

Stand der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten

Eine Erhebung zur Verwendung interner Zielvereinbarungen

Eine Analyse von Frank Ziegele und Melisande Riefler.

Kurz gesagt

Zielvereinbarungen können ein effektives Instrument der Hochschulsteuerung sein; sie helfen Prioritäten transparent zu setzen, ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fakultäten zu schaffen, eine strategische Steuerung zu ermöglichen und gleichzeitig dezentrale Autonomie und Kreativität freizusetzen. Sie kommen seit über 20 Jahren an deutschen Universitäten zum Einsatz, wurden in einigen Fällen auch wieder abgeschafft und an anderen Universitäten erst deutlich später eingeführt. Diese Erhebung nimmt eine Bestandsaufnahme von Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten vor.

Die Erhebung zeigt: Zielvereinbarungen sind verbreitet, aber nicht flächendeckend. Generelle Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten, Berufungszielvereinbarungen und externe Zielvereinbarungen mit dem Land sind weit verbreitet. Sie dringen aber nicht in alle Organisationseinheiten der Universität vor und sind innerhalb der Fakultäten sowie innerhalb der Verwaltung noch selten.

Insgesamt schöpfen die Universitäten, die generelle Zielvereinbarungen mit ihren Fakultäten einsetzen, deren Potenzial gut aus. Zielvereinbarungen sind flexibel und werden ihrem Typ und den Bedarfen der Hochschule entsprechend angepasst. Sie schaffen Vertrauen und Verbindlichkeit zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, balancieren die Wünsche beider Parteien aus und schaffen durch Quantifizierung prüfbare Klarheit.

Gleichzeitig gibt es an einigen Stellen noch Entwicklungsbedarf. Die Erhebung hat gezeigt, dass es nicht die eine Stellschraube gibt, die den Erfolg von Zielvereinbarungen garantiert, aber u. a. könnten Methoden, wie etwa die Formulierung ambitionierter und klarer Ziele, noch optimiert werden. Auch Herausforderungen wie z. B. Verfahrenstransparenz verdienen ein besonderes Augenmerk.

Inhalt

Inhalt 1

Methodensteckbrief 2

Einleitung 3

Empirische Ergebnisse 5

Einsatz von Zielvereinbarungen an Universitäten:
ein Überblick 5

Interne Zielvereinbarungen zwischen
Hochschulleitung und Fakultäten: ein detaillierter
Blick 18

Diskussion der Ergebnisse: Stärken und Schwächen 29

Stärken der Zielvereinbarungen an deutschen
Universitäten 29

Schwächen der Zielvereinbarungen an deutschen
Universitäten 33

Empfehlungen 36

Potenzial von Zielvereinbarungen weiterhin
ausschöpfen 36

Einige Herausforderungen der Gestaltung
adressieren 37

An wenigen methodischen Stellschrauben drehen
38

Abbildungsverzeichnis 39

Literaturverzeichnis 41

Autoren 42

Impressum 43

Methodensteckbrief

Erhebungsziel

Ziel der Erhebung ist eine Bestandsaufnahme zum Status Quo des Einsatzes interner Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten. Der Fokus liegt dabei auf Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (oder entsprechenden wissenschaftlichen Organisationseinheiten). Wie verbreitet sind Zielvereinbarungen und wie werden sie gestaltet? Was ist der Einsatzzweck? Wie wird der Einsatz bewertet?

Grundgesamtheit

Im Rahmen der Erhebung wurden die Kanzlerinnen und Kanzler der 87 deutschen Universitäten zur Beantwortung der Befragung eingeladen. Davon nahmen 40 Universitäten an der Erhebung teil. Damit liegt der Rücklauf bei 46 Prozent.

Erhebungsmethode

Die Erhebung wurde mithilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt. Dieser enthielt Multiple-Choice Fragen, Bewertungsfragen mit Skalen und auch offene Fragen.

Befragungszeitraum

Die Erhebung fand im Januar und Februar 2022 statt.

Einleitung

Zielvereinbarungen sind ein wichtiges Steuerungsinstrument zur Umsetzung von Strategien in Universitäten. Sie beruhen auf dem Prinzip eines partnerschaftlichen Verhältnisses, zum Beispiel zwischen Hochschulleitung und Fakultät, die zusammen Ziele entscheiden und priorisieren. Damit können gleichzeitig hochschulweite Strategien in die Fakultäten getragen werden und Fakultäten dezentrale Autonomie und Kreativität ermöglicht werden. Zielvereinbarungen sind auch im Kontext der leistungsorientierten Finanzierung ein wichtiges Instrument.

Auch wenn Zielvereinbarungen seit über 20 Jahren an deutschen Universitäten als Steuerungsinstrument eingesetzt werden, gab es in den letzten Jahren keinen Überblick über die Nutzung des Instruments. Diese Erhebung befragt erstmals nach längerer Zeit wieder die deutschen Universitäten, um eine Bestandsaufnahme zum Einsatz dieses Instruments zu schaffen. Die Befragung beschäftigt sich dabei exklusiv mit den deutschen Universitäten (Hochschule und Universität werden im Text synonym verwendet).

Spezifisch ging es darum zu erheben, wie interne Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten eingesetzt werden, u.a.: Wie weit verbreitet sind sie? Welche Typen werden verwendet? Wie sind sie ausgestaltet? Welche Methoden werden angewandt? Welchen Zwecken dienen sie? Ziel war sowohl eine beschreibende Bestandsaufnahme als auch eine Bewertung von Stärken und Schwächen. Zu letzterem wurden die Positionen der Befragten und die Literatur über Zielvereinbarungen an Hochschulen herangezogen.

Die Idee entstand in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Hochschulfinanzierung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands und wurde gemeinsam durchgeführt. Hierfür gilt unser besonderer Dank Dr. Matthias Kreysing für den intensiven Austausch. Außerdem wollen wir auch Christian Brei und Dr. Oliver Fromm für ihr hilfreiches Feedback danken.

Die Befragung wurde von Januar bis Februar 2022 durchgeführt und vom CHE ausgewertet. Darüber hinaus bedanken wir uns bei den CHE-Kolleginnen Lisa Mordhorst für ihre hilfreichen Kommentare und Alexandra Tegethoff für das Korrekturlesen.

Insgesamt gibt die Erhebung einen guten und stichhaltigen Überblick über den Einsatz von Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten. Sie zeigt, dass Zielvereinbarungen verbreitet sind, jedoch in Ausmaß

und Umsetzung variieren. Außerdem gibt es viele Hinweise auf die Eignung und gute Umsetzung von Zielvereinbarungen in Koppelung mit Hochschulstrategien. Dennoch sind auch Probleme und einige Handlungsbedarfe erkennbar.

Empirische Ergebnisse

Die Ergebnisse gliedern sich in zwei Teile: einen ersten allgemeinen Überblick zum Einsatz und den Eigenschaften verschiedener Arten von Zielvereinbarungen und einen zweiten detaillierten Blick auf interne Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten oder Fachbereichen und deren Methoden, Zwecke, Finanzierungsbezug sowie Einschätzungen der Befragten.

Der Großteil der Befragung fokussierte sich auf die internen Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, Fachbereichen oder ähnlichen Organisationseinheiten (zur Leserlichkeit im Fortlauf nur Fakultäten genannt). Um jedoch einen Überblick über den allgemeinen Einsatz von Zielvereinbarungen zu gewinnen, wurden alle Teilnehmer*innen zu Beginn der Befragung zu dem Einsatz und den Eigenschaften sechs verschiedener Arten von Zielvereinbarungen an ihren Universitäten befragt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte man im Blick behalten, dass die Befragung aus Sicht der Hochschulleitungen beantwortet wurde und ein noch vollständigeres Bild erzielt werden könnte, wenn weitere Beteiligte einbezogen worden wären. Bei einigen Fragen könnte sich ggf. ein etwas anderes Bild aus der Perspektive von Fakultäten ergeben, z. B. bei der Frage ob Top-down Vorgaben gemacht werden. Mit einem entsprechenden Bewusstsein für diese Einschränkungen sind die Ergebnisse aber gut interpretierbar.

Einsatz von Zielvereinbarungen an Universitäten: ein Überblick

Die Teilnehmer*innen ordneten sechs Arten von Zielvereinbarungen ein, die an Universitäten eingesetzt werden, darunter fünf hochschulinterne Arten von Zielvereinbarungen:

1. generelle Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät
2. thematisch fokussierte Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät
3. Berufszielvereinbarungen mit Professor*innen
4. Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten
5. Zielvereinbarungen innerhalb der Hochschulverwaltung

Und eine nicht hochschulinterne Art der Zielvereinbarungen, die aber einen externen Rahmen für die internen Vereinbarungen setzt:

6. externe Zielvereinbarungen mit der Landesregierung

Verbreitung verschiedener Arten von Zielvereinbarungen

27 Universitäten gaben an generelle Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät zu nutzen, genutzt zu haben oder nutzen zu wollen.

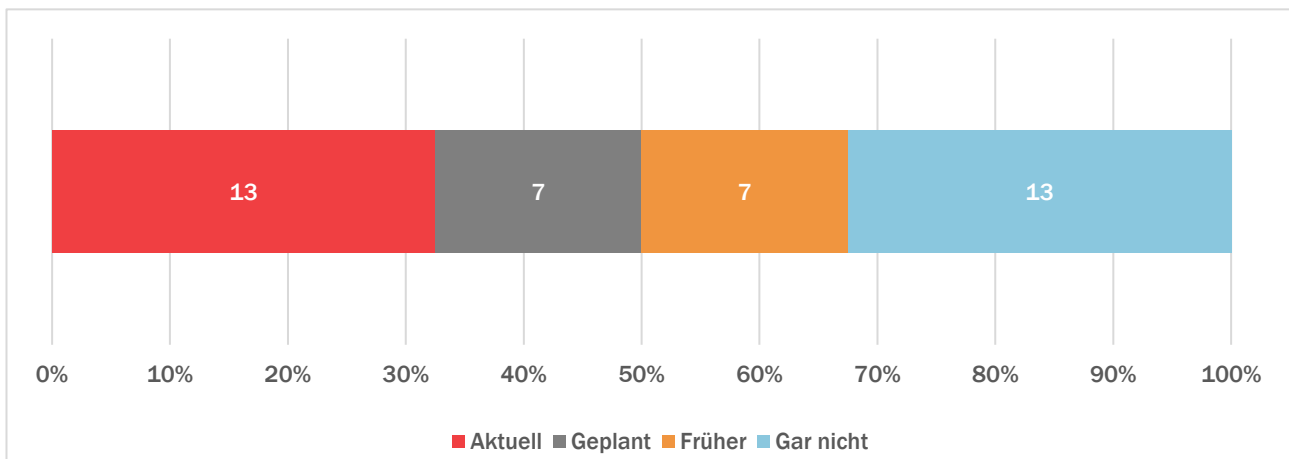


Abbildung 1: Einsatz genereller Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)

33 Prozent der Befragten setzen generelle Zielvereinbarungen gar nicht ein. 13 Universitäten gaben an generelle Zielvereinbarungen aktuell einzusetzen, sieben planen deren Einsatz und sieben haben sie früher eingesetzt, nutzen sie jedoch aktuell nicht mehr.

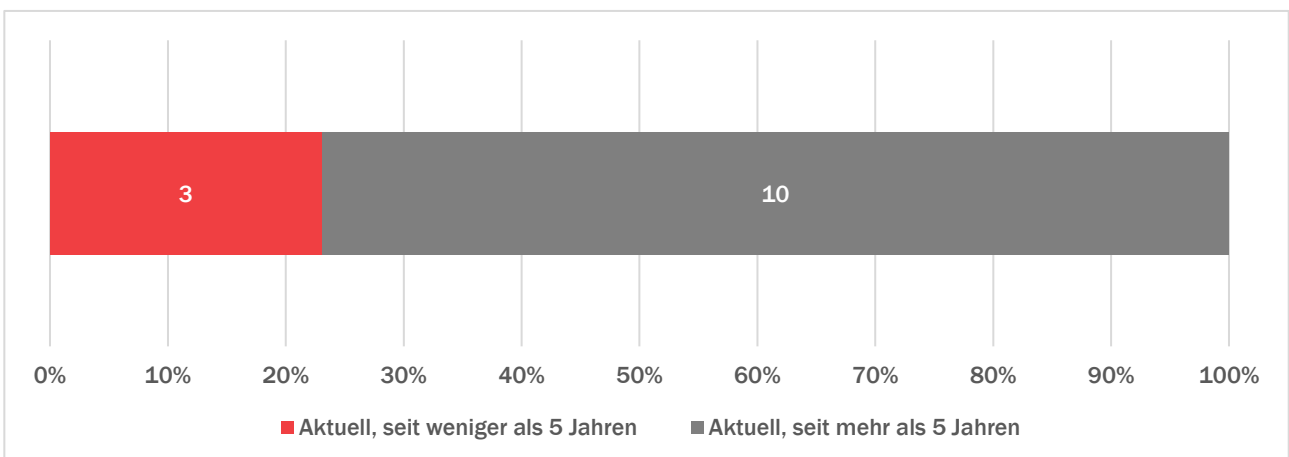


Abbildung 2: Aktueller Einsatz von generellen Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 13)

Von denen, die generelle Zielvereinbarungen aktuell verwenden, nutzen fast 80 Prozent (zehn Universitäten) diese seit mehr als fünf Jahren.

Nur drei Universitäten gaben an sie seit weniger als fünf Jahren zu verwenden.

Thematische Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten werden seltener eingesetzt: 18 Universitäten gaben den Einsatz von thematischen Zielvereinbarungen an.

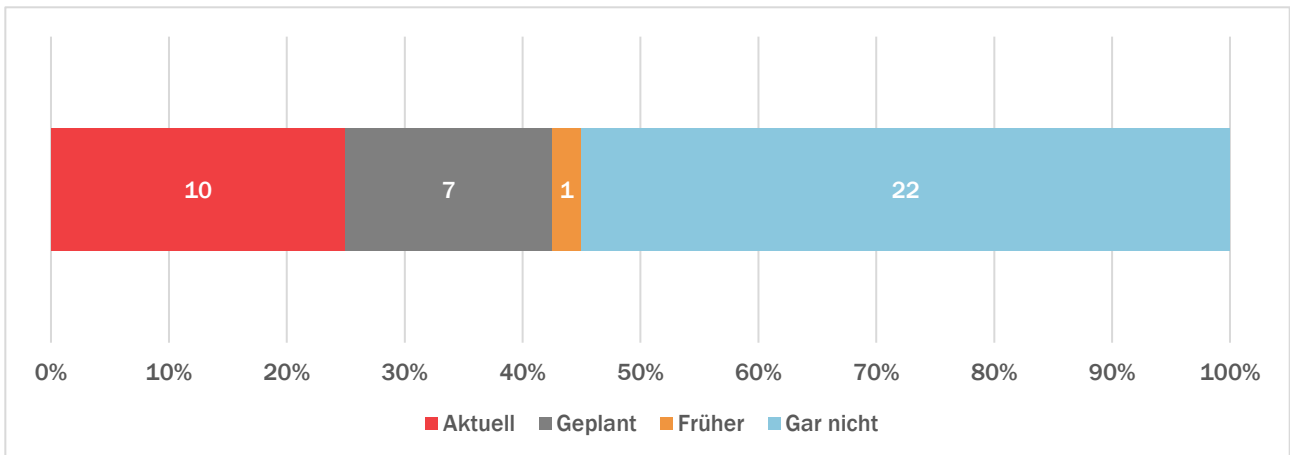


Abbildung 3: Einsatz von thematisch fokussierten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)

Zehn Universitäten gaben an thematisch fokussierte Zielvereinbarungen aktuell zu nutzen, sieben planen deren Einsatz, eine Universität gab an sie früher verwendet zu haben. Über 50 Prozent haben keine Erfahrungen mit thematisch fokussierten Zielvereinbarungen.

