgaben und welcher Kontrollen bedarf das Bildungssystem?

## ***Innovation***

- Wie ist die Governance zu gestalten, damit die Transformation und Anpassung des Bildungssystems an neue Herausforderungen gewährleistet ist?
- Welcher Spielregeln bedarf es, um Innovation von unten und von oben zu ermöglichen?
- Wie lassen sich Innovationen von unten ermöglichen?

## ***Verbreitung von Innovationen***

- Wie kann die Governance zur Verbreitung von schulischen Innovationen beitragen?
- Wie sind die auf die Akteure – Schüler, Lehrende, Bildungsverantwortliche – ausgerichteten Anreizsysteme auszugestalten, damit die intendierte Transformation erfolgt?



# Überblick

---

- 1. Bildungsforschung über Governance-Verhältnisse**
- 2. Steuern ist ...**
- 3. Traditionelle und neue Steuerungsformen im  
Bildungswesen**
  - 3.1 Veränderungen der Koordination im Schulwesen**
  - 3.2 Beispiel: Wirkungsmodell der „evidenzbasierten Steuerung“**
- 4. Abschließende Diskussion**



# Welches ist die Aufgabe, Aussagekraft und Reichweite von Bildungsforschung?

- das Zustandekommen verschiedener Koordinationsverhältnisse empirisch zu erforschen,
- Kategorien, Konzepte und theoretische Modelle für Forschung und Interpretation
- pädagogische und soziale Wertigkeit der Koordinationsverhältnisse und deren Wirkungen einschätzen und kritisch diskutieren,
- Vorschläge für Alternativen formulieren.



## **Welches ist die Aufgabe, Aussagekraft und Reichweite von Bildungsforschung?**

---

- „Die internationalen Leistungsvergleiche haben gezeigt, dass sehr *unterschiedliche* Konfigurationen zu *sehr guten* Ergebnissen führen können, etwa jene in Asien oder in skandinavischen Ländern. ‚Die‘ beste Konfiguration ist somit schwer auszumachen. Erfolgreicher dürfte schon die Suche nach spezifischen Fehlkonfigurationen und nach strategischen Schwachstellen sein ...“ (Fend 2008, S. 114)



# Steuern ist ...

*(Basisannahmen der Governance-Perspektive)*

---

- Steuerung = Koordinierung von Handlungen sozialer Akteure
- Wie? Akteure *setzen Handlungen*, die andere soziale Akteure stimulieren, auf ihrer jeweiligen Handlungsebene weitere „bestimmte“ Handlungen zu setzen, ... usw. *ad libitum*.
- „*Intentionalität*“ der Steuernden - *in Richtung eines angestrebten Zielbereiches*
- Veränderungen als „*relativ dauerhaft*“ intendiert → *psychische, soziale und materielle Strukturen (Regeln und Ressourcen)* aufgebaut



## „Strukturen“

---

	<b>Regeln</b>	<b>Ressourcen (materielle und immaterielle)</b>
<b>Akteur</b>	Bereitschaften, Intentionen, Motivationen, wertenden Weltsichten etc. der Akteure	Fähigkeiten, Wissen, Kompetenzen, Handlungsprozeduren und Routinen
<b>„Struktur“ = Handlungs- umgebung d. Akteurs</b>	Gesetze, Verordnungen, Verträge, Handlungs- anweisungen, informelle Rechte, "ungeschriebene Gesetze", Umgangsregeln, Gepflogenheiten	Geld, Zeit, Kompetenz, Raum, Sinn usw.



# Steuern ist ...

*(Basisannahmen der Governance-Perspektive)*

---

- häufig „*transintentionale*“ *Ergebnisse*
  - (i) mehrere Akteure*
  - (ii) ohne volle Einsicht in die Komplexität und Dynamik der ablaufenden Koordinationsprozesse*
  - (iii) explizite und/oder implizite Aushandlungssituationen mit anderen Akteuren*
- *Mehrebenensystem:*
  - *Verschiedene „Ebenen“ – unterschiedliche Regeln, Sprachen etc.*
  - *„Rekontextualisierung“ (Fend): Übersetzung in – dieser Ebene entsprechende – Handlungen und Arbeitsstrukturen*



