

# CHE

Centrum für  
Hochschulentwicklung



# STAND DER ZIELVEREINBARUNGEN AN DEUTSCHEN UNIVERSITÄTEN

Mai 2022

Prof. Dr. Frank Ziegele



# DIE ERHEBUNG

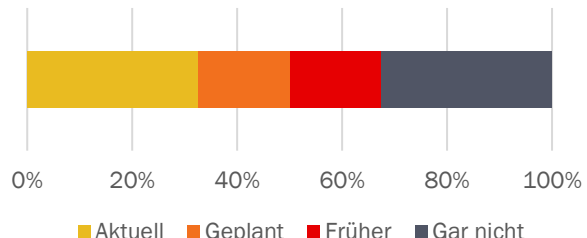
- Erhebungszeitraum vom 20.1.22-21.2.22
- Kanzler\*innen der 87 deutschen Universitäten wurden befragt
- 40 vollständige Antworten
- Studie wird publiziert im Juni 2022 (auch in DUZ Wissenschaft & Management)



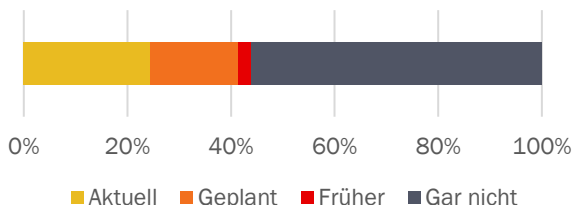
# **ERGEBNISSE DER ERHEBUNG**

# WELCHE ARTEN DER ZIELVEREINBARUNGEN WERDEN GENUTZT?

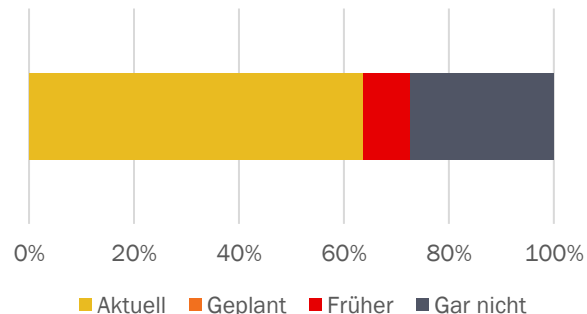
Generelle Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten/Fachbereichen



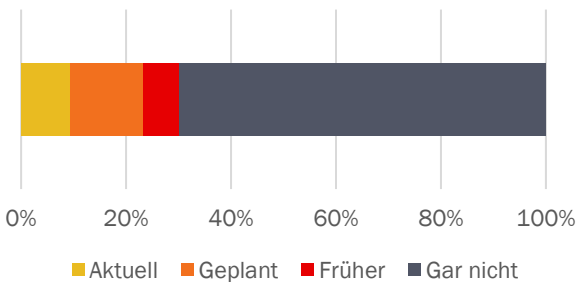
Thematisch fokussierte Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten