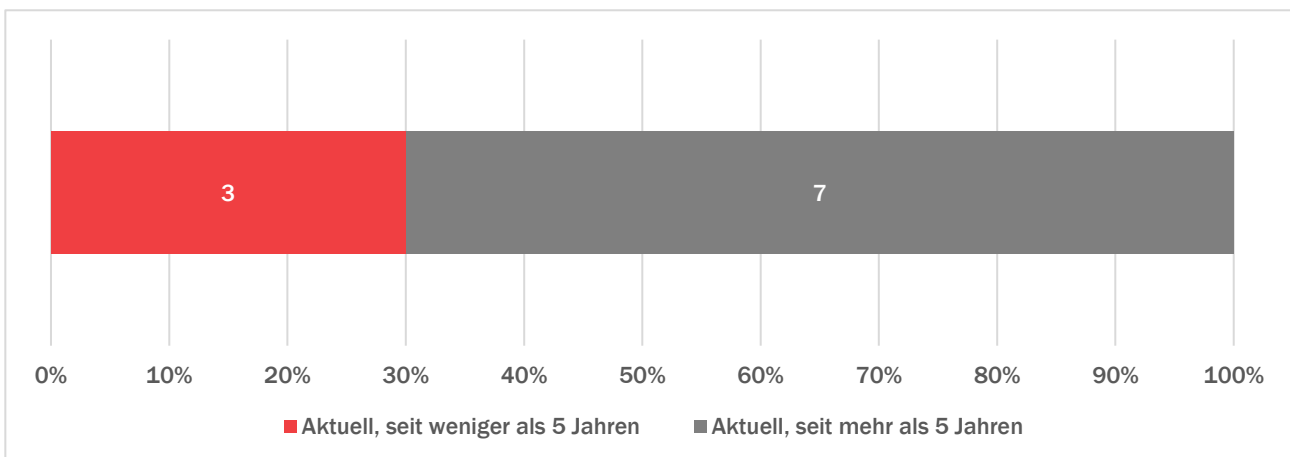


Abbildung 4: Aktueller Einsatz von thematisch fokussierten Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 10)

Von den 10 Universitäten, die thematisch fokussierte Zielvereinbarungen aktuell nutzen, verwenden sieben sie seit mehr als fünf Jahren und drei seit weniger als fünf Jahren.

Berufungszielvereinbarungen sind hochschulintern am weitesten verbreitet, 32 Universitäten gaben deren Einsatz an.

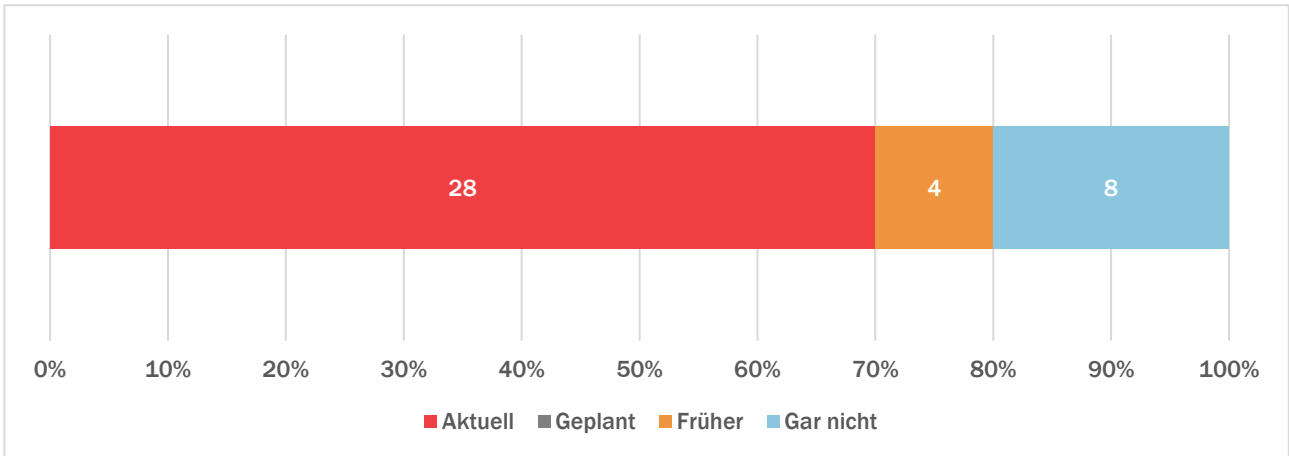


Abbildung 5: Einsatz von Berufungszielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)

Nur 20 Prozent (acht Universitäten) setzen Berufungszielvereinbarungen gar nicht ein. 28 verwenden sie aktuell und vier haben sie früher verwendet.

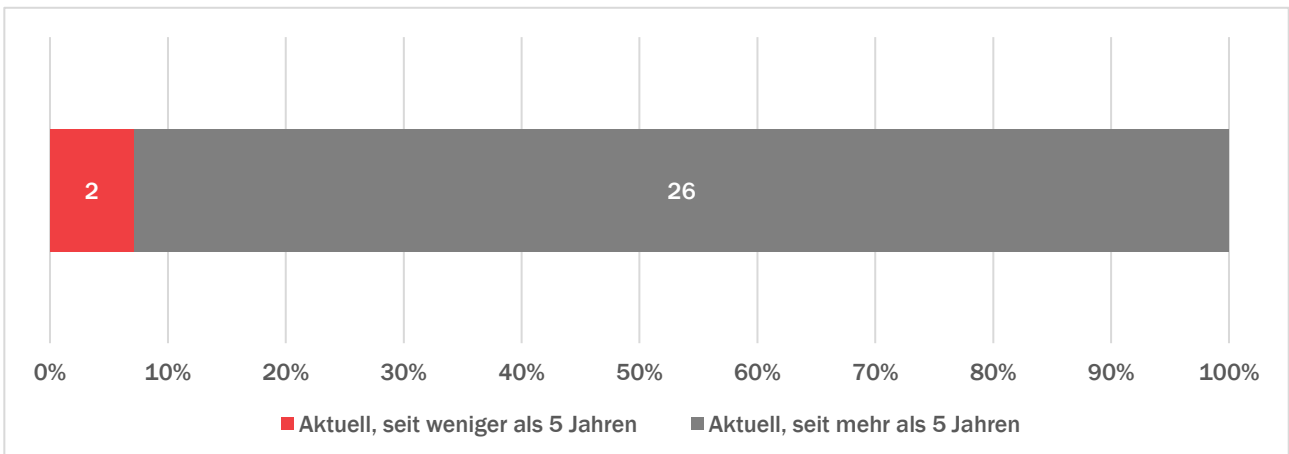


Abbildung 6: Aktueller Einsatz von Berufungszielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 28)

26 Universitäten gaben an Berufungszielvereinbarungen schon seit mehr als fünf Jahren einzusetzen, nur zwei verwenden sie erst seit weniger als fünf Jahren.

Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten sind weniger weit verbreitet. Nur drei Universitäten gaben an sie einzusetzen oder einsetzen zu wollen.

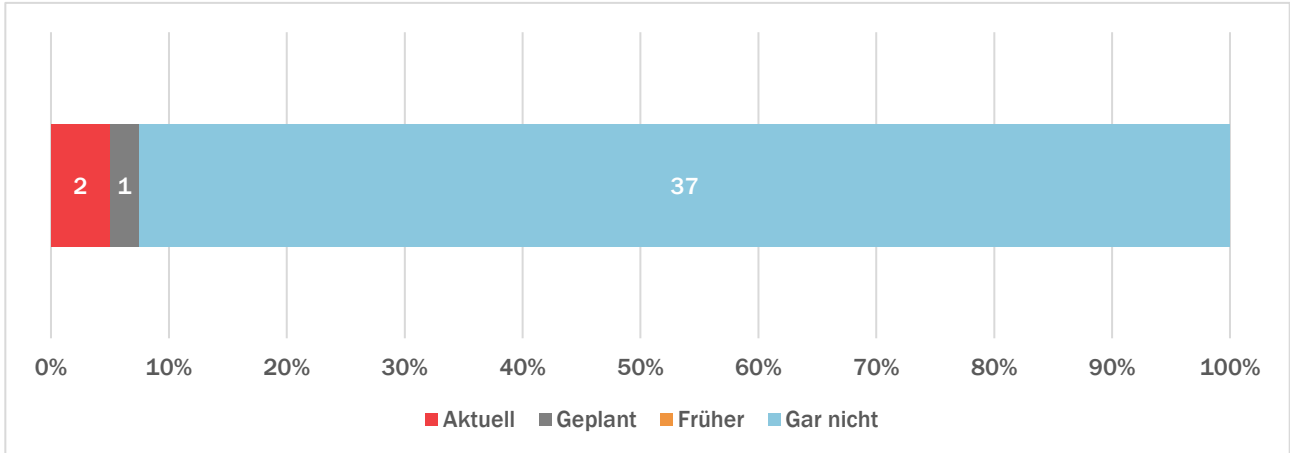


Abbildung 7: Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)

Über 90 Prozent (37 Universitäten) verwenden keine Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten. Nur zwei Universitäten gaben an diese Art der Zielvereinbarungen aktuell zu nutzen, eine Universität gab an deren Einsatz zu planen.

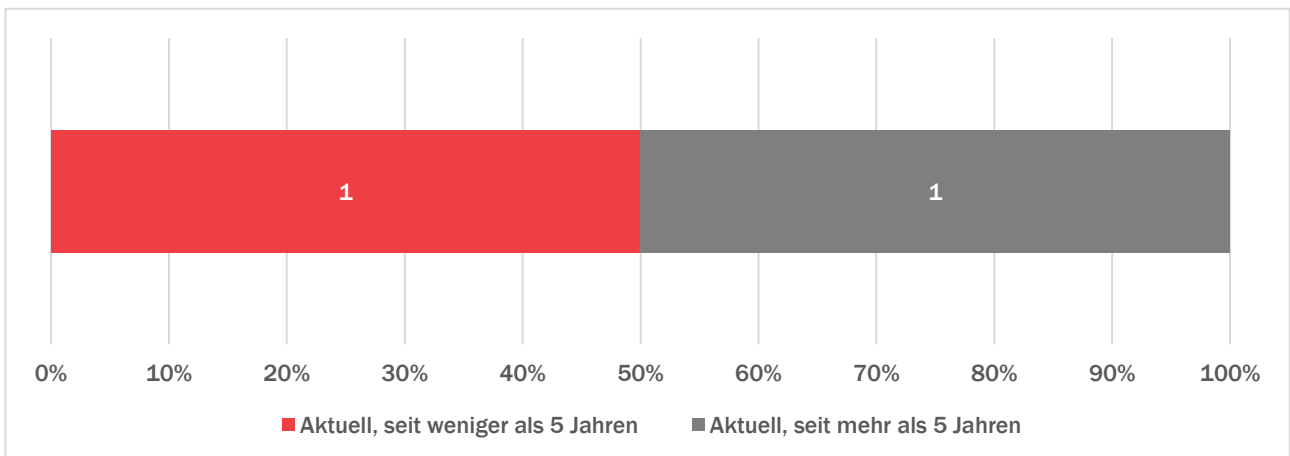


Abbildung 8: Aktueller Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 2)

Von denen, die Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten aktuell einsetzen, setzt eine Universität sie seit mehr als fünf Jahren ein und eine seit weniger als fünf Jahren.

13 Universitäten gaben an Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung zu nutzen.

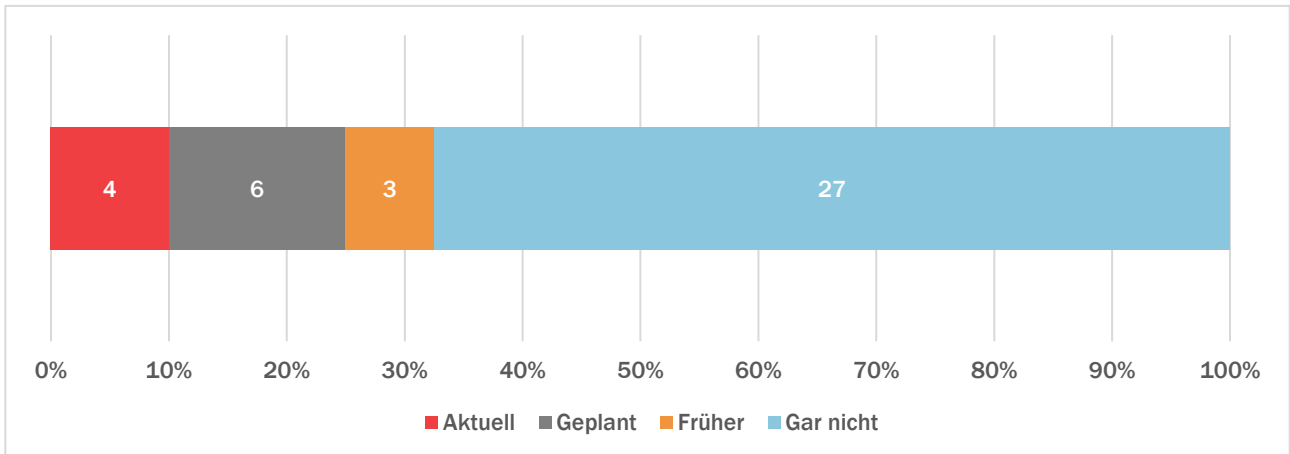


Abbildung 9: Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)

Mehr als 60 Prozent gaben an Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung gar nicht zu verwenden. Vier Universitäten nutzen sie aktuell, sechs planen Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung einzusetzen und drei haben sie früher verwendet.

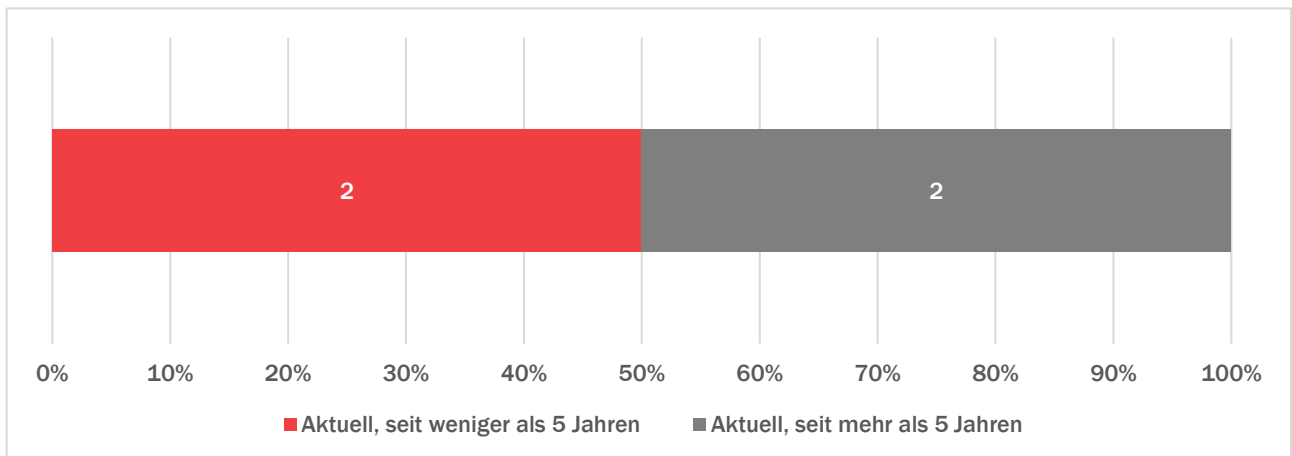


Abbildung 10: Aktueller Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 4)

Zwei Universitäten gaben an Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung seit mehr als fünf Jahren zu verwenden, zwei gaben an sie seit weniger als fünf Jahren zu verwenden.

