

- Eindrücke von den ZV, was fällt auf?  
Methodische Gemeinsamkeiten/Unterschiede?
- Welche Zwecke stecken wohl hinter den jeweiligen ZV?
- Was erscheint methodisch gut bzw. problematisch? Wie könnte man es ggf. besser machen?

ZV im Hochschulbereich sind bisher fast ausnahmslos ZV zwischen Organisationseinheiten auf verschiedenen Ebenen (so auch alle Beispiele)

Ausnahmen: ZV im Rahmen von Berufungszusagen (z.B. TU Berlin); horizontale ZV in Einzelfällen (z.B. TU München)

- partnerschaftliches Verhältnis: Verhandlung, Dialog als Prozessbestandteil
- „Gegenstrom“-Elemente als Ausdruck der Partnerschaft
- wechselseitige Verpflichtungen, Leistung/ Gegenleistung, die miteinander in Beziehung stehen

- Zielorientierung, Koppelung mit Strategie/Profil, beide Seiten formulieren Ziele/Strategien
- längerfristige strategische Perspektiven enthalten, mehrjährige Laufzeit
- Strukturierung, Transparenz
- schriftliche Fixierung, Unterschriften

- Verbindlichkeit, Festlegung Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen, Controlling
- Ergebnisorientierung, Messansätze, Indikatoren
- Innovations-/Zukunftsorientierung
- Koppelung Ziele mit Finanzen (Grundorientierungen: Grundausstattung, Innovationsförderung)

- Vorsicht: mit Zielvereinbarungen nicht das Rad neu erfinden! Zielvereinbarungen sind eine graduelle Weiterentwicklung hochschulinterner Aushandlungsprozesse
- Anforderungen/Ideen hinter Zielvereinbarungen ernst nehmen, ansonsten droht Beliebigkeit des Instruments
- Checkliste für praktische Beispiele

# Funktionen von ZV (Ziele generieren und durchsetzen)

- dezentrale Planung/Profilierung anregen, heterogene Ziele befördern
- adäquate, spezifische Erfolgsmaßstäbe festlegen
- Aktivitäten in Bezug auf hochschulweite Ziele/Profile anregen und koordinieren (v.a. bei heterogener dezentrale Umsetzung)
- Anlass zu Stärken-Schwächen-Analyse/ Zieldiskussion schaffen, zielbezogene Prioritätensetzung statt Aktionismus

- in Rahmenkontrakten Grundbedingungen zu Rechten und Kompetenzen der Akteure festlegen (i.d.R. mit Zielrichtung Dezentralisierung)
- Balance zwischen Steuerung und Autonomie durch Gegenstromansatz gewährleisten, dezentrale Sach-/Problemnähe nutzen
- Sicherung Autonomie durch Nachweis der Selbststeuerungsfähigkeit
- autonomiegerechte Problemlösung



# Funktionen von ZV (Handeln/Kultur verändern)

- Dialog- und Kooperationskultur fördern
- Verbindlichkeit fördern
- Denken in Ergebnis- anstatt nur in Input-Kategorien fördern
- Partizipation fördern
- Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit dezentraler Entscheidungsträger erhöhen

# Funktionen von ZV (im Finanzierungskontext)

- Gegenleistung für Grundausstattung, Ausstattung legitimieren (Benennung Beitrag zu Hochschulzielen, Transparenz)
- Fortschreibung aufbrechen, finanzielle Flexibilität fördern
- Mittel leistungs- und aufgabenbezogen verteilen
- Innovationen fördern
- komplementäre Funktion zur Formel (Stabilisierung, Abwärtsspiralen stoppen)

# Ansatzpunkt: Herausbildung Mehr-Komponenten-Finanzierungsmodelle

Formeln

Automatisierung,  
Anreizwirkung

Zielvereinbarungen

„weiche“ Ziele

kein Dialog, konzen-  
trieren auf wenige  
Erfolgsgrößen

Aushandlungsprozesse,  
individuelle Erfolgsmaß-  
stäbe, Profilorientierung

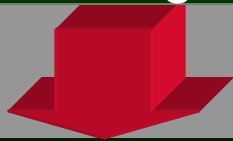
Gremienaufwand mini-  
miert, Automatisierung

hoher Aufwand,  
administrative Kosten,  
Zeitbedarf

# Ansatzpunkt: Herausbildung Mehr-Komponenten-Finanzierungsmodelle

## Formeln

quantifizierte Indikatoren, Ergebnisbezug



rückwärtsgewandte Messung, keine Vorfinanzierung

ex-post Steuerung, kein Eingriff in autonomes Handeln

## Zielvereinbarungen

vage Formulierung, Maßnahmenorientierung (falsche Zielebenen), Inputorientierung, Wirkungslosigkeit



Innovationsförderung, Profilbildung



Detailsteuerung möglich (zentrale Initiativrechte)



# Beispiele für den Zusammenhang Funktion - Gestaltung

Dezentrale Ziele: bottom-up-Impulse	Zentrale Ziele: top-down-Impulse
Innov.förderung: Kontrakte freiwillig	Grundausst.: Pflichtkontrakte
Partizipation/Ver- bindlichkeit: Maßnahmen- orientierung	Ergebnisorien- tierung: Ergebnisziele
Komm./Transp.: Beschreibung	Mittelverteilung: Quantifizierung