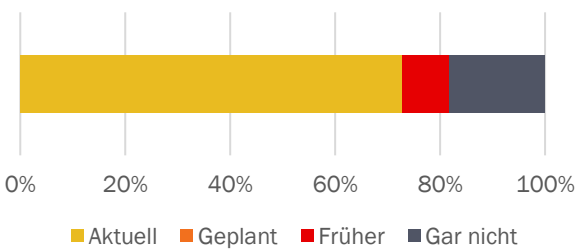
Berufungszielvereinbarungen



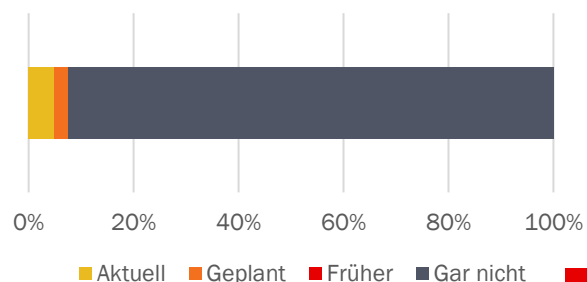
Zielvereinbarungen in der Verwaltung



Externe Zielvereinbarungen zwischen Universität und Landesregierung



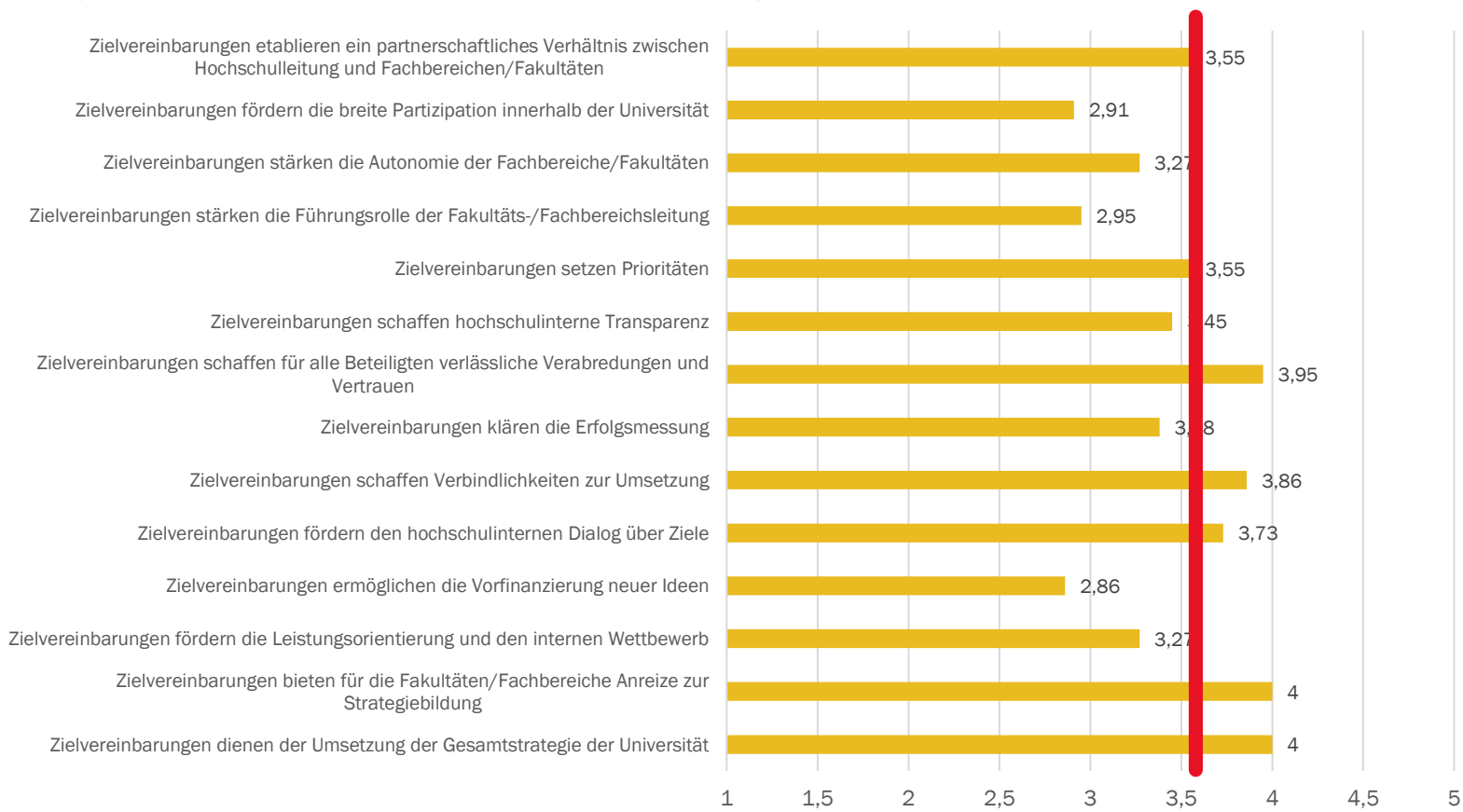
Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten/Fachbereiche



