

Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards

Beiträge zu einer Veranstaltung des Projekts Qualitätssicherung
der Hochschulrektorenkonferenz
am 2./3.11.2006 in Bonn

Beiträge zur Hochschulpolitik 12/2007

Diese Publikation enthält Beiträge zur Veranstaltung „Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards“, die vom Projekt Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz im November 2006 in Bonn durchgeführt wurde.

This publication contains contributions to the conference „Quality oriented university management and external standards“, organised by the Quality Assurance Project of the German Rectors' Conference, held in November 2006 in Bonn.

Beiträge zur Hochschulpolitik 12/2007

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts Qualitätsmanagement entstanden, das die HRK mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchführt.

Die HRK dankt dem BMBF für die freundliche Unterstützung.

Redaktion:
Barbara Michalk, Waldemar Dreger

Ahrstr. 39, D-53175 Bonn
Tel.: +49/(0)228/8870
Telefax: +49/(0)228/887110
E-Mail: michalk@hrk.de
Bestellung: ruegger@hrk.de
Internet: www.hrk.de,
www.projekt-q.de

Bonn, September 2007

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger und schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK).

Reprinting and use in electronic systems of this document or extracts from it are subject to the prior written approval of the German Rectors' Conference.

ISBN 978-3-938738-42-9

Zielvereinbarungen an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen strategischer und operativer Steuerung

Dr. Michael Jaeger
Hochschulinformationssystem, Hannover

Abstract

Im Verlauf der letzten zehn Jahre sind Zielvereinbarungen im deutschen Hochschulwesen zu einem verbreitet eingesetzten Instrument geworden, sowohl auf der Ebene Staat-Hochschulen wie auch innerhalb der Hochschulen selbst. Im Kontext neuer Steuerungsansätze werden an den Einsatz und die Ausgestaltung von Zielvereinbarungen spezifische Anforderungen gestellt: Durch die Setzung von Zielen und die Vereinbarung von zu erbringenden Leistungen sollen insbesondere strategische Impulse gegeben werden, während die operative Umsetzung und Erreichung der vereinbarten Ziele primär Angelegenheit der dezentralen Einheiten sein soll (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2005, Zechlin 2006). Der vorliegende Beitrag geht mit Blick auf die an deutschen Hochschulen eingesetzten internen Zielvereinbarungen der Frage nach, inwieweit diese Ansprüche eingelöst werden und welche Ausgestaltungstrends zu beobachten sind. Im Ergebnis zeigt sich, dass in den hochschulinternen Zielvereinbarungen häufig ein starker Schwerpunkt auf die Verabredung konkreter Maßnahmen und damit auf operative Aspekte gelegt wird, während bei der strategischen Dimension - z. B. mit Bezug auf die Definition von Kriterien und Verfahren zur Erfolgskontrolle - häufig noch Entwicklungsbedarf besteht.

1. Zielvereinbarungen im Kontext Neuer Steuerung

Auf der Ebene der staatlichen Hochschulsteuerung werden Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen inzwischen in allen deutschen Bundesländern eingesetzt. Dabei sind je nach Bundesland unterschiedliche Formen der Implementierung und Ausgestaltung anzutreffen: So werden z.B. in Berlin Hochschulverträge zwischen der Senatsverwaltung und den Hochschulen abgeschlossen, welche für einen vierjährigen Zeitraum die Globalzuschüsse festlegen und im Gegenzug bestimmte Ent-

wicklungsziele für die einzelnen Hochschulen festschreiben (vgl. Jaeger, Leszczensky & Handel 2006). In anderen Bundesländern dominiert der Ansatz, Zielvereinbarungen gezielt auf einzelne Bereiche (insbesondere Profilbildung und Innovation) zu fokussieren und die Erreichung dieser Ziele ggf. mit spezifischen finanziellen Zuweisungen zu unterstützen, so etwa in Rheinland-Pfalz und Brandenburg. In einigen Bundesländern werden die Zielvereinbarungen zudem durch Hochschulpakete ergänzt, in denen für einen mehrjährigen Zeitraum das Gesamtbudget der Hochschulen festgelegt und grundsätzliche Vereinbarungen zur Entwicklung des Wissenschaftssektors getroffen werden (z.B. Hessen, Niedersachsen).

