

# Hochschulinterne Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Hannover, den 06. Juni 2019  
Felix Niggemann

# Gliederung

Reform der Universität

Forschungsfrage

Theoretische & methodische Zugänge

I Allgemeine Anforderungen

II Inhaltliche Anforderungen

III Fazit

# Reform der Universitäten

- Legitimitäts- und Finanzkrise staatl. Universitäten Mitte 1990er Jahre
  - Gestiegene Ansprüche von Seiten der Gesellschaft
  - Effizienzparadigma
- Wandel der Hochschulgovernance (institutionelle Autonomie, Outputsteuerung, Wettbewerb)
- Leitbild „Universität als Organisation“
  - Stärkung interner Hierarchie zu Lasten der akademischen Selbstverwaltung
  - Kompetenz- und Aufgabenzuwüchse der Universitäts- & Fakultätsleitung



Rollen(-verständnis) hochschulinterner Akteure  
„Neue“ Steuerungsinstrumente

# Reform der Universitäten: Universitätsleitungen

- Autonomiegewinn für Hochschulen & Stärkung der Leitung; Überlagerung von (professoralen) Einzelinteressen durch organisationale Interessen (Nickel & Zechlin 2005)
- Hochschulleitungen meist in Doppelrolle: Leitung und Kollege (Nickel 2017)
- Hochschulleitungen definieren Ziele im Rahmen politischer Ziele (Zechlin 2006); z.T. Übernahme vorgeschriebener Ziele (z.B. aus Hochschulrecht) (Meier 2009); z.T. entgegengesetzte Ziele durch widersprüchliche Logiken (unterschiedliche Teilsysteme; Schumacher 2017)
- Zunahme der Vielfalt von Zielen, die an Universitäten gerichtet werden (Meier 2009)
- Verantwortlich für Zielumsetzung (Hanft & Maschwitz 2017)



Möglichkeiten zur Zieldefinition, Strategiefähigkeit?  
Existenz von Zielkonflikten?

# Reform der Universitäten: Ziel- & Leistungsvereinbarungen

- Charakteristika
  - Partizipative Führung & Organisationsentwicklung (Jaeger 2009)
  - Ergebnis von Aushandlungsprozessen (Weichselbaumer & Ziegele 2001; Jaeger et al. 2005)
  - Klare Verantwortlichkeiten, partizipative & transparente Zieldefinition, Verknüpfung von Anreizen & Sanktionen (Müller-Böling & Schreiterer 1999)
  - Berücksichtigung individueller, innovativer & zukunftsorientierter Aspekte (Jaeger 2009; Jaeger et al. 2005; Weichselbaumer & Ziegele 2001)
- Forschungsschwerpunkte (z.B. Zechlin 2006, Lorenz/Preißler 2010):
  - Verbreitung, Ausgestaltung, Rechtsnatur
  - Kommunikation & Partizipation, Aufwand
  - Hochschulfinanzierung
  - Steuerungsmöglichkeiten & Akteurskonstellationen
  - Anreizorientierung
  - Transparenz & Akzeptanz

# Forschungsfrage

**Welche formalen und inhaltlichen Anforderungen  
richten Leitungen deutscher Universitäten an interne ZLV  
und wie sieht die Realität aus?**

# Theoretische und methodische Zugänge

- Systemtheorie: Universitäten sind Wissenschafts- & Bildungssystem zugehörig → Eingang in Ziele, Erwartungen und Handlungen
- Akteurzentrierter Institutionalismus: Analyserahmen für Erwartungen der Akteure
- Daten & Auswertungen
  - Online-Befragung (Leitungen aller dt. staatlichen Universitäten)
    - Ziele der Universitätsleitungen; Indikatoreneinsatz in ZLV
    - Deskriptiv-statistische Auswertung
  - Experteninterviews (Leitungen ausgewählter Fakultäten)
    - Ziele der Fakultäts- & Universitätsleitungen
    - Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

# **I. FORMALE ANFORDERUNGEN**



# I Formale Anforderungen

## Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Abgleich der Anforderungen und Wirkungen hochschulinterner ZLV

