

## **Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument für zentrale wissenschaftliche Einrichtungen: Das Pilotprojekt an der Ruhr-Universität Bochum**

Susanne Schult / Frank Ziegele  
Oktober 2002

Die Ruhr-Universität Bochum hat im Wintersemester 2000 / 2001 gemeinsam mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung ein Projekt zur Implementation von Zielvereinbarungen als neuem Steuerungsinstrument begonnen. Im Rahmen dieses Projekts sollte die Zusammenarbeit zwischen der Hochschulleitung und den zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen (ZWE) der Universität, also interdisziplinären Organisationseinheiten oberhalb der Fakultätsebene, auf eine neue Basis gestellt werden. Für die Universität als Ganze hatte das Projekt zugleich Pilotfunktion: hier gewonnene Erkenntnisse sollten die Basis für die weitere Entwicklung neuer Steuerungsformen bilden.

### **Die Ausgangslage**

An der Ruhr-Universität bestanden zu Projektbeginn 10 zentrale wissenschaftliche Einrichtungen, die fachlich und im Hinblick auf die Ausstattung sehr heterogen sind. Dazu zählen beispielsweise ein Institut für Arbeitswissenschaft, ein Institut für Neuroinformatik, ein Institut für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung und das Weiterbildungszentrum. Die Einrichtungen sind historisch gewachsen, einige sind schon mit der Gründung der Universität entstanden, andere erst vor wenigen Jahren. Die Personalausstattung variiert zwischen 17 Personalstellen einschließlich Professuren und 1,5 Stellen; einige Institute bieten über den Kernauftrag der interdisziplinären Forschung hinaus auch Studiengänge an.

Ende der neunziger Jahre kristallisierte sich eine Problemlage heraus, die im wesentlichen dadurch gekennzeichnet war, dass wachsenden Ressourcenforderungen seitens der Einrichtungen die Frage nach der Legitimation der Einrichtungen überhaupt gegenüberstand. Vor allem kleine forschungs- und drittmittelstarke Institute forderten eine personelle Aufstockung, um ihre Aktivitäten weiter ausbauen zu können und stellten dabei ihren besonderen Beitrag zum Profil der Universität heraus. Andere Universitätsmitglieder hielten dagegen entweder institutionelle Lösungen außerhalb von Fakultäten grundsätzlich für falsch oder stellten die bestehenden Institute in der gewachsenen Form in Frage. Schließlich sah sich die Hochschulleitung einer Reihe von Aktivitäten zur Gründung weiterer Zentralinstitute gegenüber. Dabei wurde deutlich, dass trotz aller Unterschiede die Gemeinsamkeit der ZWE darin lag, dass sie um

zentrale Hochschulressourcen konkurrierten und diese Konkurrenz auf die Beiträge zum Profil der Ruhr-Universität ausgerichtet sein muss.

Vor diesem Hintergrund wuchs das Interesse an einer geeigneten Form der Steuerung der ZWE einschließlich eines Verfahrens zur Bewertung der Leistungen der Einrichtungen und damit zur Legitimation ihrer Existenz (oder bei mangelnden Leistungen ihrer Auflösung). Diese erfolgte bis dahin durch die Diskussion von Tätigkeitsberichten in den Universitätsgremien, die allerdings keinen einheitlichen Vorgaben folgten und auch keine vergleichende Betrachtung zuließen. Als im Jahr 1998 der Qualitätspakt, der in NRW Stellenabsetzungen mit der Zusage einer mehrjährigen Planungssicherheit verband, hochschulintern umgesetzt wurde, wurde deutlich, dass es aufgrund ihrer Heterogenität praktisch keine Indikatoren für eine vergleichende Evaluation der ZWE gab und Stellenabsetzungen in diesen Bereichen dadurch besonders konfliktreich wurden.

### **Ziele und Erwartungen bei der Einführung von Zielvereinbarungen**

Das Rektorat der Ruhr-Universität hat sich in dieser Situation entschlossen, Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument einzusetzen. Damit verband sich die Erwartung, ein Verfahren an die Hand zu bekommen, das Ressourcenzuweisungen an Leistungszusagen koppelt, damit eine Evaluation an vorher gemeinsam festgelegte Kriterien knüpft und schließlich die Institute stärker auf die Globalziele der Universität verpflichtet. Folgende Ziele standen im Vordergrund:

- ***Einrichtungen legitimieren***  
Zielvereinbarungen sollten Anhaltspunkte bieten, um die Leistung und Qualität der ZWE-Aktivitäten regelmäßig zu hinterfragen und damit zu legitimieren. Der ursprüngliche Beschluss, eine ZWE einzurichten, sollte immer wieder überprüft und neu legitimiert werden. Mit den Zielvereinbarungen sollte ein Verfahren implementiert werden, das die Zentralinstitute nicht nur an den eigenen, sondern auch an den Globalzielen der Universität mißt. Die Einrichtungen sollten
  - Ihre Beiträge zu den Zielen der Universität spezifizieren;
  - ausgehend von der bisherigen Situation formulieren, was in Zukunft erreicht werden soll;
  - sich an der Verfolgung und Erreichung der formulierten Ziele messen lassen.
- ***Planungssicherheit schaffen***  
Die Gegenleistung des Rektorats für die vereinbarten Ziele besteht in einer auf den Vereinbarungszeitraum bezogenen Finanzierungszusage. Dadurch können die Institute mittelfristig auf stabiler finanzieller Basis planen.
- ***Flexibilität erreichen***  
ZWE stehen grundsätzlich in Konkurrenz um zentrale Ressourcen. Es kann immer wieder neue Forschungsgebiete geben, die die Errichtung einer weiteren ZWE sinnvoll erscheinen lassen, so dass die Zukunft einer ZWE auch in Konkurrenz zu der Entwicklung anderer Einrichtungen zu sehen ist. Zielvereinbarungen bilden ein

Instrumentarium, um schematische Fortschreibungen oder Kürzungen von Ressourcenzuweisungen aufzubrechen und statt dessen die Mittel an vereinbarte Ziele zu knüpfen. Das Budgetvolumen bemisst sich dann danach, wie hoch die Ziele gesteckt sind, bzw. für die folgende Zielvereinbarung auch danach, ob die Ziele erfüllt wurden.

- **Heterogenität berücksichtigen**

Das Instrument Zielvereinbarungen erlaubt es zu berücksichtigen, dass die ZWE sehr heterogen sind. So wie sich eine Evaluation nach einheitlichen Kriterien als problematisch erwiesen hat, ist auch eine Ressourcensteuerung wie bei den Fakultäten nach einheitlichen Indikatoren (Formelsystem) nicht möglich. Im Rahmen von Zielvereinbarungen können für alle Einrichtungen zumindest teilweise unterschiedliche Zielgrößen und Messkonzepte vereinbart werden, die die sehr unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen spiegeln und ihnen gerecht werden. Die gemeinsame Klammer bleiben die dahinter stehenden Globalziele der RUB.

- **Dezentrale Zielbildung stärken und auf Universitätsziele ausrichten**

Mit der Implementation der Zielvereinbarungen verband sich das Ziel, strategische Planungen in den ZWE zu fördern. Auf der Zentralebene hatte das Rektorat mit einem Strategiepapier eine Diskussion um die strategischen Ziele der Universität für einen mittleren Zeitraum angestoßen; die hier entwickelten Globalziele gingen in den Verhandlungsprozess ein. Von den Instituten wurde erwartet, dass sie ausgehend von einer Situationsanalyse eigene Ziele entwickeln, die mit den Zielen der gesamten Institution im Einklang stehen.

- **Kommunikationskultur verbessern**

Zielvereinbarungen versprechen nicht zuletzt, eine Kommunikationskultur zu stärken, die offen, transparent, kooperativ und wertschätzend ist. Auch hierin lagen für das Rektorat gewichtige Gründe, dieses Instrument zu erproben. Es wurde die Möglichkeit gesehen, an eine gewachsene Gesprächs- und Verhandlungskultur der Universität anzuknüpfen und diese in ein formalisiertes Verfahren einzubringen.

## Verfahren

Bei der Implementation der Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und ZWE kam das Prinzip des „Gegenstromverfahrens“ zum Tragen<sup>1</sup>. Die Rahmenbedingungen des Verfahrens und die zentralen Ziele der Universität werden vom Rektorat „von oben“ eingebracht, die Gewichtung und inhaltliche Ausfüllung der Ziele und Maßnahmen sowie die Auswahl von Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung lag bei den Instituten. Im einzelnen wurden folgende Verfahrensregeln festgelegt:

---

<sup>1</sup> Ein „Gegenstromverfahren“ impliziert, dass bestimmte Schritte von der Leitungsebene vorgegeben werden („top-down“), im Wechselspiel damit aber andere Verfahrenselemente von unten („bottom-up“), hier also von den ZWE gestaltet werden. Dem gegenüber würde ein reines „bottom-up“-Verfahren dazu führen, dass alle Ziele von der unteren Ebene her entwickelt und nach oben weitergereicht werden; reines „top-down“ würde Zielvorgaben der Leitung beinhalten.

- Der Abschluß von Zielvereinbarungen ist für alle Institute obligatorisch,
- für den Verhandlungsprozeß wird ein klarer Zeithorizont vorgegeben,
- die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt vier Jahre. Die ZWE berichten jährlich über den Stand der Umsetzung,
- für alle Zielvereinbarungen wird ein einheitliches Formular vorgegeben (s. Anlage),
- die Kontrakte werden vom Rektor und von den Leitern der ZWE unterzeichnet,
- alle Zielvereinbarungen werden hochschulintern veröffentlicht,
- es soll ein Controlling der angestrebten Ziele ermöglicht werden. Dazu sind die Ziele so zu formulieren bzw. in Indikatoren/Messwerte umzusetzen, dass ihre Erreichung eindeutig prüf- und messbar wird.

Vor dem oben geschilderten Hintergrund hatten schließlich die ressourcenbezogenen Vorgaben besondere Bedeutung. Es gibt zwei grundsätzliche Möglichkeiten, Zielvereinbarungen mit Finanzen zu koppeln: Entweder werden Zielvereinbarungen zur Verteilung eines „Innovationspools“ herangezogen, d.h. es wird ein begrenzter Finanzpool gebildet, aus dem wenige, ausgewählte Innovations- und Profilierungsziele vorfinanziert werden. Oder Zielvereinbarungen mit umfassendem Inhalt werden als Gegenleistung für die Gewährung einer Gesamtausstattung einer Einrichtung eingesetzt. Im Zielvereinbarungsverfahren an der Ruhr-Universität waren anders als in den meisten Modellversuchen anderer Hochschulen sämtliche Ressourcen (Personal- und Sachausstattung) Gegenstand der Zielvereinbarung. Zur Erfüllung der obengenannten Erwartungen kam nur diese Variante in Frage.

Dies beinhaltete in der ersten Runde de facto zunächst eine Fortschreibung des Status Quo. Allerdings sehen die vom Rektorat formulierten Leitlinien (s. Anhang) bereits Konsequenzen für den Fall vor, dass die Ziele nicht erreicht werden: Es „... muss allen Beteiligten bewusst sein, dass der Erfolg bei der Zielerreichung für die im kommenden Vereinbarungszeitraum zugesagte Finanzausstattung relevant ist. Werden Ziele verfehlt, ist die Fortschreibung der Ausstattung in Frage gestellt. Hohe Zielerreichung ist die Voraussetzung für Verhandlungen über Budgetausdehnungen. Der Anreiz für die ZWE, ihre Reputation als dauerhafter Verhandlungspartner des Rektorats nicht zu verlieren, erscheint hinreichend.“ Längerfristig wurde dieser Zusammenhang deutlicher formuliert und die Existenz der ZWE bei zweimaliger gravierender Zielverfehlung in Frage gestellt.

Neben diese starken Anreize zur *Zielerreichung* traten komplementär Anreize zur *Zielverfolgung*: Das Rektorat hat einen zusätzlichen zentralen Mittelpool eingerichtet, aus dem ZWE, die besonders hochgesteckte Ziele formulieren, während der Laufzeit der Zielvereinbarung besonders gefördert werden.<sup>2</sup> Im aktuellen Kontext an der Ruhr-Universität bedeutete dies für die Einrichtungen auch, dass sie zu Stellenkürzungen, die

---

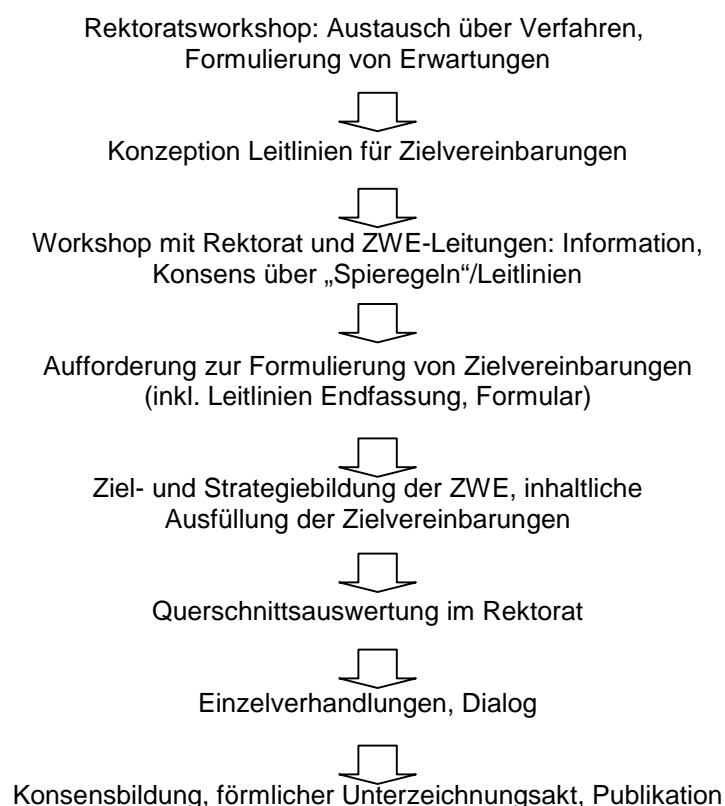
<sup>2</sup> Damit sollte einer zu defensiven Zielformulierung entgegengewirkt werden: Wenn nur die Zielerreichung honoriert wird, wäre es für die ZWE rational, möglichst „weiche“ Ziele anzustreben und damit in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit zu untertreiben. Eine ausschließliche Honorierung der Zielverfolgung (wie an anderen Hochschulen in Form eines Innovationspools o.ä.) kam in der besonderen Situation der RUB, in der es primär um Legitimation ging, ohnehin nicht in Frage. Sie wäre aber auch grundsätzlich nicht sinnvoll gewesen, weil damit falsche Anreize in Richtung taktischer Übertreibung von erreichbaren Zielen gesetzt würden. Erst wenn Zielerreichung und -verfolgung simultan einfließen, besteht die richtige Balance im Anreizsystem. Es lohnt sich dann, Ziele anspruchsvoll, aber realistisch zu formulieren und auch zu erreichen.

sie im Rahmen des Qualitätspakts hinnehmen mussten, für die Laufzeit der Zielvereinbarung eine Gegenbewegung realisieren konnten.

### **Einführung des Instruments an der Universität**

Mit der Entscheidung, Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument einzuführen, betrat die Hochschulleitung Neuland. Natürlich gehören Aushandlungs- und Einigungsprozesse zum täglichen Geschäft eines Rektorats, aber diese finden nicht in einem stark formalisierten Verfahren statt, das für alle Beteiligten klare Aufgabenzuordnungen vorsieht. Es wurde deshalb viel Zeit darauf verwendet, das Instrument kennenzulernen und sich mit den damit verbundenen Chancen und Risiken auseinanderzusetzen. Nach mehreren vorbereitenden Diskussionen hat sich das Rektorat in einem vom CHE moderierten Workshop zunächst mit diesen methodischen Fragen und anschließend mit seinen konkreten inhaltlichen und strategischen Erwartungen an die Zielvereinbarungen befasst. Ergebnis dieser Diskussionen waren die „Leitlinien des Rektorats für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen der RUB“ (s. Anlage).