# WELCHE ARTEN DER ZIELVEREINBARUNGEN WERDEN GENUTZT?

- Nicht alle Hochschulen setzen staatliche Zielvereinbarungen nach innen mit den zuständigen Organisationseinheiten um
- Berufungszielvereinbarungen und generelle Zielvereinbarungen mit Fakultäten oder Fachbereichen **Ab jetzt im Fokus!**  
(letztere zeigen Dynamik in beide Richtungen)
- In die Fakultäten und Verwaltung hinein dringen Zielvereinbarungen wenig durch

# WELCHES SIND DIE WICHTIGSTEN ZWECKE VON ZIELVEREINBARUNGEN?

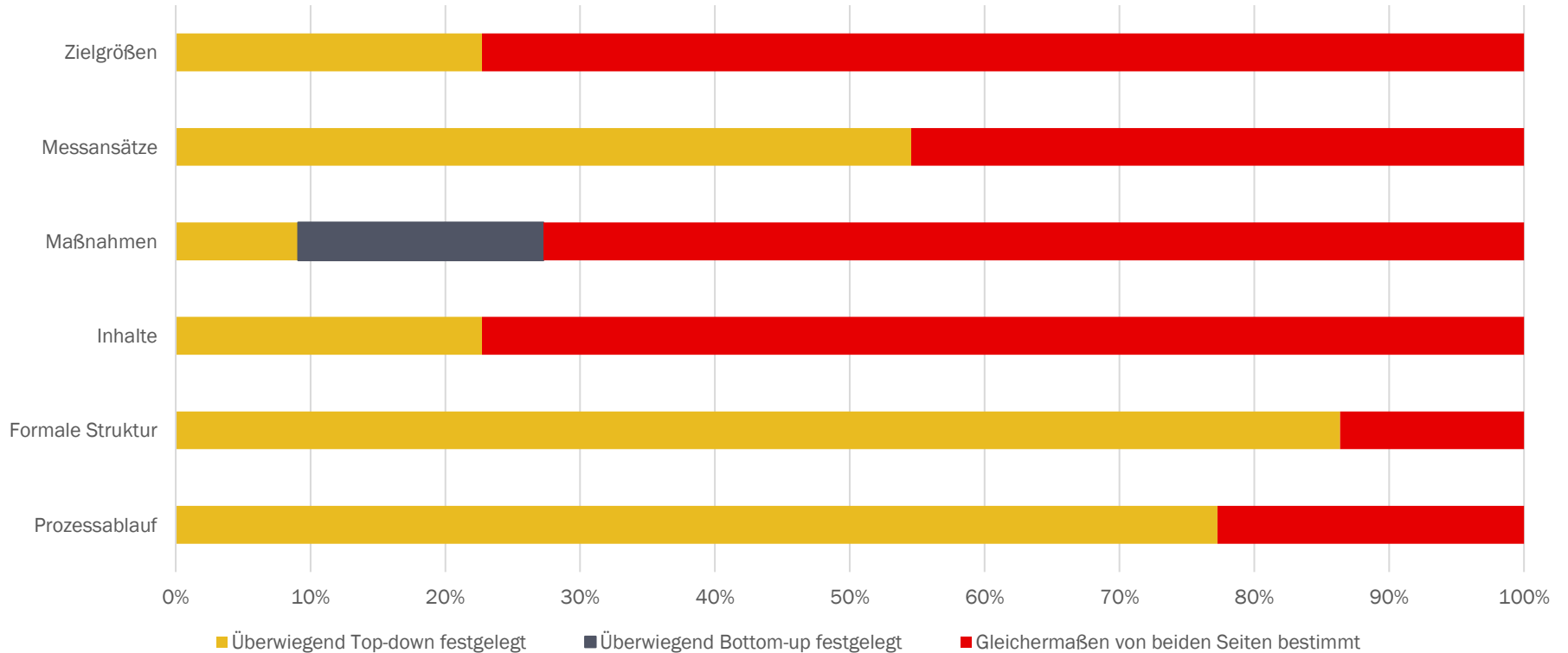


# WELCHES SIND DIE WICHTIGSTEN ZWECKE VON ZIELVEREINBARUNGEN?

- Strategiebildung in der Universität, sowie Vertrauen und Verbindlichkeit werden als wichtigste Zwecke empfunden
- Zentrale wie dezentrale Strategien sind gleichermaßen im Fokus
- Breite Partizipation, Stärkung der Führungsrolle der Fakultätsleitungen und die Vorfinanzierung neuer Ideen werden als eher unwichtig angesehen
- „weiche“ Zwecke wie Vertrauen, Dialog schneiden tendenziell stärker ab als „harte“ Aspekte wie Führungsrolle in Fakultäten, Wettbewerb, Erfolgsmessung