	Anforderungen	Wirkungen	Differenz
Führen zu Leistungssteigerungen (Lehre)	81,6%	22,9%	-58,7%
Führen zu Leistungssteigerungen (Forschung)	80,4%	43,8%	-36,6%
Stellen Ziele der Fakultäten zur Diskussion	72,5%	42,9%	-29,6%
Setzen Impulse für Struktur- & Entwicklungsplanung	78,0%	63,3%	-14,7%
Führen zu partizipativer Hochschulsteuerung	69,4%	55,1%	-14,3%
Implementieren/verstetigen Kommunikation zw. Fakultäten & Universitätsleitung	69,4%	57,1%	-12,3%
Unterstützen Budgetierung in Fakultäten	51,0%	38,8%	-12,2%
Informieren Universitätsleitung über Situation in Fakultäten	69,4%	77,1%	+7,7%
Unterstützen Kommunikation innerhalb der Fakultäten	61,7%	67,3%	+5,6%

(Prozentualer Anteil der (eher) zustimmenden Antworten auf 5er-Skala; eigene Online-Befragung)

## **II. INHALTLICHE ANFORDERUNGEN**

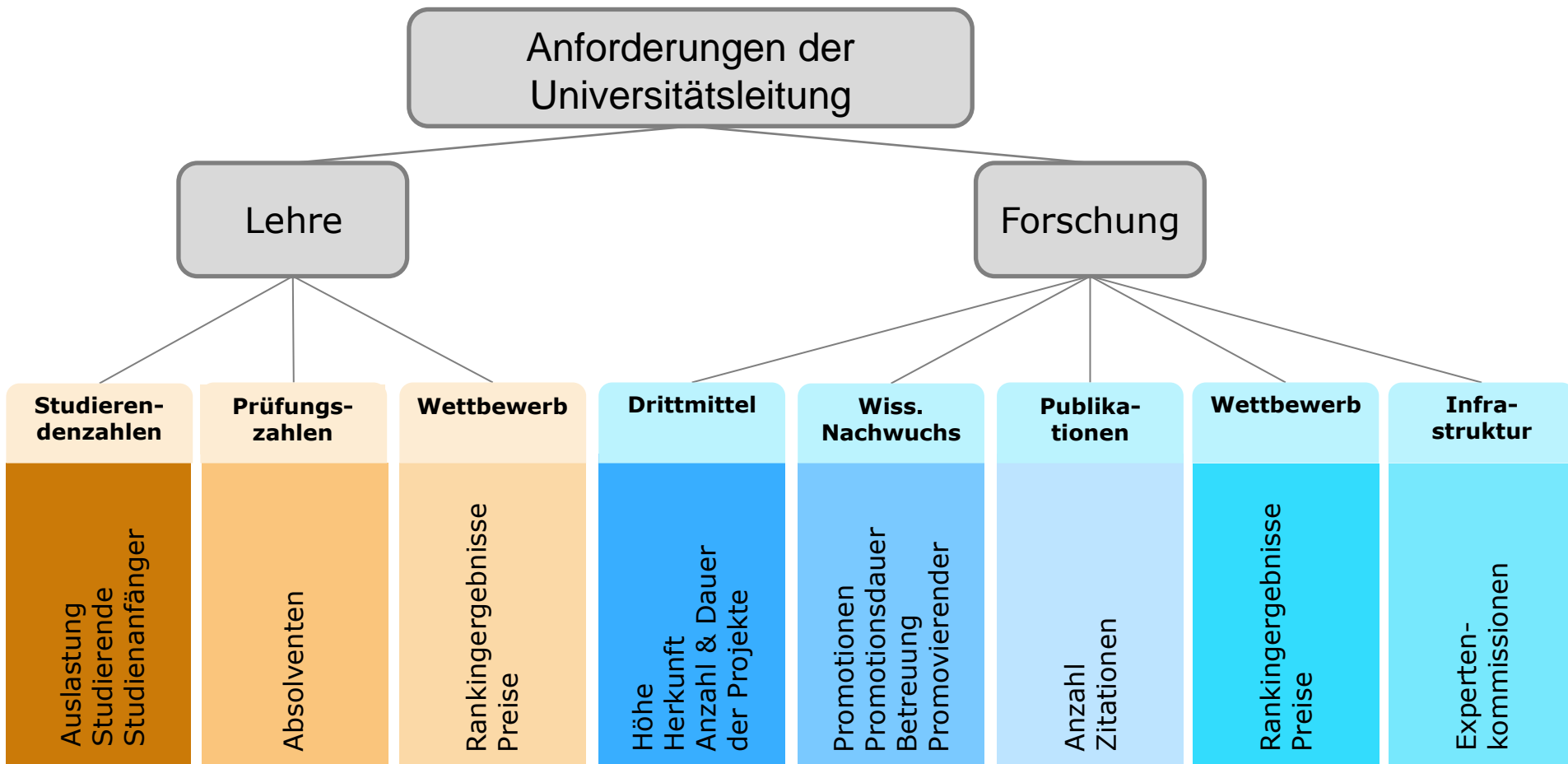
## II Inhaltliche Anforderungen der Leitung