#### **Prozessablauf Zielvereinbarungen an der RUB im Überblick**



Diese Leitlinien bildeten eine wichtige Grundlage für den Implementationsprozess und die weiteren Beratungen zwischen Hochschulleitung und den zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, denn sie stärkten das Vertrauen in das Instrument. Sollte einer der Seiten im Verlauf des Prozesses von den dort festgehaltenen Grundlagen abweichen, kann die andere Seite auf die Einhaltung der „Spielregeln“ pochen. Sie wurden in einem zweiten Workshop, der mit den Leiterinnen und Leitern der Einrichtungen stattfand, vom Rektorat vorgestellt. Auch hier wurde, moderiert durch das CHE, ausführlich über Stärken und Schwächen des Instruments gesprochen.

Vor der Hintergrund der oben geschilderten Situation bestand bei den Einrichtungen zunächst einige Skepsis gegenüber dieser neuen Initiative. Es wurde die Sorge vor weiterer Formalisierung und Bürokratisierung („Papierkrieg“) geäußert und es bestanden Zweifel an der Möglichkeit, wissenschaftliche Ziele mit Indikatoren zu versehen. Es gab ferner Zweifel, ob in Zielvereinbarungen den unterschiedlichen Ausgangslagen von Instituten tatsächlich Rechnung getragen wird: wie würde z.B. ein Institut dastehen, das aufgrund günstiger Umstände in einem Jahr sehr hohe Drittmiteinnahmen hatte, diese aber in den folgenden Jahren nicht wiederholen kann? Ein weiterer Diskussionspunkt betraf die Beteiligung weiterer Gruppen: Mehrere Institutsvertreter betonten, dass eine breite Diskussion und Abstimmung der Zielvereinbarung innerhalb ihrer Einrichtungen sowohl zur Generierung von Zielen als auch im Hinblick auf das Engagement bei der Umsetzung sehr wichtig sei.

Der Workshop endete mit einer ersten konkreten Diskussion über die Bildung von Zielen, Teilzielen und Indikatoren und dem Versuch einer gemeinsamen Sammlung von möglichen Indikatoren zu den vom Rektorat vorgegebenen Globalzielen. Hier zeigte sich, dass es für die meisten Beteiligten ungewohnt, aber auch von der Sache her schwierig ist, Forschungs- und sonstige Aktivitäten der Institute unter der Fragestellung zu betrachten, ob und in welcher Weise sie den Globalzielen zugeordnet werden können. Auch die Suche nach geeigneten, also messbaren Indikatoren erwies sich schon hier als schwierig; ein Problem, das sich wie ein roter Faden durch die weiteren Verhandlungen zog.

Die Leitlinien des Rektorats wurden nach dem Workshop nochmals überarbeitet und den Instituten zusammen mit dem Zielvereinbarungsformular (s. Anhang) zugeleitet. Dadurch erging vom Rektorat die formale Aufforderung an die zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, Zielvereinbarungen abzuschließen und dabei ein formales Grundraster einzuhalten. Neben einer Präambel und den Globalzielen der Hochschule sind im Formular Abschnitte vorgegeben zur Formulierung und Priorisierung der Ziele der Einrichtung, eine Zuordnung von Indikatoren, eine Stärken- und Schwächenanalyse des Status Quo sowie eine tabellarische Aufstellung der angestrebten Zielwerte zu Ende der Laufzeit der Zielvereinbarung sowie Meilensteine für die Zwischenzeit. Diese konkreten Zielwerte werden Gegenstand des jährlichen Controllings sein. Der letzte Abschnitt des Formulars umfasst die Finanzierungszusagen des Rektorats. Das Formular war aber so konzipiert, dass es dennoch inhaltlich alle Freiheiten für die ZWE lässt; das ist eine wesentliche Anforderung an die Konzeption solcher Formulare.

Es lag nun bei den Einrichtungen, in Eigenverantwortung interne Zielbildungsprozesse einzuleiten, um die Inhalte der Zielvereinbarung zu erarbeiten. Die ZWE haben die Ziel- und Strategiebildung in unterschiedlicher Intensität betrieben.

Nachdem von der Mehrheit der Einrichtungen ein Zielvereinbarungsangebot vorlag, wurde von der Hochschulleitung eine Querschnittsauswertung vorgenommen. Bei dieser Auswertung erwies sich der Vorteil, der aus dem Einsatz eines Formulars resultiert: Von der Struktur her sind die Zielvereinbarungstexte vergleichbar und können in einer Gesamtschau aufbereitet und ausgewertet werden. Hätte man auf das Formular verzichtet, wären mit großer Wahrscheinlichkeit Zielvereinbarungsvorschläge gekommen, die von Umfang, inhaltlichem Aufbau und Schwerpunkten her in keiner Weise vergleichbar wären. In der Querschnittsanalyse wurde in einer Matrix erhoben, welche der vorgegebenen Globalziele in welcher Zielvereinbarung enthalten sind. Dadurch erhält man ein Gesamtbild, mit welcher Intensität die einzelnen Zielbereiche Berücksichtigung finden<sup>3</sup>. Ferner wurden ein Überblick über alle Leistungsversprechen der ZWE erarbeitet und für jede Einrichtung anhand eines Kriterienrasters geprüft, ob die Anforderungen an eine Zielvereinbarung erfüllt sind (z.B. mit den Kriterien: Gibt es prüfbare Messgrößen? Wurden die Ziele aus einer Status-Quo-Analyse begründet? Sind die Ziele zeitlich präzisiert? Sind Prioritätensetzungen erkennbar? Etc.). Aus all diesen Überblicksinformationen wurde eine Verhandlungsposition für das Rektorat gegenüber jeder ZWE erarbeitet.

Nach einer Bewertung der angestrebten Ziele erfolgte die Entscheidung über die Verteilung der im Zentralpool vorgesehenen Ressourcen zur Förderung der Zielerreichung. Die weiteren Detailverhandlungen mit den Institutsleitern erfolgte arbeitsteilig durch die Prorektoren für Struktur und für Forschung, unterstützt durch die Hochschulverwaltung. Der Verhandlungsprozess war je nach Bedarf unterschiedlich intensiv und reichte von einer fast unveränderter Übernahme des Erstentwurfs der ZWE bis hin zu intensivem Dialog und mehreren Überarbeitungsschritten in Bezug auf Form und Inhalt der Zielvereinbarung.

Der Abschluss der Zielvereinbarungen wurde jeweils in einem offiziellen Unterschriftenakt mit Rektor und Leiterin bzw. Leiter der ZWE „zelebriert“. Die ZWE wurden hochschulintern im Intranet veröffentlicht.

## **Ausblick**

Inzwischen sind 6 Zielvereinbarungen unterschrieben und hochschulintern veröffentlicht, die erste bereits vor mehr als einem Jahr, die letzte im Juli 2002 und einige stehen noch aus. Das Verfahren hat sich also insgesamt zeitlich erheblich verzögert, nicht zuletzt

---

<sup>3</sup> Aus der Perspektive der Hochschulleitung ist die Frage von Bedeutung, ob in der Summe die strategischen Ziele der Universität ausreichend bedient werden. Problematisch wäre der Fall, dass ein zentrales Ziel, das zum Profilelement der Universität erhoben wird, in den Planungen und Zielen der ZWE gar keine Rolle spielt (was nicht der Fall war). In einem solchen Fall hätte entweder das Rektorat dieses Ziel massiv forcieren müssen oder die Gesamtstrategie der Universität hätte überdacht werden müssen.

weil andere hochschulpolitische Themen wie der Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den Hochschulen in den Vordergrund drängten. Es hat sich gezeigt, dass in der nächsten Runde Vorkehrungen getroffen werden müssen, den Prozess dichter anzulegen und innerhalb einer begrenzten Zeitspanne zu realisieren. Bei zu langen Zeithorizonten besteht die Gefahr, dass die Aufmerksamkeit der Beteiligten für den Prozess sinkt und teilweise das Interesse verloren geht.

Die Wirkungen und der Nutzen von Zielvereinbarungen lassen sich letztlich erst nach Ablauf der ersten Zielvereinbarungsrunde in drei Jahren bewerten. Die Zwischenbilanz nach der ersten Verhandlungsrunde fällt aber dennoch bereits positiv aus. Es gab erhebliche Gewinne im Hinblick auf die Kommunikationskultur und die hochschulinterne Transparenz. Die Hochschulleitung (wie auch alle anderen interessierten Universitätsmitglieder) weiß nun viel besser als früher, welche Planungen die ZWE für die nächsten Jahre haben und sie kann sicher sein, dass diese Aktivitäten im Einklang mit den allgemeinen Zielen der Universität stehen. Und in teilweise zähen Verhandlungen mit einzelnen Einrichtungen haben beide Seiten gemeinsam geklärt, welches die gegenseitigen Erwartungen sind und welche Aktivitäten Priorität haben sollen. Darüber hinaus ist das zentrale Signal, dass die Zuweisung von Ressourcen keinen gewachsenen Anspruch darstellt, sondern an die Erfüllung von Zielen gekoppelt ist, angekommen. Allerdings sind Zielvereinbarungen keine Wunderwaffe: gab es vorher erhebliche Probleme, sind diese in den Zielvereinbarungsprozess hineingetragen worden und haben den Prozess teilweise stark beeinflusst. Das neue Instrument hat es aber erleichtert, auch schwierige Verhandlungen erfolgreich zu Ende zu führen. Dazu hat in erster Linie der formale und *für alle gleichermaßen geltende* Rahmen beigetragen, der allen Beteiligten klare Grenzen setzt.



# Leitlinien des Rektorats für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen der RUB

Bochum, 23.1.2001

## 1. Zwecke der Leitlinien

Ein wesentliches Problem von Zielvereinbarungsprozessen besteht darin, dass Hochschulleitungen häufig in den Prozess hinein gehen, ohne klare Rahmenbedingungen und Konditionen festzulegen und ohne zu kommunizieren, was mit dem Instrument erreichen werden soll. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass der Nutzen des Instruments nicht deutlich wird, der Vereinbarungsprozess nur stockend voran kommt und Missverständnisse über die Intentionen des Rektorats auftreten.

Die vorliegenden Leitlinien sollen daher

- deutlich machen, mit welcher inhaltlichen Begründung das formale Instrument Zielvereinbarungen eingeführt werden soll. Zielvereinbarungen sind ein technisches Verfahren und dürfen nicht um ihrer selbst Willen – oder nur weil das Instrument gerade modern ist – eingeführt werden.
- die Rahmenbedingungen und die intendierte Handhabung des Instruments klar formulieren und damit eine Vertrauensbasis schaffen. Beide Seiten der Zielvereinbarung können sich im gesamten Vereinbarungsprozess auf die Leitlinien als verlässliche normative Basis berufen.

## 2. Ausgangspunkt und grundlegende Motivation für die Einführung von Zielvereinbarungen

Als Ausgangspunkt ist festzuhalten, dass aus Sicht des Rektorats die Organisationsform der ZWE ihren festen Platz in der Organisationsstruktur der RUB hat. Dafür gibt es zwei wesentliche *Begründungen*:

- ZWE sind darauf ausgerichtet, bezogen auf bestimmte Problemfelder wissenschaftlichen Fortschritt an Schnittstellen zwischen Fächern zu erzeugen und damit Abgrenzungen zwischen Fakultäten zu überwinden. Die fächerübergreifende Kooperation wird institutionalisiert und damit strukturell gefördert.
- ZWE sind entsprechend ihrem Charakter als „zentrale“ Institutionen in besonderem Maße verpflichtet, Beiträge zu den Zielen und Profilmerkmalen der RUB zu erbringen. Darin steckt für die RUB der wesentliche „Mehrwert“ der Einrichtung von ZWE (im Vergleich zur Aufgabenwahrnehmung durch die Fakultäten).

Um diese Begründungen zu liefern, reicht die einmalige historische Entscheidung zur Einrichtung einer ZWE nicht aus. Statt dessen müssen die Begründungen immer wieder neu erarbeitet werden. Dadurch können die ZWE ihre Position innerhalb der RUB behaupten und bei entsprechenden Leistungen stärken.

Das Rektorat ist der Überzeugung, dass dieses fundamentale Anliegen mit dem Instrument der Zielvereinbarungen am besten zu erreichen ist. Die Begründung dafür

liegt in den Funktionalitäten und Eigenschaften von Zielvereinbarungen, die unter 3. erläutert werden.

Zielvereinbarungen sollen Anhaltspunkte bieten, um die Leistung und Qualität der ZWE-Aktivitäten regelmäßig zu hinterfragen und damit zu legitimieren. Der Beschluss, eine ZWE einzurichten, darf zu keiner unreflektierten Fortschreibung der Ausstattungen führen, sondern muss immer wieder überprüft und neu legitimiert werden. ZWE stehen grundsätzlich in Konkurrenz um zentrale Ressourcen. Es kann immer wieder neue Forschungsgebiete geben, die die Einrichtung einer weiteren ZWE sinnvoll erscheinen lassen, so daß die Zukunft einer ZWE auch in der Konkurrenz zu der Entwicklung anderer Einrichtungen zu sehen ist. ZWE müssen sich daher nicht nur an den eigenen, sondern auch an den Globalzielen der Universität messen lassen. Dies ändert nichts am grundsätzlichen Ziel, mit den ZWE einen dauerhaften institutionellen Rahmen für die Bearbeitung von Themen zu schaffen. Dauerhaftigkeit kann aber nicht ohne Legitimation gewährt werden.

### **3. Angestrebte Funktionen der Zielvereinbarungen mit den ZWE**

Zielvereinbarungen können eine Reihe wichtiger Funktionen erfüllen. Primäre Funktion der Zielvereinbarungen ist die *Legitimation*. Die ZWE sollen

- Ihre Beiträge zu den Zielen der RUB spezifizieren;
- ausgehend von der bisherigen Situation formulieren, was in Zukunft erreicht werden soll;
- sich an der Verfolgung und Erreichung der formulierten Ziele messen lassen.

Als Gegenleistung erhalten sie eine auf den Vereinbarungszeitraum bezogene Finanzierungszusage.

Zielvereinbarungen schaffen damit *Flexibilität*, denn sie sind mit einer Abkehr von einer schematischen Fortschreibung oder Kürzung der Haushalte der ZWE verbunden. Durch die Zielvereinbarungen sollen klare Bedingungen für eine Beibehaltung, Ausweitung oder Kürzung der bisherigen Budgetvolumina gesetzt werden (je nachdem, ob die Ziele erfüllt werden bzw. ob man sich besonders hohe Ziele steckt). Zielvereinbarungen und Finanzausstattung stehen in einem Verhältnis von Leistung und Gegenleistung. Dieses Verhältnis ist transparent und fixiert, so dass keine Willkürentscheidungen des Rektorats möglich sind, sondern objektive und nachvollziehbare Bedingungen für die Entscheidung vorliegen.

Zielvereinbarungen müssen auf eine bestimmte Art und Weise zustande kommen, um ihre Vorteile zu entfalten:

- Sie müssen im *Dialog* erarbeitet werden. Die konkreten Erfolgskriterien und die Zielwerte für ZWE im Rahmen der Zielvereinbarungen werden nicht vom Rektorat vorgegeben, sondern im Dialog entwickelt. .
- Sie müssen die *Autonomie* der ZWE gewährleisten. Zielvereinbarungen werden vom Rektorat nicht als Zielvorgaben und nicht als Einmischung in die Angelegenheiten der ZWE verstanden. Die Autonomie der ZWE muss unbedingt gewahrt bleiben.

