

# **Hochschulinterne Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten**

Dr. Michael Jaeger

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH

Workshop: Neue Hochschulsteuerung, Mitbestimmung und Akzeptanz

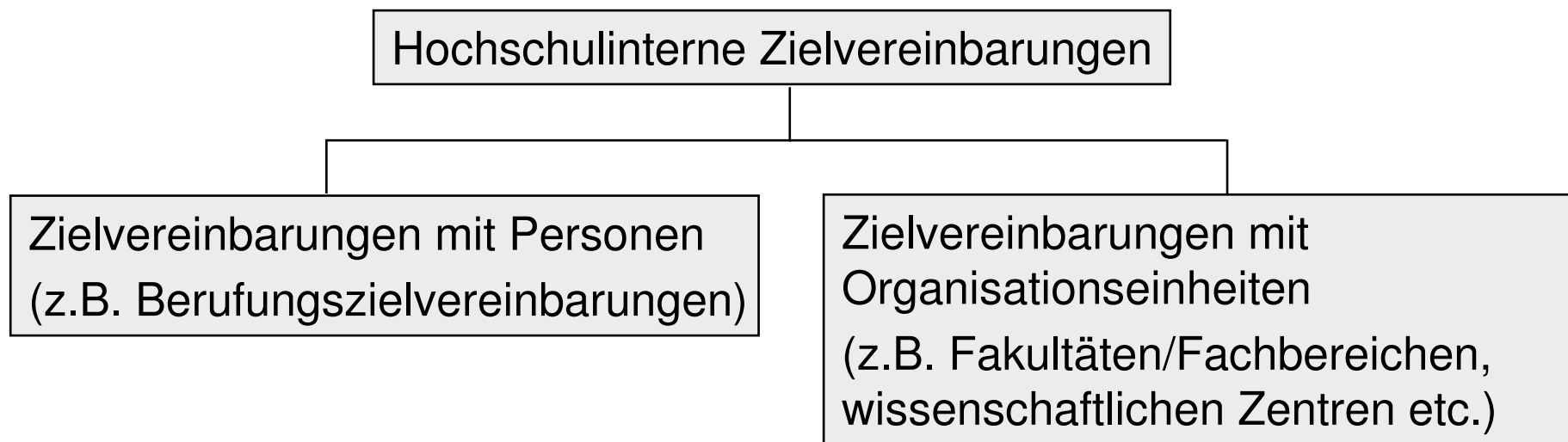
Hans-Böckler-Stiftung und HoF Wittenberg

Wittenberg, 24. Februar 2006

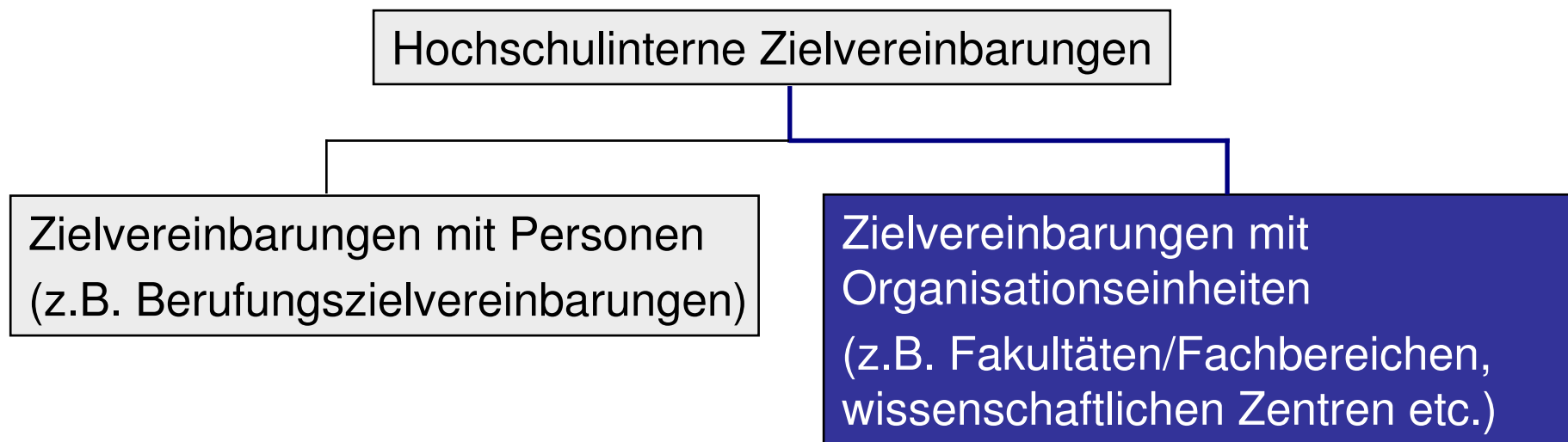
## Übersicht

1. Einleitung
2. Einsatz hochschulinterner Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten
  1. Verbreitungsgrad und Budgetrelevanz
  2. Ausgestaltung
    - Themenbereiche und Laufzeit
    - Verortung im Steuerungskontext
    - Ziele und Operationalisierung
    - Leistungen der Hochschulleitung
    - Controlling
3. Fazit