- Richten sich an Fakultäten, Fachbereiche und Individuen; relativ schwache Berücksichtigung fachkultureller Besonderheiten
  - Lehre: Studierendenzahlen (z.B. Auslastung der Studiengänge: 44%, Anzahl Studierender: 40%), Prüfungszahlen (Anzahl Absolventen: 44%) (Online-Befragung)
  - Schwerpunkt auf Forschung: insb. Drittmittel (z.B. Höhe kompetitiver Drittmittel: 61%, Höhe Drittmittel insgesamt: 55%), Publikationen (z.B. Anzahl Publikationen in bedeutsamen Zeitschriften: 50%, Anzahl hochzitatierter Publikationen: 36%), Nachwuchsförderung (Anzahl Promotionen: 50%, Anzahl Habilitationen: 29%) (Online-Befragung)

*„Also, man erwirbt das Renommee eigentlich eher mit den Leistungen in der Forschung und weniger mit den Leistungen in der Lehre.“  
(Interview 31)*

*„Die Hochschulleitung ist ganz besonders daran interessiert, dass ganz viel Geld eingeworben wird. Und die Leistung einer Fakultät wird ganz wesentlich daran gemessen, wie viel Geld, wie viel Overhead, wie viel Drittmittel in eine Fakultät kommen.“ (Interview 2)*

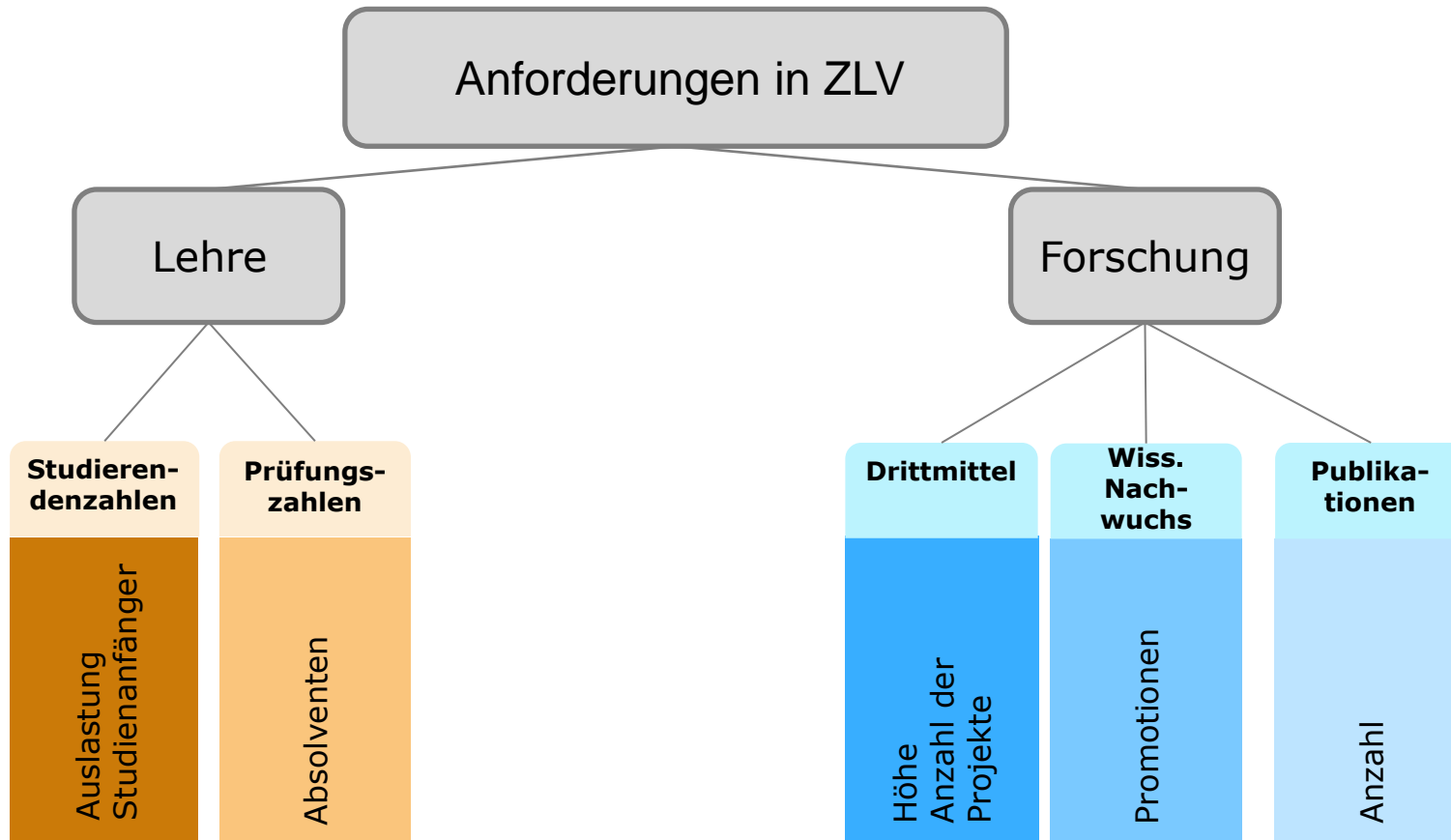
# II Inhaltliche Anforderungen der Leitung