Externe Zielvereinbarungen mit der Landesregierung sind weit verbreitet.

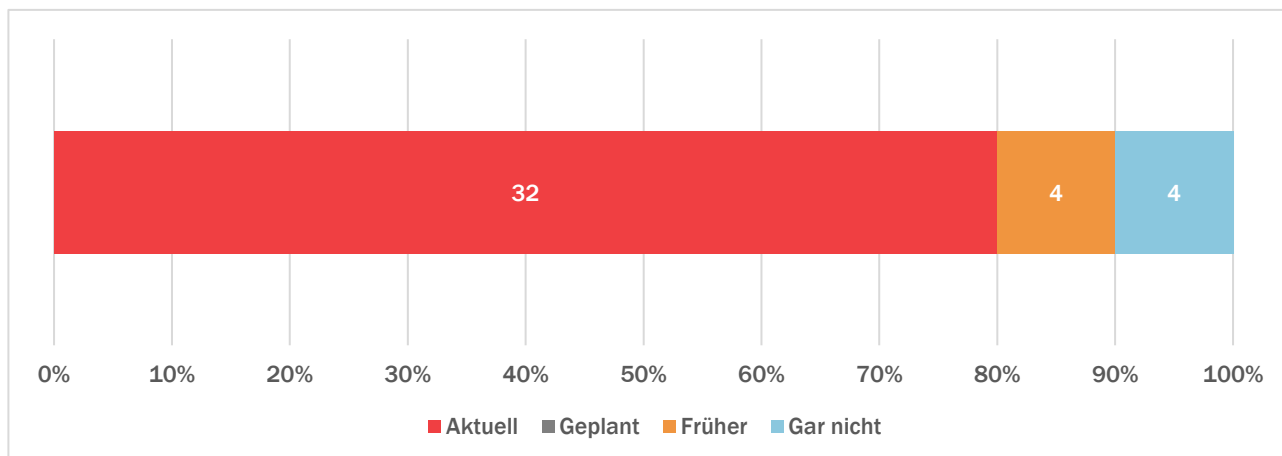


Abbildung 11: Einsatz von externen Zielvereinbarungen zwischen Universität und Landesregierung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)

Nur vier Universitäten gaben an keine externen Zielvereinbarungen mit der Landesregierung abzuschließen. 32 nutzen sie aktuell und vier haben sie früher verwendet.

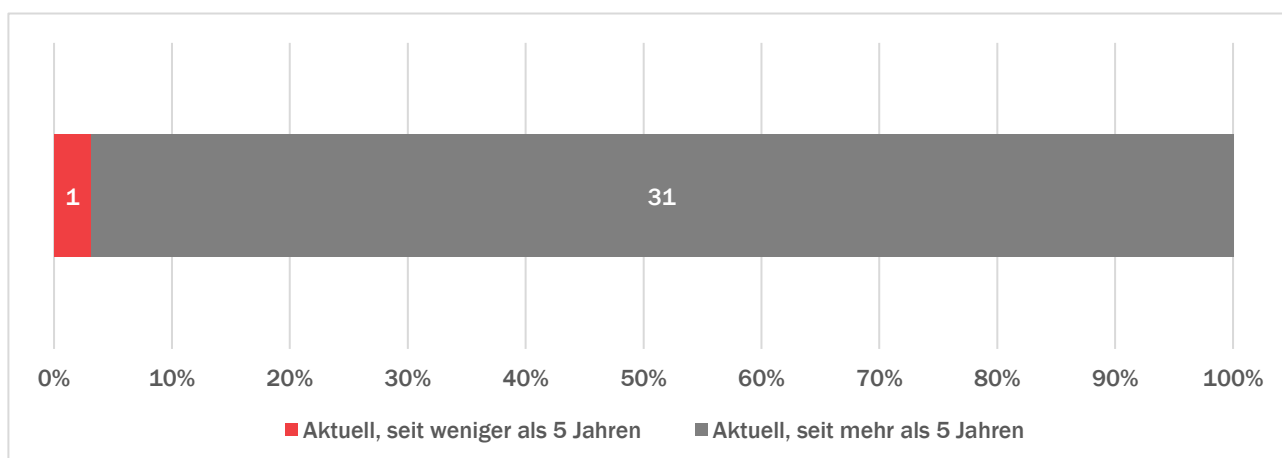


Abbildung 12: Aktueller Einsatz externer Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 32)

Externe Zielvereinbarungen sind schon länger im Einsatz: 31 Universitäten gaben an sie seit mehr als fünf Jahren zu verwenden. Nur eine Universität gab an externe Zielvereinbarungen seit weniger als fünf Jahren einzusetzen.

Sechs Universitäten gaben an sonstige Zielvereinbarungen zu nutzen. Dabei handelte es sich um Zielvereinbarungen mit der Trägerstiftung, Zielvereinbarungen mit einzelnen Professor*innen (für besondere Leistungsbezüge oder als regelmäßige Vereinbarung alle fünf Jahre) und Tenure-Track-Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen mit der Trägerstiftung entsprechen von der Sache her den externen Zielvereinbarungen zwischen Landesministerium und Hochschule. Die Umsetzung über die Trägerstiftung geht auf die anders gelagerte Governance von Stiftungshochschulen zurück.

Insgesamt werden externe Zielvereinbarungen am häufigsten eingesetzt (36, inkl. der Vereinbarung mit der Trägerstiftung 37), gefolgt von Berufungszielvereinbarungen (32) und generellen Zielvereinbarungen (27). Thematisch fokussierte Zielvereinbarungen sind etwas seltener (18), während Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung (6) und Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (3) sehr selten sind. D.h. es gibt keine vollständige „Kaskadierung“ der Zielvereinbarungen – nicht alle externen werden nach innen umgesetzt, nicht alle auf Leitungsebene werden in die Organisationseinheiten (Fakultäten, Verwaltung) hinein fortgesetzt. Außer bei den fakultäts- und verwaltungsinternen Zielvereinbarungen überwiegen stets die langjährigen Erfahrungen, Zielvereinbarungen sind daher in vielen Fällen als etabliertes Instrument zu betrachten. Dennoch ist eine anhaltende Dynamik in Bezug auf den Einsatz in beide Richtungen erkennbar: Zielvereinbarungen wurden in einigen Fällen aufgegeben, werden aber in anderen Fällen auch zukünftig erst noch eingeführt. Insgesamt ist zu konstatieren, dass Zielvereinbarungen kein Einzelphänomen sind, sondern an deutschen Universitäten einen erheblichen, aber nicht flächendeckenden Verbreitungsgrad gefunden haben.

Bei den Antworten auf offene Fragen (s.u.) hat sich gezeigt, dass einige Universitäten Verfahren verwenden, die Zielvereinbarungen ähnlich sind, aber nicht so heißen. Es ist daher zu vermuten, dass in der Gruppe der Universitäten, die angegeben haben, keine Zielvereinbarungen abzuschließen, dennoch einige Hochschulen enthalten sind, die vergleichbare Ansätze unter anderem Label praktizieren.

Eigenschaften verschiedener Arten von Zielvereinbarungen

Verschiedene Arten von Zielvereinbarungen wurden auf mehrere grundsätzlichen Eigenschaften hin analysiert: sie sind manchmal verpflichtend und manchmal freiwillig, verschieden stark quantifiziert, weisen eine Verbindung zu den externen Zielvereinbarungen mit dem Staat auf oder nicht und werden mehr oder weniger umfassend in der Universität verwendet.

Nicht alle Teilnehmenden beantworteten alle Fragen, deswegen ergeben sich teilweise verschiedene Stichprobengrößen. Nichtsdestotrotz illustrieren die Gesamtergebnisse die Tendenzen deutlich.

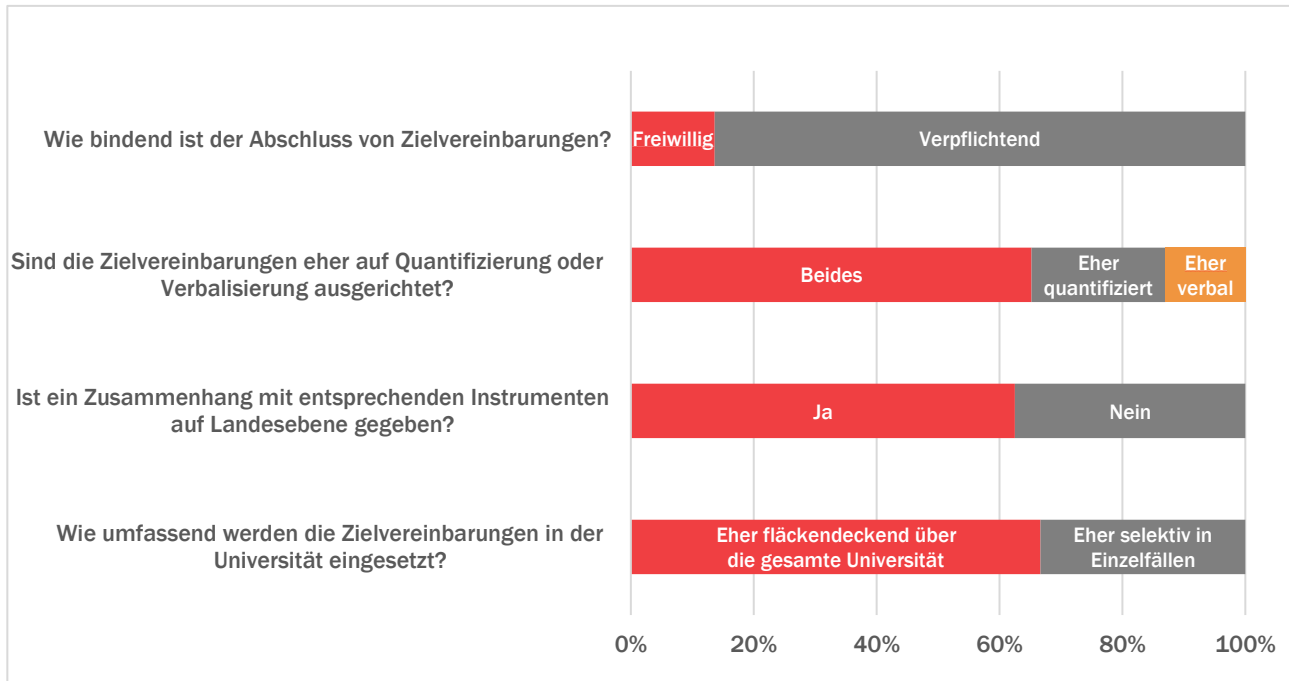


Abbildung 13: Eigenschaften genereller Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 24)

Generelle Zielvereinbarungen sind eher verpflichtend: 19 Universitäten gaben an, dass der Abschluss von generellen Zielvereinbarungen verpflichtend sei, während nur drei Universitäten angaben, dass der Abschluss freiwillig sei.

Generelle Zielvereinbarungen sind selten eher auf Verbalisierung ausgerichtet. Nur drei Universitäten gaben an, dass Zielvereinbarungen eher verbal seien. Meistens, in 15 Fällen, sind sie auf Verbalisierung und Quantifizierung ausgerichtet. An fünf Universitäten sind sie eher quantifiziert.

Mehr als 60 Prozent gaben an, dass es einen Zusammenhang mit entsprechenden Instrumenten auf der Landesebene gäbe (15 Universitäten), neun Universitäten gaben an, dass dem nicht so sei. Generelle Zielvereinbarungen werden auch eher umfassend, flächendeckend über die Universität eingesetzt: 16 Universitäten setzen Zielvereinbarungen eher selektiv in Einzelfällen ein, 8 Universitäten setzen sie eher flächendeckend ein.

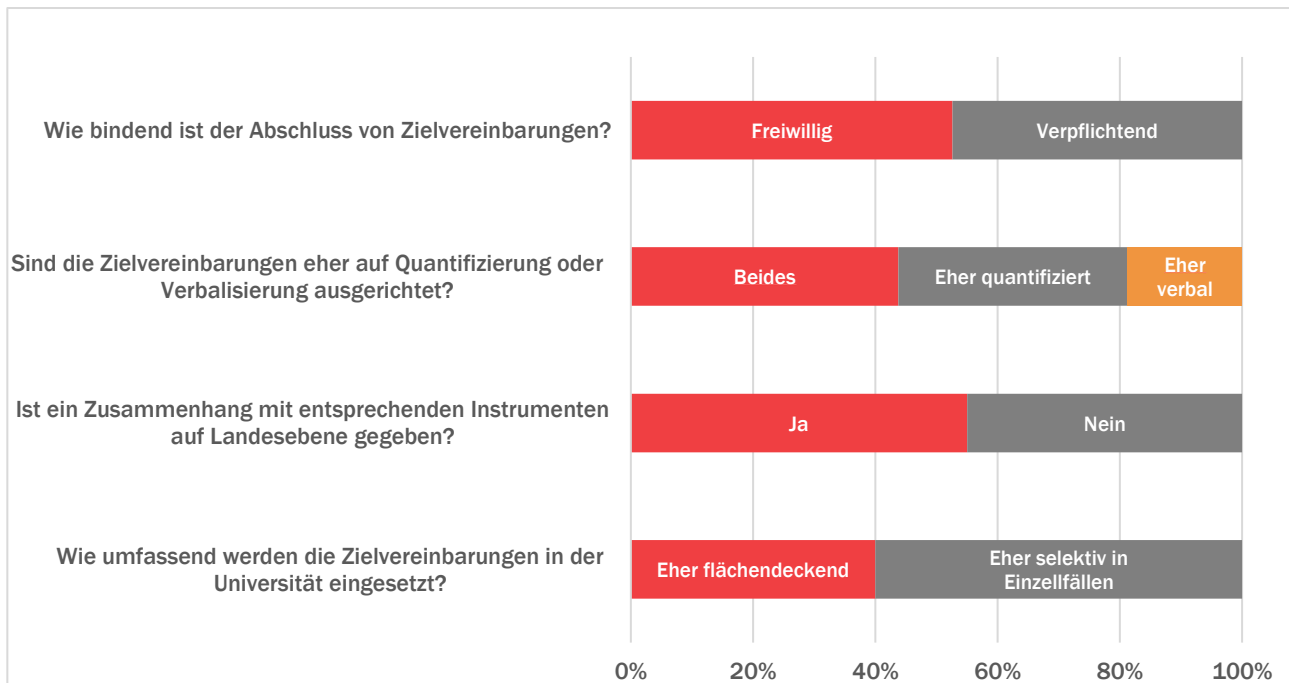


Abbildung 14: Eigenschaften thematisch fokussierter Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 20)

Thematisch fokussierte Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät sind ungefähr ähnlich häufig bindend oder freiwillig: zehn Universitäten gaben an, der Abschluss sei freiwillig, neun Universitäten gaben an, er sei verpflichtend.

Thematisch fokussierte Zielvereinbarungen sind oft auf Quantifizierung und Verbalisierung gleichzeitig ausgerichtet (sieben Universitäten). Sechs Universitäten gaben an, dass die Zielvereinbarungen eher quantifiziert seien, drei gaben an, dass sie eher verbal seien.

Knapp über die Hälfte (55 % oder 11 Universitäten) gaben an, dass ein Zusammenhang mit Instrumenten auf Landesebene gegeben sei, neun gaben an dieser existiere nicht.