# Traditionelle und neue Steuerungsformen im Bildungswesen

---

- Wie genau geschieht „Koordination“?
- *bürokratisch-professionellen Doppelsteuerung* in den deutschsprachigen Schulsystemen (vgl. Brüsemeister 2004; Maroy & van Zanten 2009)
- Schweiz: höhere Bedeutung *lokaler Kontrolle* (Gemeindeebene)

„institutionell verdichtete komplexere Formen der Koordination“ (Lange/Schimank 2004, 22ff)



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Gemeinschaft</b>	<b>Netzwerk</b>
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	Beobachtung	Verhandlung
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	Mittelfristig, unklare Grenze, [interne Eliten]	Mittelfristig, relativ gleichrangig
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	Werte	Vertrauen
<i>Bindung zwischen Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten-Nutzen- Kalküle	Emotionale/ normative Zugehörigkeit	Langfristig: Verträge, Kosten- Nutzen-Kalküle, mittelfristig: Vertrauen
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale	Verkaufsverträge	Subj. Einschät- zung, Zugehörig- keitsgefühl	Nicht exakt quantifizierbar, zeitlich verteilt
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	Äußerer Druck, charismatische Führung	Informations- vorsprung, ausgehandelte Allianzen <sup>11</sup>



## ***Wellen der Reform***

---

### **Phase I: *Öffnung von Spielräumen – 1. Hälfte 1990er Jahre***

- 'Autonomie/Gestaltungsspielräume/Schulentwicklung, Curriculum, innere Organisation  
→ *Lockerung der vertikalen Koordination*
- Adressat: „Einzelschule“ – Schulpartnerschaftsgremien
- Nutzung der Spielräume erfordert „Schulentwicklung“ (= *innerschulische Koordination*)



## Phase II: Innerschulisches Management und neue ,Steuerungsvorstellungen‘ - 2. Hälfte der 1990er Jahre

---

- *Interne* Steuerungsinstrumente: Schulprogramm, Evaluation/Qualitätsmanagement, Stärkung des Managements  
→ *Instrumente für schulinterne Koordination*
- Erste *externe* Steuerungsinstrumente: Vergleichsarbeiten, Aufgabenbeispiele, Neuorientierung der Schulaufsicht → „Vielfalt orchestrieren“



## Phase III: PISA-Schock und schulübergreifende Steuerung 2001 -

---

- Autonomie der Einzelschule PLUS
- Überschulische Zielvorgabe und Zielkontrolle
  - Vergleichende Leistungsüberprüfung, einheitliche Bildungsstandards
  - „Qualitätsrahmen“ und Schulinspektion (mit Unterrichtsbeobachtung)
  - Weitere Instrumente der „Evidenzbasierung“: nationale Bildungsberichte



# Wirkungsmodelle der „evidenzbasierten Steuerung“

---

- Neue Schulinspektionen (Ehren, Altrichter, McNamara, O'Hara 2012)
- Bildungsstandards und standardbezogene Tests (Altrichter & Kanape 2012)
  - Analyse gesetzlicher Grundlagen und von Implementationskonzepten
  - Interviews mit Inspektor/innen, Ministerialbeamte/innen
- → Handlungslogik, Wirkungsmechanismen zu rekonstruieren

	<b>Akteure</b>				
<b>Elemente</b>		<b>(A) Bildungsstandards</b>		<b>(B) Periodische Standard-Überprüfung</b>	
<b>M e t a - Prozesse</b>					
<b>Teilprozesse</b>					
<b>Ebenenspezifische Prozesse</b>	<b>BMUKK</b>				
	<b>Aufsicht/ Land und Bezirk</b>				
	<b>SL</b>				
	<b>L</b>				
	<b>SuS</b>				

	<b>Akteure</b>				
<b>Elemente</b>		<b>(A) Bildungsstandards</b>		<b>(B) Periodische Standard-Überprüfung</b>	
<b>Meta-Prozesse</b>		<i>Setzen von</i>	<i>Erwartungen</i>		
<b>Teilprozesse</b>		<i>(1) Setzen &amp; Kommunizieren von Erwartungen</i>	<i>(2) Berücksichtigung bei Handlungsentscheidungen</i>		
		<i>1a) „Verähnlichung von Erwartungen“</i>			
<b>Ebenenspezifische Prozesse</b>	<b>BMUKK</b>				
	<b>Aufsicht/ Land und Bezirk</b>				
	<b>SL</b>				
	<b>L</b>	<i>( 2 a ) Kompetenzorientierter Unterricht</i>	<i>(2b) Diagnose für die individuelle Förderung</i>		
	<b>SuS</b>				