Ansatzpunkt, um die Funktionen Dialogorientierung und Autonomiesicherung zu gewährleisten, ist die Verteilung der Initiativrechte im Vereinbarungsprozess zwischen Rektorat und ZWE. Es muss im Prozess genau festgelegt sein, welche Seite der Vereinbarung welche Inhalte einbringen kann. So ist es Sache des Rektorats, Zeitrahmen und Kernziele der Hochschule festzulegen. Die konkreten Zielwerte und Maßnahmen müssen hingegen von den ZWE in den Dialog eingebracht werden. Es ergibt sich ein Wechselspiel aus zentralen und dezentralen Inputs in die Vereinbarungen. Die Verteilung der Initiativrechte ist eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Gestaltung des Vereinbarungsprozesses und Ausdruck des partnerschaftlichen Verhältnisses gleichrangiger Kontraktpartner.

Darüber hinaus müssen Zielvereinbarungen mit bestimmten Inhalten versehen sein, um ihre Vorteile zu entfalten:

- Die Themen der Zielvereinbarungen basieren vorrangig auf den zentral vom Rektorat formulierten *Kernzielen der RUB*. Die Planungsanstrengungen der ZWE sollen auf diese Ziele gelenkt werden (was für die heterogenen ZWE sehr unterschiedliche Teilziele, Zielgewichtungen und Zielwerte bedeuten kann). Es resultiert ein gemeinsamer Beurteilungsmaßstab für die unterschiedlichen ZWE: was können sie zu hochschulweiten Zielen beitragen? Daneben bestehen auch noch Freiheitsgrade für zusätzliche Ziele, die aus der individuellen strategischen Planung der ZWE abgeleitet sind.
- Die Ziele sollen *ergebnisorientiert* formuliert werden. Die Zielvereinbarungen sollen einen stärkeren Leistungsbezug und eine Ziel- und Ergebnisorientierung in der Diskussion zwischen Rektorat und ZWE bewirken. Dies führt zu einem differenzierten Umgang mit Zielen und Maßnahmen: als Messgrößen im Rahmen mehrjähriger Zielvereinbarungen stehen Ergebnismaße im Vordergrund; kurzfristige jährliche Messungen können stärker maßnahmenorientiert sein (bezüglich der Maßnahmen muss allerdings Flexibilität der ZWE bestehen, sie müssen von den ZWE vorgeschlagen werden und sie sollten als „Frühwarnindikatoren“, aber nicht als Erfolgsmaßstab dienen). Die Ergebnisorientierung impliziert, dass Ziele nach Möglichkeit in Indikatoren gefasst und quantifiziert bzw. eindeutig formuliert sein sollten (z.B. ja/nein bzgl. Eintreten eines genau beschriebenen Zustandes).
- *Individualität*: Die Zielvereinbarungen sollen berücksichtigen, dass die ZWE sehr heterogen sind. Damit ist keine Steuerung nach ausschließlich einheitlichen Indikatoren wie beim Formelsystem für die Fakultäten möglich. Vielmehr werden für jede ZWE zumindest teilweise andere Zielgrößen und Messkonzepte resultieren. Die gemeinsame Klammer bleiben die dahinter stehenden Globalziele der RUB.

Für die Realisierung der Legitimationsfunktion ist die *Transparenz* der Zielvereinbarungen von zentraler Bedeutung. Durch Zielvereinbarungen sollen klare Daten über Ziele, Leistungen und Vorhaben der ZWE generiert werden. Budgets werden dadurch legitimiert, dass die Hochschulöffentlichkeit über die Vereinbarungen nachvollziehen kann, warum Gelder zugewiesen werden. Es ist somit eine Grundanforderung, dass Zielvereinbarungen hochschulintern publiziert werden und die Texte für alle zugänglich sind.

Für die ZWE bietet das Instrument eine besondere Chance, sich in der Hochschulöffentlichkeit als Träger hochschulpolitischen Fortschritts zu positionieren: Das Rek-

torat sieht den Anwendungsbereich von Zielvereinbarungen nicht auf die ZWE begrenzt. Vielmehr soll das Instrument im begrenzten und besonders geeigneten Bereich der ZWE erprobt werden; danach ist zu überlegen, ob die Erfahrungen auch auf andere Einsatzfelder übertragbar sind. Damit liegt hier ein *Pilotprojekt* von übergreifender Bedeutung für das Hochschulmanagement an der RUB vor.

#### **4. Global-/Kernziele der RUB, die Inhalte der Zielvereinbarungen sein sollten**

Die Existenzberechtigung der ZWE begründet sich v.a. aus ihrem Beitrag zum Profil der RUB. Daher sollten Zielvereinbarungen Aussagen über den individuellen Beitrag der ZWE zum Profil beinhalten.

Ein herausragendes Ziel für die ZWE ist ihr Beitrag zur

- Interdisziplinarität
- der Forschung und Lehre an der RUB. ZWE sind prädestiniert für Fragestellungen auf den Schnittstellen von Fächern. Der Abbildung und Verfolgung dieses Ziels ist in den Zielvereinbarungen besonderes Gewicht zuzumessen.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer *Kern-/Globalziele* der RUB (hier nicht als hierarchische Reihung zu verstehen):

- Forschungsleistung,
- Internationalisierung,
- Entwicklung von modularisierten Angeboten interdisziplinärer Lehre im Kontext der gestuften Studiengänge der Fakultäten („Master“-Ebene),
- Drittmittellorientierung,
- regionale Vernetzung,
- Serviceorientierung und Außendarstellung der RUB,
- Entwicklung Weiterbildungsangebote (auch entgeltlich),
- Nachwuchsförderung.

Die ZWE sollten folgendermaßen mit diesen Zielformulierungen umgehen:

- Die Ziele für die spezielle ZWE gewichten und ggf. durch weitere Ziele ergänzen, die für das Profil der jeweiligen ZWE entscheidend sind.
- Erarbeiten, welche konkreten Teilziele für die ZWE mit den Globalzielen verbunden sind.
- Indikatoren und Messansätze für diese Teilziele entwickeln und vorschlagen.
- Die bisherige Zielerreichung analysieren und angestrebte Zielwerte sowie entsprechende Maßnahmen vorschlagen.

Hier wird die Grundlogik des „*Gegenstromprinzips*“ deutlich: Das Rektorat gibt ein globales, strategisches Ziel vor (Bsp.: die ZWE sollen einen Beitrag zur Internationalisierung der RUB leisten). Die inhaltliche Ausfüllung des Ziels und der Vorschlag für Zielwerte (d.h. für angestrebte Zielausmaße) liegt zunächst bei der einzelnen ZWE und kann sehr heterogen ausfallen (Bsp.: eine ZWE strebt Publikationen in ausländischen Zeitschriften an, eine andere will ausländische Gastwissenschaftler einladen;

ZWE starten von unterschiedlichen Drittmittelniveaus). Damit wird der Autonomie und Unterschiedlichkeit der ZWE Rechnung getragen, gleichzeitig wird aber eine inhaltliche Klammer und konsistente Ausrichtung der Einzelvereinbarungen geschaffen.

Die strategische Planung des Rektorats für die Universität befindet sich noch in einer frühen Phase (s. das im November 1999 vom Senat zustimmend zur Kenntnis genommene Strategiepapier). Daher bleiben die zu berücksichtigenden Ziele in der ersten Runde der Zielvereinbarungen sehr allgemein und abstrakt (wodurch großer Spielraum für die Konkretisierung durch die ZWE bleibt). Es läuft somit in der ersten Runde auf die Vorgabe von wenigen prioritären Globalzielen hinaus, die es bei den Zielvereinbarungen zu berücksichtigen gilt. Bei Fortschreiten der strategischen Planung der RUB als Ganzes ist es in den kommenden Jahren denkbar, dass die genannten Ziele einen höheren Konkretisierungsgrad erhalten (*fiktives Bsp.*: Wenn die RUB feststellen würde, dass ihre internationale Reputation massiv darunter leidet, dass in Bochum keine internationalen Kongresse stattfinden, könnte das allgemeine Ziel Internationalisierung in diese Richtung konkretisiert werden).

Die vom Rektorat vorgegebenen Ziele sind nicht als abschließender Katalog, sondern als Interessensbekundung des Rektorats im Vereinbarungsprozess zu verstehen. D.h. sie müssen im Mittelpunkt der Vereinbarungen stehen, es kann daneben aber noch andere, individuelle Ziele der ZWE geben (und die Gewichtungen der Ziele können sehr unterschiedlich ausfallen; wenn eine ZWE z.B. keinerlei Möglichkeiten hat, international zu agieren, muss das Internationalisierungsziel auch nicht künstlich in Zielvereinbarungen umgesetzt werden). Darüber wird im Rahmen der Zielvereinbarungen ein Dialog geführt. Das Rektorat artikuliert mit obigem Zielkatalog bereits vorab, welche Kriterien aus Rektoratssicht bei diesem Dialog eine wesentliche Rolle spielen. Wenn Vorschläge von allen ZWE bezüglich ihrer Beiträge zu den Globalzielen vorliegen, muss das Rektorat in einer Gesamtschau überprüfen, ob insgesamt für die einzelnen Globalziele genug getan wird.

### **5. Indikatoren/Messgrößen für Zielverfolgung und Zielerreichung**

Die Formulierung strategischer Ziele durch das Rektorat wird nicht vorab, sondern erst in der zu schließenden Zielvereinbarung durch konkrete Indikatoren/Messgrößen ergänzt. Das Rektorat und die ZWE legen hierbei – mit dem Recht zur Erstinitiative bei der ZWE - gemeinsam einzelne, besonders wichtige Messgrößen für Aufgabenübernahme und Leistung der ZWE fest. Diese Messgrößen werden verwendet, um die Zielverfolgung durch die ZWE abzubilden und die Zielerreichung zu messen. Dadurch werden die oben dargestellten Globalziele präzisiert, da bestimmte Teildimensionen der Ziele herausgehoben werden. Dabei müsste nach folgenden *Grundsätzen* verfahren werden:

- Es gibt einen stark begrenzten, einheitlichen Grundbestand an Indikatoren, der für alle ZWE aussagekräftig ist (mit dem Zweck, begrenzte Vergleiche zwischen den ZWE der RUB zuzulassen). Dies sind in erster Linie die eingeworbenen Drittmittel im Verhältnis zum wissenschaftlichen Personal. Ein weiterer begrenzter Vergleichsindikator ergibt sich dadurch, dass die Ziele insgesamt im Verhältnis zum Personalbestand realistisch sein sollten (von grösseren Einrichtungen werden qualitativ oder quantitativ „grössere“ Ziele erwartet).

- Der Regelfall besteht aber in sehr heterogenen Messkriterien je nach spezifischer Situation der ZWE. Individuellen Messansätzen soll großer Spielraum gegeben werden. Das Initiativrecht für den ersten Entwurf der Messkonzepte und Zielwerte liegt bei den ZWE. Es wird darauf zu achten sein, dass die vom Rektorat anschließend in die Verhandlungen eingebrachten Zielpräzisierungen und Indikatoren nicht rigiden Zielvorgaben entsprechen, sondern dass auf Ebene der Messung/Umsetzung von Globalzielen die eigenständigen Profile der ZWE stark im Vordergrund stehen.
- Bei den Messkonzepten sollte versucht werden, die eigene Leistung mit den Leistungen der Vergangenheit zu vergleichen bzw. im Sinne von „Benchmarking-Indikatoren“ Relationen zwischen eigener Leistung und Leistungen vergleichbarer Einrichtungen außerhalb der RUB zu bilden.

## **6. Verfahrensregeln für Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen können dann ihre Funktionen erfüllen, wenn sie verfahrensmäßig adäquat ausgestaltet werden. Das Rektorat gibt bestimmte *formale Regeln* für die Zielvereinbarungen vor:

- Vereinbarungen sind obligatorisch für alle ZWE abzuschließen, v.a. aufgrund der Legitimationsfunktion für Ausstattungen.
- Der Zeithorizont und die Meilensteine für die erste Vereinbarungsrunde sind zwischen Rektorat und CHE in der Vereinbarung über das Pilotprojekt als Eckdaten festgelegt worden: Die ZWE sollen bis 31.3.2001 einen Zielvereinbarungstext vorlegen, der auf einem internen strategischen Planungsprozess beruht. Dieser wird ab April 2001 zwischen ZWE und Rektorat verhandelt. Erste Unterzeichnungen von Zielvereinbarungen sind für Mai 2001 anzustreben.
- Die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt vier Jahre. Die ZWE berichten jährlich über den Stand der Umsetzung und Meilenstein-/ Zielerreichung. Dabei sind die erarbeiteten Messansätze zu verwenden. Innerhalb der vier Jahre erfolgt jährlich eine Erneuerung der Vereinbarungen; dabei besteht die Möglichkeit zur jährlichen Anpassung der Planungen bei veränderten Gegebenheiten.
- Das Rektorat fordert die ZWE zu Beginn 2001 auf, Zielvereinbarungsangebote vorzulegen. Durch diese Aufforderung wird ein „Formular“ für die Zielvereinbarungen festgelegt.
- Grundlegendes Gestaltungs- und Ablaufprinzip für Zielvereinbarungen ist das „Gegenstromverfahren“: Das Rektorat setzt Impulse formaler bzw. allgemeiner Art, die Inhalte, Ideen und Details kommen von den ZWE; beides wird in der Verhandlung zusammengeführt.
- Das Zielvereinbarungsangebot legt zudem fest, dass die Formulierung von Zielen über eine Diagnose des Status Quo begründet werden soll. Strebt man beispielsweise ein bestimmtes Drittmittelvolumen an, muss man die Vorjahreswerte kennen, um zu beurteilen, wie anspruchsvoll die Zielsetzung ist. Auch sind Defizite in Bezug auf die Globalziele zu ermitteln, um mit den Vereinbarungen konkret dort anzusetzen.

- Die Kontrakte werden vom Rektor und von den Leitern der ZWE unterzeichnet und sind in der Hochschule öffentlich zugänglich.
- Es soll ein Controlling der angestrebten Ziele ermöglicht werden. Dazu sind die Ziele so zu formulieren bzw. in Indikatoren/Messwerte umzusetzen, dass ihre Erreichung eindeutig prüf- und messbar wird. Die ZWE werden dabei von der Hochschulverwaltung unterstützt.
- Im Rahmen des Controllings spielen Zielhierarchien eine wichtige Rolle, z.B. durch Herunterbrechen von Globalzielen in Teil-Ergebnisziele und in Maßnahmen. Entscheidend ist, mit den Ebenen richtig umzugehen: die Globalziele entsprechen dem Rektorats-Impuls, sind also Grundlage der Vereinbarung. Vereinbart werden Teil-Ergebnisziele und ggf. Maßnahmen, erstere als Erfolgsmaßstab und letztere als Indiz für zielorientiertes Handeln.