Thematisch fokussierte Zielvereinbarungen werden eher selektiv genutzt, 12 Universitäten nutzen sie eher in Einzelfällen, acht Universitäten nutzen sie flächendeckend

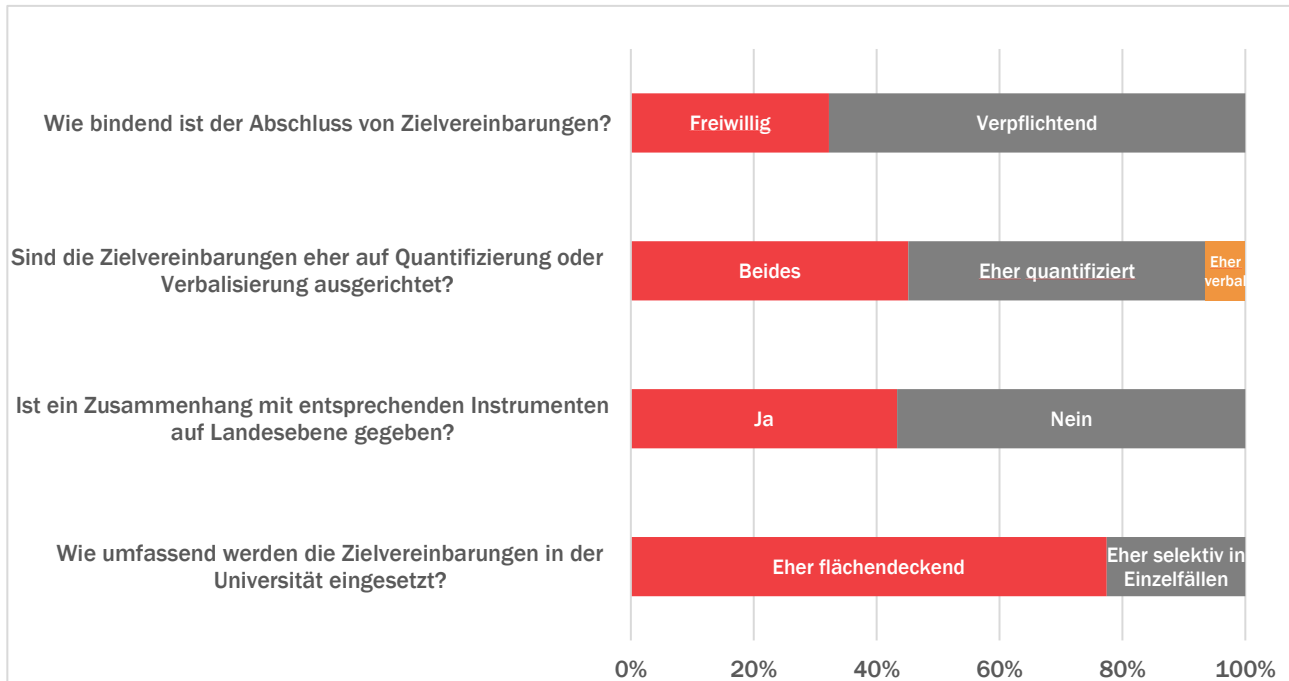


Abbildung 15: Eigenschaften von Berufungszielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 31)

Berufungszielvereinbarungen sind größtenteils verpflichtend. 21 Universitäten gaben an, dass Berufungszielvereinbarungen abgeschlossen werden müssten. Nur zehn gaben an, dass sie freiwillig seien.

Berufungszielvereinbarungen sind stark auf Quantifizierung ausgerichtet. 15 Universitäten gaben an, dass Berufungszielvereinbarungen eher quantifiziert seien. Nur in zwei Fällen sind sie eher verbal. An 14 Universitäten sind sie auf beides ausgerichtet.

Ein Zusammenhang mit entsprechenden Instrumenten ist eher selten gegeben. 13 Universitäten geben einen Zusammenhang an, 17 Universitäten nicht.

Berufungszielvereinbarungen werden sehr umfassend eingesetzt. 24 Universitäten gaben an sie eher flächendeckend über die ganze Universität einzusetzen, sieben gaben an sie nur in Einzelfällen zu verwenden.

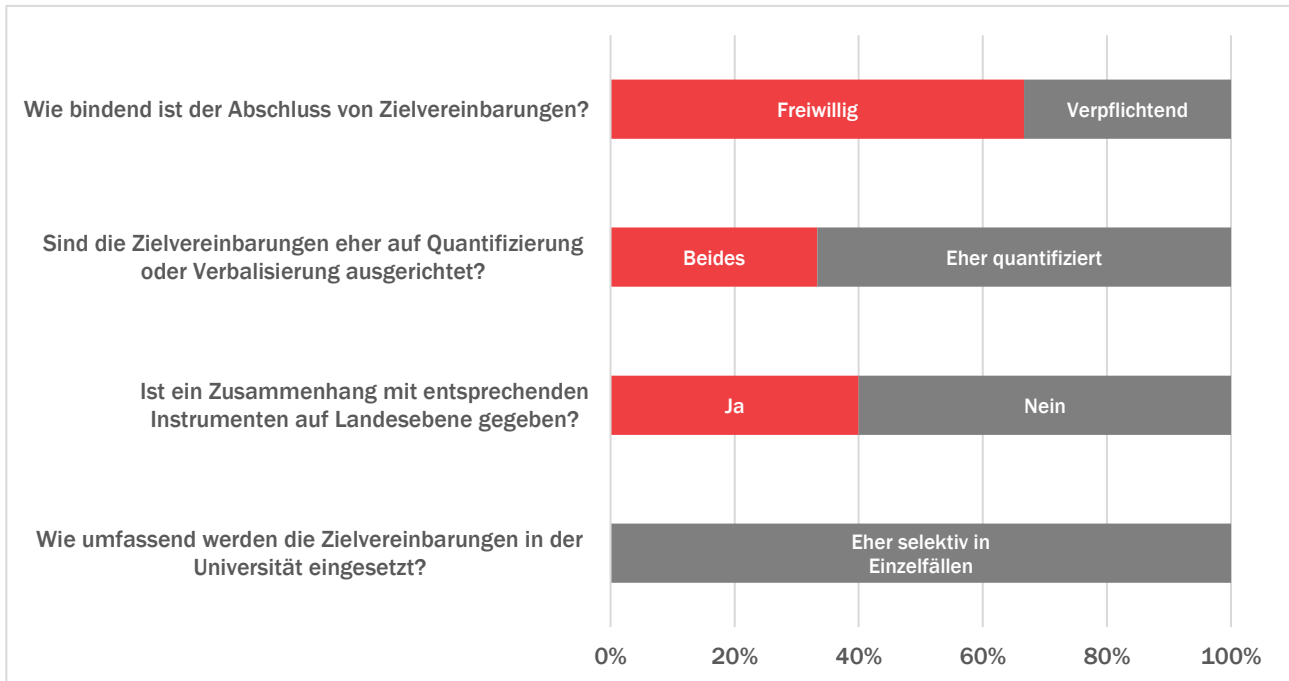


Abbildung 16: Eigenschaften von Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 5)

Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten sind selten. Sie werden nur selektiv in Einzelfällen eingesetzt (fünf Universitäten). Da es nur sehr wenige Fälle sind, sind die Tendenzen in diesem Fall weniger aussagekräftig. An zwei Universitäten sind sie freiwillig, an einer verpflichtend. An einer Universität sind sie auf Quantifizierung und Verbalisierung ausgerichtet, an zweien eher quantifiziert. In zwei Fällen besteht ein Zusammenhang mit Instrumenten auf der Landesebene, in dreien nicht.

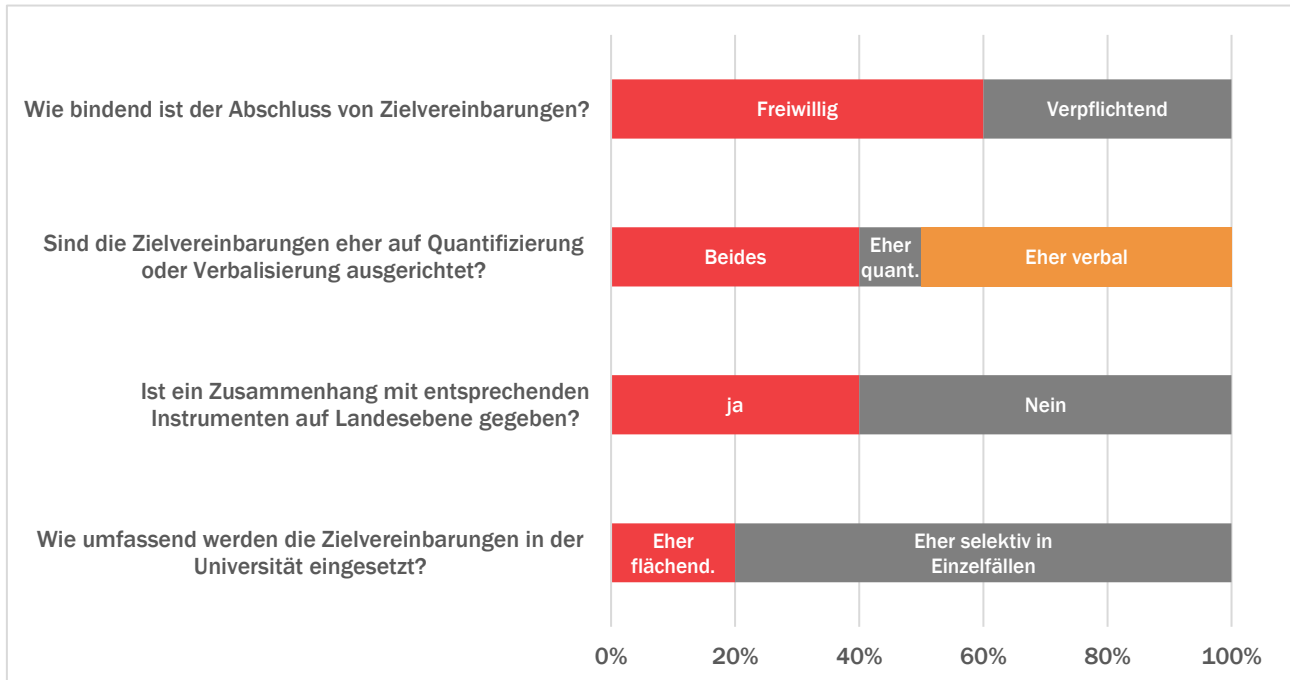


Abbildung 17: Eigenschaften von Zielvereinbarungen in der Verwaltung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 10)

Zielvereinbarungen in der Verwaltung sind eher freiwillig (sechs Universitäten) als verpflichtend (vier Universitäten).

Im Gegensatz zu den anderen Arten der Zielvereinbarungen sind Zielvereinbarungen in der Verwaltung eher verbal ausgerichtet: fünf Universitäten gaben an, dass die Zielvereinbarungen eher verbal seien, vier gaben an, dass sie auf Quantifizierung und Verbalisierung ausgerichtet seien, nur eine gab an, dass sie eher quantifiziert seien.

Zielvereinbarungen in der Verwaltung sind eher nicht mit Instrumenten auf der Landesebene verbunden. Sechs Universitäten gaben an, es sei nicht der Fall, an vier Universitäten haben Zielvereinbarungen in der Verwaltung einen Zusammenhang mit Instrumenten auf der Landesebene.

Auch Zielvereinbarungen in der Verwaltung sind eher selten und werden eher selektiv in Einzelfällen eingesetzt (acht Universitäten) als flächendeckend über die gesamte Universität (zwei Universitäten).

Insgesamt zeigen sich folgende Tendenzen: Der Zusammenhang mit der Landesebene wird geringer, wenn die Zielvereinbarungen „tiefer“ innerhalb der Universität eingesetzt werden. Bis auf die Verwaltungszielvereinbarungen (mit ihren wenigen Fällen) wird eine dominierende Rolle der Quantifizierung deutlich, entweder rein quantitativ oder in Kombination mit verbalen Teilen. Zielvereinbarungen, die für einen eher generellen Anspruch stehen (allgemeine Vereinbarungen mit den Fakultäten und Berufungszielvereinbarungen) sind diesem Charakter entsprechend meist verpflichtend und flächendeckend, für die anderen Typen trifft das nicht zu.

Interne Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten: ein detaillierter Blick

Neben den allgemeinen Fragen zum Einsatz von Zielvereinbarungen, lag der Fokus der Erhebung auf den internen Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten. Deswegen wurden zusätzlich Erfahrungen mit diesem Typ von internen Zielvereinbarungen abgefragt, sofern vorhanden. Dies war bei 22 Universitäten der Fall. Diese beantworteten Detailfragen zu ihren Erfahrungen mit internen Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Fakultäten. 18 weitere Universitäten, die keine entsprechenden Erfahrungen vorweisen konnten, gaben Auskunft zu der Frage „Warum haben Sie Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Fachbereich nicht eingeführt?“.

Nachfolgend werden die Ergebnisse in drei Schritten dargestellt: Zunächst werden die Einsatzzwecke der Zielvereinbarungen beleuchtet. Dafür werden Funktionen von Zielvereinbarungen herangezogen, die in der Hochschulmanagement-Literatur diskutiert werden.¹ Im zweiten Schritt werden die eingesetzten Methoden beleuchtet, ebenfalls anknüpfend an Gestaltungsempfehlungen aus der Literatur.² Zuletzt gaben die Befragten eigene Einschätzungen ab, zu positiven Erfahrungen ebenso wie zu Problemen beim Einsatz des Instruments.

Zwecke der Zielvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und Fakultäten

Zielvereinbarungen können einer Reihe unterschiedlicher Zwecke dienen. Dabei geht es um Strategieumsetzung, um Aspekte, die eher einem New Public Management-Denken zuzurechnen sind (Erfolgsmessung, Wettbewerb, Priorisierung, Autonomie u. ä.), aber auch um „weiche“ Aspekte der internen Steuerung wie Dialog, Vertrauen, Partizipation, Partnerschaft, Verbindlichkeit. Im Rahmen der Erhebung wurden die Teilnehmer*innen gebeten 14 verschiedene Zwecke auf einer Skala von „1 = sehr unwichtig“ bis „5 = sehr wichtig“ einzuschätzen. Abbildung 18 zeigt die Mittelwerte für den jeweiligen Zweck.

¹ Ziegele, 2007, S. 113ff.

² Ziegele, 2008, S. 99ff.



Abbildung 18: Zwecke interner Zielvereinbarungen auf einer Skala von „1 = sehr unwichtig“ bis „5 = sehr wichtig“ im arithmetischen Mittel (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)

Fast alle Durchschnitte liegen über drei, dem Mittelpunkt der Skala, sind also im Durchschnitt wichtige Zwecke. Am wichtigsten werden die Anreize für Fakultäten zur Strategiebildung, die Zielvereinbarungen bieten, und der Zweck der Umsetzung der Gesamtstrategie der Universität eingeschätzt, beide mit einem Durchschnitt von 4 von 5.

Mit 3,95 wird das Schaffen von verlässlichen Verabredungen und Vertrauen für alle Beteiligten auch als sehr wichtig eingeschätzt.

Ebenfalls als wichtig werden das Schaffen von Verbindlichkeiten zur Umsetzung mit 3,86 und das Fördern hochschulinternen Dialogs über Ziele mit 3,73 eingeschätzt.

Das Etablieren eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, sowie die Prioritätensetzung werden auch noch als eher wichtig mit 3,55 eingeschätzt.

Etwas weniger wichtig schneiden das Schaffen von hochschulinterner Transparenz (3,45), die Klärung der Erfolgsmessung (3,38), die Förderung von Leistungsorientierung und des internen Wettbewerbs (3,27) sowie das Stärken der Autonomie der Fakultäten (3,27) ab.