# SIND ZIELVEREINBARUNGEN EHER TOP-DOWN ODER BOTTOM-UP GESTALTET?

Gewichtungen verschiedener Aspekte der Zielvereinbarungen

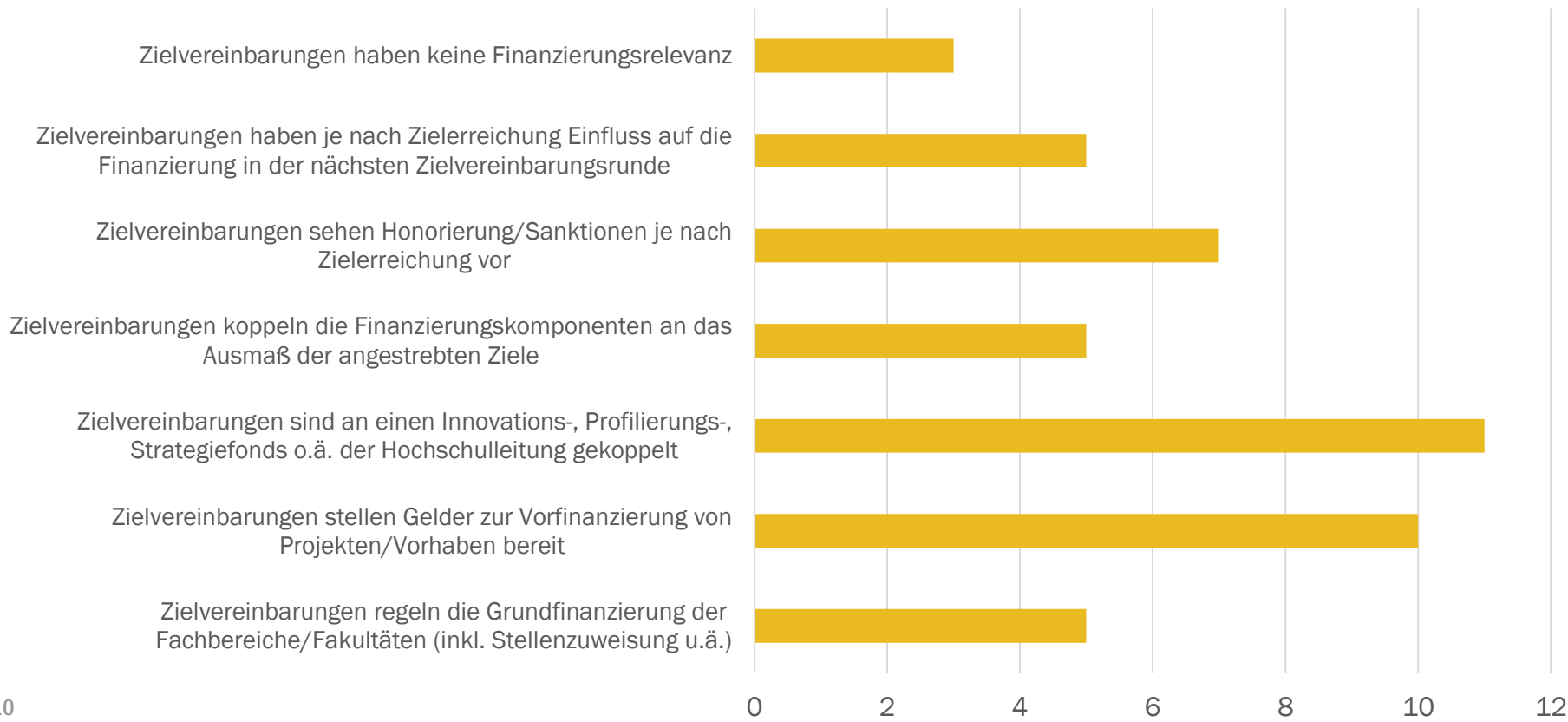




## **SIND ZIELVEREINBARUNGEN EHER TOP-DOWN ODER BOTTOM-UP GESTALTET?**

- Die inhaltlichen Details (Inhalte, Zielgrößen, Maßnahmen) werden eher gemeinsam von beiden Seiten bestimmt, nur bei Maßnahmen findet sich „überwiegend bottom-up“ (aber mehrheitlich redet HS-Leitung auch bei Maßnahmen mit)
- Der formale Rahmen (Messansätze, formale Struktur, Prozessablauf) wird stärker Top-Down gesteuert
- Messansätze sind stärker Top-down, Zielgrößen hingegen stärker partizipativ geprägt

# WIE WERDEN ZIELVEREINBARUNGEN MIT FINANZIERUNG VERBUNDEN?



# WIE WERDEN ZIELVEREINBARUNGEN MIT FINANZIERUNG VERBUNDEN?

- Zielvereinbarungen haben nur in 3 Fällen keine Finanzierungsrelevanz
- Sie werden weniger zur Grundfinanzierung und häufiger zur Finanzierung von einzelnen, mitunter innovativen oder strategischen Projekten genutzt (eher Säule 3 statt 1 im 3-Säulen-Modell)
- Finanzierungsmechanismen werden etwas häufiger an die Zielerreichung als an die Zielverfolgung geknüpft

# WAS HAT SICH NOCH ZU DEN METHODEN ERGEBEN?

- Zielvereinbarungen werden meist als strukturiertes Instrument (Formular) und oft mit Feedback Loops in beide Richtungen genutzt
- Oft sollen sie quantifizierbare Verbindlichkeit schaffen, ohne jedoch zu viele Details zu diktieren
- Maßnahmen sind öfters enthalten, aber eher exemplarisch als umfassend/verpflichtend