Angesichts dieses Sachverhaltes stellt sich die Frage, inwieweit die Hochschulen auch intern Zielvereinbarungen als Instrument der strategischen Steuerung verwenden. Im vorliegenden Beitrag wird untersucht, wie weit die Verwendung von Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten bereits verbreitet ist und welche Formen der Ausgestaltung und Einbindung in die hochschulinterne Steuerung anzutreffen sind. Dabei wird auf die Anforderungen und Ausgestaltungsmerkmale Bezug genommen, die im Kontext der Neuen Steuerung an Zielvereinbarungen gestellt werden. Gemäß eines Grundsatzpapiers der Hochschulrektorenkonferenz (2005) sind u.a. die folgenden Aspekte zu nennen:

- Einbindung in die hochschulinterne Steuerung. Zielvereinbarungen sollen punktuell diskretionäre Steuerung ersetzen. Sie dienen der Verabredung von Leistungszielen, die einer konsensuellen Übereinkunft beider Seiten bedürfen (anderenfalls sind andere Formen der Steuerung effizienter).
- Fokussierung auf Zielebene. Zielvereinbarungen haben Leistungsziele zum Gegenstand, während die Wahl und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung Sache der dezentralen Einheiten ist. Die fachliche Ausgestaltung der Zielerreichung wird also auf die dezentrale Ebene übertragen.
- Definition von Erfolgskriterien. Die vereinbarten Ziele (Leistungen) müssen klar beschrieben und überprüfbar sein. Daher müssen Zielvereinbarungen die Verfahren der Erfolgskontrolle hinsichtlich Zeitpunkt, Ausgestaltung und Zuständigkeit definieren, ggf. auch durch die Festlegung von Indikatoren zur Messung der Zielerreichung.

- Finanzierung. Zielvereinbarungen beinhalten finanzielle Zusagen, zum einen in Form einer Vorfinanzierung zur Unterstützung der für die Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen und zum anderen durch Leistungsanreize in Form einer Belohnung bei Zielerreichung.
- Leistung/Gegenleistung. Zielvereinbarungen umfassen nur aufeinander bezogene Leistungen. Die Leistungsziele der dezentralen Einheiten und die Leistungen des Zuweisungsgebers (z.B. finanzielle Zuweisungen) müssen sich auf den Gegenstand der Zielvereinbarung beziehen und in einem sachlichen Zusammenhang stehen.

Im Folgenden wird der derzeitige Umsetzungsstand von Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten mit Blick auf diese Kriterien dargestellt und diskutiert. Die empirische Basis hierfür bilden die Ergebnisse von zwei Untersuchungen der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, zum einen einer bundesweiten Befragung aller deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft zur hochschulinternen Budgetierung (vgl. Jaeger, Leszczensky, Orr & Schwarzenberger 2005) und zum anderen einer Fallstudie zur Budgetierung und Steuerung an ausgewählten Universitäten (vgl. Jaeger 2006).

2. Zielvereinbarungen an den deutschen Universitäten

2.1 Verbreitungsgrad, dominierende Inhalte und Laufzeit

Gemessen daran, dass Zielvereinbarungen im deutschen Hochschulwesen erst seit Ende der 1990er Jahre eingesetzt werden, ist ihre Verwendung als internes Steuerungsinstrument an deutschen Universitäten bereits weit verbreitet: 2003 setzten 33% der Universitäten Zielvereinbarungen auf der Ebene Hochschulleitung-Fakultäten/Fachbereiche ein, während sich an weiteren 28% deren Einführung konkret in Planung befand. Damit dürfte inzwischen die deutliche Mehrzahl unter den deutschen Universitäten über Zielvereinbarungen mit den dezentralen Organisationseinheiten verfügen. Insbesondere die größeren Universitäten haben hier eine Vorreiterstellung eingenommen: Von den Universitäten mit 20.000 und mehr Studierenden setzten 2003 bereits 63% Zielvereinbarungen ein, unter den Universitäten mit weniger als 20.000 Studierenden waren es hingegen nur 14%.