Am unteren Spektrum, unterhalb des Skala-Mittelpunkts, finden sich das Stärken der Führungsrolle der Fakultätsleitung (2,95), das Fördern einer breiten Partizipation innerhalb der Universität (2,91) und die Vorfinanzierung neuer Ideen (2,86).

Als weiterer Zweck außerhalb der vorgegebenen Kategorien wird einmal das Erreichen der mit der Landesregierung vereinbarten Ziele genannt.

Insgesamt steht demnach der Strategiebezug an der Spitze der Funktionen von Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Fakultäten, und zwar mit gleichrangiger Relevanz von zentralen wie dezentralen Strategien. Danach kommen die „weichen“ Zwecke des Instruments und erst an dritter Stelle Zwecke wie Erfolgsmessung oder Wettbewerb.

Ausgestaltung und Methoden der Zielvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und Fakultäten

Interne Zielvereinbarungen auf der Ebene Leitung - Fakultät bedürfen in mehrerlei Hinsicht einer methodischen Ausgestaltung: Festzulegen sind die Laufzeit, die Gewichtung von Top-down und Bottom-up Impulsen, die eingesetzten Finanzierungsmechanismen und sonstigen Werkzeuge sowie die inhaltlichen Bausteine.

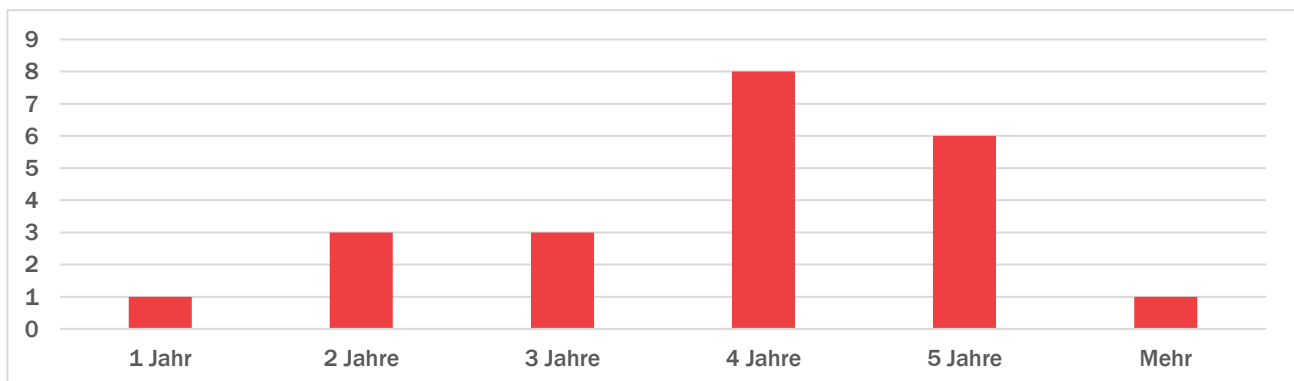


Abbildung 19: Laufzeiten interner Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)

Zielvereinbarungen werden in der Regel als Instrument gesehen, das eine mehrjährige Perspektive enthält. Tatsächlich war die Laufzeit bis auf einen Fall an allen Universitäten mehrjährig. Im Durchschnitt sind interne Zielvereinbarungen auf 3,9 Jahre angelegt. Drei Universitäten verwenden zweijährige Zielvereinbarungen und drei Universitäten dreijährige. Am häufigsten (achtmal) werden vierjährige Zielvereinbarungen verwendet, was auch der Median ist, sechs Universitäten haben eine fünfjährige Laufzeit. Eine Universität gab an Zielvereinbarungen mit verschiedenen Laufzeiten zu verwenden.

In der Literatur zu Zielvereinbarungen wird regelmäßig betont, dass es sich um ein Verfahren mit einer Kombination aus Top-down und Bottom-up Impulsen handelt. Eine Frage zielte darauf ab, wie stark die Gewichtung dieser Impulse in Bezug auf verschiedene Aspekte der Zielvereinbarung ausfällt.

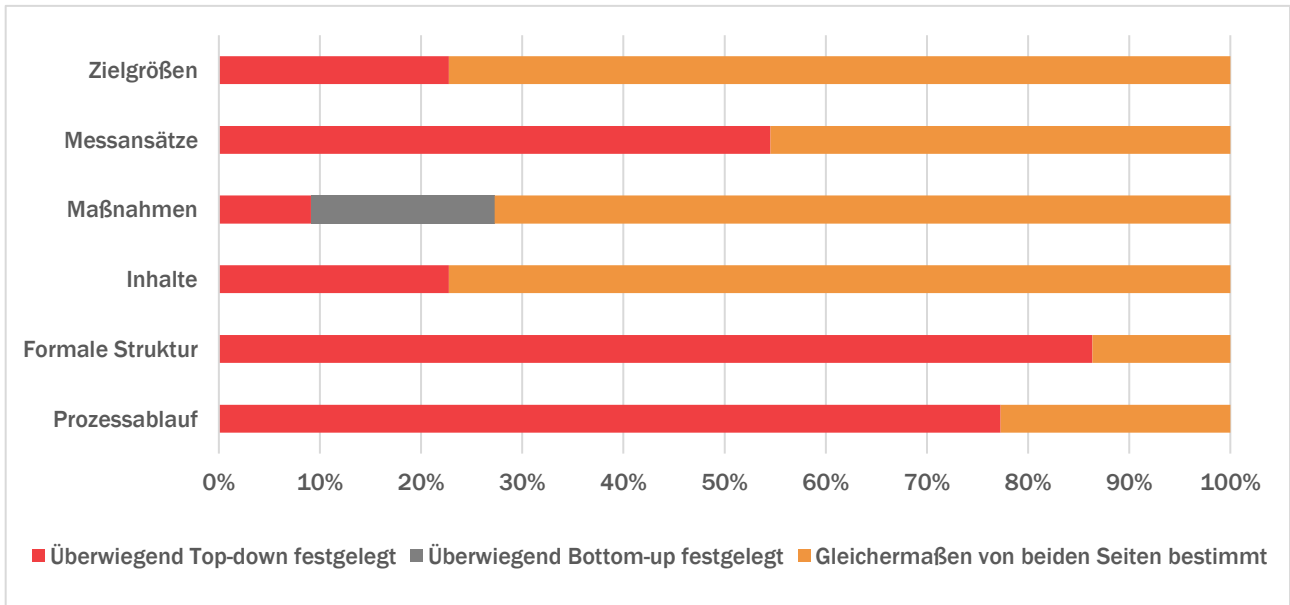


Abbildung 20: Top-down- und Bottom-up-Gewichtungen verschiedener Aspekte von Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)

Zielgrößen sind zu über 70 Prozent gleichermaßen von beiden Seiten bestimmt (17 Universitäten), fünf Universitäten gaben an, dass Zielgrößen überwiegend Top-down bestimmt würden.

Messansätze werden eher Top-down festgelegt, das gaben 12 Universitäten an. Zehn Universitäten schätzen sie als gleichermaßen von beiden Seiten bestimmt ein.

Maßnahmen werden selten Top-down vorgegeben (zwei Universitäten), die Mehrheit (16 Universitäten) gab an, dass Maßnahmen gleichermaßen von beiden Seiten bestimmt würden. Vier gaben an, sie würden überwiegend Bottom-up entschieden.

Inhalte werden größtenteils von beiden Seiten bestimmt (17 Universitäten), fünf gaben an, sie würden überwiegend Top-down bestimmt.

Die formale Struktur wird zu über 80 Prozent überwiegend Top-down bestimmt (19 Universitäten). Nur drei Universitäten gaben an, sie würde gleichermaßen von beiden Seiten bestimmt.

Der Prozessablauf wird auch überwiegend Top-down bestimmt (17 Universitäten). An fünf Universitäten wird der Prozessablauf gleichermaßen von beiden Seiten bestimmt.

Insgesamt wird deutlich, dass Top-down-Impulse für die eher formalen Aspekte wie Messgrößen, formale Struktur und Prozessablauf eine größere Rolle spielen. Für die inhaltliche Ausgestaltung hingegen ist die Partnerschaft beider Seiten bedeutsamer. „Überwiegend Bottom-up“ taucht überhaupt nur bei den Maßnahmen auf, mehrheitlich bestimmt aber auch bei den Maßnahmen die zentrale Ebene mit.

Zielvereinbarungen können mit verschiedenen Finanzierungsmechanismen verbunden werden. Dabei gibt es in dreierlei Hinsicht unterschiedliche Optionen: Einerseits können Finanzen an die Zielverfolgung oder an die Zielerreichung in Bezug auf die verabredeten Ziele

gekoppelt sein. Andererseits können Zielvereinbarungen im Drei-Säulen-Modell der Hochschulfinanzierung sowohl an der ersten Säule der Grundfinanzierung als auch an der dritten Säule der innovationsbezogenen Finanzierung andocken.³ Und schließlich kann es eine unmittelbare oder eine indirekte Finanzierungsrelevanz geben, letzteres durch Effekte auf die nächste Zielvereinbarungsrunde.

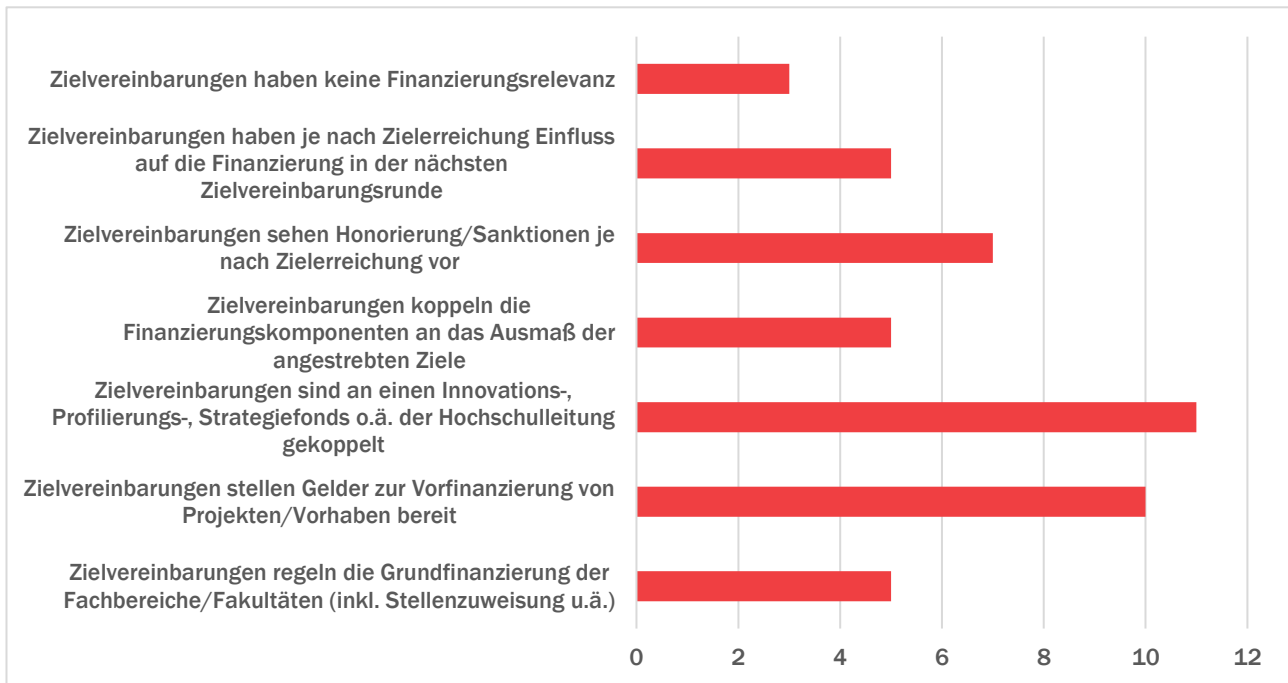


Abbildung 21: Finanzierungsmechanismen interner Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)

Nur sehr selten, an drei Universitäten oder 14 Prozent, haben Zielvereinbarungen gar keine Finanzierungsrelevanz.

An fünf Universitäten hat die Zielerreichung der momentanen Zielvereinbarung Einfluss auf die Finanzierung in der nächsten Zielvereinbarungsrunde.

Etwas häufiger sehen Zielvereinbarungen Honorierung und Sanktionen je nach Zielerreichung vor (sieben Universitäten).

Fünf Universitäten gaben an, sie würden Finanzierungskomponenten an das Ausmaß der angestrebten Ziele koppeln.

Am häufigsten, und zwar an 50 Prozent der Universitäten (11), sind Zielvereinbarungen an einen Innovations-, Profilierungs-, oder Strategiefonds der Hochschulleitung gekoppelt. Auch weit verbreitet ist es mit Zielvereinbarungen Gelder zur Vorfinanzierung von Projekten bereitzustellen. Das gaben zehn Universitäten an.

Nur an fünf Universitäten regeln Zielvereinbarungen die Grundfinanzierung der Fakultäten.

Der Normalfall ist somit, dass Zielvereinbarungen eine finanzielle Umsetzung erfahren. In Bezug auf die oben genannten

³ Ziegele, 2018, S. 40ff.

Gestaltungsdimensionen zeigt sich das folgende Gesamtbild: Zielerreichung ist etwas relevanter als Zielverfolgung, eine Verknüpfung mit der dritten Finanzierungssäule über einen Innovations-/Strategiefonds ist mehr als doppelt so häufig wie eine Verbindung mit der Grundfinanzierung. Der unmittelbare finanzielle Effekt in der laufenden Vereinbarungsperiode ist wiederum deutlich häufiger als der indirekte Effekt auf zukünftige Perioden.

Auf der technischen Ebene gibt es verschiedene Werkzeuge für interne Zielvereinbarungen, etwa, ob sie anhand eines Rasters oder eines formlosen Protokolls beschlossen werden.

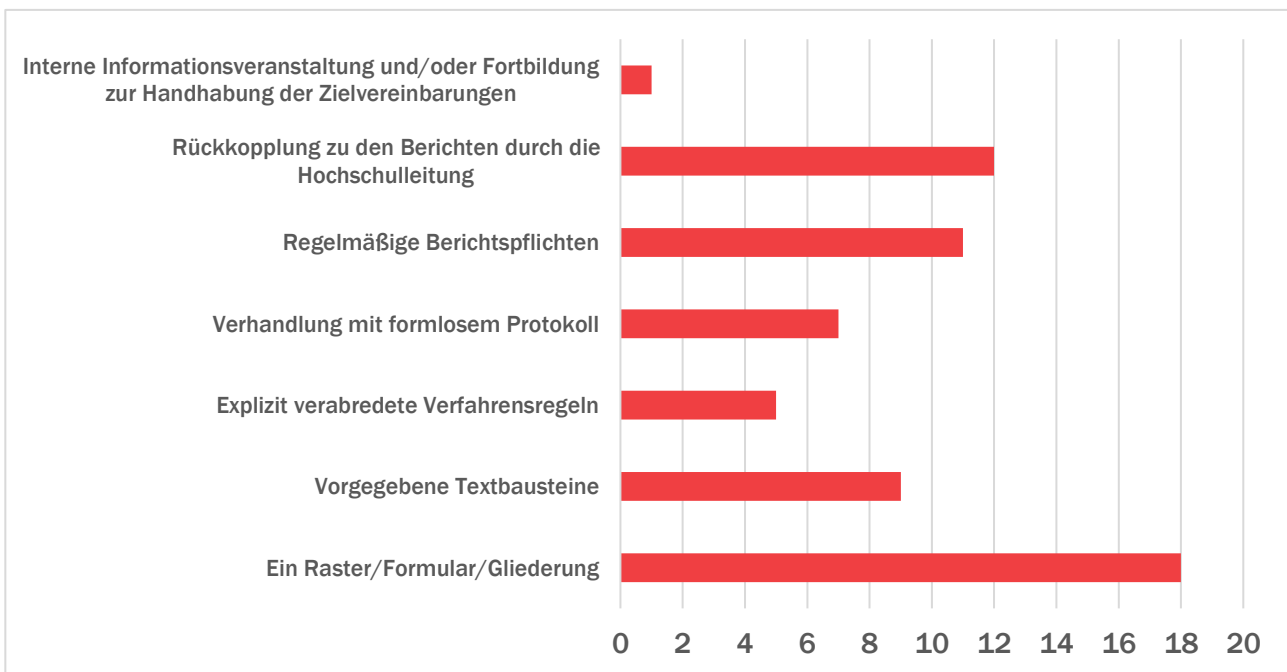


Abbildung 22: Methoden der Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)

Am häufigsten wird ein Raster, ein Formular oder eine Gliederung verwendet, 18 von 22 Universitäten gaben an diese zu nutzen. Rückkopplung zu den Berichten durch die Hochschulleitung (12) und regelmäßige Berichtspflichten (11) werden von der Hälfte der Universitäten verwendet. Etwas seltener sind vorgegebene Textbausteine, acht Universitäten gaben an diese zu verwenden, und eine Verhandlung mit formlosem Protokoll (sieben Universitäten). Selten werden explizit verabredete Verfahrensregeln eingesetzt (fünf Universitäten). Nur eine Universität veranstaltet interne Informationsveranstaltungen oder Fortbildungen zur Handhabung der Zielvereinbarungen.