Herausgreifen einiger Methoden-  
Aspekte, die kritisch für den Erfolg  
des Zielvereinbarungseinsatzes  
sind

# Ziele müssen von beiden Seiten formuliert werden

- Ausdruck der Partnerschaft/Symmetrie
- Problem v.a. im Verhältnis Staat-Hochschule
- Vermeidung „hidden agenda“
- zentrale Ziele so formulieren, dass höhere Abstraktionsebene, Flexibilität für dezentrale Ziele
- Beispiele Ruhr-Universität Bochum, NRW, Hamburg

- Klärungsprozess bei der zentralen Einheit
- Effizienz des Vereinbarungsprozesses durch klare Vorgaben
- Vertrauensbildung, Transparenz, Vermeidung von Missverständnissen, klare Intentionen
- Festlegung Initiativrechte im Gegenstromverfahren
- Beispiel NRW



# Die Texte sollten durch Raster/ Formulare strukturiert werden

- Standards setzen (z.B. status quo-Analyse, Indikatorbildung, Umgang mit Maßnahmen)
- Vergleichbarkeit, Auswertbarkeit
- Vorsicht: formale Restriktion, nicht inhaltliche, Gefahr von Abhaklisten
- zentrale Rolle eines schriftlich formulierten „Zielvereinbarungsangebots“
- Bsp. ZWE Ruhr-Universität, Niedersachsen

# Das Gegenstromverfahren muss festgelegt werden (Beispiel TU München)

## Phase

## Inhalte

Zielformulierung Hochschulleitung

Schlussfolgerungen aus Memorandum „Internationalisierung“, Ankündigung Prozess + Ideen, Kommunikation Ziele

Rückkoppelung Dekane

Feedback-Möglichkeit, erste Auseinandersetzung mit Prozess

Auswertung in Experten-AG

Vorbereitung im Auftrag der Hochschulleitung, Auswertung Feedback

Zielvereinbarungsangebot der Hochschulleitung

formeller/finanzieller Rahmen, Aufforderung, setzen von Eckdaten

fakultätsinterner Prozess

Stärken-Schwächen-Analyse, Bestimmung Zielbeiträge, Vorhaben

# Das Gegenstromverfahren muss festgelegt werden (Beispiel TU München)

## Phase

## Inhalte

freiwilliges Gegenangebot der Fakultäten

formulieren Zielbeiträge/Maßnahmen/Leistungen

Abstimmung/Vergleich Angebote

Basis für Einzelverhandlungen, in AG und erweiterter Hochschulleitung

Einzelverhandlung/Kontraktabschluss

Aushandeln wechselseitiger Verpflichtungen, Definition Meilensteine/Messansätze

Honorierung Zielverfolgung

Anreizsetzung

Controlling

Berichts-/Diagnosesystem

Honorierung Zielerreichung

Anreizsetzung

Die Ziele müssen auf der richtigen Ebene formuliert werden

**Internationalisierung**



**Steigerung Zahl der ausländischen Studierenden**



**in neuem Studiengang mind. 20% ausländische Studierende aufnehmen**



**Werbemaßnahmen, Kontakte zu Partnerunis...**

# Maßnahmen müssen die richtige Rolle spielen

- „ordnungsgemäße Durchführung“ ist kein Erfolgsmaßstab
- lediglich sinnvoll zur Umsetzung/Delegation Verantwortlichkeiten/Verbindlichkeit, z.B. anknüpfend an Evaluation (Ergebnismessung: nächste Evaluation!), auch innerhalb Fachbereich zur Umsetzung ZV FB/HS-Leitung
- evtl. bei mehrperiodischer Zielvereinbarung kurzfristig relevant (prüfen, ob Meilensteine erreicht werden bei langfristiger Ergebnismessung)
- anders sieht es aus mit Verfahren/Prozessen: Kernelemente von Vereinbarungen (v.a. Rahmenvereinbarungen)

negative/positive Sanktion koppeln an

## Zielverfolgung

- Vorfinanzierungseffekt
- Anreiz zu hohen Zielen, Anstrengung
- Problem Übertreibung

## Zielerreichung

- Erfolge belohnt, Misserfolge sanktioniert
- Anreiz zu realistischen Zielen
- Problem „weiche“ Ziele, Untertreibung Leistungsfähigkeit

## Kombination Zielverfolgung/-erreichung

- wirksamer Anreiz: anspruchsvolle, aber realistische Ziele
- gute Interpretation für Begriffspaar belastungs- und leistungsorientierte Finanzierung

# Die Direktheit der finanziellen Rückkoppelung muss bestimmt werden

*Indirekte, „weiche“ finanzielle Rückkoppelung*

*direkte, automatisierte finanzielle Rückkoppelung*



Verhandlungs-  
position  
nächste Runde,  
Reputation

Korridor,  
Mittel-  
sperren,  
Warnsystem

Indikator,  
aber mit  
„gelber  
Karte“

Indikator-  
ansatz,  
automati-  
siert

- Abstimmung interne/externe ZV zu 2-Ebenen-Modell als weitgehend ungelöstes Problem
- Abstimmung mit Formel, Berichtswesen (Beispiel Niedersachsen: Duplizierung/ Inkonsistenz)