Inhaltlich stehen bei den internen Zielvereinbarungen an den Universitäten primär lehrbezogene Aspekte im Vordergrund, v.a. die Evaluation der Lehre, die Umstrukturierung der Studiengänge, die Verkürzung der Studiendauer und die Entwicklung von Studierenden-Auswahlverfahren. In den Bereichen Forschung und Nachwuchsförderung richten sich die Vereinbarungen zumeist auf die Einwerbung von Forschungsdrittmitteln in bestimmten Schwerpunktbereichen sowie auf die Förderung der Interdisziplinarität, auf die Entwicklung und Beantragung von Graduiertenkollegs sowie teilweise auf Aspekte des Technologie- und Wissenstransfers. Unter den weiteren Anwendungsbereichen (z.B. Außendarstellung/Marketing, Weiterbildung, fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Binnenorganisation) ist in erster Linie der Gleichstellungsaspekt zu nennen. Die Laufzeit der hochschulinternen Zielvereinbarungen variiert zwischen einem und fünf Jahren und liegt im Mittel bei zweieinhalb Jahren.

2.2 Einbindung in die hochschulinterne Steuerung

Mit Blick auf die Einbindung von Zielvereinbarungen in den hochschulinternen Steuerungskontext lassen sich auf Basis der HIS-Untersuchungen zwei dominierende Erscheinungsformen ausmachen:

- Einige Universitäten wie z.B. die Freie Universität Berlin und die Universität Bremen setzen Zielvereinbarungen als ein zentrales Steuerungsinstrument im Rahmen eines alle Fakultäten bzw. Fachbereiche und ggf. weitere dezentrale Einheiten einbeziehenden periodischen Koordinations- und Abstimmungsprozesses ein. Zum Ende der Laufzeit der jeweiligen Vereinbarung werden neue Zielvereinbarungen zwischen den einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereichen und der Hochschulleitung verhandelt. Inhaltlich wird in der Regel ein weites Themenspektrum einbezogen, das z.B. an der FU Berlin von Aufgaben und Zielen in den klassischen Aufgabenbereichen Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung über Internationalisierung, Weiterbildung und Gleichstellung bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit und zur fachbereichsspezifischen Binnenorganisation reicht. Teilweise werden auch die Ausschreibung und Besetzung von Professuren und die Freigabe von Personalstellen bzw. die Zuweisung von Personalmitteln per Zielvereinbarung vorgenommen.

- Bei anderen Universitäten wie z.B. der TU München erfolgt der Einsatz von Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten bzw. Fachbereichen eher punktuell, d.h. sie werden je nach Bedarf fokussiert zu bestimmten Themen (z.B. Internationalität) und nicht notwendig mit allen Fakultäten/Fachbereichen abgeschlossen und münden auch nicht zwangsläufig in den Abschluss einer Folgezielvereinbarung.

Die Ergebnisse der beiden HIS-Studien weisen in die Richtung, dass der erstgenannte Ansatz der umfassenden Ausrichtung von Zielvereinbarungen an den Universitäten gegenüber dem punktuellen Einsatz deutlich überwiegt.

2.3 Fokussierung auf Zielebene und Definition von Erfolgskriterien

Eine zentrale Dimension von Zielvereinbarungen stellt die Operationalisierung der vereinbarten Ziele dar, d.h. die Konkretisierung der Ziele auf der Ebene zu erreichender Ergebnisse oder zu bearbeitender Aufgaben, die eine Überprüfung der Zielerreichung nach Ablauf ermöglicht. Dabei stellen sich insbesondere zwei Fragen:

- Inwieweit werden vereinbarte Ziele in konkrete Teilziele übersetzt und ggf. mit Kennzahlen unterlegt, die eine Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen (z.B. Ziel: Erhöhung der Attraktivität des Studienangebots für ausländische Studierende; konkretes Teilziel: Erhöhung der Nachfrage ausländischer Studierender; Kennzahl: Steigerung des Anteils ausländischer Studierender um 10% innerhalb der Laufzeit der Zielvereinbarung)?
- Inwieweit werden im Rahmen von Zielvereinbarungen konkrete Maßnahmen der Zielerreichung abgestimmt (am eben genannten Beispiel etwa die Durchführung von Werbemaßnahmen im Ausland oder die Konzipierung/Verbesserung des englischsprachigen Webauftritts)?