D.h. nicht das gesamte verfügbare Set an unterstützenden Werkzeugen wird verbreitet genutzt, Raster und verschiedene Formen von Feedbackschleifen sind am verbreitetsten. Formalisierung ist deutlich häufiger als formlose Ansätze.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Inhalte von Zielvereinbarungen, die wie in der vorigen Frage diskutiert oft durch Raster vorgegeben werden.

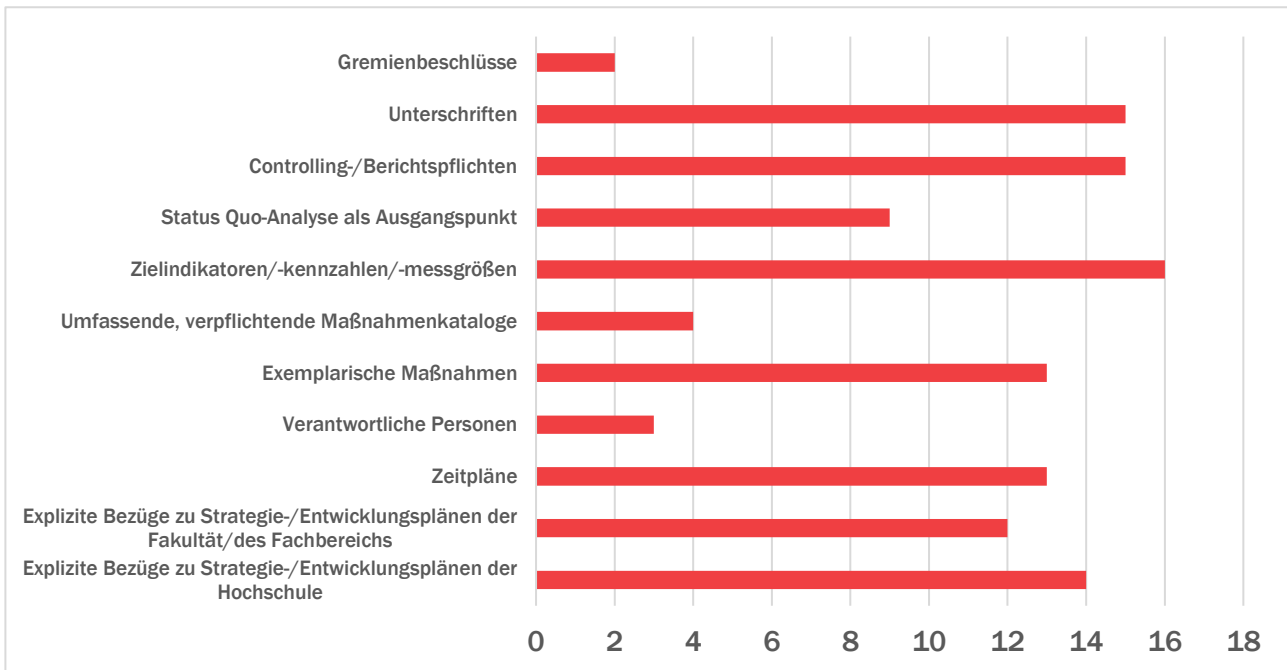


Abbildung 23: Bausteine interner Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 21)

Konkret enthalten sehr viele Zielvereinbarungen Zielindikatoren (16 Universitäten), sowie Unterschriften und Berichtspflichten (jeweils 15 Universitäten). Explizite Bezüge zu Strategieplänen der Hochschule kommen in den Zielvereinbarungen von 14 Universitäten vor. Exemplarische Maßnahmen und Zeitpläne wurden jeweils von 13 Universitäten genannt. 12 Universitäten gaben an explizite Bezüge zu Strategieplänen der Fakultät zu verwenden. Status Quo-Analysen als Ausgangspunkt sind seltener, neun Universitäten gaben an, dass ihre Zielvereinbarungen diese enthielten. Sehr selten sind umfassende, verpflichtende Maßnahmenkataloge (vier Universitäten), verantwortliche Personen (drei Universitäten) und Gremienbeschlüsse (zwei Universitäten).

Es zeigen sich Bezüge zwischen den zuvor diskutierten Zwecken von Zielvereinbarungen und den häufig genannten Inhalten: Die Umsetzung von Strategien ist ein wichtiger Zweck, entsprechend tauchen diese auch explizit in den Vereinbarungstexten auf. Verbindlichkeit schlägt sich in Unterschriften nieder. Verbindlichkeit wird eher über Zeitpläne und weniger über verantwortliche Personen geschaffen. Die Verwendung von Indikatoren und Berichten ist gängig, Maßnahmen sind durchaus in Zielvereinbarungen enthalten, tauchen aber eher exemplarisch als umfassend und verbindlich auf.

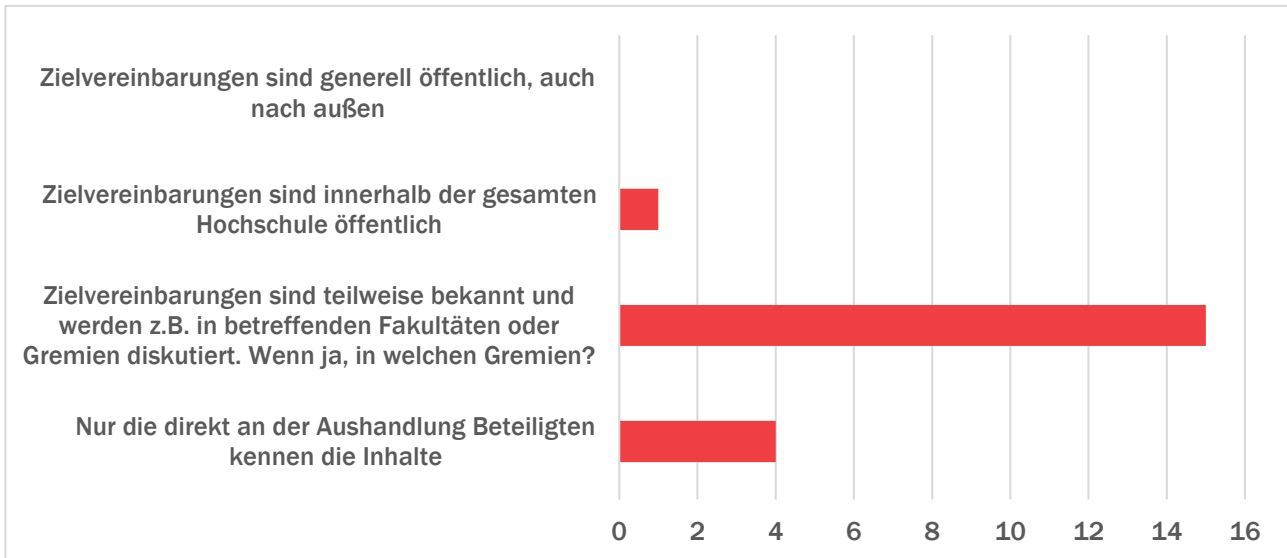


Abbildung 24: Grad der Öffentlichkeit der Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 20)

Zuletzt wurde im methodischen Teil danach gefragt, wie stark Transparenz der Zielvereinbarungen und ihrer Inhalte angestrebt wird. Zielvereinbarungen sind nicht generell öffentlich, keine Universität gab an, sie würden ihre Zielvereinbarungen auch nach außen teilen. Nur in einer Universität werden sie in der gesamten Hochschule publik gemacht.

Am häufigsten sind Zielvereinbarungen teilweise bekannt, nämlich in betreffenden Fakultäten oder Gremien. Oft im Fakultätsrat, aber auch in Gremien des Rektorats und der Dekanate. Eine Universität gab an, dass Abweichungen je nach Fachbereich möglich seien und Zielvereinbarungen auch in den Strategiekommissionen der Fachbereiche und im Professorium publik sein können.

An vier Universitäten kennen nur die an der Aushandlung Beteiligten die Inhalte.

Bewertung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Befragten

Die Antworten auf offenen Textfragen zur Einschätzung von Zielvereinbarungen Antworten wurden geclustert.

Insgesamt schätzen die Universitäten, die Zielvereinbarungen verwenden, diese als positiv ein. Sie machen vor allem positive Erfahrungen mit:

- einer besseren Ausrichtung der gesamten Universität auf die Hochschulstrategie,
- einem besseren internen Dialog,
- mehr Transparenz,
- einer breiteren Zustimmung zu Hochschulstrategien und Entscheidungen,

- einer besseren, realistischeren Einschätzung der Lage,
- qualitätsbasierter Steuerung,
- Planungssicherheit,
- eine frühzeitige Erkennung von Zielverfehlung und damit,
- dass dezentrale Verantwortung zielführend sein kann.

Außerdem empfehlen sie diese Elemente zu beachten, damit Zielvereinbarungen erfolgreich sind:

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit,
- realistische, genau definierte, fokussierte Zielsetzung und Prozess,
- konstruktiver Dialog zu den Zielvereinbarungen mit beiden Seiten unter Einbezug einer Vielfalt von Perspektiven und auf Basis eines partnerschaftlichen Verhältnisses,
- Transparenz und
- die Abstimmung der Ziele mit der Gesamtstrategie.

Obwohl die Universitäten, die Erfahrungen mit internen Zielvereinbarungen haben, insgesamt ein positives Fazit zu Zielvereinbarungen aussprachen, gaben sie auch Probleme an. Manche von ihnen schafften Zielvereinbarungen deshalb auch wieder ab. Die Gründe, aus denen Zielvereinbarungen abgeschafft oder nicht eingeführt wurden, sind hier geclustert:

- Ziele haben sich zu schnell überholt
- fehlende Akzeptanz
- Zielvereinbarungen wurden als zu formell angesehen und Einzelgespräche bevorzugt
- fehlende Organisationsstrukturen (z.B. keine Fakultäten) oder eine zu kleine Hochschule
- schlechte Erfahrungen mit Zielvereinbarungen auf Landesebene
- Aufwand wurde als zu hoch eingeschätzt

Auch bei den Hochschulen, die Zielvereinbarungen weiterhin einsetzen, gibt es Probleme in der Umsetzung der Zielvereinbarungen.

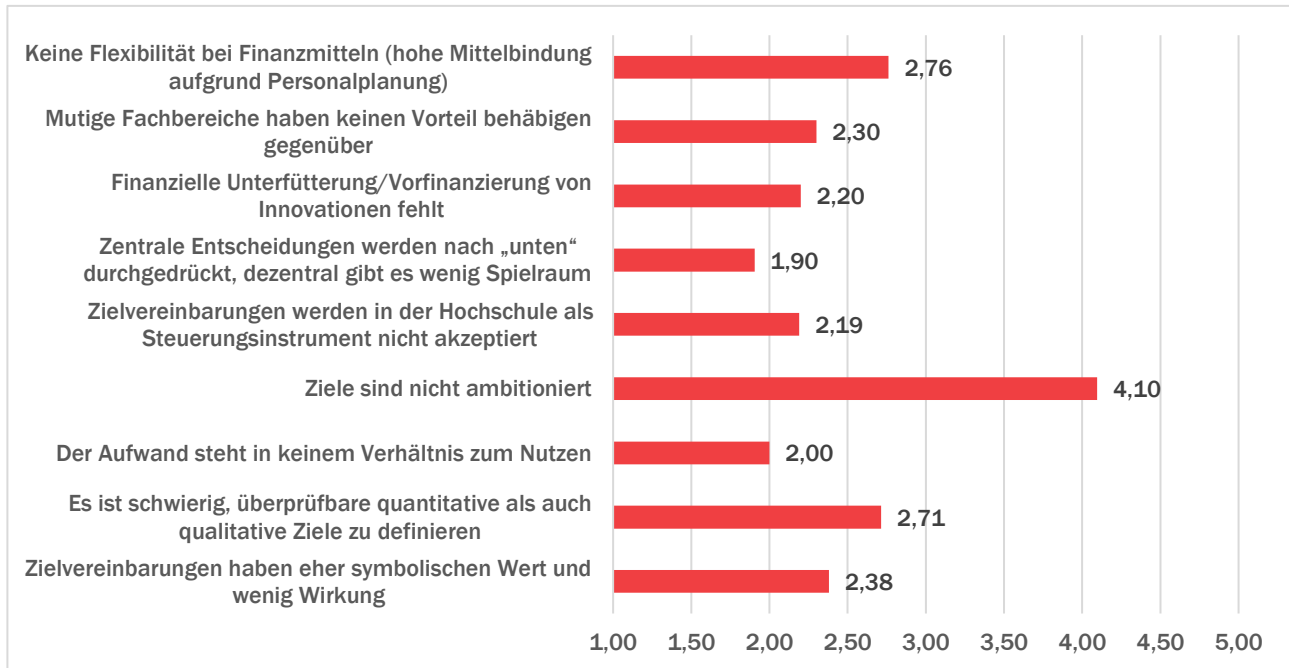


Abbildung 25: Probleme bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen im Durchschnitt auf einer Skala von 1 bis 5 (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 21)

Die Probleme in der Umsetzung überschneiden sich mit den Gründen Zielvereinbarungen nicht einzuführen oder wieder abzuschaffen. So wird als am gravierendsten eingeschätzt, dass Ziele nicht ambitioniert genug seien, mit einer mittleren Bewertung von 4,10.

Alle anderen Probleme werden im Durchschnitt als weniger wichtig als die Mitte der Skala von 3 empfunden.

Eine fehlende Flexibilität bei Finanzmitteln mit zum Beispiel hoher Mittelbindung aufgrund von Personalplanung wurde mit 2,76 knapp unter dem Mittelpunkt eingeschätzt. Auch die Schwierigkeit überprüfbare quantitative und qualitative Ziele zu definieren, wurde ähnlich wichtig eingeschätzt mit 2,71.

Die weiteren Probleme wurden als eher unwichtig eingeschätzt mit einem ähnlichen Grad an Relevanz. Das Problem der Zielvereinbarungen mit eher symbolischem Wert und mit wenig Wirkung werden im Mittel mit 2,38 bewertet. Dass mutige Fakultäten keinen Vorteil behändigen Fakultäten gegenüber haben, wurde mit 2,30 bewertet. Eine fehlende Vorfinanzierung von Innovationen wurde mit 2,20 und fehlende Akzeptanz mit 2,19 bewertet. Ein zu hoher Aufwand im Verhältnis zum Nutzen wird als eher irrelevant mit 2,00 bewertet und fehlender dezentraler Spielraum als am unwichtigsten mit durchschnittlich 1,90.