Ein wesentliches Element der Verfahrensgestaltung ist der *Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses*. Die Zielvereinbarungen sollen in der ersten Runde in folgenden Schritten erarbeitet werden:

1. Das Rektorat entwirft die Leitlinien und koppelt diese mit den ZWE zurück.
2. ZWE-Leitungen und Rektorat diskutieren die Grundlagen des Zielvereinbarungsprozesses auf einem gemeinsamen Workshop. Dadurch sollen gemeinsame Grundvorstellungen über das Instrumentarium entwickelt und die Ideen und Vorschläge der ZWE zu Beginn des Prozesses eingebracht werden.
3. Das Rektorat fordert die ZWE zur Abgabe eines Zielvereinbarungsangebots auf. Diese Aufforderung enthält einen Zielvereinbarungstext mit Leerstellen. Dies setzt somit den formalen Rahmen für die Vereinbarungen, benennt die grundlegenden Globalziele der RUB und fordert die ZWE zur Abgabe eines inhaltlich ausgefüllten Angebots auf.
4. Die ZWE erarbeiten intern die Inhalte für die Zielvereinbarungen (Stärken-Schwächen-Analyse, Zielprioritäten, Zielwerte etc.) und legen ein Angebot vor.
5. Das Rektorat realisiert eine vergleichende Gesamtschau der Angebote der ZWE. Dabei wird geprüft, ob insgesamt hinreichende Beiträge zu den einzelnen Globalzielen der RUB vorliegen. Es wird eine Position für die Einzelverhandlungen erarbeitet.
6. In Einzelverhandlungen mit den ZWE bringen beide Seiten Vorschläge ein und erfolgt eine Konsensbildung bis hin zur unterschriftsreifen Vereinbarung.
7. Die Zielvereinbarungen werden unterzeichnet und hochschulintern veröffentlicht.
8. Die Erfahrungen der ersten Runde werden ausgewertet und die Gestaltung des Verfahrens ggf. für die zweite Runde überarbeitet.

## **7. Finanzielle Effekte von Zielvereinbarungen**

Wesentliche Frage ist, wie man Zielvereinbarungen in finanzielle Größen übersetzt. Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungen und Finanzierung der ZWE sollte eindeutig beschrieben werden. Es kommt dafür eine Bandbreite finanzieller Mechanismen in Frage, die sich in der Direktheit des Zusammenhangs zwischen Vereinba-

rung und Finanzen unterscheiden. Ein direkter Zusammenhang besteht bei der Übersetzung von Vereinbarungen in eine automatisierte Formel; der Gegenpol ist ein Verzicht auf finanzielle Effekte innerhalb der Vereinbarungsperiode und lediglich eine Rückwirkung auf die finanzielle Verhandlungsposition in der darauf folgenden Vereinbarungsrunde.

Die Finanzierungsmechanismen sollen einer generellen *Grundregel* folgen: Belohnungen und Sanktionen sollten sich sowohl an der *Zielverfolgung* als auch an der *Zielerreichung* ausrichten. Belohnt man nur Zielverfolgung, erzeugt dies Anreize zur taktischen Übertreibung von erreichbaren Zielen. Belohnt man hingegen nur die Zielerreichung, wäre es für die ZWE rational, möglichst „weiche“ Ziele anzustreben und daher in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit zu untertreiben. Beides würde Zielvereinbarungen unwirksam machen. Erst wenn Zielerreichung und -verfolgung simultan einfließen, besteht die richtige Balance im Anreizsystem. Es lohnt sich dann, Ziele anspruchsvoll, aber realistisch zu formulieren und auch zu erreichen.

Im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und ZWE soll konkret folgendermaßen verfahren werden:

- Beiträge zum Profil der RUB soll eine ZWE aus einer stabilen mehrjährigen Finanzierungszusage erbringen. Wesentliche Grundlage und Belohnung für die Zielverfolgung ist damit die vierjährige Fortschreibung des Haushalts und die damit verbundene Planungssicherheit.
- Für die ZWE wurden im Rahmen des Qualitätspaktes Stellenkürzungen festgelegt. Im Rahmen der Zielvereinbarungen soll die Möglichkeit bestehen, eine Gegenbewegung dazu zu realisieren: Durch Einrichtung eines Mittelpools beim Rektorat, um den die ZWE mit ihren Zielen konkurrieren, können einzelne ZWE mit herausragenden Zielen Mittelzuwächse für den mehrjährigen Vereinbarungszeitraum anstreben. Auch dies deckt die Komponente Zielverfolgung ab. Hier handelt es sich um eine Vor-/Anschubfinanzierung für besondere Fälle, in denen sich ZWE sehr hochgesteckte Ziele vornehmen.
- Zielverfolgung wird zudem in dem besonderen Fall finanziell honoriert, dass entgeltliche Weiterbildungsangebote durch die ZWE aufgebaut werden: Die Einnahmen stehen mit Ausnahme von overhead-Kosten zur freien Verwendung in den ZWE.
- Die Frage ist, ob man innerhalb der vierjährigen Vereinbarungsperiode finanzielle Mechanismen in Bezug auf die Zielerreichung benötigt (z.B. durch Mittelsperren bei Zielverfehlungen o.ä.). Das Rektorat hält das zunächst nicht für erforderlich. Statt dessen muss allen Beteiligten bewusst sein, dass der Erfolg bei der Zielerreichung für die im kommenden Vereinbarungszeitraum zugesagte Finanzausstattung relevant ist. Werden Ziele verfehlt, ist die Fortschreibung der Ausstattung in Frage gestellt. Hohe Zielerreichung ist die Voraussetzung für Verhandlungen über Budgetausdehnungen. Der Anreiz für die ZWE, ihre Reputation als dauerhafter Verhandlungspartner des Rektorats nicht zu verlieren, erscheint hinreichend.
- Längerfristig ist dieser Zusammenhang drastischer formuliert: Bei zweimaliger gravierender Zielverfehlung wird die Existenz der ZWE in Frage gestellt, d.h. es



wird geprüft, ob ein Verfahren zur Auflösung der Einrichtung (mit sozialverträglicher Abwicklung) einzuleiten ist.

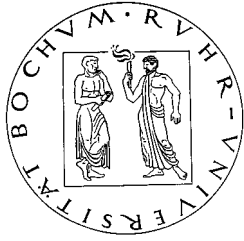
- Schließlich kann sich die Zielerreichung dadurch finanziell niederschlagen, dass bei zusätzlich als Anschubfinanzierung gewährten Mitteln eine Verfehlung der Zielwerte dazu führt, dass ein bestimmter Prozentsatz der Zusatzgelder zurückzuzahlen ist.

Die Zielvereinbarungen sollen einen Ressourcenteil enthalten, in dem die Personal- und Sachmittel für den Vereinbarungszeitraum und die finanziellen Anreizmechanismen festgelegt sind.

### **8. Einbindung von Zielvereinbarungen in das Managementinstrumentarium der RUB**

Zielvereinbarungen sind kein isoliertes Instrument; sie stehen in wechselseitigen Beziehungen zu anderen Managementinstrumenten. Wie diese Beziehungen aus Sicht des Rektorats aussehen, sollte klar formuliert werden. Folgende Wechselwirkungen erscheinen relevant:

- Das *Berichtswesen* der ZWE ist das Fundament für Zielvereinbarungen, denn Ziele sollten immer aus einer Zustandsbeschreibung und -analyse abgeleitet sein. Werden Zielvereinbarungen eingeführt, so sind die Inhalte der Berichte darauf abzustimmen. Das Berichtsinstrumentarium muss sich mit den veränderten Anforderungen mitentwickeln. Überlegungen dazu sind auf Basis der gesammelten Erfahrungen in der ersten Vereinbarungsrunde anzustellen.
- Zielvereinbarungen können mit *externen Anforderungen* an RUB und ZWE verbunden werden, z.B. Qualitätspakt. Ein Beispiel dafür wurde beim Finanzierungsmechanismus gezeigt. Trotz dieses Zusammenhangs muss betont werden: Die Zielvereinbarungen mit den ZWE sollen ein generelles und dauerhaftes Steuerungsinstrument sein und nicht auf einmalige externe Ereignisse – wie Qualitätspakt – ausgerichtet sein. Eine weitere externe Anforderung besteht in der Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen: Die Leistungen, die in eine Leistungsrechnung eingehen, müssen mit den Zielvereinbarungen korrespondieren.
- Zielvereinbarungen mit ZWE können *analoge Steuerungsfunktionen* zu anderen Instrumenten wahrnehmen. So sind die Zielvereinbarungen von der Steuerungs- und Legitimationswirkung her ein logisches Gegenstück zur formelgebundenen Finanzierung der Fakultäten (in Bezug auf Koppelung der Finanzmittel an Leistungs- und Volumenkriterien), auch wenn sich die Methoden unterscheiden.



## **Zielvereinbarung zwischen dem XXX und dem Rektorat der Ruhr-Universität Bochum**

### **1. Präambel**

Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen sind darauf ausgerichtet, wissenschaftlichen Fortschritt an Schnittstellen zwischen Fächern zu erzeugen und Beiträge zu den Zielen und Profilmerkmalen der RUB zu erbringen. Dies rechtfertigt ihre dauerhafte Einrichtung. ZWE müssen jedoch regelmäßig nachweisen, dass sie diese Leistungen erbringen und dadurch ihre Personal- und Finanzausstattung legitimieren. Zu diesem Zweck werden zwischen allen ZWE der RUB und dem Rektorat Zielvereinbarungen geschlossen. In der folgenden Zielvereinbarung soll das XXX

- den Beitrag und die Prioritäten in Bezug auf die Ziele der RUB spezifizieren und ggf. um eigene Ziele ergänzen;
- ausgehend von der bisherigen Situation formulieren, was in Zukunft (innerhalb des Vereinbarungszeitraums) erreicht werden soll;
- sich an der Verfolgung und Erreichung der formulierten Ziele messen lassen und zu diesem Zweck ergebnisbezogene Mess- und Prüfkonzepte entwerfen.

Als Gegenleistung erhält das XXX eine auf den Vereinbarungszeitraum bezogene Gesamt-Finanzierungszusage. Damit ist der Abschluss der Vereinbarungen für die ZWE obligatorisch.

Alle über das Ausgangsformular hinausgehenden Inhalte der Zielvereinbarung werden autonom von dem XXX auf Basis einer strategischen Planung der ZWE erarbeitet und anschließend im Dialog mit dem Rektorat verhandelt. Die beiderseitig unterzeichnete Zielvereinbarung wird hochschulintern veröffentlicht.

Die Intentionen und Konditionen der Zielvereinbarungen sind in den „Leitlinien des Rektorats für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen der RUB“ festgelegt. Die Leitlinien sind beiderseitig verbindliche Grundlage für zu schließende Zielvereinbarungen.

### **2. Kernziele der RUB**

Die Existenzberechtigung der ZWE begründet sich v.a. aus ihrem Beitrag zum Profil der RUB. Daher sollten Zielvereinbarungen Aussagen über den individuellen Beitrag der

ZWE zum Profil beinhalten. Herausragendes Ziel ist dabei der Beitrag zur Interdisziplinarität der Forschung und Lehre an der RUB.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer Kernziele der RUB (hier nicht als hierarchische Reihung zu verstehen):

- Forschungsleistung,
- Internationalisierung,
- Modularisierung interdisziplinärer Lehrmodule auf der 'Master'-Ebene,
- Drittmittelorientierung,
- regionale Vernetzung,
- Serviceorientierung und Außendarstellung der RUB,
- Entwicklung von Weiterbildungsangeboten (auch entgeltlich),
- Nachwuchsförderung.

Das XXX sollte

- die Ziele gewichten, Prioritäten setzen und ggf. durch weitere Ziele ergänzen, die für das Profil der jeweiligen ZWE entscheidend sind (Prioritätensetzung ist ein wesentliches Anliegen: Die ZWE sollten sich auf 'echte' Schwerpunkte konzentrieren und nicht versuchen, den gesamten Zielkatalog möglichst gleichmäßig abzudecken; es müssen nicht zu allen genannten Zielen Aussagen gemacht werden),
- erarbeiten, welche konkreten Teilziele mit den Globalzielen verbunden sind,
- Indikatoren und Messansätze für diese Teilziele entwickeln und vorschlagen,
- die bisherige Zielerreichung analysieren und angestrebte Zielwerte sowie zielführende Maßnahmen vorschlagen.

### 3. Ziele des XXX

Für das XXX stehen aus dem Zielbündel der RUB die folgenden Ziele (ggf. ergänzt um weitere, eigene Ziele) im Vordergrund:

Ziel (aus obigem Katalog entnommen oder ergänzend dazu)	Prioritätsgrad für das XXX, Begründung für Prioritäten
.....	

Diese Ziele werden im Rahmen der Zielvereinbarung vom XXX präzisiert und messbar gemacht. Dazu sind folgende Schritte der Zielbildung in dieser Zielvereinbarung dokumentiert:

1. Die für das XXX prioritären Ziele aus dem obigen Katalog lassen sich aufgrund der besonderen Gegebenheiten im XXX in folgende Teilziele zerlegen:
  - .....
 (Bsp.: Internationalisierung kann sich konkretisieren in multinationalen Forschungs-kooperationen, Wirken von Wissenschaftlern der RUB im Ausland, personelle Inter

nationalisierung an der RUB u.v.m.)  
(die Auswahl der Teilziele sollte auch kurz begründet werden)

2. Die ausgewählten Teilziele werden über folgende Indikatoren/Messgrößen gemessen (dabei gelten die in den Leitlinien formulierten Grundsätze der Indikatorbildung):

- .....

3. Anhand der Indikatoren wird der Status Quo als Ausgangspunkt für die Zielvereinbarungen beschrieben. Für die Indikatoren liegen folgende Ist-Messwerte vor:

- .....

4. Der Status Quo wird zu einer Stärken-Schwächen-Diagnose verwendet. Um auf den Stärken aufbauen zu können und die vorliegenden Schwächen zu überwinden, sollten in folgenden Bereichen im Vereinbarungszeitraum besondere Anstrengungen unternommen werden:

- .....

#### 4. Gegenstand der Vereinbarung und Controlling

Als Ergebnis der schrittweisen Zielanalyse in Abschnitt 3 sollen folgende Ziele zum Gegenstand der Zielvereinbarungen 2001-2005 gemacht werden:

Konkrete Beschreibung des Teilziels	Indikatoren/ Meßgrößen	Zielwerte (mit Meilensteinen im Laufe der vier Jahre)
.....		

Die festgelegten Zielwerte und die Meilensteine sind Grundlage für das Controlling der Umsetzung der Zielvereinbarungen und damit für die Messung und Beurteilung des Erfolgs des XXX. Meilensteine entsprechen prüfbareren Zwischenschritten/-ergebnissen zu bestimmten Zeitpunkten während der vierjährigen Laufzeit der Zielvereinbarungen.

#### 5. Geplante Umsetzung durch das XXX

Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, plant das XXX folgende Aktivitäten und Maßnahmen:

- .....

Die Durchführung der Maßnahmen ist nicht der Maßstab für den Erfolg.

#### 6. Zeitplanung und Berichtspflicht

Die Laufzeit der Zielvereinbarung beträgt ab Datum des Abschlusses vier Jahre. Das XXX berichtet jährlich über den Stand der Umsetzung und Meilenstein-/ Zielerreichung. Dabei sind die erarbeiteten Messansätze zu verwenden. Innerhalb der vier Jahre erfolgt

jährlich eine Erneuerung der Vereinbarungen; dabei besteht die Möglichkeit zur jährlichen Anpassung der Planungen bei veränderten Gegebenheiten.