- Breite interne Hochschulöffentlichkeit wird nur in 1 Fall hergestellt, in 4 Fällen kennen nur die unmittelbar Beteiligten die Zielvereinbarungen
- Konkrete Verbindlichkeiten werden eher für Zeitpläne als für Verantwortliche geschaffen
- Explizite Verfahrensregeln oder Fortbildungen werden selten eingesetzt



# **EINSCHÄTZUNGEN ZU DEN ZIELVEREINBARUNGEN**

# PROBLEME BEI ZIELVEREINBARUNGEN

Probleme im arithmetischen Mittel auf einer Skala von 1-5



# WICHTIGSTE GRÜNDE WARUM ZV NICHT EINGEFÜHRT ODER ABGESCHAFFT WURDEN

- Probleme bei der Bildung ambitionierter, messbarer Ziele bestätigen sich
- Fehlende Akzeptanz, auch wg. schlechter Erfahrungen mit ZV auf Landesebene
- Als zu formell angesehen – Einzelgespräche bevorzugt
- Fehlende Organisationsstrukturen (z.B. keine Fakultäten)/zu kleine Hochschule
- Aufwand zu hoch? – diese Sorge scheint sich eher seltener zu bewahrheiten



# **DISKUSSION: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN**



# STÄRKEN

- Zielvereinbarungen werden flexibel für verschiedene Verwendungen und Situationen eingesetzt und passend gestaltet.
- Hochschulen entscheiden sich, ob sie interne Zielvereinbarungen an die externen anpassen oder nicht.
- Die Balance zwischen den Zielen und Wünschen der Hochschulleitung und der Fakultäten scheint ausgewogen.
- Die Gegenstromprozesse erscheinen ausgewogen.
- Vertrauen, Verbindlichkeit und Quantifizierung werden als Kernmerkmalen von Zielvereinbarungen die notwendige Bedeutung verliehen.