	<b>Akteure</b>				
<b>Elemente</b>		<b>(A) Bildungsstandards</b>		<b>(B) Periodische Standard-Überprüfung</b>	
<b>Meta-Prozesse</b>		<i>Setzen von</i>	<i>Erwartungen</i>	<i>Stimulierung und von Entwicklungs-</i>	<i>Orientierung anstrengungen</i>
<b>Teilprozesse</b>		<i>(1) Setzen &amp; Kommunizieren von Erwartungen</i>	<i>(2) Berücksichtigung bei Handlungsentscheidungen</i>	<i>(3) Periodische Messung von Kompetenzen</i>	<i>(6) Entwicklungshandlungen auf allen Ebenen</i>
		<i>1a) „Verähnlichung von Erwartungen“</i>		<i>(4) Rückmeldung von tatsächlich erreichten Kompetenzen</i>	<i>(7) Evaluierung der Qualitätsentwicklung an Schulen</i>
				<i>(5) Entdeckung von Ist-Soll-Diskrepanzen</i>	
<b>Ebenenspezifische Prozesse</b>	<b>BMUKK</b>				
	<b>Aufsicht/ Land und Bezirk</b>				
	<b>SL</b>				<i>(6a) Qualitätsentwicklung an Schulen</i>
	<b>L</b>				
	<b>SuS</b>				



# Was weiß man empirisch über diese Vermittlungsprozesse?

---

- *Setzen von Erwartungen:* Verwenden Lehrpersonen Bildungsstandards zur Unterrichtsvorbereitung und –gestaltung?



## Verwenden Sie derzeit die Standards für Ihre laufende Unterrichtsplanung?

	<i>HS 04</i>	<i>AHS 04</i>	HS 05	AHS 05
intensiv und regelmäßig	12 %	15 %	2%	2 %
hin und wieder	64 %	50 %	51%	41%
nie	24 %	35 %	47%	58%



# Was weiß man empirisch über diese Vermittlungsprozesse?

---

- *Setzen von Erwartungen:* Verwenden Lehrpersonen Bildungsstandards zur Unterrichtsvorbereitung und –gestaltung?
- *Stimulierung und Orientierung von Entwicklungsanstrengungen:* Wie gehen Lehrpersonen und Schulen mit Datenfeedback um? (Altrichter 2010)



## *Kritische Punkte: bürokratisch-professionelle Doppelsteuerung → evidenzbasierte Steuerung*

---

- *Autonomie: Stärkung der Handlungseinheit Einzelschule → Schwächung der vertikalen Bindung zwischen Ebenen und der horizontalen zwischen Akteuren*
- Für die *vertikale Koordination*: Zielvorgaben, Leistungsvereinbarungen, Evaluationsmaßnahmen
- Für *Koordination auf Schulebene*: Stärkung der einzelbetrieblichen Hierarchie, Diensterteilungen, klarere Zielvorgaben, delegierte Verantwortung?
- Für *horizontale Koordination* – z.B. Wettbewerb vs. Koordination zwischen Einzelschulen??



## *Kritische Punkte: bürokratisch-professionelle Doppelsteuerung → evidenzbasierte Steuerung*

---

- *Beschränkung traditionell-professioneller Freiheiten*
- *Entwicklung der Profession - alternative Gründe, die Engagement motivieren?*
  - *Einsatz für das Kindeswohl bzw. gesellschaftliches Wohl*
  - *Motivation durch das Management*
  - *Berufsstolz*
  - *Karriere und Weiterentwicklung:*



## *Kritische Punkte: bürokratisch-professionelle Doppelsteuerung → evidenzbasierte Steuerung*

---

- *„Rekontextualisierung“ - Übergänge zwischen den Ebenen besonders anfällig und der Beobachtung bedürftig*
  - Implementation schwieriger als angenommen
  - Kontrolle + Transformationsunterstützung
  - Fokus auf Output: Delegation der Verantwortung nach unten?
  - Kontrolle + Unterstützung der höheren Ebenen
  - „Rekontextualisierung“ auf Schülerebene: aktives, kompetenzorientiertes Lernen



