



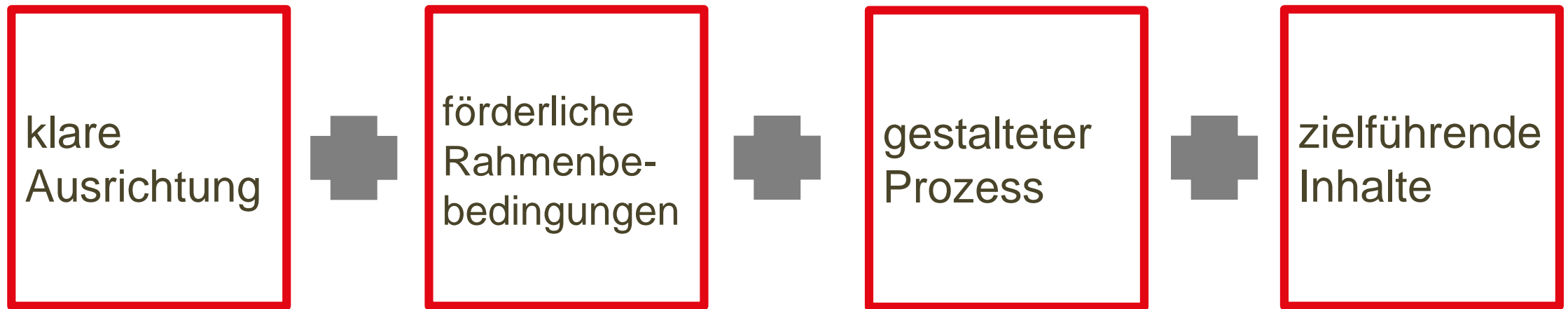
Anforderungen an gute interne Zielvereinbarungen

Frank Ziegele | CHE | 5. Juni 2018

Gute Zielvereinbarungen sollten eigentlich kein Problem darstellen.

- austarieren strategische Steuerungsfähigkeit – dezentrale Problemlösungsfähigkeit in Partnerschaft + Rollen angelegt
- über mehrere Ebenen anwendbar, auch fakultätsintern
- Wissen über Wirkungsweise und Risiken vorhanden (Vertrauen, „Abhakliste“)
- instrumentelles, standardisiertes Managementwissen verfügbar (sogar Lehrbücher...)

Theorie und Werkstatterfahrung verbinden sich zu einem Anforderungskatalog an gute Zielvereinbarungen.



Zielvereinbarungen brauchen eine klare Ausrichtung.

- eindeutig an Finanzmodell angedockt (Pool oder Grundfinanzierung)
- Balance Förderung dezentraler Ideen – Mitwirkung an übergreifendem Ziel
- auf wenige Prioritäten fokussiert (statt Abhakliste aller denkbaren Ziele)
- allerdings fakultätsintern weniger Erfahrungen vorhanden

Zielvereinbarungen brauchen förderliche Rahmenbedingungen.

- vorab diskutierte Erwartungen (z.B. Dialog oder Mittelverteilung in Vordergrund?)
- zeitliche Taktung (abgestimmt auf Entwicklungsplanung, Amtszeiten)
- interne Öffentlichkeit
- kein Budgetvorbehalt
- Gestaltung der „weichen“ Faktoren“ (z.B. Gespräche in den Räumen der Fakultät, Signale der Wertschätzung)

Zielvereinbarungen brauchen einen gestalteten Prozess.

- verlässliche Spielregeln
- reflektierter und geplanter Gegenstrom
- klare Verteilung Rechte (z.B. Vorschlag Indikatorwerte)
- dezentrale „ownership“ der Erfolgsmaßstäbe
- richtige Dosierung Dialog vs. „paper shooting“
- Begrenzung des Aufwands

Zielvereinbarungen brauchen zielführende Inhalte.

- basierend auf einem Raster, „Formular“
- Offenheit für Fachkultur, -sprache
- mess- und prüfbare Ziele
- Maßnahmen können eine Rolle spielen, aber nicht als Erfolgsmaßstab
- Honorierung Zielverfolgung + Zielerreichung, aber Einbauen von Vertrauensvorschüssen

Wenn dieses ganze Know-how vorhanden ist...

**...warum finden wir nicht Dutzende von
„good practices“?**

**Warum sind Einschätzungen in unserer
Befragung skeptisch?**

**Warum nicht innerhalb der Fakultäten
fortgesetzt?**

Warum scheint es z.T. schief zu gehen?

Heute steht ein Studium nahezu jedem offen.
Hochschulen und Politik müssen ein
erfolgreiches Studium ermöglichen.
Wir bieten Ihnen dafür **Impulse und Lösungen**.



Kontakt

Prof. Dr. Frank Ziegele
05241 9761-24
frank.ziegele@che.de