# STÄRKEN

- „Weiche“ Aspekte werden als wichtige Zwecke von Zielvereinbarungen erkannt.
- Zielvereinbarungen werden tendenziell mit einer vernünftigen Laufzeit eingesetzt.
- Formulare und Raster werden sehr häufig verwendet, auch Feedbackschleifen sind verbreitet.
- Zielvereinbarungen werden im 3-Säulen-Modell der Hochschulfinanzierung genutzt, v.a. für Säule 3.

# SCHWÄCHEN

- Zielvereinbarungen werden nur teilweise in die dezentralen Einheiten der Universität durchgereicht.
- Gelungene Zielformulierung scheint eine Herausforderung zu sein.
- Maßnahmen werden noch nicht genug Bottom-up entwickelt.
- Die Methoden, um Transparenz rund um Zielvereinbarungen zu schaffen, werden noch zu wenig genutzt.



# EMPFEHLUNGEN

# POTENZIALE WEITER AUSSCHÖPFEN

- ... die Flexibilität von Zielvereinbarungen ausschöpfen, die für die jeweilige Hochschule relevanten Typen von Zielvereinbarungen einsetzen und die Merkmale und Methoden dem jeweiligen Typ entsprechend gestalten.
- ... die Balance zwischen den Zielen und Wünschen der Hochschulleitung und der Fakultäten weiterhin so gut erhalten, um die koordinierende wie dezentral stimulierende Wirkung und den partnerschaftlichen Charakter der Zielvereinbarungen zu nutzen.
- ... das Schaffen von Verbindlichkeit und Vertrauen genauso wie die Quantifizierung weiterhin als Kernauftrag der Zielvereinbarungen betrachten und fördern und damit die besonderen Potenziale von Zielvereinbarungen nutzen.
- ... das Potenzial von Zielvereinbarungen weiterhin nutzen, auch „weiche“ Aspekte zu fördern und im Sinne der Hochschulkultur zu wirken.

# HERAUSFORDERUNGEN ADRESSIEREN

- ... das volle Augenmerk der Gestaltung von Zielvereinbarungen auf die Zielformulierung richten. Besonders ist darauf zu achten, ambitionierte und gleichermaßen realistische Ziele zu finden, die nicht vage sind, aber trotzdem nicht maßnahmenorientiert.
- ... Maßnahmen stärker den Fakultäten überlassen. Das Vorschlagsrecht sollte immer dezentral verankert und anpassbar sein und zentraler Einfluss kann nur in einem Feedback zu Maßnahmen im Aushandlungsprozess bestehen.
- ... mehr Augenmerk auf Verfahrenstransparenz legen (Spielregeln, Schulungen, hochschulinterne Transparenz).
- ... den Einsatz von Zielvereinbarungen regelmäßig systematisch analysieren. Dann kann das Instrument und dessen Einsatz laufend optimiert werden.

# AN METHODISCHEN STELLSCHRAUBEN DREHEN

... noch stärker in Managementzyklen mit Rückkopplungsschleifen denken.

... Instrumente schaffen, die personelle Verantwortlichkeiten für die vereinbarten Ziele klären, Zielvereinbarungen „unten“ in dezentralen Einheiten ankommen lassen (evtl. nicht zwingend in der Form von Zielvereinbarungen).

... eine bewusste Entscheidung über die Beziehung zur externen Zielvereinbarung treffen. Wenn die staatliche Zielvereinbarung kritisch gesehen wird, dann abtrennen. Wenn die Umsetzung der mit dem Staat vereinbarten Ziele eine große Bedeutung hat, dann verbinden.

# IHR KONTAKT

frank.ziegele@che.de

**CHE**

Gemeinnütziges Centrum für  
Hochschulentwicklung GmbH

Verler Straße 6  
33332 Gütersloh

05241 976124

www.che.de