## Kritische Punkte: bürokratisch-professionelle Doppelsteuerung → evidenzbasierte Steuerung

### **Zielvorgaben – Erfolgskriterien**

- Equity
- Quality
  - *fachliche Kompetenzen*
  - *weitere Fächer*
  - *überfachliche, persönlichkeitsbildende Ergebnisse der Schule*
  - *Wirkungen der Schule für das soziale Zusammenleben*
  - *Mindestqualität der Angebote und Prozesse*

### Belfield & Levin (2009)

- *Produktive Effizienz*
- *Wahlfreiheit → Plausibilität und Akzeptanz der Bevölkerung*
- *Equity*
- *Soziale Kohäsion*



# *Kritische Punkte:* bürokratisch-professionelle Doppelsteuerung → evidenzbasierte Steuerung

---

## **Innovationskraft im System?**

- Subeinheiten mit Handlungsspielräumen
- Strukturen für Innovation:
  - Anforderungen / neue Lösungen entdecken
  - Entwicklungen ausarbeiten und Umsetzen
- Ressourcen / größere Einheiten: NL, Schulverbünde, Bildungslandschaften
- Aufgabe des administrativen Zentrums
- Entwicklungsaufträge an Schulen/Lehrpersonen (z.B. Schulbegleitforschung)