Als weitere Probleme nannten die Universitäten die „interfakultäre Vergleichbarkeit des Anspruchsniveaus“ und „flächendeckende Zielvereinbarungen mit allen Fakultäten zu allen Themenbereichen [seien] ein „stumpfes Schwert“ und [führten] in vielen Bereichen zur Aushandlung von Zielen, die zum Zeitpunkt der Festlegung „quasi“ schon erreicht [seien] und damit zu [einem] Mitnahmeeffekt“. Erneut bestätigt sich das Problem der nicht hinreichend ambitionierten Ziele.

Zusätzlich zu diesen insgesamt eher selten auftretenden Problemen empfehlen die Universitäten diese Dinge zu vermeiden:

- Ziele, die unklar definiert sind, d.h., nicht quantitativ, nur Zielvorgaben oder nur symbolisch,
- Ziele, die zu kleinteilig oder nur quantitativ sind,
- Ziele, die zu formell, zu oberflächlich sind,
- eine Gestaltung als reiner Top-down Prozess,
- eine aufwendige Erfolgskontrolle,
- eine fehlende Berichtspflicht und
- fehlende Konsequenzen bei Erfolg/Misserfolg.

Die Bewertungen zeigen insgesamt eine hohe Übereinstimmung mit der erfragten Praxis, intendierte Zwecke werden offenbar auch eingelöst (strategische Ausrichtung, Dialog, Verbindlichkeit usw.). Deutlich wird zudem an mehreren Stellen die große Rolle der Formulierung von Zielen; hier drohen mehrere Probleme wie nicht ambitionierte, schnell überholte oder unzureichend gestaltete Ziele. Gängige Kritikpunkte von Zielvereinbarungen wie hoher Aufwand, Top-down-Zielvorgaben und mangelnde Akzeptanz scheinen nicht zu den Hauptproblemen zu gehören.

Diskussion der Ergebnisse: Stärken und Schwächen

Universitäten, die Zielvereinbarungen einsetzen, scheinen einen Weg gefunden zu haben deren Potenzial auszuschöpfen. Insgesamt ist die Nutzung des Instruments jedoch noch im Fluss. Zielvereinbarungen sind zwar verbreitet, werden jedoch nicht flächendeckend eingesetzt und es gibt eine gewisse Dynamik im Einführen, Umsetzen und auch Abschaffen verschiedener Arten von Zielvereinbarungen. Deswegen ist es weiterhin wichtig das Instrument zu untersuchen, zu evaluieren und weiterentwickeln. In der momentanen Umsetzung von Zielvereinbarungen zeigen sich sowohl Stärken als auch Schwächen. Zielvereinbarungen werden schon produktiv verwendet, ihr Potenzial kann jedoch noch besser ausgeschöpft werden.

Stärken der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten

Zielvereinbarungen werden flexibel für verschiedene Verwendungen und Situationen eingesetzt und passend gestaltet.

Zwar sind die Verbreitungsgrade unterschiedlich groß, aber an deutschen Universitäten findet sich ein flexibler und breiter Einsatz von Zielvereinbarungen – generelle ebenso wie spezielle, im Kontext von Berufungen ebenso wie mit Fakultäten (Abb. 1-12). Das Instrument scheint eine Anpassungsfähigkeit an verschiedene Verwendungen zu haben.

Hinzu kommt, dass die jeweiligen Eigenschaften des Instruments, die bei den befragten Universitäten vorliegen, tendenziell zum jeweiligen Typ der Zielvereinbarung passen (Abb. 13-17). Beispielsweise sind

generelle Zielvereinbarungen stärker verpflichtend und eher flächendeckend über die ganze Universität als thematisch fokussierte Zielvereinbarungen (Abb. 13 und 14). Dies erscheint angesichts der breiteren inhaltlichen Ausrichtung auch sinnvoll.

Einige Antworten deuten zudem darauf hin, dass manche Universitäten Instrumente einsetzen, die Zielvereinbarungen ähnlich sind. Beispielsweise werden die Potenziale der Zielvereinbarung in Bezug auf Strategieumsetzung, Vertrauensbildung und Zieldiskussion auf Augenhöhe genutzt, das Instrument wird aber als „Perspektivgespräch“ o.ä. bezeichnet. Auch dies ist ein positives Signal für den flexiblen und situationgerechten Einsatz der Grundlogiken einer Zielvereinbarung.

Hochschulen entscheiden sich, ob sie interne Zielvereinbarungen an die externen anpassen oder nicht.

Bei allen Typen von Zielvereinbarungen zeigt sich, dass manche Hochschulen interne an die externen Zielvereinbarungen mit dem Staat andocken, andere Hochschulen aber gerade nicht (Abb. 13-17). Dies erscheint als Stärke: Hochschulen können explizite Entscheidungen treffen, ob sie staatliche Zielvereinbarungen nach innen umsetzen oder sich intern gerade davon absetzen wollen. In den offenen Fragen wurden schlechte Erfahrungen mit Zielvereinbarungen auf Landesebene als Hinderungsgrund für die interne Umsetzung oder Grund zur Abschaffung genannt. In solchen Fällen erscheint es sehr sinnvoll, keine direkte Verbindung herzustellen. Universitäten haben demnach Autonomiespielräume bei der internen Gestaltung der Zielvereinbarungen.

Die Balance zwischen den Zielen und Wünschen der Hochschulleitung und der Fakultäten scheint ausgewogen.

Zielvereinbarungen dienen der Strategieumsetzung. Dabei ist es wichtig, eine Balance zwischen zentralen und dezentralen Zielen zu wahren: Natürlich leisten Zielvereinbarungen einen Beitrag dazu, dezentrales Handeln im Hinblick auf übergreifende Strategien der Universität zu koordinieren. Aber genauso wichtig ist es, dass mit Zielvereinbarungen die dezentrale Zielbildung in den Fakultäten stimuliert wird. D.h. das Verfahren muss gewährleisten, dass beides vorankommt, die übergreifende Hochschulstrategie wie die Fakultätsziele. Die Umfrageergebnisse weisen darauf hin, dass eine solche Balance besteht: Beide Zwecke wurden als am wichtigsten und im Durchschnitt mit der gleichen hohen Bewertung eingeschätzt: vier von fünf (Abb. 18). Zudem weichen die Einschätzungen auf der Skala von eins bis fünf für die zwei Zwecke im Durchschnitt bei den einzelnen Antwortenden nur um 0,55 ab. D.h.

die Befragten schätzen die zwei Zwecke als ähnlich wichtig ein. Zielvereinbarungen streben damit genau die koordinierende Wirkung und die partnerschaftliche Haltung an, die Grundgedanken des Instruments sind.

Dieses partnerschaftliche Verhältnis drückt sich gleichermaßen in den Bausteinen der Zielvereinbarungen aus: Explizite Bezüge zu Plänen der Fakultät und Plänen der Universitätsleitung werden ebenfalls ähnlich häufig genannt (Abb. 23).

Die Gegenstromprozesse erscheinen ausgewogen.

Zielvereinbarungsprozesse sollten nach dem Gegenstromprinzip angelegt sein. Top-down-Elemente sind dafür da, dass der Prozess effizient und strukturiert abläuft und dass gemeinsame Standards gesetzt werden und Vergleichbarkeit entsteht. Sie schaffen Leitplanken für dezentrale Ausgestaltung. Bottom-up-Bausteine sollen hingegen die Ideen, Kreativität und Problemnähe der dezentralen Akteur*innen nutzen und Autonomie sichern. Insofern sollten die Strukturen der Zielvereinbarungen eher Top-down, die konkreten Inhalte hingegen mit stärkeren Bottom-up-Impulsen eingebracht werden. Genau dies scheint an den deutschen Universitäten so gegeben zu sein⁴: Der Rahmen (Messansätze, formale Struktur, Prozessablauf) wird Top-down kreiert (Abb. 20). Die Inhalte (Inhalt, Maßnahmen, Zielgrößen) werden eher Bottom-up bzw. zumeist gemeinsam entwickelt (Abb. 20).

Vertrauen, Verbindlichkeit und Quantifizierung werden als Kernmerkmale von Zielvereinbarungen die notwendige Bedeutung verliehen.

Zielvereinbarung heben sich von anderen Steuerungsansätzen dadurch ab, dass sie besonders auf Vertrauen und Verbindlichkeit setzen. Ihr partnerschaftlicher, aushandlungsorientierter Charakter ermöglicht den Vertrauensaufbau und sorgt dafür, dass verbindliche Verabredungen zustande kommen. Beides wird zudem entscheidend dadurch gefördert, dass die verabredeten Gegenstände soweit möglich quantifiziert oder zumindest eindeutig prüfbar gemacht werden.

Quantifizierung schafft damit eine Klarheit, auf der Vertrauen und Verbindlichkeit aufgebaut werden können.

Genau auf diese Wesensmerkmale von Zielvereinbarungen setzen die deutschen Universitäten: Vertrauen und Verbindlichkeit werden als sehr wichtige Zwecke von Zielvereinbarungen eingeschätzt (Abb.18).

⁴ Da die Ergebnisse exklusiv die Leitungsperspektive abbilden, ist diese Einschätzung dadurch eingeschränkt und könnte aus Sicht der Fakultäten unausgewogener ausfallen.

Eher verbale Zielvereinbarungen kommen nur in seltenen Fällen vor (Abb. 13-17). Zielindikatoren sind die meistgenannten Inhalte von generellen Zielvereinbarungen (Abb. 23). Lediglich bei den Zielvereinbarungen in der Verwaltung zeigt sich ein überraschend hoher Anteil von rein verbalen Vereinbarungen, allerdings ist hier die Fallzahl sehr gering (Abb. 17). Es ist allerdings nicht erkennbar, warum in der Verwaltung Quantifizierung schwieriger sein soll als im wissenschaftlichen Bereich.

Die Verbindlichkeit wird zudem durch den häufigen Einsatz von Zeitplänen gestärkt, allerdings nur selten durch eine Festlegung verantwortlicher Personen (Abb. 23). Ob dies eine Schwäche ist, hängt davon ab, ob andere Instrumente existieren, die personelle Verantwortung für die Umsetzung der Ziele festlegen.

„Weiche“ Aspekte werden als wichtige Zwecke von Zielvereinbarungen erkannt.

Zielvereinbarungen haben das Potenzial, einerseits managementorientierte Vorstellungen von Wettbewerb und Leistungsmessung zu transportieren, andererseits aber genauso „weiche“ Faktoren wie Vertrauen, Dialog und Partnerschaft zu stärken. Zielvereinbarungen ermöglichen dadurch ein *cultural customising*, eine gute Anpassung an die Hochschulkultur. Diese „weichen“ Aspekte werden in der Befragung sogar als bedeutsamer eingeschätzt als Wettbewerb und Leistungsorientierung (Abb. 18). Auch diese Balance scheint also in der Umsetzung an deutschen Universitäten gut berücksichtigt zu werden.

Zielvereinbarungen werden tendenziell mit einer vernünftigen Laufzeit eingesetzt.

Wenn Zielvereinbarungen eine zu kurze Laufzeit haben, etwa nur einjährig, dann können sie vermutlich ihr Potenzial nicht entfalten: Zielverfolgung im wissenschaftlichen Bereich dauert oft mehr als ein Jahr. Wenn Zielvereinbarungen allerdings eine zu lange Laufzeit haben, dann können neue Inflexibilitäten zustande kommen und nötige Anpassungen könnten unterbleiben. Hier muss also ein Kompromiss gefunden werden. Bei kürzeren, mehrjährigen Zielvereinbarungen ist genügend Zeit, um Ziele umzusetzen, aber es gibt auch genügend Möglichkeiten, um nachzusteuern. Dies führt dazu, dass drei bis vier Jahre häufig als eine gute Laufzeit betrachtet werden.

An den befragten deutschen Universitäten werden Zielvereinbarungen im Durchschnitt und mit größter Häufigkeit mit einer Laufzeit von vier Jahren verwendet (Abb. 19). Dies ist ein sinnvolles Ergebnis, wenn gleich mit fünf Jahren als zweithäufigstes Ergebnis doch oftmals Laufzeiten auch recht lang sind (Abb. 19).

Formulare und Raster werden sehr häufig verwendet, auch Feedbackschleifen sind verbreitet.

Formulare und Raster werden als häufigste Methoden für Zielvereinbarungen verwendet (Abb. 22). Dies ist eine große Stärke, da Formulare Struktur und Vergleichbarkeit schaffen können. Sie können zur Klärung des Gegenstromverfahrens beitragen und die gewünschte Zielpräzisierung anlegen. Rückkopplung und Berichtspflichten wurden von ungefähr der Hälfte der Befragten eingesetzt, dies ist positiv, der Anteil könnte aber noch höher sein. Feedbackschleifen sind ein unerlässlicher Teil von Zielvereinbarungen, um den Dialog der Partner aufrechtzuerhalten und Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und nachzusteuern.

Zielvereinbarungen werden im 3-Säulen-Modell der Hochschulfinanzierung genutzt, v.a. für Säule 3.

Im 3-Säulen-Modell der Hochschulfinanzierung lassen sich Zielvereinbarungen an zwei Stellen einsetzen: Als Instrument der Grundfinanzierung (Säule 1) oder der innovations-/profilbezogenen Finanzierung (Säule 3). Die Koppelung von Vereinbarung und Finanzen fördert die Umsetzung von Strategien. Grundsätzlich scheint das Andocken der Zielvereinbarung gelungen zu sein: Nur in sehr wenigen Fällen besteht kein finanzieller Bezug. Es ist ebenfalls positiv, dass Finanzierung deutlich öfter an Profilierungsfonds und damit an Säule drei als an die Grundfinanzierung (Säule eins) geknüpft ist (Abb. 21). Über die dritte Säule entfaltet die Zielvereinbarung hohe Steuerungswirkung und ermöglicht eine Prioritätensetzung. Wenn allerdings die dritte Säule eine so wichtige Rolle spielt, dann überrascht es, dass die Vorfinanzierung neuer Ideen als Zweck der Zielvereinbarung als eher unwichtig eingeschätzt wird (Abb. 18).

Schwächen der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten

Zielvereinbarungen werden nur teilweise in die dezentralen Einheiten der Universität hinein durchgereicht.

Zielvereinbarungen sind innerhalb der Fakultäten und auch innerhalb der Verwaltung nicht weit verbreitet (Abb. 7-10). D.h. die

Zielvereinbarungen scheinen nicht in allen Fällen auf die unteren Ebenen in der Universität durchzudringen. Schlussendlich sind es aber die Wissenschaftler*innen und Verwaltungskräfte „vor Ort“, die dafür sorgen müssen, dass die Ziele erreicht werden. Es könnte ein Problem sein, wenn die handelnden Personen von den Signalen und Anreizen der Zielvereinbarungen auf höherer Ebene abgeschnitten sind. Es gibt natürlich auch andere Instrumente, um die Ziele umzusetzen, auch ein gelungenes Projektmanagement in der Fakultät kann dafür sorgen, dass mit der Hochschulleitung verabredete Ziele erreicht werden. Insofern wäre das Fehlen von Zielvereinbarungen auf unterer Ebene nur dann ein Problem, wenn auch keine anderen Instrumente mit ähnlicher Funktion vorhanden wären.

Gelungene Zielformulierung scheint eine Herausforderung zu sein.

