

**Elisabeth Michaelis, M.A.**

**EvaNet – Netzwerk für Hochschulevaluation von HIS/HRK**

## **Zielvereinbarungen in Hochschulen: Eine Materialsammlung**

(Stand: 18.11.2002)

- 1. Zusammenfassung**
- 2. Hochschulpolitischer Kontext**
- 3. Ziele und Funktionen**
- 4. Verfahren: Modelle, Anforderungen und Gliederungspunkte**
- 5. Empfehlungen und Effekte**
- 6. Beispiele**
- 7. Literatur und Materialien**
- 8. Zur Autorin**

### **1. Zusammenfassung**

Diese Materialsammlung bietet einen kurzen Überblick über die Verfahren und die Erfahrungen mit Zielvereinbarungen sowie über Beispiele und Literatur zum Thema:

Im hochschulpolitischen Kontext sind Zielvereinbarungen ein Instrument zur Steuerung, Planung und Koordination. Sie werden auf verschiedenen Ebenen eingesetzt: zwischen Landesregierungen und Hochschulen sowie zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten. Die Ziele und Funktionen von Zielvereinbarungen sind die Herstellung von Transparenz, Verbindlichkeit und Verantwortung. Es gibt drei Modelle für Zielvereinbarungsverfahren sowie einen Katalog von Gliederungspunkten.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit Zielvereinbarungsverfahren lassen sich Empfehlungen formulieren und positive Effekte herausarbeiten. Die Beispiele zeigen, wie unterschiedlich Zielvereinbarungen gestaltet und eingesetzt werden. Literatur und Material sollen eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglichen.

## 2. Hochschulpolitischer Kontext

Im Kontext des „New Public Management“ oder „Neuen Steuerungsmodells“ sind Zielvereinbarungen ein Instrument der Hochschulreform. Der Staat zieht sich aus der Detailsteuerung zurück und gewährt den Hochschulen mehr Autonomie und Flexibilität im Umgang mit den Ressourcen. Das veränderte Verhältnis von Staat und Hochschulen ist durch folgende Maßnahmen zu kennzeichnen:

- Veränderung der Hochschulfinanzierung: von der Inputorientierung des alten kameralistischen Haushaltssystems zur Outputorientierung der indikatoren gestützten und leistungsorientierten Zuweisung von Globalhaushalten,
- Einführung eines Wettbewerbs zwischen den Hochschulen um Ressourcen und die Förderung nach Profilbildung,
- Veränderung der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen für Hochschulleitungen und Fachbereiche,
- Verpflichtung zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -verbesserung von Lehre, Forschung und Dienstleistungen,
- Verpflichtung zur Rechenschaftslegung über Umfang und Qualität der erbrachten Leistungen in Lehre und Forschung,
- Einführung von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat sowie zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten.

Zielvereinbarungen werden zwischen verschiedenen Ebenen abgeschlossen:

- zwischen Staat (Landesregierungen) und Hochschulen,
- zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten,
- sowie innerhalb der Organisationseinheiten wie z.B. Fachbereichen oder Verwaltungen.

Zielvereinbarungen sind Verhandlungen über

- Strategien zur Entwicklung und Verbesserung einer Arbeitseinheit, z.B. einer Hochschule, eines Fachbereichs, eines Instituts oder der Zentralen Verwaltung,
- Maßnahmen zur Umsetzung der Entwicklungsstrategien,
- Verantwortlichkeiten und Ressourceneinsatz bei der Umsetzung,
- Maßstäbe zur Bewertung und Erfolgsmessung der Umsetzungsergebnisse nach dem Ablauf des Vertrags.