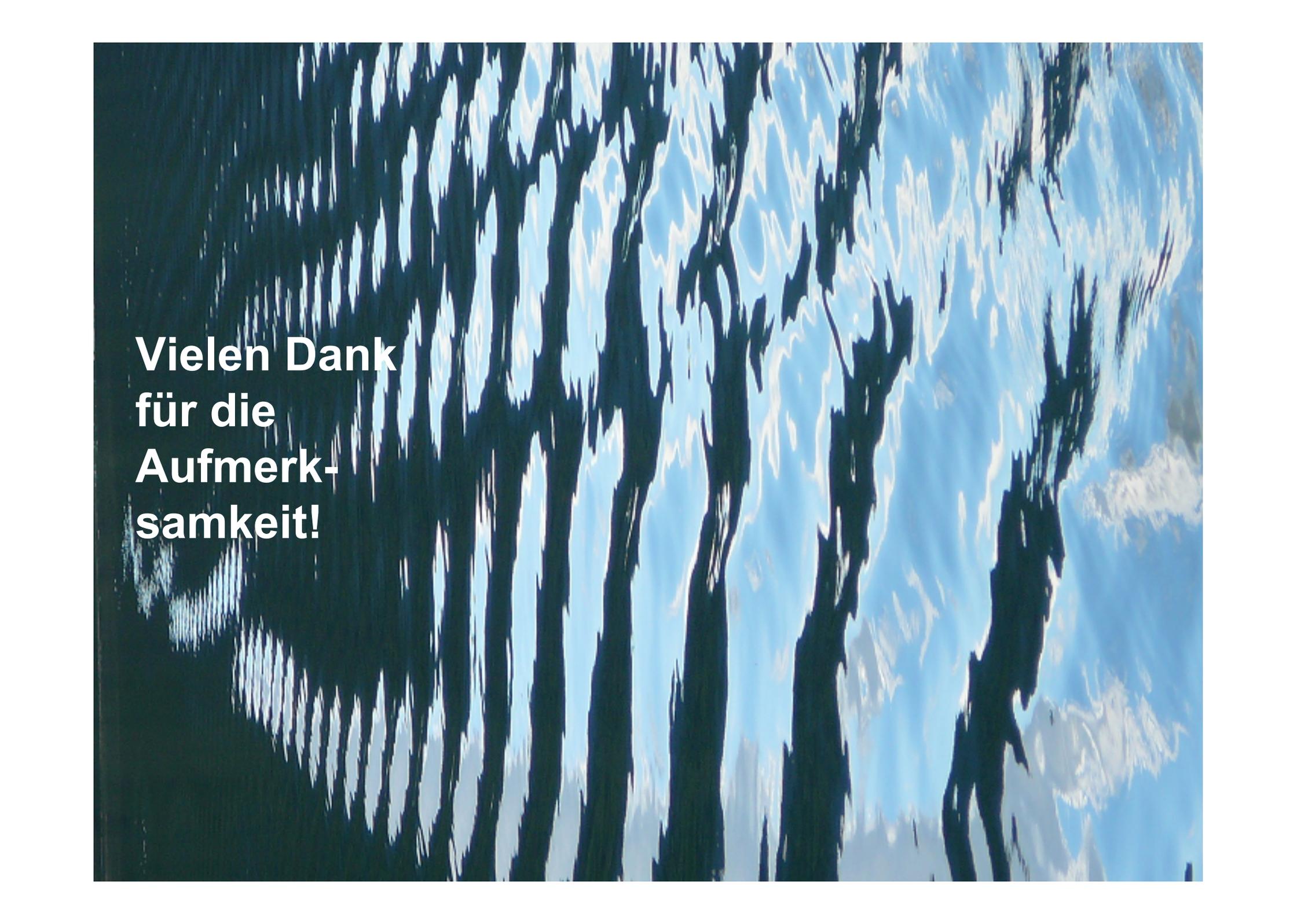


# *Kritische Punkte: bürokratisch-professionelle Doppelsteuerung → evidenzbasierte Steuerung*

---

## **Verbreitung von Innovationen?**

- *klare Zielvorgabe*
- *Transformation = Arbeit = braucht Ressourcen*
- *Attraktiv für engagierte und qualifizierte Akteure*
- *Implementation als Entwicklungsprojekt (COOL\_ID)*
  - *Spielräume*
  - *Qualifikation, kollegiale Fortbildung, Multiplikator/innen entdecken*
- *Begleitende Evaluation*



**Vielen Dank  
für die  
Aufmerk-  
samkeit!**

„institutionell verdichtete komplexere Formen der Koordination“ (Lange/Schimank 2004, 22ff)



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Gemeinschaft</b>	<b>Netzwerk</b>
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	Beobachtung	Verhandlung
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	Mittelfristig, unklare Grenze, [interne Eliten]	Mittelfristig, relativ gleichrangig
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	Werte	Vertrauen
<i>Bindung zwischen Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten-Nutzen- Kalküle	Emotionale/ normative Zugehörigkeit	Langfristig: Verträge, Kosten- Nutzen-Kalküle, mittelfristig: Vertrauen
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale Zuordng.	Verkaufsverträge	Subj. Einschät- zung, Zugehörig- keitsgefühl	Nicht exakt quantifizierbar, zeitlich verteilt
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	Äußerer Druck, charismatische Führung	Informations- vorsprung, ausgehandelte Allianzen

„institutionell verdichtete komplexere Formen der Koordination“ (Lange/Schimank 2004, 22ff)



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Gemeinschaft</b>	<b>Netzwerk</b>
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	Beobachtung	Verhandlung
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	Mittelfristig, unklare Grenze, [interne Eliten]	Mittelfristig, relativ gleichrangig
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	Werte	Vertrauen
<i>Bindung zwischen Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten-Nutzen- Kalküle	Emotionale/ normative Zugehörigkeit	Langfristig: Verträge, Kosten- Nutzen-Kalküle, mittelfristig: Vertrauen
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale	Verkaufsverträge	Subj. Einschät- zung, Zugehörig- keitsgefühl	Nicht exakt quantifizierbar, zeitlich verteilt
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	Äußerer Druck, charismatische Führung	Informations- vorsprung, ausgehandelte Allianzen

„institutionell verdichtete komplexere Formen der Koordination“ (Lange/Schimank 2004, 22ff)



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Gemeinschaft</b>	<b>Netzwerk</b>
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	Beobachtung	Verhandlung
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	Mittelfristig, unklare Grenze, [interne Eliten]	Mittelfristig, relativ gleichrangig
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	Werte	Vertrauen
<i>Bindung zwischen Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten-Nutzen- Kalküle	Emotionale/ normative Zugehörigkeit	Langfristig: Verträge, Kosten- Nutzen-Kalküle, mittelfristig: Vertrauen
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale	Verkaufsverträge	Subj. Einschät- zung, Zugehörig- keitsgefühl	Nicht exakt quantifizierbar, zeitlich verteilt
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	Äußerer Druck, charismatische Führung	Informations- vorsprung, ausgehandelte Allianzen