Die Ergebnisse der HIS-Untersuchungen deuten darauf hin, dass die internen Zielvereinbarungen der Universitäten zumeist eine starke Maßnahmenorientierung aufweisen, d.h. die Operationalisierung der vereinbarten Ziele stellt häufig auf die Definition konkreter Aufgaben bzw. Maßnahmen ab. Zu nennen sind etwa die Entwicklung und Vorlage von

Konzepten für bestimmte Studiengänge, die Erarbeitung von Prüfungsordnungen, die Durchführung externer Lehrevaluationen oder die Ausarbeitung von Anträgen für Graduiertenkollegs. Teilweise beziehen sich die vereinbarten Maßnahmen auch auf die Binnenorganisation der Fakultät bzw. des Fachbereichs (z.B. Verwendung fakultäts- bzw. fachbereichsinterner Zielvereinbarungen) und auf allgemeine Absprachen. Nicht immer werden dabei die Ziele, auf die sich die vereinbarten Maßnahmen bzw. Projekte beziehen, explizit benannt.

Die Vereinbarung konkreter Zielwerte bildet hingegen bisher eher die Ausnahme. Beispiele dafür finden sich etwa in den Zielvereinbarungen der TU München (z.B. Internationalität: Steigerung des Prozentanteils ausländischer Studierender um 45%) und der FU Berlin (z. B. Studiendauer: Verringerung der durchschnittlichen Studienzeiten um zwei Semester). Daraus folgt auch, dass die Überprüfung der Zielerreichung an vielen Universitäten in erster Linie auf die vereinbarungsgemäße Umsetzung der Aufgaben und Maßnahmen abstellen dürfte (z.B. Vorlage des Konzepts für den betreffenden Studiengang, Vorlage der Prüfungsordnung etc.). Eine Erfolgskontrolle auf der Ebene angestrebter Ziele und Ergebnisse (z.B. Ist es gelungen, die internationale Ausstrahlung und Attraktivität des Lehrangebots tatsächlich zu verbessern?) findet hingegen seltener statt, da hierfür konsensuelle Kriterien häufig fehlen. Darauf weist auch das Ergebnis der bundesweiten Befragung hin, nach dem sich bei 58% der Universitäten mit internen Zielvereinbarungen die Überprüfung der Zielerreichung nach Angaben der Hochschulen noch als problematisch darstellt.

2.4 Finanzierung

Die internen Zielvereinbarungen der Universitäten sind in der Regel relevant für die Ressourcenverteilung, d.h. sie beinhalten finanzielle Zuweisungen an die Fakultäten bzw. Fachbereiche oder andere ressourcenbezogene Zusagen (z.B. Bereitstellung von Gebäuden). Zu unterscheiden sind dabei die Aspekte der Vorfinanzierung und der erfolgsabhängigen Finanzierung:

- Vorfinanzierung. Bei 87% der Universitäten, die Zielvereinbarungen einsetzen, beinhalten die Zielvereinbarungen budgetbezogene Zusa-

gen, die sich inhaltlich in der Regel auf spezifische vereinbarte Ziele bzw. Maßnahmen beziehen und unabhängig davon erfolgen, ob und in welchem Maße die vereinbarten Ziele tatsächlich erreicht werden. Das per Zielvereinbarung zugewiesene Finanzvolumen übersteigt zu meist nicht mehr als 1% der bereinigten staatlichen Zuschüsse. Eine Ausnahme bilden Universitäten, die Zielvereinbarungen im Kontext der Budgetierung von Personalkosten einsetzen (z.B. die Universitäten Göttingen und Kassel).