## 7. Finanzierungszusagen des Rektorats

Die Finanzierung des XXX aus Mitteln der RUB soll eine Kombination aus Honorierung der Zielverfolgung und der Zielerreichung sein. Für die Zielverfolgung gilt:

- Beiträge zum Profil der RUB soll eine ZWE aus einer stabilen mehrjährigen Finanzierungszusage erbringen. Wesentliche Grundlage für die Zielverfolgung ist damit die Fortschreibung des Haushalts des XXX bis 2005. Daraus resultiert folgende Finanzierungszusage (vorbehaltlich unerwarteter Änderungen bei der staatlichen Mittelzuweisung an die RUB und vorbehaltlich der Verteilungsergebnisse der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf Landes- und Hochschulebene):

	2002	2003	2004	2005 (teilw.)
<b>Haushaltsvolumen</b>				
<b>Personal-mittel</b>				
<b>Sachmittel</b>				

- Steckt sich eine ZWE in bestimmten Bereichen besonders hohe Ziele, kann in besonderen Fällen eine Vor-/Anschubfinanzierung aus Zusatzmitteln des Rektorats erforderlich sein. Das XXX verfolgt in den Bereichen X, Y, Z besonders hochgesteckte Ziele und erhält daher für die Laufzeit der Zielvereinbarung folgende Zusatzmittel (in folgenden jährlichen Raten): ..... (*Gegenstand der Verhandlung zwischen XXX und Rektorat!*)

Finanzielle Anreize zur Zielerreichung werden in folgender Weise gesetzt:

- Die Erfolge bei der Zielerreichung werden für das zugesagte Haushaltsvolumen ab 2005 relevant sein. Werden die Ziele verfehlt, muss das XXX damit rechnen, dass die Ausstattung zurückgefahren wird. Hohe Zielerreichung ist die Voraussetzung für Verhandlungen über Budgetausdehnungen.
- Bei gravierender Zielverfehlung über zwei Laufzeiten von Zielvereinbarungen wird die Existenz des XXX in Frage gestellt, d.h. es wird geprüft, ob ein Verfahren zur Auflösung der Einrichtung (mit sozialverträglicher Abwicklung) einzuleiten ist.
- Werden die Zielwerte X,Y,Z nicht erreicht, sind X Prozent der Zusatzmittel des Instituts für Arbeitswissenschaft zurückzuzahlen.

### **Anmerkung:**

„X“, „Y“, „Z“ bzw. „....“ sind Platzhalter, die durch konkrete Angaben der ZWE zu ersetzen sind.



## **Zielvereinbarung zwischen dem Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik und dem Rektorat der Ruhr-Universität Bochum**

### **1. Präambel**

Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen sind darauf ausgerichtet, wissenschaftlichen Fortschritt an Schnittstellen zwischen Fächern zu erzeugen und Beiträge zu den Zielen und Profilmertalen der RUB zu erbringen. Dies rechtfertigt ihre dauerhafte Einrichtung. ZWE müssen jedoch regelmäßig nachweisen, dass sie diese Leistungen erbringen und dadurch ihre Personal- und Finanzausstattung legitimieren. Zu diesem Zweck werden zwischen allen ZWE der RUB und dem Rektorat Zielvereinbarungen geschlossen. In der folgenden Zielvereinbarung hat das Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik

- den Beitrag und die Prioritäten in Bezug auf die Ziele der RUB spezifiziert und um eigene Ziele ergänzt;
- ausgehend von der bisherigen Situation formuliert, was in Zukunft (innerhalb des Vereinbarungszeitraums) erreicht werden soll;
- sich verpflichtet, sich an der Verfolgung und Erreichung der formulierten Ziele messen zu lassen, und hat zu diesem Zweck ergebnisbezogene Mess- und Prüfkonzepte entworfen.

Als Gegenleistung erhält das Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik eine auf den Vereinbarungszeitraum bezogene Gesamt-Finanzierungszusage.

Alle über das Ausgangsformular hinausgehenden Inhalte der Zielvereinbarung wurden autonom von dem Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik auf Basis einer strategischen Planung der ZWE erarbeitet und anschließend im Dialog mit dem Rektorat vereinbart. Die beiderseitig unterzeichnete Zielvereinbarung ist hochschulintern veröffentlicht.

Die Intentionen und Konditionen der Zielvereinbarungen sind in den „Leitlinien des Rektorats für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen der RUB“ festgelegt. Die Leitlinien sind beiderseitig verbindliche Grundlage für die geschlossene Zielvereinbarung.

## 2. Kernziele der RUB

Die Existenzberechtigung der ZWE begründet sich v.a. aus ihrem Beitrag zum Profil der RUB. Daher sollen Zielvereinbarungen Aussagen über den individuellen Beitrag einer ZWE zum Profil beinhalten. Herausragendes Ziel ist dabei der Beitrag zur Interdisziplinarität der Forschung und Lehre an der RUB.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer Kernziele der RUB (hier nicht als hierarchische Reihung zu verstehen):

- Forschungsleistung,
- Internationalisierung,
- Modularisierung interdisziplinärer Lehrmodule auf der 'Master'-Ebene,
- Drittmittellorientierung,
- regionale Vernetzung,
- Serviceorientierung und Außendarstellung der RUB,
- Entwicklung von Weiterbildungsangeboten (auch entgeltlich),
- Nachwuchsförderung.

Das Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik hat die Ziele gewichtet, Prioritäten gesetzt und durch weitere Ziele ergänzt, die für das Profil der ZWE entscheidend sind.

## 3. Ziele des Instituts für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik

Die vorliegende Zielvereinbarung zwischen IEE und Rektorat ist wie folgt aufgebaut:

- Im Unterabschnitt 3.0 wird das Zielsystem des IEE in seinen Interdependenzen entwickelt und der funktionale Beitrag erläutert, den das internetgestützte Lehr- und Lernsystem „Blackboard“ zur Zielerreichung leisten soll;
- die Unterabschnitte 3.1 bis 3.4 erläutern die Ziele im einzelnen und brechen diese auf Teilziele, Indikatoren und Zielwerte herunter. Eine dezidierte Stärken-Schwächen-Analyse wird nicht vorgenommen, da diese - nach Einschätzung des Instituts - für die Zwecke der Zielvereinbarung nur im Vergleich mit den übrigen zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und ggf. thematisch ähnlich ausgerichteten Institutionen anderer Universitäten sinnvoll vorgenommen werden kann. Jene Felder, auf denen das IEE besondere Anstrengungen unternehmen wird, sind aber anhand der jeweiligen Zielwerte leicht zu identifizieren;
- die aus Institutssicht wichtigsten Zielwerte werden dann im vierten Kapitel als Gegenstände für das Controlling der Zielvereinbarung vorgeschlagen;
- im fünften Kapitel wird zusammenfassend dargestellt, welche Aktivitäten und Maßnahmen das IEE zur Erreichung seiner Ziele plant;
- schließlich definieren die Kapitel 6 und 7 die Berichtspflichten des IEE und die Finanzierungszusagen des Rektorats.

### 3.0 Das Zielsystem des IEE

Für das Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik stehen aus dem Zielbündel der RUB die in Abbildung 1 dargestellten Ziele im Vordergrund. Mit höchster Priorität strebt das IEE in diesem System nach **Interdisziplinarität** in Forschung und Lehre. **In der Forschung** stellt die multidisziplinäre Herkunft der Professoren und der

wiss. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Basis dar, von der aus disziplinenübergreifende Forschungsvorhaben – wie das gerade erfolgreich abgeschlossene Projekt „*Veränderungspotentiale und Strukturwandel im Südlichen Afrika...*“ oder das am IEE angesiedelte Graduiertenkolleg „*Systemeffizienz und Systemdynamik in Entwicklungsländern...*“ – konzipiert und durchgeführt werden.

In der **Lehre** sind es die multidisziplinären Hintergründe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Graduiertenkolleg sowie der Studierenden in dem seit Wintersemester 2000/2001 am IEE angebotenen Studiengang „*Master of Arts in Development Management*“, die zusammen mit dem breiten wissenschaftlichem Spektrum der jeweils Lehrenden disziplinenübergreifende Lehrveranstaltungen erst sinnvoll und möglich machen.

Der interdisziplinäre Ansatz des IEE in Forschung und Lehre ist das wichtigste Pfund, mit dem das IEE bei der Verfolgung seiner Internationalisierungs- und seiner Drittmitteleinwerbungsstrategie wuchern kann.

- Der **interdisziplinäre Forschungsansatz** des Instituts macht es seinen Angehörigen vergleichsweise leicht, projektbezogene Kooperationen mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland einzugehen und dort zu arbeiten. Auch steigert er – im Vergleich zu monodisziplinär arbeitenden Einrichtungen – die Attraktivität des IEE für ausländische Gastwissenschaftler, die für einen befristeten Zeitraum im IEE forschen wollen. Interdisziplinarität ist ebenfalls die Basis für die Einwerbung von Forschungsmitteln bei Dritten. Diese finanzieren schon jetzt in erheblichem Maß Personal-, Sach- und Feldforschungskosten, die im Rahmen von interdisziplinären Verbundvorhaben entstehen. Darüber hinaus akquiriert das IEE Stipendienmittel für am Institut tätige Gastwissenschaftler.



Abb. 1: Das Zielsystem des IEE



- Die dokumentierten Forschungsleistungen der IEE-Angehörigen, **interdisziplinäre Lehrkonzepte** und ambitionierte Betreuungsangebote haben die Deutsche Forschungsgemeinschaft bewogen, das am IEE angesiedelte *Graduiertenkolleg* nunmehr auch in seiner dritten Phase zu fördern. Interdisziplinärer Forschungsansatz und erfolgreich umgesetzte interdisziplinäre Lehrkonzepte bilden auch das Fundament des Zusatzstudiengangs „*Master of Arts in Development Management*“, der mit Stipendien und Sachmitteln durch den DAAD, das Ökumenische Studienwerk, die Konrad-Adenauer-Stiftung und die Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit gefördert wird. Das interdisziplinäre, vollständig in englischer Sprache unterbreitete Lehrangebot dieses Zusatzstudiengangs des IEE füllt in der deutschen und europäischen Hochschullandschaft ganz offensichtlich eine Marktlücke. Die überwältigende Resonanz von Interessierten und von Bewerberinnen und Bewerbern aus Afrika, Asien, Europa, Lateinamerika und Ozeanien belegt dies eindrucksvoll und würde es dem IEE – entsprechende Lehr- und Betreuungskapazitäten vorausgesetzt – ohne weitere Werbeanstrengungen ermöglichen, die Anzahl seiner ausländischen Studierenden noch erheblich auszuweiten.

Aufbauend auf den Erfahrungen in der Umsetzung interdisziplinärer Konzepte in der Forschung und in der Lehre befasst sich das IEE derzeit mit der Entwicklung von **entgeltlichen Weiterbildungsangeboten**. Diese sollen auf der einen Seite jenen Studierenden unterbreitet werden, die aufgrund von Kapazitätsbeschränkungen des IEE nicht zum Studium im Rahmen des Master of Arts in Development Management zugelassen werden können. Die Entgelte werden dabei so kalkuliert, dass sie die Engpässe des IEE in Lehre und Betreuung beseitigen. Auf diese Weise können für die Ruhr-Universität Bochum zusätzliche ausländische Studierende gewonnen werden, ohne dass der Universität dadurch nennenswerte zusätzliche Kosten entstehen würden. Ein weiterer Beitrag sowohl für die Internationalisierungsstrategie von IEE und Ruhr-Universität insgesamt als auch für den Drittmittelbestand des Instituts wird durch die angestrebte **Modularisierung** aller Lehrinhalte des IEE-Zusatzstudiengangs erwartet. Diese ist eine wichtige Voraussetzung für das geplante Angebot von Lehreinheiten aus dem Masterstudiengang des IEE an ausländischen Partnerhochschulen.

Als bedeutsames Nebenprodukt seiner Aktivitäten in Forschung und Lehre sieht das Institut die für die Fakultäten und das Rektorat der Ruhr-Universität Bochum erbrachten **Serviceleistungen**. Sie erstrecken sich

- **für die Fakultäten** auf die Vernetzung des Lehrangebots des IEE-Studiengangs mit anderen Masterstudiengängen der Ruhr-Universität sowie auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Fakultäten durch die fachliche Mitbetreuung von Doktoranden;
- **für das Rektorat** der RUB auf die Mitgestaltung der Außenbeziehungen durch deren inhaltliche Ausfüllung insbesondere bei Kooperationsbeziehungen in Entwicklungsländern sowie auf Managementleistungen des IEE für das Sasakawa Young Leaders Fellowship-Programm der Ruhr-Universität.

Ein wichtiges Instrument, das das IEE bei der Verwirklichung seiner Ziele nutzen will und wird, ist das „Blackboard“, ein internetgestütztes Lehr- und Lernsystem. Dieses System wird vom Rechenzentrum der RUB bereit gestellt und soll durch das IEE zum Aufbau einer Ressourcenbasis für Entwicklungsforscher genutzt werden. Das Blackboard soll als Serviceleistung des IEE eine breite Basis an regelmäßig aktualisierten, thematisch geordneten und digitalisierten wissenschaftlichen Veröffentlichungen sowie Publikationen international tätiger Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit (UN-System, EU, Durchführungsorganisationen, Forschungsinstitute)

vorhalten. Diese Materialien sind zwar bereits heute vielfach über die Homepages der jeweiligen Institutionen zugänglich; der Zugriff ist aber – aufgrund der fehlenden Bündelung und den damit verbundenen langen Suchzeiten – sehr mühsam und, insbesondere für Forscher aus der Dritten Welt, häufig prohibitiv teuer. Für das IEE würde die Serviceleistung „Ressourcenbasis“ damit die Funktion erfüllen, das internationale Netz des Instituts zu Forschern im In- und Ausland zu verstärken und einen Beitrag zu dem Ziel des IEE leisten, seine Forschung stärker zu internationalisieren.

Das Blackboard soll außerdem für die Verbesserung der Lehre des IEE eingesetzt werden. Für Studierende mit entsprechender Zugangsberechtigung ist – neben der Ressourcenbasis – die Bereitstellung von studiengangrelevanten Informationen (Ordnungen, detaillierte Veranstaltungs- und Modulbeschreibungen, in den Veranstaltungen eingesetztes Lehrmaterial, studienbegleitendes Lernmaterial) über das Blackboard geplant. Synergien ergeben sich dabei hinsichtlich der Internationalisierung der Lehre sowie bei dem Bemühen, Module gegen Entgelt im Ausland anzubieten.

Zum einen erlaubt es das Blackboard den ehemaligen Studierenden des IEE nach Rückkehr in ihre Heimatländer das in Bochum erworbene Wissen bedarfsorientiert zu aktualisieren. Das IEE erhofft sich davon eine über das Studieneinde hinausreichende Bindung der Ehemaligen an das Institut und damit eine weitere Verstärkung seines Netzes von Kooperationspartnern, das insbesondere auch durch die Einrichtung einer Alumni-Vereinigung am IEE gestützt werden soll.

Schließlich soll das Blackboard als Instrument in der Fernlehre Verwendung finden. Es erlaubt, entsprechende Zugangsberechtigung vorausgesetzt, Studierenden und Lehrenden von Partnerhochschulen den Zugang zu allen oder zu ausgewählten Studienmaterialien und erleichtert so die Verbreitung – auch gegen Entgelt – von Studienmodulen des IEE.

### 3.1 Interdisziplinarität (Priorität 1)

Das IEE verfolgt das Ziel der Interdisziplinarität in der Forschung und in der Lehre (abgeleitete Teilziele). Ein Indikator für das Teilziel **Interdisziplinarität in der Forschung** ist der multidisziplinäre Hintergrund der am IEE tätigen Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter, da die multidisziplinäre Zusammensetzung des wissenschaftlichen Institutspersonals als Voraussetzung für interdisziplinäres Arbeiten gesehen wird. Derzeit sind im IEE die folgenden Disziplinen (Subdisziplinen in Klammern) vertreten:

- Geographie (Wirtschafts- und Sozialgeographie),
- Rechtswissenschaft (Internationales und Öffentliches Recht),
- Sozialwissenschaft (Politikwissenschaft, Soziologie, Statistik und Ökonometrie),
- Wirtschaftswissenschaft (Wirtschaftspolitik, Wirtschaftstheorie).