Einsatzformen hochschulinterner Zielvereinbarungen (Nickel, 2001):



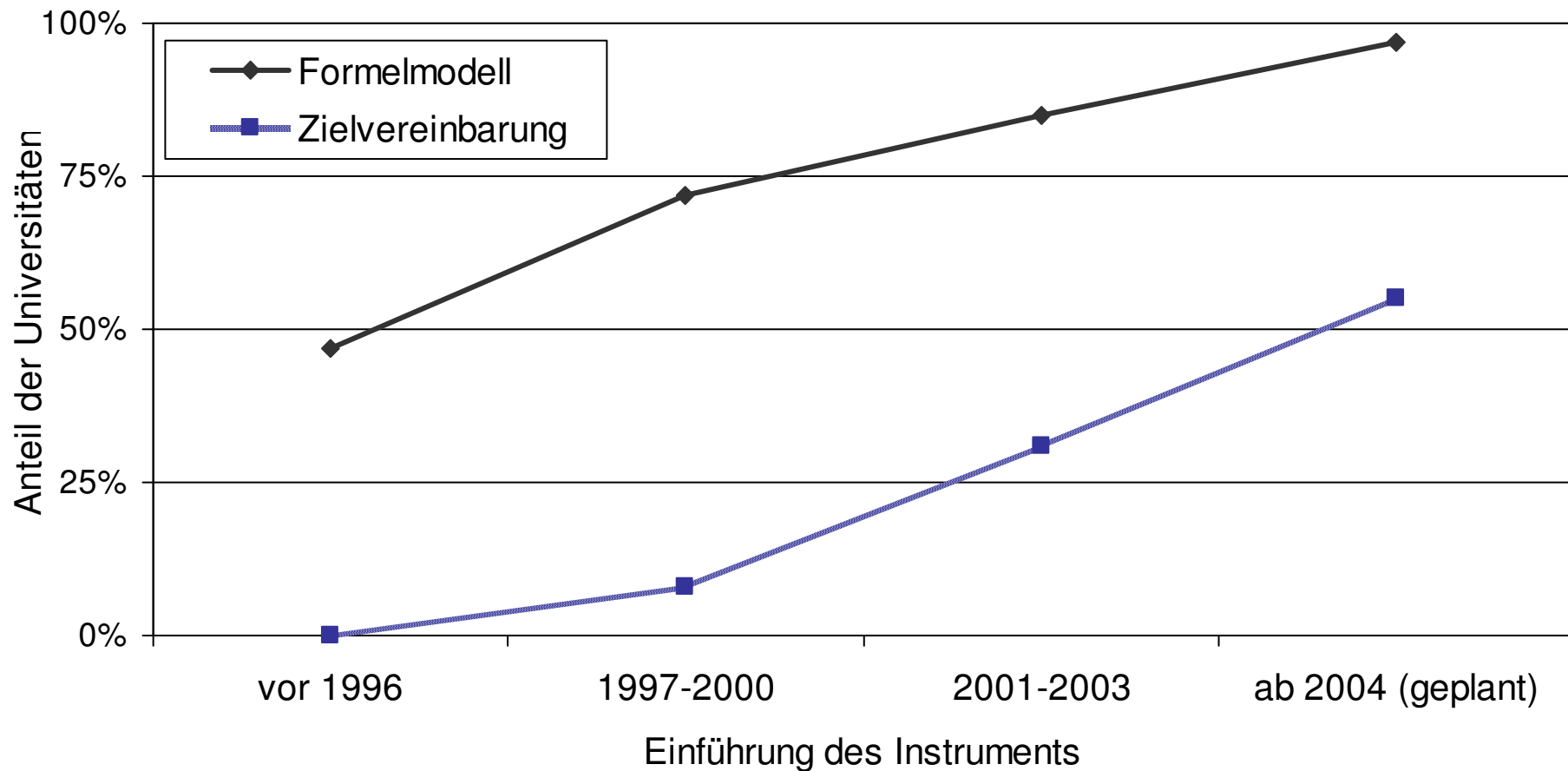
Einsatzformen hochschulinterner Zielvereinbarungen (Nickel, 2001):



HIS-Untersuchungen zu hochschulinternen Zielvereinbarungen (Ebene Hochschulleitung – dezentrale Organisationseinheiten):