- Erfolgsabhängige Finanzierung. Mit Blick auf die finanzielle Funktion von Zielvereinbarungen stellt sich weiterhin die Frage, ob und in welchem Maße sich das Ausmaß, in dem die dezentralen Einheiten die vereinbarten Ziele auch tatsächlich erreichen, auf die Höhe der finanziellen Zuweisungen auswirkt. Nur wenige Universitäten (so etwa die FU Berlin und die TU München) beschreiten hier den Weg, die Höhe der finanziellen Zuweisungen direkt an das Ausmaß der Zielerreichung zu koppeln, d.h. bei Zielverfehlung zugesagte Mittel nicht zur Auszahlung zu bringen bzw. zurückzufordern. Stärker verbreitet hingegen ist der Ansatz, das Ausmaß der Zielerreichung zum Ende der Laufzeit der Vereinbarung zu überprüfen und ggf. als Kriterium für die Verteilung finanzieller Mittel im Rahmen der nächstfolgenden Zielvereinbarung heranzuziehen. Dies wird - in mehr oder weniger expliziter Form - an zahlreichen Universitäten praktiziert, darunter z.B. die TU Berlin und die Universität Bremen.

2.5 Leistung/Gegenleistung

In den meisten Fällen beinhalten Zielvereinbarungen nicht nur zu erreichende Ziele und Leistungen für die Fakultäten/Fachbereiche, sondern auch Aussagen zu seitens der Hochschulleitung zu erbringenden Leistungen. Diese beziehen sich zum einen - wie schon unter 2.4 ausgeführt - auf finanzielle Zuweisungen zur Unterstützung der Zielerreichung und zum anderen häufig auch auf allgemein unterstützende Funktionen (z.B. Zusage beratender Unterstützungsleistungen durch Abteilungen der Zentralverwaltung, Änderung von Vorschriften etc.). Die letztgenannten unterstützenden Funktionen sind zumeist als „Bemühenszusagen“ formuliert, da die Handlungsoptionen der Hochschulleitung z.T. durch die Entscheidungs- und Satzungs kompetenz der Gremien sowie durch externe Faktoren begrenzt sind.

3. Diskussion und Ausblick

Zielvereinbarungen werden an den deutschen Universitäten inzwischen verbreitet eingesetzt. Wie in den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz (2005) dokumentiert, sollten Zielvereinbarungen im Kontext neuer Steuerung primär als Instrument des strategischen Managements konzipiert werden, das auf Ziele und zu erreichende Leistungen ausgerichtet ist, während die fachliche Ausgestaltung der Zielerreichung Sache der dezentralen Einheiten ist. Diesen Kriterien entsprechen die internen Zielvereinbarungen an den Universitäten bisher allerdings nur zum Teil:

- Einbindung in die hochschulinterne Steuerung. Die Ergebnisse der HIS-Studie weisen darauf hin, dass Zielvereinbarungen an den Hochschulen derzeit zumeist weniger als punktueller Ersatz für diskretionäre Steuerung verwendet werden, sondern überwiegend als zentrale und thematisch umfassend ausgerichtete Instrumente hochschulinterner Koordination und Steuerung. Auf diese Weise ermöglichen sie eine inhaltlich weitreichende Abstimmung und Rückkopplung der auf der Ebene der Hochschulleitung stattfindenden Planungs- und Entscheidungsprozesse mit denen innerhalb der Fakultäten/Fachbereiche. Gleichzeitig binden sie damit jedoch auch einen hohen Zeit- und Personalaufwand für alle Beteiligten.
- Fokussierung auf Zielebene und Definition von Erfolgskriterien. Die internen Zielvereinbarungen sind vielfach stark auf die Vereinbarung konkreter Aufgaben und Maßnahmen ausgerichtet, während die Definition von Erfolgskriterien und die Überprüfung der Zielerreichung vielerorts noch ein Problem darstellen. Dieser Sachverhalt dürfte insbesondere darauf zurückzuführen sein, dass die konsensuelle Festlegung von konkret angestrebten Zielzuständen bzw. quantitativen Zielwerten aufgrund der Komplexität der Ziele in der Praxis oft nur bedingt umsetzbar ist, etwa mit Blick auf qualitative Ziele. Die Fokussierung auf Maßnahmen mindert nicht unbedingt die Eignung von Zielvereinbarungen als einem hochschulinternem Kommunikations- und Steuerungsinstrument, kann aber bei einer allzu starken Ausprägung zu Nachteilen führen:
- Im Vergleich zu einfachen Maßnahmenvereinbarungen liegt der Vorteil von Zielvereinbarungen in der Herstellung von Transparenz in Hinblick auf drei Aspekte: die verfolgten Steuerungsziele, die in einem