Jede der genannten Subdisziplinen ist derzeit durch einen Hochschullehrer repräsentiert. Um diese Repräsentanz auch dauerhaft in der Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerzuspiegeln, hat das IEE beschlossen, seine vier befristeten Mitarbeiterstellen prinzipiell zu teilen und dies zum 1.1.2001 auch umgesetzt. Die Stellenteilung geht mit dem Abschluss von Arbeitsverträgen einher, die auf zwei Jahre befristet sind. In diesen zwei Jahren müssen die Mitarbeiter durch die Mitarbeit an einem einreichungsfähigen Antrag an eine forschungsfördernde Organisation (DFG, VolkswagenStiftung o.ä.) dokumentieren, dass sie sich sinnvoll in die Arbeitsschwerpunkte des IEE einpassen können. Dieses Verfahren garantiert, dass sich das IEE mit seinen Forschungskonzepten immer wieder der externen Begutachtung stellen muss und –

Erfolg der Beantragung vorausgesetzt – seine personellen und finanziellen Ressourcen erweitern kann (s. dazu auch Unterabschnitt 3.2.1.1 Drittmittelwerbung).

Bereits jetzt erreichte und auch für die Zukunft angestrebte Zielwerte sind demgemäß die Repräsentanz jeder der Subdisziplinen durch je einen Hochschullehrer, sowie je eine halbe wissenschaftliche Mitarbeiterstelle.

Als zweiter Indikator für das Teilziel **Interdisziplinarität in der Forschung** dient das Vorhandensein disziplinenübergreifender Konzepte für Forschungsvorhaben. Als Zielwert strebt das Institut über die Laufzeit der Zielvereinbarungen an, durchschnittlich ein Verbundprojekt (wie z.B. das gerade beendete Forschungsvorhaben „Veränderungspotentiale und Strukturwandel im Südlichen Afrika...“, ein Graduiertenkolleg, einen Sonderforschungsbereich, eine Forschergruppe oder ein IEE-gesteuertes Forschungsnetzwerk) zu betreiben und im Durchschnitt pro Jahr einen Bestand von drei Einzelprojekten aufzuweisen, die als Anknüpfung an das genannte Veränderungspotentialeprojekt oder das Graduiertenkolleg beantragt werden. Das Institut hat dieses Ziel in den vergangenen Jahren jeweils übererfüllen können. Dabei ist allerdings für zukünftige Planungen zu berücksichtigen, dass das IEE in den letzten Jahren sein Aktivitätsspektrum mit dem Beginn seines Studiengangs und seinem zunehmenden Engagement in internationalen Hochschulkooperationen – bei gleichbleibendem Ressourcenbestand – wesentlich erweitert hat. Es ist somit eher unrealistisch, davon auszugehen, dass mehr als ein interdisziplinärer Forschungsverbund im Durchschnitt der Laufzeit der Zielvereinbarung durch das IEE eingeworben werden kann.

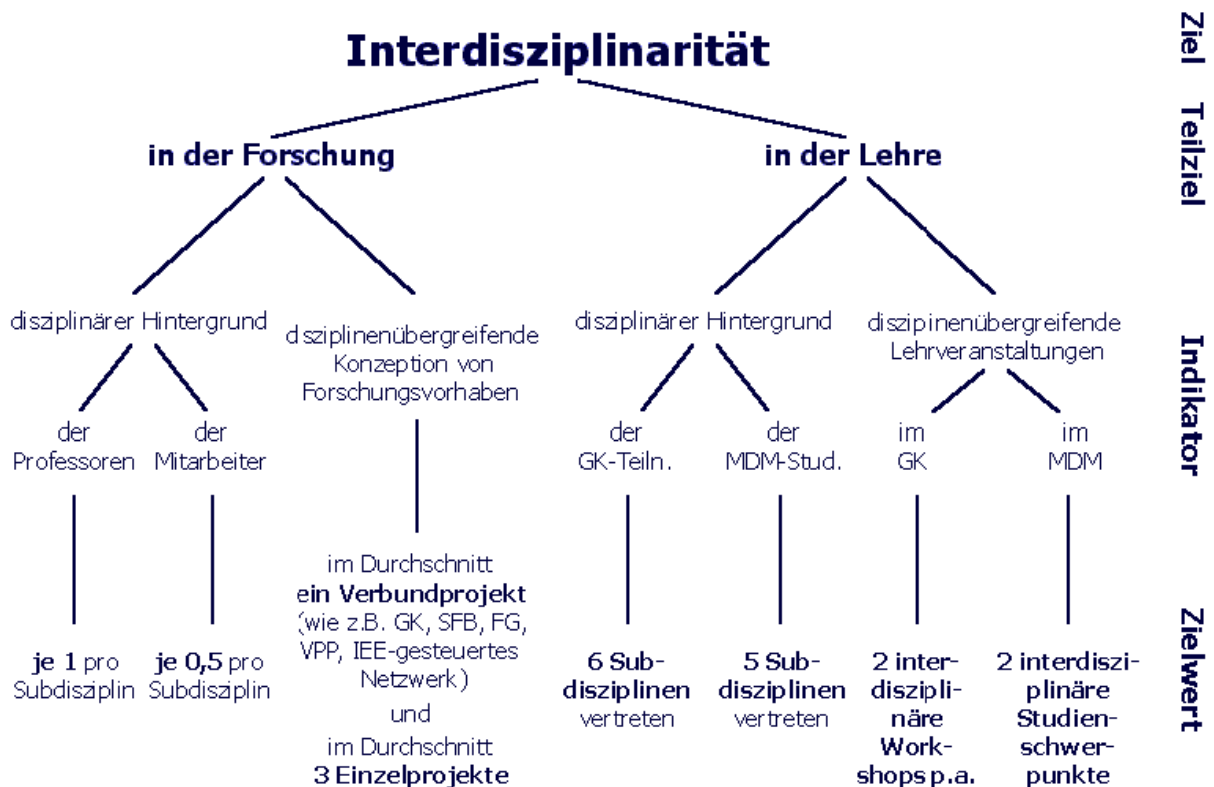


Abb. 2: IEE-Ziel **Interdisziplinarität**

Das Teilziel **Interdisziplinarität in der Lehre** konkretisiert sich zum einen an dem multidisziplinären Hintergrund der am IEE Studierenden (Indikator). Hinsichtlich der Teil-

nehmerinnen und Teilnehmer des **Graduiertenkollegs** ist zu berücksichtigen, dass neben den o.g. sieben Subdisziplinen am Kolleg Hochschullehrer aus der Islam- und Ostasienwissenschaft beteiligt sind. Als Zielwert für den wissenschaftlichen Hintergrund der im Kolleg Studierenden wird daher die Repräsentanz von sechs Subdisziplinen angestrebt. Im Gegensatz dazu rekrutieren sich die im **Masterstudiengang** Lehrenden ausschließlich aus IEE-Angehörigen. Als Zielwert wird deshalb angestrebt, dass die Studierenden aus fünf der am IEE vertretenen Wissenschaftsgebiete kommen. Sowohl für die erste als auch für die zweite Graduiertenkollegsphase und die erste Runde des Masterstudiengangs konnten die gesteckten Ziele erreicht werden.

Als weiterer Indikator für dieses Teilziel dient die Anzahl disziplinenübergreifender Lehrveranstaltungen im Graduiertenkolleg und im Masterstudiengang (Indikator). Im Kolleg soll die interdisziplinäre Lehre des IEE durch mindestens zwei einschlägige Workshops pro Jahr und im Masterstudiengang durch zwei interdisziplinär beschickte Studienschwerpunkte dokumentiert werden (Zielwerte).

### **3.2 Ziele mit Priorität 2**

#### **3.2.1 Internationalisierung**

Das Internationalisierungsziel des IEE konkretisiert sich durch Maßnahmen in der Forschung und in der Lehre (Teilziele). Seine Konkretisierung erfährt das Teilziel **Internationalisierung in der Forschung** durch

- das wissenschaftliche Arbeiten von IEE-Angehörigen im Ausland mit internationalem Bezug (Indikator). Hier wird als Zielwert angestrebt, dass i.d.R. alle Wissenschaftler des Instituts in der Laufzeit der Vereinbarung wenigstens einen Forschungsaufenthalt im Ausland verbracht oder auf einer internationalen Konferenz ein Invited Paper vorgestellt haben (im Durchschnitt der vergangenen Jahre wurde dieser Zielwert annähernd erfüllt);
- die Mitarbeit des Instituts oder seiner Angehörigen in nationalen, aber international ausstrahlenden und / oder internationalen Gremien (Indikator). Das IEE strebt an, als Institution oder – indirekt – durch seine Angehörigen dort angemessen vertreten zu sein;
- seine Anziehungskraft für ausländische Gastwissenschaftler (Indikator). Hier wird als Zielwert angestrebt, dass im Durchschnitt der Laufzeit der Vereinbarung Gastwissenschaftler im Umfang von einem Personenmonat je Hochschullehrer des Instituts am IEE arbeiten (um Sondereinflüsse (ein im Jahr 2001 auslaufendes DAAD-Programm) bereinigt, wurde dieser Zielwert in den vergangenen Jahren etwa zu 80% erreicht);
- die Zahl internationaler Tagungen und Konferenzen die das IEE im In- und Ausland organisiert (Indikator). Das IEE strebt an, mindestens eine solche Konferenz pro Jahr auszurichten (Zielwert). Dieser Zielwert wurde in den Jahren 1996 bis 1999 nicht erreicht.

Die Bemühungen des Instituts, die **Internationalisierung in der Lehre** voranzutreiben, werden durch die folgenden Indikatoren und Zielwerte beschrieben:

- Hinsichtlich der Repräsentanz ausländischer Studierender (Indikator) wird angestrebt, einen Mindestanteil von 50% zu halten (Zielwert). Dieser Zielwert wurde in der ersten Studiengangsrunde aufgrund der Vielzahl von Bewerbungen aus dem Ausland mehr als erreicht. Weiterhin aber soll sichergestellt werden, dass trotz dieser großen ausländischen Nachfrage nach wie vor Lehr- und Betreuungs-

kapazitäten für deutsche Studierende bereitgestellt werden. Gleichzeitig strebt das IEE an, die Anzahl seiner ausländischen Studierenden – finanziert durch Weiterbildungsentgelte – um 6 zu erhöhen (Zielwert).

- Der Vergleich zu anderen europäischen und außereuropäischen Hochschulen legt es nahe, dass deutsche Hochschulen hinsichtlich der wissenschaftlichen und sozialen Betreuung (Indikator) ihrer Studierenden Nachholbedarf haben. In seinem ambitionierten Betreuungsprogramm richtet das IEE für die Studierenden des Masterstudiengangs Mentorengruppen ein, die sich aus einem wissenschaftlichen Mitarbeiter und maximal zwei bis drei Studierenden zusammensetzen. Darüber hinaus stellt das Institut für die inhaltliche Steuerung eine halbe wissenschaftliche Mitarbeiterstelle und für die soziale und administrative Betreuung eine halbe Verwaltungsstelle zur Verfügung. Als Zielwert strebt das Institut an, dieses enge Betreuungsnetz (Mentorengruppen mit einem wMA pro zwei bis drei Studierenden, 0,5 wMA für inhaltliche Steuerung und 0,5 wMA für soziale und administrative Betreuung) auch in den Folgerunden des Studienganges bereitstellen zu können.

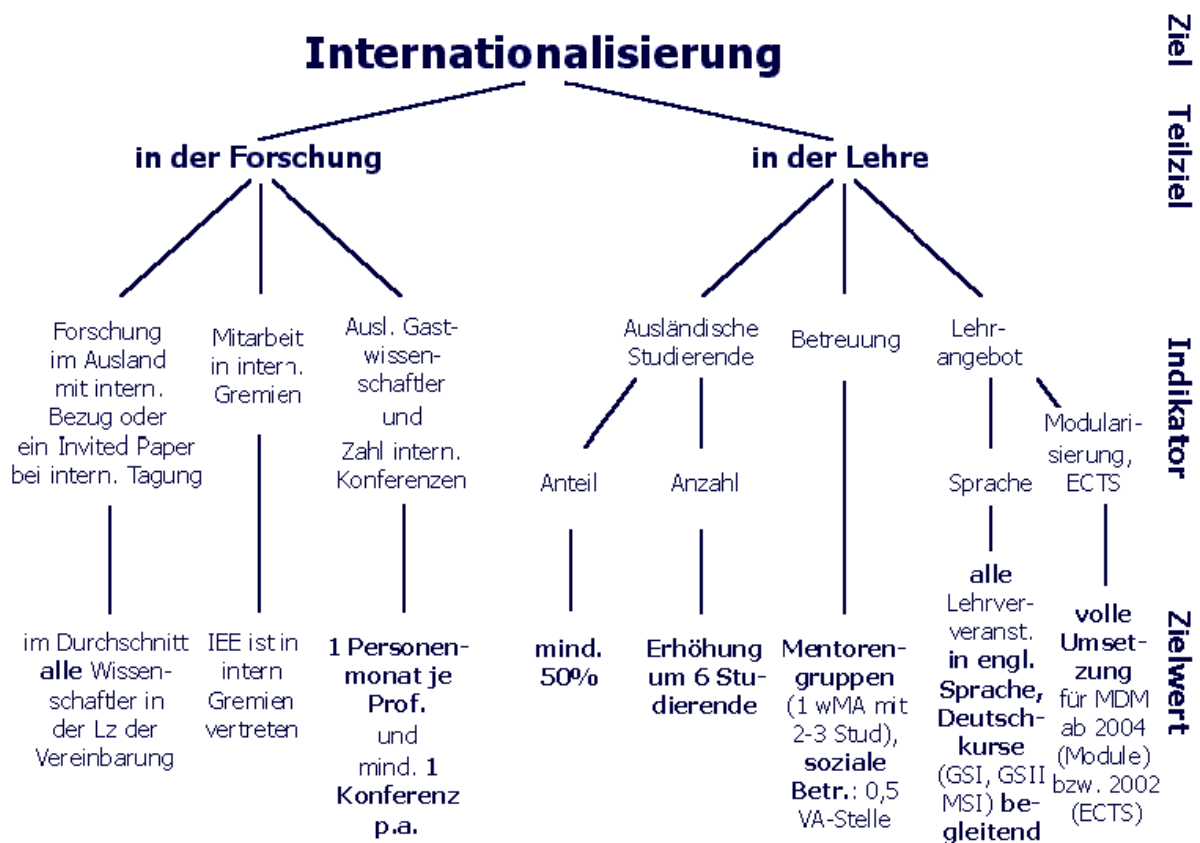


Abb. 3: IEE-Ziel Internationalisierung

- Der IEE-Studiengang bezieht seine Attraktivität auch aus der Unterrichtssprache und der Anrechnungsfähigkeit der dort absolvierten Kurse bei einem Universitätswechsel (Indikatoren). Um die Sprachbarriere für die Aufnahme des Studiums am IEE möglichst niedrig zu halten, werden alle Lehrveranstaltungen in englischer Sprache angeboten (Zielwert). Daneben werden studienbegleitend Deutschkurse (Grundstufe I, II, Mittelstufe I) angeboten (Zielwert). Um die Mobilität der IEE-Studierenden zu erhöhen und um gleichzeitig die Transparenz des IEE-Curriculums zu verbessern, wird das Institut ab dem Jahr 2002 für alle

Veranstaltungen des Masterstudiengangs das European Credit Transfer System (ECTS) einsetzen. Darüber hinaus ist die vollständige Modularisierung der Studieninhalte des IEE-Zusatzstudiengangs ab dem Jahr 2004 geplant.

### 3.2.1.1 Drittmittelinwerbung

Das Institut wirbt **Drittmittel** aus Aktivitäten in der Forschung, in der Lehre und in der Weiterbildung ein (Teilziele). **In der Forschung** konkretisiert sich dieses Teilziel durch eingeworbene Drittmittel

- aus Verbundprojekten und Sachbeihilfen (Indikator);
- eingeworbenen Stipendienmittel für Gastwissenschaftler des IEE (Indikator); sowie
- aus Feldforschungsbeihilfen (Indikator).

Die Drittmittelinwerbung des Instituts **aus Lehraktivitäten** konkretisiert sich durch die Einwerbung von Stipendienmitteln für Studierende des Masterstudiengangs (Indikator).