## II Inhaltliche Anforderungen in ZLV

- Ergebnis von Aushandlungen zw. Universitäts- & Fakultätsleitung; hierarchisches Gefälle; Übernahme/Kaskadieren von Zielen möglich
  - Lehre: Studierendenzahlen (z.B. Anzahl Studienanfänger: 48%, Auslastung der Studiengänge: 45%), Prüfungszahlen (Anzahl Absolventen: 27%) (Online-Befragung)
  - Forschung: insb. Drittmittel (z.B. Höhe Drittmittel insgesamt: 52%, Höhe kompetitiver Drittmittel: 31%, Anzahl bewilligter Anträge: 26%), wiss. Nachwuchs (Anzahl Promotionen: 45%), Publikationen (z.B. Anzahl Publikationen in bedeutsamen Zeitschriften: 28%) (Online-Befragung)

## II Inhaltliche Anforderungen in ZLV



## II Inhaltliche Anforderungen

### Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

	Studierenden- denzahlen	Prüf- ungs- zahlen	Wett- bewerb	Dritt- mittel	Wiss. Nach- wuchs	Publika- tionen	Wett- bewerb	Infra- struktur
Anforderungen der Universitäts- leitungen	Auslastung Studierende Studienanfänger	Absolventen	Rankingergebnis Preise	Höhe Herkunft Anzahl & Dauer der Projekte	Promotionen Promotionsdauer Betreuung Promovierender	Anzahl Zitationen	Rankingergebnis Preise	Experten- kommissionen

	Studierenden- denzahlen	Prüf- ungs- zahlen		Dritt- mittel	Wiss. Nach- wuchs	Publika- tionen	
Anforderungen in ZLV	Auslastung Studienanfänger	Absolventen		Höhe Anzahl der Projekte	Promotionen	Anzahl	

# II Inhaltliche Anforderungen

## Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

	Studierenden- denzahlen	Prüf- ungs- zahlen	Wett- bewerb	Dritt- mittel	Wiss. Nach- wuchs	Publika- tionen	Wett- bewerb	Infra- struktur
Anforderungen der Universitäts- leitungen	Auslastung Studierende Studienanfänger	Absolventen	Rankingergebnis Preise	Höhe Herkunft Anzahl & Dauer der Projekte	Promotionen Promotionsdauer Betreuung Promovierender	Anzahl Zitationen	Rankingergebnis Preise	Experten- kommissionen

Anforderungen in ZLV	Auslastung Studienanfänger	Absolventen		Höhe Anzahl der Projekte	Promotionen	Anzahl		
	Studierenden- denzahlen	Prüf- ungs- zahlen		Dritt- mittel	Wiss. Nach- wuchs	Publika- tionen		



# III. FAZIT

# III Fazit

- Interne ZLV werden mit formalen Anforderungen „überladen“; diese können nicht eingelöst werden, insb. bei den angestrebten Leistungssteigerungen in Forschung und Lehre
- Inhaltliche Anforderungen der Universitätsleitung divers und vielfältig
  - Schwerpunkt in forschungsbezogenen Zielen, meist Drittmittel, Nachwuchsförderung und Publikationen; weitere Bereiche sind Wettbewerb und Infrastruktur; im Bereich der Lehre hauptsächlich Studierendenzahlen
- Inhaltlicher Anforderungen in internen ZLV vglw. unterkomplex
  - Anforderungsbereiche werden weitgehend abgebildet; inhaltliche Anforderungen werden weniger gut abgebildet, starke Reduktion; Bereiche Wettbewerb und Infrastruktur werden nicht abgebildet



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!