bestimmten Zeitraum konkret angestrebten Zielzustände und die Maßnahmen, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Diese Transparenz ermöglicht es, bei Ablauf der Laufzeit die Relation von Steuerungszielen, Zielzuständen bzw. angestrebten Ergebnissen/Leistungen und Maßnahmen zu überprüfen und ggf. neu zu justieren. Bei einer einseitigen Fokussierung auf Maßnahmen geht dieser Transparenzvorteil verloren, und die Überprüfung der Zielerreichung wird u.U. mangels konsensuell festgelegter Kriterien auf die vereinbarungsgemäße Umsetzung der jeweiligen Maßnahme reduziert.

- Die Kombination von Maßnahmenorientierung und thematisch umfassender Ausrichtung kann je nach Ausgestaltung des Verhandlungsprozesses dazu führen, dass Zielvereinbarungen zum Instrument einer detaillierten Maßnahmenregulierung werden und damit die alte operativ geprägte Detailsteuerung ihre Fortsetzung findet (vgl. Ziegele 2006).
- Finanzierung. Bei fast allen Universitäten, die Zielvereinbarungen einsetzen, werden diese mit finanziellen Zuweisungen verknüpft, die sich zumeist auf die Unterstützung der Erreichung von spezifischen vereinbarten Zielen beziehen. Darüber hinaus erproben bereits einige Universitäten Ansätze einer systematischen anreizbezogenen Finanzierung über Zielvereinbarungen, indem die Zuweisung von Teilen der zugesagten Summen abhängig vom Ausmaß der Zielerreichung gemacht wird.
- Leistung/Gegenleistung. Die internen Zielvereinbarungen der Universitäten definieren nicht nur Leistungsziele für die dezentralen Einheiten, sondern legen zumeist auch die von der Gegenseite zu erbringenden Leistungen fest. Neben der Zuweisung finanzieller und materieller Ressourcen handelt es sich hierbei um allgemeine unterstützende Funktionen bei der Erreichung der vereinbarten Ziele oder über die Überlassung von Autonomiefreiräumen im Gegenzug zu bestimmten Leistungszielen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die HIS-Untersuchungen primär die formale Seite der operativen Ausgestaltung und der strukturellen Einbindung von Zielvereinbarungen in die Hochschulorganisation in den Blick genommen haben. Von ebenso großer Bedeutung für den gelingenden Einsatz von Zielvereinbarungen sind aber die prozessbezogenen

Aspekte der Aushandlung von Zielvereinbarungen, z.B. mit Hinblick auf die Verteilung von Initiativrechten, die Verhandlung im Gegenstromprinzip etc. Dieser prozessbezogene Aspekt sollte zusammen mit einer Analyse der Auswirkungen von hochschulinternen Zielvereinbarungen zukünftig stärker in den Fokus einer empirischen Begleit- und Wirkungsforschung zum Einsatz neuer Steuerungsinstrumente an Hochschulen rücken.

Literaturverzeichnis

Hochschulrektorenkonferenz (2005). Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen. Internet: http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_2627.php?datum=204.+HRK-Plenum+am+14.+Juni+2005 (Abruf: 17.01.2006).

Jaeger, M. (2006). Leistungsbezogene Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen. HIS-Kurzinformation A1/2006. Hannover: Hochschul-Informationssystem GmbH.

Jaeger, M., Leszczensky, M. & Handel, K. (2006). Staatliche Hochschulfinanzierung durch leistungsorientierte Budgetierungsverfahren. Erste Evaluationsergebnisse und Schlussfolgerungen. Hochschulmanagement, 1/2006, S. 13-20.

Jaeger, M., Leszczensky, M., Orr, D. & Schwarzenberger, A. (2005): Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. HIS-Kurzinformation A13/2005. Hannover: Hochschul-Informationssystem GmbH.

Zechlin, L. (2006). Interne Zielvereinbarung - von der Zielgenerierung zum Monitoring der Leistungserbringung: Ein Praxisbericht. In Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung (Bd. 1, S. 131-148). Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

Ziegele, F. (2006). Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“. In Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung (Bd. 1, S. 77-105). Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.