*„Das Instrument der Zielvereinbarung beruht darauf, dass sich prinzipiell gleichberechtigte, jedoch mit unterschiedlichen Aufgaben oder Funktionen ausgestattete Partner über Ziele verständigen, deren Erfüllung zu einem festgelegten späteren Zeitpunkt überprüft wird. Die Resultate münden in einen erneuten Zielvereinbarungsprozess. [...]“*

*[Zielvereinbarungen setzen] Leistungen, Strukturen und Prozesse in Beziehung zu erwünschten Zielen, Prioritäten und Maßnahmen und machen sie auf diese Weise einer Bewertung anhand nachvollziehbarer Kriterien zugänglich. Zugleich schafft diese Transparenz ein hohes Maß an Verbindlichkeit und soll Entscheidungsträger wie sämtliche Hochschulmitglieder zu zielführendem Handeln stimulieren.“*

*Müller-Böling, Detlef / Schreiterer, Ulrich: Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments, In: Fedrowitz, Jutta / Krasny, Erhard / Ziegele, Frank (Hrsg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen, Gütersloh 1999, S.14-15.*

Im Folgenden werde ich mich hauptsächlich auf die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten beziehen.

### **3. Ziele und Funktionen**

Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen dienen als Steuerungsinstrument der Hochschulstrukturplanung, der Förderung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen sowie dem Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung. Den Hochschulen sollen sie Planungssicherheit durch Zuweisung von Globalhaushalten verschaffen und ihnen damit eine Flexibilisierung und Autonomisierung der Handlungsmöglichkeiten einräumen. Damit verbunden ist jedoch die Pflicht zur Rechenschaftslegung über Leistungen und Qualität von Lehre, Forschung und Dienstleistungen.

Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten dienen der

- Verbesserung von Planungs-, Koordinations- und Steuerungsmöglichkeiten durch die Einigung auf gemeinsame (zentrale und dezentrale) Ziele,
- strategischen Selbstreflexion und Standortbestimmung,
- Herstellung von Transparenz über Entwicklungsziele von Fachbereichen und Hochschulen,
- Anregung eines hochschulinternen Wettbewerbs durch den Einsatz finanzieller Anreizsysteme,
- Definition von Qualitätsstandards und Maßstäben für die Erreichung von gemeinsamen Zielen,
- Transparenz über Sanktionen,
- Öffnung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen in der Umsetzung,
- Sicherung einer ergebnisorientierten Umsetzung,
- Förderung einer Dialog-, Kooperations- und Vereinbarungskultur in den Hochschulen,

- Herstellung von Verbindlichkeit, Verantwortlichkeit sowie Transparenz über Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse.

#### 4. Verfahren: Modelle, Anforderungen und Gliederungspunkte

##### 4.1 Modelle

Zielvereinbarungen sollten von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren als ein kommunikativer Prozess gestaltet werden, um die Akzeptanz und Umsetzung sicherzustellen. Für die Gestaltung dieses Verfahrens gibt es drei Varianten:

- top-down-Verfahren
- bottom-up-Verfahren
- „Gegenstromverfahren“

###### *top-down-Verfahren*

Bei dieser Verfahrensart geht die Verhandlungsinitiative von der Hochschulleitung aus: sie gibt den Verfahrensablauf vor und legt jedem Fachbereich einen inhaltlichen Entwurf für die Zielvereinbarungsverhandlungen vor.

Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass eine Hochschulleitung aus der Entwicklungsplanung für das Profil der Hochschule insgesamt die Entwicklungsnotwendigkeiten für einen Fachbereich definieren kann. Der Nachteil dieses Verfahrens ist hingegen, dass die Hochschulleitung meist nicht die fachlich-inhaltlichen Kompetenzen zur Beurteilung und Planung von Forschung und Lehre am jeweiligen Fachbereich besitzt. Darüber hinaus führt die fehlende Beteiligung der Fachbereiche bei der Herleitung von Entwicklungszielen in den meisten Fällen zu einer fehlenden Motivation und Akzeptanz für die Umsetzung der Ergebnisse von Zielvereinbarungen.