- Bundesweite Befragung aller Universitäten zum internen Einsatz von formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen (Bezugsjahr 2003, Rücklaufquote 86%)
- Detaillierte Analyse und Dokumentation der formelgebundenen Zuweisungsverfahren und Zielvereinbarungen an sechs Universitäten (FU Berlin, HU Berlin, TU Berlin, Universität Bremen, Universität Gießen, TU München)

## Verbreitungsgrad im zeitlichen Verlauf



## Verbreitungsgrad und Budgetrelevanz (2003):

- 23 Universitäten (33%) setzen hochschulinterne Zielvereinbarungen ein, weitere 28% planen deren Einführung
- Große Universitäten (mehr als 20.000 Studierende) verwenden Zielvereinbarungen deutlich häufiger als kleine Universitäten
- Bei 20 der 23 Universitäten sind die eingesetzten Zielvereinbarungen budgetierungsrelevant, zumeist jedoch nur für geringe Budgetanteile (weniger als 1% der bereinigten staatlichen Zuschüsse)
- Zwei Universitäten (Göttingen und Kassel) verwenden Zielvereinbarungen als zentrales Instrument der Personalkostenbudgetierung

### Einbezogene Themenbereiche:

- Lehrbezogene Themen dominieren deutlich gegenüber Forschungsaspekten und anderen Bereichen (z.B. Gleichstellung, Marketing, fakultäts- bzw. fachbereichsinterne Binnenorganisation)
- Beispiele für häufige lehrbezogene Themen: Umstellung auf Bachelor/Master-Abschlüsse, Einrichtung bzw. Weiterführung bestimmter Studiengänge, Qualitätsmanagement/Evaluation, Entwicklung von Auswahlverfahren, Verkürzung der Studiendauer
- Beispiele für häufige forschungsbezogene Themen: Verbesserung Nachwuchsförderung, Erhöhung Drittmittelvolumen

### Laufzeit hochschulinterner Zielvereinbarungen:

- Zwischen einem Jahr (z.B. Universität Göttingen) und fünf Jahren (z.B. LMU München)



Verortung im Steuerungskontext: Kontinuum mit zwei Auspolungen:

- Punktueller Einsatz von Zielvereinbarungen zu bestimmten Themen, je nach Themenbezug und Bedarf nur mit bestimmten Fakultäten bzw. Fachbereichen und nicht zwangsläufig in Folgevereinbarung mündend
  - Beispiel TU München: Zielvereinbarungen „Typ 1“ und „Typ 2“ (vgl. Ziegele & Weichselbaumer, 2001)
- Einsatz von Zielvereinbarungen als zentrales Koordinationsinstrument im Rahmen eines alle Fakultäten/Fachbereiche einbeziehenden periodischen und umfassend ausgerichteten Kommunikations- und Abstimmungsprozesses
  - Beispiel FU Berlin: Einbeziehung aller Fachbereiche, periodischer Prozess, großes Themenspektrum (Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Gleichstellung, Internationalisierung, Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit, fachbereichsinterne Binnenorganisation; darüber hinaus Absprachen zur Neueinstellung von wissenschaftlichem Personal und zum Modernisierungs- und Infrastrukturbedarf)

### Ziele und Operationalisierung:

- Klassischer Ansatz des MBO erfordert Definition von Zielen und ihre Operationalisierung in Form der Festlegung angestrebter Zielzustände, deren Erreichung überprüfbar ist (z.B. Ziel: Steigerung des Lehrerfolges, angestrebter Zielzustand: Steigerung der Erfolgsquote um 5%)
- Diese Form der Zielfestlegung und -operationalisierung erfolgt in hochschulinternen Zielvereinbarungen bisher nur in Ausnahmefällen (z.B. FU Berlin, TU München)
- Überwiegend „Operationalisierung“ vereinbarter Ziele in Form von bestimmten Maßnahmen und Aufgaben, dabei oft hoher Detaillierungsgrad
- Darüber hinaus dienen Zielvereinbarungen vielfach als Instrument für allgemeine Absprachen, Aufgabenfestlegungen und Abstimmungsprozesse

## Zieloperationalisierung über Kennzahlen

### Beispiel TU München:

- Vereinbartes Ziel: Erhöhung der Attraktivität der Fakultät für ausländische Studierende
- Maßnahmen: z.B. Erstellung ECTS-Broschüre, Marketing
- Erfolgskriterium: Steigerung des Anteils ausländischer Studierender um 15%

### Beispiel FU Berlin:

- Vereinbartes Ziel: Verkürzung der Studiendauer
- Maßnahmen: z.B. Ausbau der Fachstudienberatung, Einsatz von Tutoren
- Erfolgskriterium: Verringerung der durchschnittlichen Studienzeiten um zwei Semester

Zieloperationalisierung über Aufgaben bzw. Maßnahmen

Beispiel FU Berlin:

- Vereinbartes Ziel: Ausbau des Weiterbildungsangebotes
- Maßnahmen: Entwicklung eines gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudienganges zum Thema XY
- Erfolgskriterium: Vorlage eines Konzeptes für diesen Studiengang einschl. der zukünftigen Studienordnung des Studienganges

Beispiel TU Berlin:

- Vereinbartes Ziel: Verbesserung der Nachwuchsförderung
- Maßnahme: Einrichtung eines Graduiertenkollegs zu einem bestimmten Thema
- Erfolgskriterium: Vorlage eines entsprechenden DFG-Antrages

Allgemeine Absprachen im Rahmen von Zielvereinbarungen

Beispiel FU Berlin:

- Binnenorganisation des Fachbereichs: Einsatz fachbereichsinterner Zielvereinbarungen, örtliche Zusammenlegung der Prüfungsbüros
- Öffentlichkeitsarbeit: „Der Fachbereich achtet bei öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen darauf, dass die Freie Universität als Trägerin bzw. beteiligte Institution hinreichend zur Geltung kommt.“

### Leistungen der Hochschulleitung

- Gegenleistungen der Hochschulleitung bestehen in erster Linie in der Bereitstellung finanzieller Ressourcen bezogen auf bestimmte vereinbarte Ziele bzw. Maßnahmen
- Darüber hinaus vielfach „Bemühenszusagen“ der Hochschulleitungen (z.B. TU München: Einwirken auf Politik, um Rahmenbedingungen von Ausländern an der TUM zu verbessern; FU Berlin: Erlass von Ordnungen und Verfahrensregelungen; Universität Bremen: Übertragung von Bewirtschaftungskompetenzen über Personal- und Sachmittel)

## Controlling von Zielvereinbarungen

### Erfolgskriterium:

- Infolge der dominierenden Maßnahmenorientierung stellt die Überprüfung der Zielerreichung häufig auf die vereinbarungsgemäße Aufgabenerledigung ab und nicht auf die effektive Erreichung der angestrebten Ziele
- Aus Sicht von 58% der Universitäten stellt die Prüfung der Zielerreichung noch ein ungelöstes Problem dar (Aufwand, Frage der Bewertungsmaßstäbe, Erreichbarkeit in teilweise geringer Vertragsdauer)

### Finanzielle Relevanz der Zielerreichung

- Wird bisher nur selten in systematischer Form umgesetzt (Beispiele FU Berlin, TU München)

Finanzielle Relevanz der Zielerreichung: zumeist Malus-Vereinbarungen

Beispiel FU Berlin:

- „Sollten Zielvereinbarungen in den Bereichen Steigerung der Drittmittel, Steigerung der Absolventenzahlen und Steigerung der Alexander-von-Humboldt-Stipendiaten nicht eingehalten werden, kann die Zuweisung der im Titilverbund zusammengefassten Sachmittel des Fachbereichs/Zentralinstituts im Nachhinein um bis zu 15% gekürzt werden. Der Umfang der Abzüge richtet sich u.a. nach der Bedeutung des Ziels und nach dem Grad der Zielerreichung. Die Ausgestaltung wird zwischen dem Präsidium und dem Fachbereich auf der Basis des Kennzahlenmodells fixiert.“

Beispiel TU München

- „Sollte dieser Zielwert [Prozentanteil ausländischer Studierender] nur zur Hälfte oder darunter erreicht werden, wird die Fakultät 20% der durch die Hochschulleitung gewährten Unterstützung zurückerstatten.“



- Tendenz 1: Universitäten setzen Zielvereinbarungen vielfach als zentrales Steuerungsinstrument im Rahmen eines alle Fakultäten bzw. Fachbereiche einbeziehenden periodischen Abstimmungsprozesses ein: hohes Steuerungspotential, aber auch hoher Aufwand
- Tendenz 2: Trend zu starker Maßnahmen- und Aufgabenorientierung, teilweise mit einem hohen Detaillierungsgrad
  - Sicht Hochschulleitung: Zielvereinbarungen als Kompensation für schwach ausgeprägte hierarchische Steuerungsmacht (vgl. Schimank, 2001)?
  - Sicht Fakultäten/Fachbereiche: Rechtfertigung finanzieller Zuweisungen, Legitimation für interne Umsetzung vereinbarter Ziele
  - Fraglich: Autonomie dezentraler Einheiten gewahrt?
- Budgetierungsfunktion kann Steuerungswirkungen von Zielvereinbarungen unterstützen, ist aber nur eine der Ausgestaltungsdimensionen von Zielvereinbarungen

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

Dr. Michael Jaeger  
HIS Hochschul-Informationssystem GmbH  
Workshop: Neue Hochschulsteuerung, Mitbestimmung und Akzeptanz  
Hans-Böckler-Stiftung und HoF Wittenberg  
Wittenberg, 24. Februar 2006

---