Die Einwerbung von Drittmitteln durch das IEE soll durch Aktivitäten **in der Weiterbildung** unterstützt werden. Diese beziehen sich zum einen auf die entgeltliche Vergabe von Studienplätzen im Masterstudiengang (Indikator). Darüber hinaus sollen Institutsangehörige Module aus dem Masterstudiengang an ausländischen Hochschulen gegen Entgelt anbieten (Indikator).

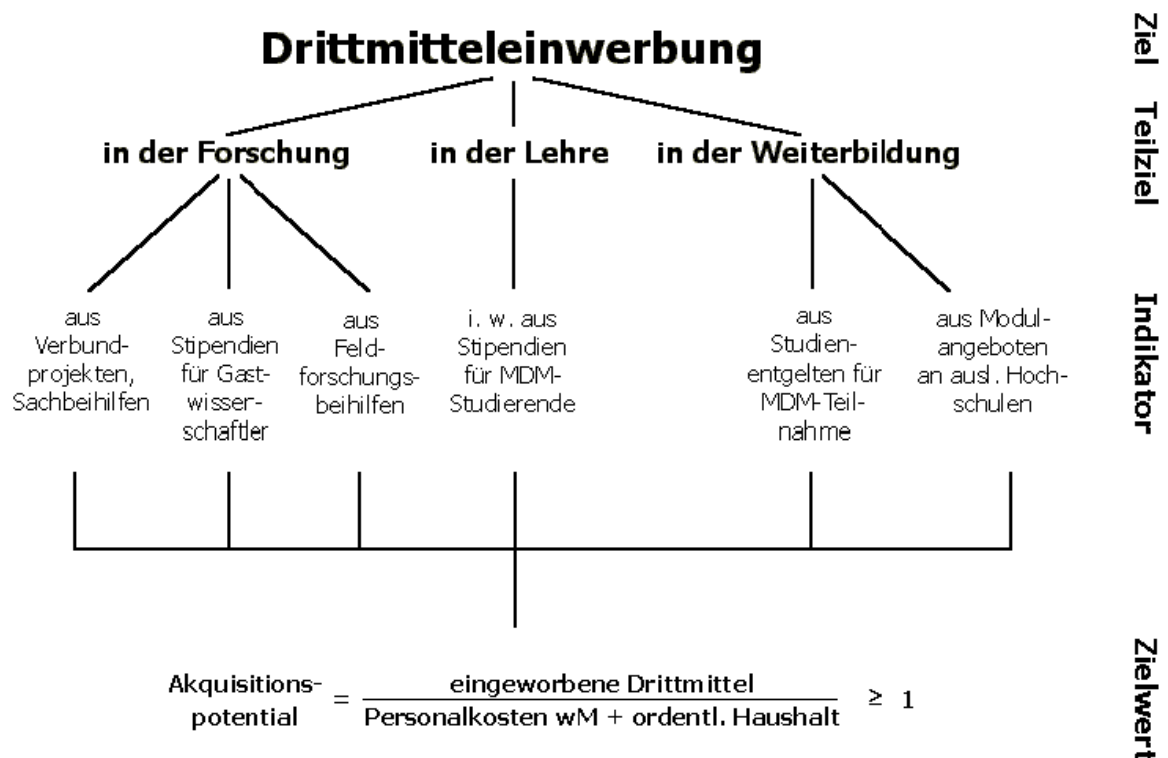


Abb. 4: IEE-Ziel **Drittmittelinwerbung**

Die für die Drittmittelinwerbung formulierten Zielwerte lassen sich – da alle in monetären Größen ausgedrückt – zu einem einzigen Zielwert zusammenfassen. Um

diesen Zielwert mit anderen zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen vergleichbar zu machen, wird die Summe der durchschnittlich pro Jahr im Ziel eingeworbenen Drittmittel zu den Kosten in Beziehung gesetzt, die das IEE der Ruhr-Universität verursacht.

Bei geschätzten Kosten des am IEE etatisierten wissenschaftlichen Personals sowie des ordentlichen Institutshaushalts von insgesamt DM 550.000 p.a. (geschätzt ohne Berücksichtigung anteiliger Gemeinkosten) strebt das Institut einen Quotienten aus Drittmitteln und verursachten Kosten – Akquisitionspotential genannt – von größer gleich 1 an (Zielwert). Beginnend mit einem Akquisitionspotential von 0,59 im Jahr 1996 hat das IEE seine Drittmittelbilanz kontinuierlich verbessern können und mittlerweile den Zielwert von 1,49 erreicht. Aufgrund der starken Konkurrenz um Fördermittel kann nicht davon ausgegangen werden, dass dieses hohe Niveau ungebrochen gehalten werden kann. Zu den Drittmitteln des IEE zählen auch die eingeworbenen Stipendienmittel.

### 3.3 Entwicklung entgeltlicher Weiterbildungsangebote (Priorität 3)

Eng verbunden mit den IEE-Zielen der Internationalisierung und der Drittmittelinwerbung steht das Bemühen, entgeltliche Weiterbildungsangebote im Rahmen des Masterstudiengangs sowie das Angebot von Modulen dieses Studiengangs an ausländischen Hochschulen (Teilziele) zu entwickeln.

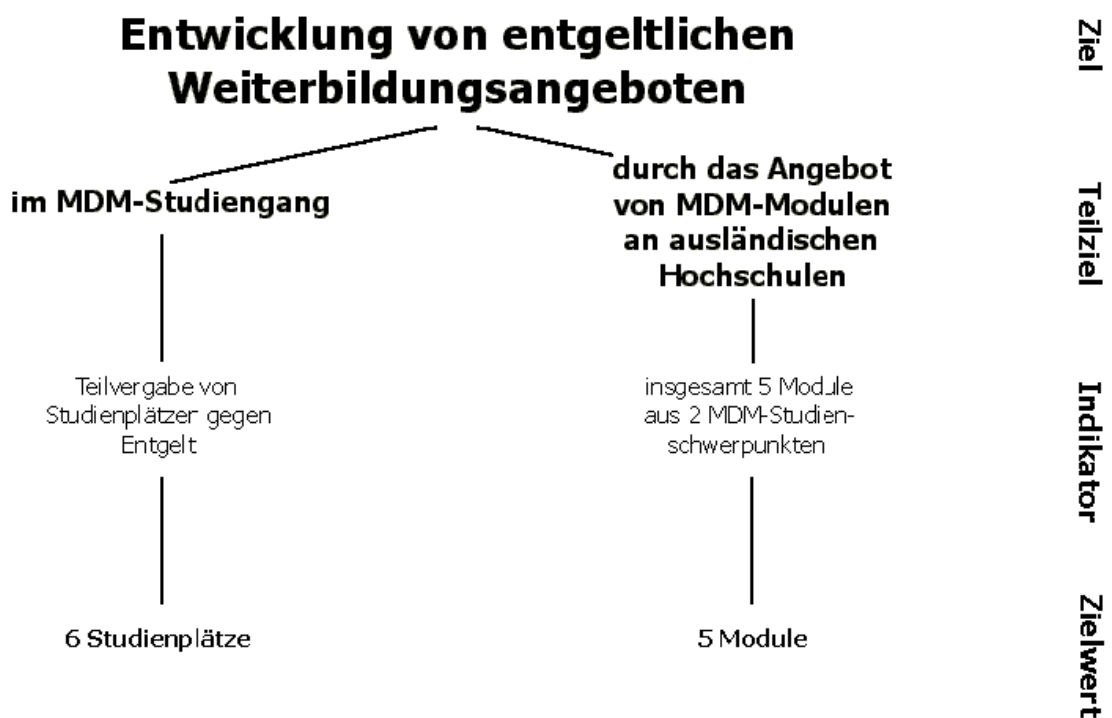


Abb. 5: IEE-Ziel **Entwicklung entgeltlicher Weiterbildungsangebote**

Im **Masterstudiengang** soll ein Teil der Studienplätze gegen Entgelt vergeben werden. Diese entgeltlich zu vergebenden Studienplätze substituieren nicht bisher unentgeltlich bereitgestellte Studienmöglichkeiten, sondern erweitern die Aufnahmekapazität des Studiengangs.

Das IEE plant, seine internationalen Aktivitäten insbesondere auch in der Lehre zu verstärken. Dieses Bemühen wird dadurch dokumentiert, dass das Institut an internatio-

alen Partnerhochschulen Lehreinheiten gegen Entgelt anbieten wird. Konkret strebt das IEE an, fünf Module aus zwei Studienschwerpunkten des Bochumer Masterprogramms an ausländischen Universitäten anzubieten (Zielwert).

### 3.4 Ziele mit Priorität 4

#### 3.4.1 Serviceleistungen für Fakultäten und Rektorat

Die **Serviceleistungen** des IEE für Fakultäten der Ruhr-Universität konkretisieren sich zum einen durch die Vernetzung des englischsprachigen Lehrangebotes des Master of Arts in Development Management mit inhaltlich angrenzenden Masterstudiengängen der Fakultäten der Ruhr-Universität (Teilziel). Das IEE strebt an, mindestens zwei Module aus dem Development Management Studiengang im Wahlpflichtprogramm von anderen Masterstudiengängen ab dem Jahr 2003 anzubieten (Zielwert).

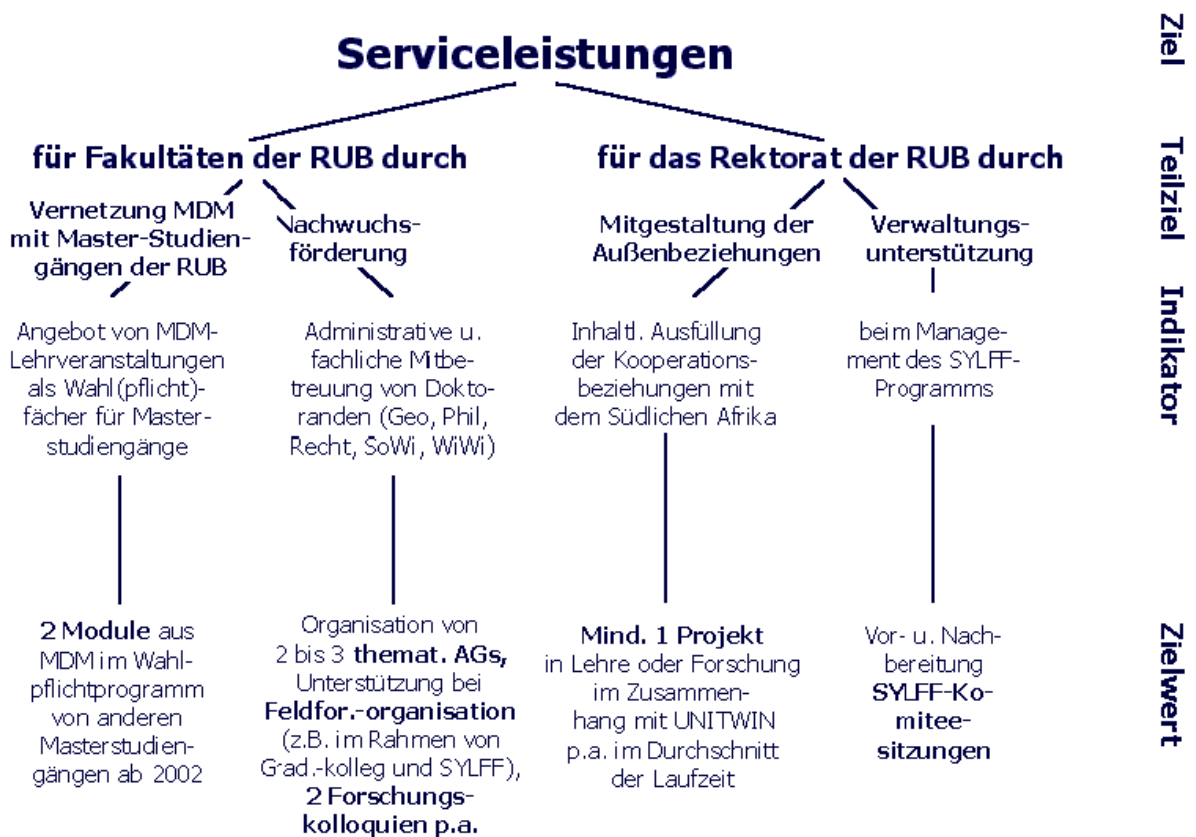


Abb.6: IEE-Ziel **Serviceleistungen für Fakultäten und Rektorat**

Ein weiteres Teilziel im Zusammenhang mit Serviceleistungen des IEE für Fakultäten der RUB ist sein Beitrag zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Teilziel). Dieses Teilziel soll erreicht werden durch die administrative und fachliche Mitbetreuung von Doktoranden aus den Fakultäten für Geowissenschaften, Philologie, Rechts- Sozial- und Wirtschaftswissenschaft (Indikator).

Als Zielwerte formuliert das Institut hierzu:

- Organisation und Betrieb von zwei bis drei thematischen Arbeitsgruppen für Doktoranden während der Laufzeit der Zielvereinbarung;
- Unterstützung bei der Organisation der Feldforschung durch Nutzung der IEE-Kontakte für alle am Institut tätigen Doktoranden;



- zwei Forschungskolloquien p.a.

**Serviceleistungen für das Rektorat** der Ruhr-Universität erbringt das Institut durch die Mitgestaltung der Außenbeziehungen der Universität sowie durch die Unterstützung der Verwaltung (Teilziel). An der Gestaltung der Außenbeziehungen der Ruhr-Universität wirkt das Institut durch die inhaltliche Ausfüllung von Kooperationen der Ruhr-Universität mit Hochschulen im Südlichen Afrika mit (Indikator). Als Zielwert wird hier ein Projekt in Lehre oder Forschung im Zusammenhang mit Kooperationen der Ruhr-Universität im Südlichen Afrika im Durchschnitt der Laufzeit der Zielvereinbarungen (Zielwert) angestrebt.

Zur Verwaltungsunterstützung trägt das IEE durch Serviceleistungen im Rahmen des Managements des Sasakawa Young Leaders Fellowship-Programms der Ruhr-Universität bei (Indikator). Als Zielwert wird angestrebt, die Vor- und Nachbereitung der zweimal im Jahr stattfindenden Sitzungen des SYLFF-Komitees durch die Geschäftsführung des Instituts über die Laufzeit der Zielvereinbarungen zu gewährleisten.

Als weitere **Serviceleistungen für die Ruhr-Universität** insgesamt sieht das IEE seine bereits begonnenen konzeptionellen Vorarbeiten bei der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationsmedien zum Betrieb international ausgerichteter Forschungs-, Lehr und Alumni-Netzwerke an. Die geplante Nutzung hat in mehrfacher Hinsicht Pilotcharakter, da sie

- neue Informationstechnologien im bisher eher technikabstinenten G-Bereich verwendet und
- diese zur Stützung international ausgerichteter Aktivitäten in Forschung, Lehre und für die Nachbetreuung von Ehemaligen einsetzt.

Das Institut trägt damit zur Imageförderung der Gesamtuniversität bei und wird über seine Erfahrungen gegenüber dem Rektorat und interessierten Fakultäten und Einrichtungen berichten.

### 3.4.2 Verbesserung der Lehre

Das Institut strebt die Verbesserung der Lehre einerseits durch Modularisierung und andererseits durch Evaluierung seines Lehrangebotes an.