###### *bottom-up-Verfahren*

Bei dieser Verfahrensvariante werden im Fachbereich z.B. durch Strategieworkshops, Befragungen aller Mitglieder des Fachbereichs oder durch Beschlüsse der Gremien Vorschläge für die Zielvereinbarungsverhandlungen erarbeitet. Das Dekanat legt der Hochschulleitung auf dieser Grundlage einen Entwurf für die Zielvereinbarungen vor und stimmt vor Unterzeichnung der endgültigen Zielvereinbarungen die inhaltlichen Modifikationen erneut in den Gremien des Fachbereichs ab. Vorteil dieser Verfahrensvariante ist das hohe Maß an

- Transparenz der Verfahrensregeln,
- inhaltlicher Partizipation der Fachbereichsmitglieder,

- Akzeptanz der Inhalte,
- Legitimation der Fachbereichsvertreter/-innen bei den Verhandlungen und in der Umsetzungsphase.

Der Nachteil dieser Verfahrensvariante ist der sehr personalintensive und zeitlich langwierige Aufwand für den Meinungsbildungsprozess und - in konfliktträchtigen Situationen - die Gefahr, sich auf „den kleinsten gemeinsamen Nenner“ und damit banale Ziele und Maßnahmen zu einigen. Für die Hochschulleitung bleiben die Steuerungsmöglichkeiten bei dieser Variante gering, da die hochschulinterne Vergleichbarkeit von Inhalten und Umsetzungsergebnissen nicht gewährleistet ist.

#### *„Gegenstromverfahren“*

Ein nach diesem Prinzip gestaltetes Verfahren ist eine Mischung aus der top-down- und der bottom-up-Variante: Ein für alle Fachbereiche verbindlicher Verfahrensablauf für die Zielvereinbarungen (z.B. Initiativrechte, Themenkataloge und Verfahrensrichtlinien) wird in dieser Variante oft in den fachbereichsübergreifenden Hochschulgremien erarbeitet und verabschiedet. In der Regel werden sowohl in der Hochschulleitung als auch im Fachbereich Vorschläge für die Inhalte der Zielvereinbarungen erarbeitet und in einigen Gesprächsrunden abgestimmt. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass es ein hochschulweit abgestimmtes Konzept für das Verfahren und die Inhalte gibt, alle Verhandlungspartnerinnen und -partner weitgehend gleiche Rechte und Pflichten haben sowie eine Vergleichbarkeit der Umsetzungsergebnissen ermöglicht wird. Die besondere Gestaltungsaufgabe bei dieser Variante liegt darin, sowohl eine Vergleichbarkeit durch ein abgestimmtes Konzept zu ermöglichen, als auch die jeweilige Eigenheit und den Entwicklungsstand der einzelnen Fächer und ihrer Kulturen anzuerkennen.

#### **4.2 Anforderungen an Zielvereinbarungen:**

Nach Doppler/Lauterburg 1995 gibt es elf Grundsätze, die beim Zielvereinbarungsverfahren beachtet werden sollten:

1. *Ziele müssen hoch gesteckt, aber realistisch und erreichbar sein.*
2. *Klare Beschreibung des zu erreichenden Zustandes.*
3. *Die Zielerreichung messbar/überprüfbar machen.*
4. *Handlungsspielraum und Grenzen definieren.*
5. *Zeit und Meilensteine planen.*
6. *Ein Ziel muss kompatibel sein mit anderen Zielen.*
7. *Vernetzungen sicherstellen, Interdependenzen klären.*
8. *Aufwand abschätzen.*
9. *Zielcontrolling und Zielaudit sicherstellen.*

10. Prioritäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit beurteilen.

11. Weniger ist mehr.

Aus: Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt/Main / New York 1995, S.220-224.

Darüber hinaus weisen Müller Böling/Schreiterer für den Hochschulbereich darauf hin, dass in Zielvereinbarungen Verantwortlichkeiten definiert werden sollten, Partizipation und Transparenz bei der Erarbeitung von Zielen und Zielwerten sicherzustellen sind und eine Verknüpfung von Anreizen und Sanktionen hergestellt werden sollte.