# Profession?

---

- Name für einen sozialen Akteur
- spezifische soziale Koordinierungsform

„institutionell verdichtete komplexere Formen der Koordination“ (Lange/Schimank 2004, 22ff)



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Profession</b>	<b>Netzwerk</b>
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	<i>Beeinflussung</i> [Verhandlung]	Verhandlung
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	<i>egalitär/ oligar- chisch, dauerhaft,</i> <i>Zugang: Aufwand</i> <i>extern:hierarch.</i>	Mittelfristig, relativ gleichrangig
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	<i>Kompetenz,</i> <i>Monopol</i>	Vertrauen
<i>Bindung zwischen Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten-Nutzen- Kalküle	<i>Wertgrundlage,</i> <i>Vertrauen in</i> <i>Kompetenz und</i> <i>Moral</i>	Langfristig: Vertrag, Kosten- Nutzen-Kalküle, mittelfristig: Vertrauen
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale Zuordng.	Verkaufsverträge	<i>Leistung intrans- parent, Wert- schätzung, staatl.</i> <i>Reguliert.</i>	Nicht exakt quantifizierbar, zeitlich verteilt
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	<i>Wiss.Entwicklung,</i> <i>geschützte</i> <i>Bereiche, staatl.</i> <i>Reguliert.</i>	Informations- vorsprung, ausgehandelte Allianzen

„institutionell verdichtete komplexere Formen der Koordination“ (Lange/Schimank 2004, 22ff)



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Profession</b>	
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	<i>Beeinflussung</i> <i>[Verhandlung]</i>	
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	<i>Intern: egalitär/ oligarchisch, dauerhaft, Zugang: Aufwand extern:hierarch.</i>	
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	<i>Kompetenz, Monopol</i>	
<i>Bindung zwischen Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten-Nutzen- Kalküle	<i>Wertgrundlage, Vertrauen in Kompetenz und Moral</i>	
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale	Verkaufsverträge	<i>Leistung intrans- parent, Wert- schätzung, staatl. Regulierg.</i>	
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	<i>Wiss.Entwicklung, geschützte Bereiche, staatl. Regulierg.</i>	



	<b>Hierarchie</b>	<b>Markt</b>	<b>Profession</b>	<b>evidenzbasierte Steuerung</b>
<i>Basale Mechanismen</i>	Beeinflussung	Beobachtung [Verhandlung]	<i>Beeinflussung</i> [Verhandlung]	Beeinflussung: Ziele, ev. Sanktionen, Beobachtung: Ist-Soll-Vergleiche → Entwicklung
<i>Beziehungen</i>	dauerhaft, hierarchisch	kurzzeitig, Vielzahl von PartnerInnen	<i>egalitär/ oligar-</i> <i>chisch,</i> <i>dauerhaft,</i> <i>extern:hierarch.</i>	Schule-System: "Teilautonomie" + Rahmensteuerung: Evaluation Schule-Mitarbeiter/in: „Verbetrieblichung“,
<i>Orientierung an</i>	Weisung	Preis, indiv Nutzen	<i>Kompetenz,</i> <i>Monopol</i>	Extern: hierarchische Abhängigkeit, Leistungsvereinbarung, Evaluation, Schule-Klient/innen: Werbung Intern: hierarchische Abhängigkeit, ev. gemildert durch prof. Spielräume
<i>Bindung zw. Akteuren und Ebenen</i>	Hierarchische Abhängigkeit	Kosten- Nutzen- Kalküle	<i>Vertrauen in</i> <i>Kompetenz und</i> <i>Moral</i>	Leistungsziele, Ist-Soll-Vergleiche
<i>Zuordnung von Leistung und Gegenleistung</i>	„relationale Verträge“ – globale	Verkaufs- verträge	<i>Wertschät-</i> <i>zung, staatl.</i> <i>Regulierg.</i>	Definition, „Instrumente“ zur Objektivierung der Zuordnung
<i>Entwicklung</i>	Planung, hierarch Koordination	„invisible hand“, regulierende Eingriffe	<i>Wiss.Entwicklg.</i> <i>geschützte</i> <i>Bereiche,</i> <i>staatl.</i> <i>Reguliera.</i>	Zielorientierung, Selbstregulierung, Beobachtung von Klient/innen- Bedürfnissen