Die vollständige **Modularisierung** des Lehrangebots im Zusatzstudiengang „Master of Arts in Development Management“ wird bis zum Jahr 2004 angestrebt (Zielwert). Dazu wurden bereits in einem ersten Schritt Mesomodule entworfen, die Studieneinheiten darstellen. Aus diesen Studieneinheiten werden im zweiten Schritt exemplarisch einige Lehr- und Lernkomponenten in Mikromodule überführt. Für jedes dieser Mikromodule wird das Qualifikationsziel (Output) definiert. Dem Qualifikationsziel entsprechend erfolgt dann die zeitliche Einordnung des Mikromoduls in die jeweilige Studieneinheit. Die exemplarischen Mikromodule werden darüber hinaus durch Studienmaterialien unterfüttert, die zum einen aus wissenschaftlichen Texten und zum anderen aus Daten- und Informationsquellen bestehen. Diese Materialien werden den Studierenden zusammen mit allen Lehrmaterialien über das Blackboard des Instituts bereitgestellt. Das Institut verspricht sich von der Modularisierung zusammen mit der Anwendung des ECTS auf sein Lehrangebot eine weitere Erhöhung der Attraktivität seines Studiengangs. Modularisierung und die Nutzung des Internets zum Vorhalten von Lehr- und Lernmaterial dienen darüber hinaus dem Ziel der Entwicklung entgeltlicher Weiterbildungsangebote, da diese im wesentlichen auf dem Angebot von Modulen beruhen.

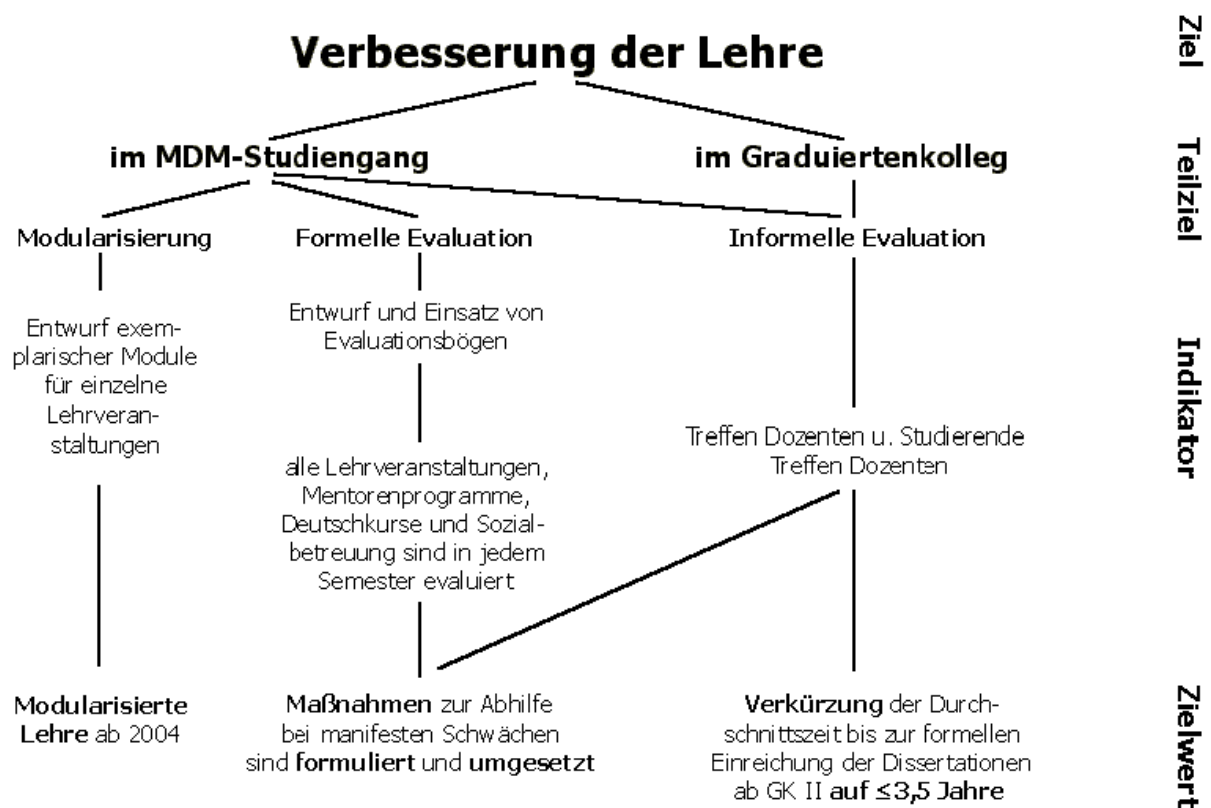


Abb. 7: IEE-Ziel **Verbesserung der Lehre**

Weitere Verbesserungen der Lehre in seinem Masterstudiengang und seinem Graduiertenkolleg erwartet das IEE durch die bereits begonnene formelle und informelle **Evaluation** (Teilziele) der Lehre. Indikatoren für die nur auf den Masterstudiengang begrenzte formelle Evaluation sind der Entwurf und der Einsatz von Evaluationsbögen und deren Verwendung in allen Lehrveranstaltungen, Mentorenprogrammen, Deutschkursen und hinsichtlich der Sozialbetreuung in jedem Semester.

Für die informelle Evaluation, die sowohl im Masterstudiengang als auch im Graduiertenkolleg zum Einsatz kommen wird, ist das Stattfinden von Treffen zwischen Dozenten und Studierenden sowie von Meetings der Dozenten ein geeigneter Indikator. Diese dienen dem Informationsaustausch zwischen Dozenten und Studierenden und sollen Handlungsanweisungen für weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre erarbeiten.

Hinsichtlich der Verbesserung der Lehre im Masterstudiengang wird als Zielwert formuliert, dass bei manifesten Schwächen, die durch formelle oder informelle Evaluation aufgedeckt worden sind, Maßnahmen zur Abhilfe sowohl formuliert als auch umgesetzt worden sind (Zielwert).

Die Verbesserung der Lehre im Graduiertenkolleg lässt sich dagegen anhand eines quantitativen Indikators ablesen: hier wird angestrebt, die Durchschnittszeit bis zur formellen Einreichung der Arbeiten der Doktoranden ab dem Graduiertenkolleg II auf eine Periode von kleiner gleich 3,5 Jahren zu senken.

## 4. Gegenstand der Vereinbarung und Controlling

Als Ergebnis der schrittweisen Zielanalyse in Abschnitt 3 werden folgende Ziele zum Gegenstand der Zielvereinbarung 2001-2005 gemacht:

Konkrete Beschreibung des Teilziels	Indikatoren/ Meßgrößen	Zielwerte (mit Meilensteinen im Laufe der vier Jahre)
Interdisziplinarität in der Forschung	Disziplinenübergreifende Konzeption von Projekten	Zielwert 1: im Durchschnitt 1 Verbundprojekt Zielwert 2: im Durchschnitt 3 Einzelprojekte
Interdisziplinarität in der Lehre	Disziplinenübergreifende Lehrveranstaltungen im Graduiertenkolleg Disziplinenübergreifende Lehrveranstaltungen im Masterstudiengang	2 Workshops p.a.  2 interdisziplinäre Studienschwerpunkte
Internationalisierung in der Forschung	Forschung im Ausland, invited paper im Ausland	im Durchschnitt alle Wissenschaftler in der Laufzeit der Vereinbarung
	Ausländische Gastwissenschaftler im IEE	1 Personenmonat je Prof.
	Zahl der internationalen Konferenzen	1 Konferenz/Tagung p.a.
Internationalisierung in der Lehre	Anteil ausländischer Studierender im MDM	mindestens 50%
	Anzahl ausländischer Studierender	Erhöhung der Zahl ausländischer Studierender um 6
	Betreuung	Einrichtung von Mentorengruppen inhaltl. Steuerung durch 0,5 wMA-Stelle soziale Betreuung durch 0,5 VA-Stelle
	Lehrangebotssprache	alle Lehrveranstaltungen in englischer Sprache, begleitende Deutschkurse
	ECTS und Lehrangebot	volle Umsetzung für MDM ab 2002
	Modularisierung des Lehrangebots im Masterstudiengang	volle Umsetzung ab 2004
Drittmittelinwerbung in Forschung, Lehre, Weiterbildung	Akquisitionspotential	größer gleich 1
Entgeltliche Weiterbildungsangebote	Angebot von MDM-Modulen aus 2 Studienschwerpunkten an ausländischen Hochschulen	5 Module p.a. ab 2002
Serviceleistungen für Fakultäten	MDM-Lehrveranstaltungen als Wahlpflichtfächer für andere Masterstudiengänge	2 Module aus MDM ab 2002
Serviceleistungen für das Rektorat der RUB	inhaltliche Ausfüllung der Kooperationsbeziehungen mit dem Südlichen Afrika	1 Projekt in Lehre oder Forschung in Zusammenhang mit UNITWIN p.a. im Durchschnitt der Laufzeit der Zielvereinbarungen
	Verwaltungsunterstützung beim Management des SYLFF-Programms	Vor- und Nachbereitungen der SYLFF-Komitee-Sitzung durch IEE-Geschäftsführung
Verbesserung der Lehre im Masterstudiengang	Formelle und informelle Evaluation im MDM	Maßnahmen zur Abhilfe bei manifesten Schwächen sind formuliert und umgesetzt.
Verbesserung der Lehre im Graduiertenkolleg	Informelle Evaluation im Graduiertenkolleg	Verkürzung der Durchschnittszeit bis zur formellen Einreichung der Dissertationen ab Graduiertenkolleg II auf kleiner gleich 3,5 Jahre

Das Institut sieht sich außerstande, die Entwicklung der quantitativen Größen im Zeitverlauf abzuschätzen und gibt daher Durchschnitte für die angestrebten Zielwerte an, die über die Laufzeit der Vereinbarung erreicht werden sollen.

## 5. Geplante Umsetzung durch das Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik

Im folgenden werden die wichtigsten Maßnahmen den Teilzeilen des IEE zugeordnet und der Stand der Umsetzung zusammenfassend referiert. Detaillierte Darstellungen finden sich jeweils in den Ausführungen zu den angestrebten Teilzielen (s. Kap. 3).

Maßnahme	leistet Beitrag zu	Teilziel(en)	Stand der Umsetzung
Nutzung neuer Informations- und Kommunikationsmedien für internationale Netzwerke (Blackboard, Video-Conferencing)		Internationalisierung, Verbesserung der Lehre, entgeltliche Weiterbildung, Serviceleistungen für das Rektorat (Imageförderung, Pilotcharakter, Infrastruktur für Kontaktpflege u. Nachbetreuung)	begonnen
Modularisierung und ECTS		Internationalisierung der Lehre, entgeltliche Weiterbildung	begonnen
Evaluation		Verbesserung der Lehre	für Graduiertenkolleg II umgesetzt, für GK III geplant; im 1. Sem. MDM umgesetzt, für 2. und 3. Semester geplant
Anträge auf Sachbeihilfen an die DFG als Anschlussvorhaben an Veränderungspotentialeprojekt und Graduiertenkolleg II		Interdisziplinarität und Internationalisierung in der Forschung, Drittmittelwerbung	in Vorbereitung
Auswirkungen der Verknappung natürlicher Ressourcen auf inner- und zwischenstaatliches Konfliktpotential (DFG: Anschlussvorhaben an Veränderungspotentiale)		Interdisziplinarität und Internationalisierung in der Forschung, Drittmittelwerbung	laufend (seit November 2000)
englischsprachiger Zusatzstudiengang „ <i>Master of Arts in Development Management</i> “ (DAAD und andere: Verbundprojekt)		Interdisziplinarität und Internationalisierung der Lehre, Drittmittelwerbung, entgeltliche Weiterbildung, Serviceleistungen für Fakultäten	laufend (seit Oktober 2000)
Graduiertenkolleg „ <i>Systemeffizienz und Systemdynamik in Entwicklungsländern...</i> “ (DFG: Verbundprojekt)		Interdisziplinarität in Forschung und Lehre, Drittmittelwerbung, Serviceleistungen für Fakultäten	laufend (seit 1995)

## 6. Zeitplanung und Berichtspflicht

Die Laufzeit der Zielvereinbarung beträgt ab 24. Juli 2001 (Datum des Abschlusses) vier Jahre. Das Institut für Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik berichtet jährlich über den Stand der Umsetzung und die Zielerreichung. Dabei sind die erarbeiteten Messansätze zu verwenden. Innerhalb der vier Jahre erfolgt jährlich eine Überprüfung der Vereinbarungen; dabei besteht die Möglichkeit zur jährlichen Anpassung der Planungen bei veränderten Gegebenheiten.

## 7. Finanzierungszusagen des Rektorats

Die Finanzierung des IEE aus Mitteln der RUB ist eine Kombination aus Honorierung der Zielverfolgung und der Zielerreichung. Für die Zielverfolgung gilt:

- Beiträge zum Profil der RUB erbringt die ZWE aus einer stabilen mehrjährigen Finanzierungszusage. Wesentliche Grundlage für die Zielverfolgung ist damit die Fortschreibung des Haushalts des IEE bis 2005. Daraus resultiert folgende Finanzierungszusage (vorbehaltlich unerwarteter Änderungen bei der staatlichen Mittelzuweisung an die RUB und vorbehaltlich der Verteilungsergebnisse der leistungsbezogenen Mittelvergabe auf Landes- und Hochschulebene):

	2002	2003	2004	2005 (teilw.)
Personal- mittel	5 Stellen wiss. Personal, 4 Stellen nicht-wiss. Personal; im QP bleibt bis 2009 1 Stelle abzusetzen.			
Sachmittel	58.576,70 DM (Stand 2001)	Fortschreibung proportional zur Mittelvergabe im Land und an der RUB		

- Steckt sich eine ZWE in bestimmten Bereichen besonders hohe Ziele, kann in besonderen Fällen eine Vor-/Anschubfinanzierung aus Zusatzmitteln des Rektorats erforderlich sein. Das IEE verfolgt in den folgenden Bereichen besonders hochgesteckte Ziele: den weiteren inhaltlichen Aufbau und die stetige Erweiterung des Informations- und Kommunikationsnetzes des Instituts, das in internationalen Forschungs-, Lehr und Ehemaligennetzwerken eingesetzt werden soll, die Erstellung, Produktion und stetige Aktualisierung von Informationsmaterialien für den internationalen Weiterbildungsmarkt (mit einem Schwerpunkt im südlichen Afrika), die inhaltliche und administrative Steuerung internationaler Forschungs- und Lehrverbünde, die Weiterarbeit an E-learning-Systemen.

Es erhält daher für die Laufzeit der Zielvereinbarung folgende Zusatzmittel:

- Mittel für eine halbe wiss. Mitarbeiterstelle
- 44.000 DM flexible Sachmittel p.a.

Finanzielle Anreize zur Zielerreichung werden in folgender Weise gesetzt:

- Die Erfolge bei der Zielerreichung werden für das zugesagte Haushaltsvolumen ab 2005 relevant sein. Werden die Ziele verfehlt, muss das IEE damit rechnen, dass die Ausstattung nach dem Ende der Laufzeit der Vereinbarung zurückgefahren wird. Hohe Zielerreichung ist die Voraussetzung für Verhandlungen über künftige Budgetausdehnungen.
- Werden die in der Vereinbarung genannten besonders hohen Zielwerte ganz oder teilweise nicht erreicht, sind entsprechende Anteile der Zusatzmittel des IEE zurückzuzahlen.
- Bei gravierender Zielverfehlung über zwei Laufzeiten von Zielvereinbarungen wird die Existenz des IEE in Frage gestellt, d.h. es wird geprüft, ob ein Verfahren zur Auflösung der Einrichtung (mit sozialverträglicher Abwicklung) einzuleiten ist.

## 8. Unterschriften

Bochum, den 24. Juli 2001

-----  
Der Rektor der Ruhr-Universität Bochum  
Prof. Dr. Dietmar Petzina

-----  
Der Geschäftsführende Direktor des  
Instituts für Entwicklungsforschung und  
Entwicklungspolitik  
Prof. Dr. Uwe Andersen

Ø Herrn Dr. Ziegele / CHE  
Ø Dez. 3  
Ø Dez. 4

IEE-ZV-VeröffVersion.doc