An mehreren Stellen der Befragung wird deutlich, dass es nicht einfach ist, Ziele adäquat zu formulieren. So wird als mit Abstand wichtigstes Problem der Zielvereinbarung genannt, dass Ziele nicht ambitioniert genug seien (Abb. 25). In den Antworten auf offene Fragen werden weitere Probleme der Zielformulierung genannt: schnell überholte Ziele oder Ziele, die unklar, zu kleinteilig, zu oberflächlich oder zu formell sind. Es scheint den Universitäten schwerzufallen, Ziele präzise zu formulieren und ihren Anspruchsgrad richtig zu justieren. Hier gilt es die richtige Flughöhe für Zielformulierungen zu finden. Sie sollten weder zu schwammig sein noch zu konkret (im Sinne eines Abgleitens Richtung Umsetzung und konkrete Maßnahmen).

Maßnahmen werden noch nicht genug Bottom-up entwickelt.

Zwar nennen nur wenige Universitäten Top-down-Festlegungen von Maßnahmen (Abb. 20), aber es ist überraschend, dass Maßnahmen überhaupt Top-down entschieden werden. Maßnahmen können das Vorgehen plausibilisieren oder zu Beginn ein Indiz sein, ob man auf dem richtigen Weg ist. Die Umsetzung einer Maßnahme ist aber ein unzureichender Erfolgsmaßstab und es sollte möglich sein, Maßnahmen im Verlauf der Zielvereinbarungsperiode zu optimieren. D.h. die Umfrageergebnisse, dass Maßnahmen zumeist gemeinschaftlich bestimmt und wesentlich öfter exemplarisch als umfassend und verpflichtend festgelegt werden, sind positiv zu werten (Abb. 20 und 23). Dies ermöglicht eine dezentrale Flexibilität, aber zugleich einen Anlass zum Dialog. Gleichzeitig sollten Top-down entschiedene Maßnahmen und verpflichtende, umfassende Kataloge besser gar nicht vorhanden sein.

Methoden um Transparenz rund um Zielvereinbarungen zu schaffen, werden noch zu wenig genutzt.

Die geringe Verwendung von Fortbildungen und Verfahrensregeln (Abb. 22) weist auf einen Nachholbedarf hin. Methodische Unterstützung und klare Verabredungen über Spielregeln sind ein essenzieller Teil von Zielvereinbarungen, um Verfahrenstransparenz zu schaffen und dadurch das Vertrauen zu stärken, das von den Befragten als wichtig erachtet wird (Abb. 18).

Es geht aber nicht nur um die Transparenz des Verfahrens, sondern auch um die Transparenz der Inhalte von Zielvereinbarungen innerhalb der Universität. Das Instrument zielt mit seiner Schriftform darauf ab, die Vereinbarungen innerhalb der Universität publik zu machen. Dies führt auch zu einer impliziten Qualitätskontrolle. Tatsächlich sind bei den befragten Universitäten aber Zielvereinbarungen nur in wenigen Fällen hochschulweit publik, meistens wissen nur die betroffenen Gremien davon (Abb. 24). Auch hier erscheint die Transparenz als eingeschränkt.

Empfehlungen

Die Erhebung hat gezeigt, dass Zielvereinbarungen vielerorts schon mit guten Ergebnissen eingesetzt werden. Dieses Potenzial sollte weiterhin ausgeschöpft werden. Es gibt an ein einigen Stellen jedoch noch Verbesserungspotenzial: einzelne größere Herausforderungen, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte und kleinere methodische Stellschrauben, mit denen der Einsatz von Zielvereinbarungen noch optimiert werden kann.

Potenzial von Zielvereinbarungen weiterhin ausschöpfen

Zielvereinbarungen haben charakteristische Stärken, wie etwa die Verbindung von „weichen“ Aspekten wie Vertrauen mit „harten“ Aspekten wie Quantifizierung. Diese Stärken werden in der Praxis deutscher Universitäten schon gut ausgenutzt mit positiven Konsequenzen, wie z. B. dem Schaffen eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Hochschulleitung und Fakultäten. Diese **spezifischen Potenziale** gilt es weiterhin zu nutzen. Deswegen empfehlen wir, dass Universitäten...

... die **Flexibilität** von Zielvereinbarungen ausschöpfen, die für die jeweilige Hochschule relevanten Typen von Zielvereinbarungen einsetzen und die Merkmale und Methoden dem jeweiligen Typ entsprechend gestalten.

... die **Balance** zwischen den Zielen und Wünschen der Hochschulleitung und der Fakultäten weiterhin so gut erhalten, um die **koordinierende** wie **dezentral stimulierende Wirkung** und den **partnerschaftlichen Charakter** der Zielvereinbarungen zu nutzen.

... das Schaffen von **Verbindlichkeit** und **Vertrauen** weiterhin als Kernauftrag der Zielvereinbarungen betrachten und fördern und damit die besonderen Potenziale von Zielvereinbarungen nutzen. Im Zusammenspiel damit sollten sie auch **Quantifizierung** weiter als wichtiges Wesensmerkmal sehen, auch innerhalb der Verwaltung.

... in ihrer konkreten Situation überlegen, welche **Priorität** die Universität auf Messung und Quantifizierung, Strategieumsetzung oder die „weichen“ Faktoren wie Vertrauen und Partnerschaft legt.

Entsprechend der Priorität sollte das Instrument der Zielvereinbarung ausgestaltet werden. Ggf. könnte es auch sinnvoll sein, zwar die methodischen Anliegen der Zielvereinbarung umzusetzen, das Instrument aber gar nicht so zu nennen. Beispielsweise eine Einführung von „**Perpektivgesprächen**“ o.ä. könnte der Zielvereinbarung nahekommen, aber einen starken Fokus auf das dialogische Element legen.

... das Potenzial von Zielvereinbarungen weiterhin zu nutzen, auch „**weiche**“ **Aspekte** zu fördern und im Sinne der Hochschulkultur zu wirken.

Einige Herausforderungen der Gestaltung adressieren

Die Erhebung hat gezeigt, dass bestimmte Aspekte einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen einer Zielvereinbarung haben. So wurden zum Beispiel nicht ambitionierte Ziele als Grund zur Abschaffung als größtes Problem und als unbedingt zu vermeiden genannt. Diesen Herausforderungen sollte beim Verfassen von Zielvereinbarung volle Aufmerksamkeit geschenkt werden. Gleichzeitig hat die Erhebung auch gezeigt, dass manche Aspekte noch Verbesserungspotenzial bieten. Diesen sollte auch mehr Aufmerksamkeit zukommen. Deswegen empfehlen wir, dass Universitäten...

... das volle Augenmerk der Gestaltung von Zielvereinbarungen auf die **Zielformulierung** richten. Besonders ist darauf zu achten, ambitionierte und gleichermaßen realistische Ziele zu finden. Dazu könnte eine Stärkung von Datenanalysen dienen, aus denen erkennbar ist, wie ambitioniert ein Ziel im Vergleich zur bisherigen Entwicklung ist. Auch eine ausgewogene finanzielle Honorierung von Zielverfolgung und Zielerreichung trägt durch Anreize dazu bei, dass Ziele anspruchsvoll und realistisch zugleich sind. Außerdem sollten Ziele nicht vage, aber gleichzeitig nicht so konkret formuliert werden, dass Maßnahmen explizit definiert werden.

... **Maßnahmen** den Fakultäten überlassen. Das Vorschlagsrecht sollte immer dezentral verankert sein und zentraler Einfluss kann nur in einem Feedback zu Maßnahmen im Aushandlungsprozess bestehen. Auch sollten Maßnahmen innerhalb der Vereinbarungsperiode anpassbar bleiben, sonst drohen **dezentrale Autonomie** und **Flexibilität** verloren zu gehen.

... mehr Augenmerk auf **Verfahrenstransparenz** legen. Zwecke sollten beispielsweise über **Spielregeln** vorab explizit zwischen allen Beteiligten abgestimmt werden. Zielvereinbarungstexte sollten innerhalb der Universität öffentlich zugänglich sein. Schulungen und **Fortbildungen** zur

Handhabung von Zielvereinbarungen sollten in stärkerem Maße ihren Einsatz unterstützen.

... den Einsatz von Zielvereinbarungen **regelmäßiger systematisch analysieren**. Dann kann das Instrument und dessen Einsatz besser evaluiert und laufend optimiert werden.

An wenigen methodischen Stellschrauben drehen

Die Erhebung hat auch Hinweise auf teils suboptimale methodische Gestaltung von Zielvereinbarungen ergeben, allerdings nur in Bezug auf wenige Aspekte. Methodisch können Universitäten Details anpassen, um den Einsatz von Zielvereinbarungen noch zu optimieren. Deswegen empfehlen wir, dass Universitäten...

... **Formulare** bzw. **Raster** für Zielvereinbarungen weiter einsetzen und noch stärker Managementzyklen mit **Rückkopplungsschleifen** verwenden. Sie sollten dafür auch bei mehrjährigen Zielvereinbarungen im Jahrestakt eine Rückkopplung durch Berichte, Gespräche und ggf. auch Anpassungen der Vereinbarungen veranlassen.

... Zielvereinbarungen weiter mit Finanzen koppeln, das Potenzial von Zielvereinbarungen zur **Prioritätensetzung** in der dritten, innovationsbezogenen Säule der Finanzierung umsetzen und **innovative Ideen vorfinanzieren**.

... Instrumente schaffen, die **personelle Verantwortlichkeiten** für die vereinbarten Ziele klären, auch wenn nicht notwendigerweise als Teil der Zielvereinbarung. Die Signale und Anreize von Zielvereinbarungen müssen bei den einzelnen Akteur*innen innerhalb der Organisationseinheiten der Universitäten ankommen. Dies muss nicht zwingend in der Form von Zielvereinbarungen geschehen, eine Überformalisierung wäre ggf. auch ein Problem. Eine pragmatische Variante von Zielvereinbarungen, die fakultäts- oder verwaltungsintern u.a. Verantwortlichkeiten und Zeitpläne konkretisiert, könnte aber ein guter Ansatz sein.

... **mehrfährige Zeitrahmen** für Zielvereinbarungen verwenden, bei Laufzeiten zwischen einem Jahr und fünf Jahren und mehr überprüfen, ob die Balance zwischen **langfristiger Orientierung** und **Nachsteuerbarkeit** stimmt. Ggf. Nachsteuerung auch durch Dialoge und Anpassungen innerhalb der Laufzeit zustande kommen lassen.

Außerdem sollte je nach Zielen und Bedürfnissen der Hochschule...

... eine **bewusste Entscheidung** über die Beziehung zur **externen Zielvereinbarung** getroffen werden. Wenn die staatliche Zielvereinbarung

kritisch gesehen wird, dann die Instrumente getrennt halten. Wenn die Umsetzung der mit dem Staat vereinbarten Ziele eine große Bedeutung hat, dann nach innen umsetzen.

Wenn die deutschen Universitäten beim Einsatz von Zielvereinbarungen in vielen Punkten Kurs halten, die Herausforderungen angehen und die Empfehlungen umsetzen, können Zielvereinbarungen als zentrales Instrument zur Hochschulsteuerung ihr Potenzial entfalten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einsatz genereller Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)	
Abbildung 2: Aktueller Einsatz von generellen Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 13)	
Abbildung 3: Einsatz von thematisch fokussierten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)	
Abbildung 4: Aktueller Einsatz von thematisch fokussierten Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 10)	
Abbildung 5: Einsatz von Berufungszielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)	
Abbildung 6: Aktueller Einsatz von Berufungszielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 28)	
Abbildung 7: Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)	
Abbildung 8: Aktueller Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 2)	
Abbildung 9: Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)	
Abbildung 10: Aktueller Einsatz von Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 4)	
Abbildung 11: Einsatz von externen Zielvereinbarungen zwischen Universität und Landesregierung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 40)	
Abbildung 12: Aktueller Einsatz externer Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 32)	
Abbildung 13: Eigenschaften genereller Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 24)	
Abbildung 14: Eigenschaften thematisch fokussierter Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 20)	

Abbildung 15: Eigenschaften von Berufungszielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 31)	
Abbildung 16: Eigenschaften von Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 5)	
Abbildung 17: Eigenschaften von Zielvereinbarungen in der Verwaltung (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 10)	
Abbildung 18: Zwecke interner Zielvereinbarungen auf einer Skala von „1 = sehr unwichtig“ bis „5 = sehr wichtig“ im arithmetischen Mittel (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)	
Abbildung 19: Laufzeiten interner Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)	
Abbildung 20: Top-down- und Bottom-up-Gewichtungen verschiedener Aspekte von Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)	
Abbildung 21: Finanzierungsmechanismen interner Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)	
Abbildung 22: Methoden der Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 22)	
Abbildung 23: Bausteine interner Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 21)	
Abbildung 24: Grad der Öffentlichkeit der Zielvereinbarungen (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 20)	
Abbildung 25: Probleme bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen im Durchschnitt auf einer Skala von 1 bis 5 (Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 21)	

Literaturverzeichnis

- Arnhold, N., Kivistö, J., Püttmann, V., Vossensteyn, H., & Ziegele, F. (2018). *World Bank Support to Higher Education in Latvia: Volume 2. Internal Funding and Governance*. World Bank.
<https://doi.org/10.1596/29739>
- Ziegele, F. (2007). Externe Zielvereinbarungen – Erfahrungen bei der Umsetzung. In Hochschulrektorenkonferenz, Michalk, B., Dreger, W. (Hrsg.), *Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards* (S. 113-123). Beiträge zur Hochschulpolitik, 12/2007. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Ziegele, F. (2008). *Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen* (A. Hanft, Hrsg). Waxmann Verlag.

Autoren

Prof. Dr. Frank Ziegele

Prof. Dr. Frank Ziegele ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE Gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung und seit 2004 Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und war von 1991 bis 1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum. Von 1996 bis 2006 war Ziegele Projektleiter im gemeinnützigen CHE Centrum für Hochschulentwicklung und 2007 bis 2008 Geschäftsführer der CHE Consult GmbH. Er ist Mitherausgeber bzw. Beiratsmitglied der Zeitschriften »Wissenschaftsmanagement«, »DUZ Wissenschaft & Management« und »Application-Oriented Higher Education Research« und hatte Lehraufträge u.a. an der DHV Speyer, der Hochschule Bremen, der Universität Oldenburg und der Donau-Universität Krems inne. Ziegele war mehrere Jahre im Vorstand der Gesellschaft für Hochschulforschung. In den letzten 25 Jahren hat er an die 200 Publikationen zu Hochschulmanagement und -politik veröffentlicht. Zudem hat er vielfältige nationale und internationale Organisationsentwicklungs- und Forschungsprojekte im selben Feld geleitet. Er ist weltweit Mitglied in Expertenkommissionen, Trainer in Fortbildungsprogrammen im Wissenschaftsmanagement und Berater für Hochschulen und Hochschulpolitik. An der Hochschule Osnabrück ist er Leiter des MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement und des internationalen Erasmus Mundus-Programms »Master in Research and Innovation in Higher Education«.

Melisande Riefler

Melisande Riefler ist seit 2021 Praktikantin der Geschäftsführung am CHE Gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung. Sie studierte englische Literatur und Mathematik an der Columbia University (B.A.) mit einem Auslandsjahr an der University of Oxford und englische Literatur an der University of Cambridge (M.Phil.).

Impressum

Herausgeber

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
D-33332 Gütersloh

Kontakt

Telefon: +49 (0) 5241 97 61 0
Telefax: +49 (0) 5241 97 61 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 2702-5268
ISBN 978-3-947793-2

Heute steht ein Studium nahezu jedem offen.

Hochschulen und Politik müssen ein erfolgreiches Studium ermöglichen. Wir bieten ihnen dafür Impulse und Lösungen.

Alle Studieninteressierten sollen das passende Angebot finden. Wir bieten ihnen die dafür nötigen Informationen und schaffen Transparenz.