### 4.3 Gliederungspunkte

Zielvereinbarungen sollten folgende Gliederungspunkte enthalten:

- Rahmenvereinbarungen: Zweck und Gegenstand der Zielvereinbarung, Partner/-innen, Laufzeit,
- Ziele und Prioritäten (strategische Ebene),
- Geplante Maßnahmen (operative Ebene),
- Zielwerte und Prüfkriterien für die Zielerreichung,
- Ist-Soll Vergleich/gemeinsame Datengrundlage,
- Zeitplanung, Meilensteine,
- Leistungen von Hochschulleitung und Fachbereich zur Zielerreichung,
- Berichtspflichten,
- Sanktionen und Anreize,
- Verantwortlichkeiten, Ansprechpartner zur Begleitung
- Unterschriften der Partner/-innen.

## 5. Empfehlungen und Effekte

### 5.1 Empfehlungen für erfolgreiche Zielvereinbarungen

Hochschulleitungen, Fachbereichsleitungen, Hochschulexpertinnen und –experten sowie andere Beteiligte, die schon Erfahrungen mit Zielvereinbarungen gemacht haben, weisen häufig auf kritische Aspekte bei der Verfahrensgestaltung hin. Aus dem vorliegenden Material und der Literatur (s.u.) lassen sich für die Verfahrensgestaltung und die Inhalte sowie zur Transparenz, Begleitung und Berichterstattung folgende Empfehlungen formulieren:

### *Verfahrensgestaltung*

- Es sollte zwischen den Verhandlungspartner/-inne/n ein Konsens über die Notwendigkeit von Verbesserungen herrschen.
- Zielvereinbarungen sollten auf der Grundlage einer Stärken-Schwächen-Analyse der Fächer/Fachbereiche sowie auf einem Leitbild oder deutlichen Profil der Hochschule aufbauen.
- Bei der Gestaltung des Zielvereinbarungen sollte die Frage behandelt werden, ob und wie die Zielvereinbarungen als Steuerungs- und Führungsinstrument auch innerhalb der Fachbereiche wirken sollen und können.
- Vor Beginn des Verfahrens sollte geklärt werden, wer die Qualitätsstandards setzt.
- Die in den Fächern bereits vorhandenen Reformpotentiale sollten genutzt und unterstützt werden.
- Verfahren, Form und Inhalte der Zielvereinbarungen sind so zu gestalten, dass eine hochschulinterne Vergleichbarkeit entsteht, die gleichwohl fächerspezifische Besonderheiten und Modifikationen zulässt. Bei zu geringen Vorgaben ist der Arbeitsaufwand auf Seiten der Hochschulleitungen und der Fachbereiche sehr hoch und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht gewährleistet. Bei zu engen Vorgaben besteht die Gefahr, dass die Eigenheiten und Potentiale der Fächer unsichtbar bleiben.
- Beide Verhandlungspartner/-innen müssen Vorschläge in die Verhandlungen einbringen können.
- Der Prozess der Aushandlung von Zielvereinbarungen sollte nicht länger als drei Monate dauern, damit die Inhalte und Maßnahmen nicht hinter laufenden Aktivitäten hinterherhinken.
- Die Beteiligung der Studierenden sollte gewährleistet werden.
- Die Gespräche sollten in einem kooperativen Verhandlungsstil (eventuell mit externer Moderation), mit Verbindlichkeit und gegenseitigem Vertrauen geführt werden.
- Anreizsysteme für die Umsetzung von Maßnahmen sollten bereit gestellt werden.
- Regeln für einen möglichen Dissens bei der Bewertung der Umsetzungsergebnisse sollten bei der Verfahrensgestaltung bedacht werden.
- Zielvereinbarungen sind *e i n* Instrument, um qualitätsfördernde Umsetzungs- und Entwicklungsprozesse in den Fachbereichen anzuregen. Das Instrument sollte nicht mit den Prozessen verwechselt werden.

### *Inhalte*

- Zielvereinbarungen sollten bestimmte Gliederungspunkte (s.o.) enthalten.
- Die Texte der Zielvereinbarungen müssen aus sich heraus verständlich sein. Die Ziele dürfen nicht zu abstrakt sein, sondern müssen in Maßnahmen konkretisiert werden.

- Die Inhalte der Zielvereinbarungen müssen sich in das allgemeine Profil der jeweiligen Hochschule einfügen.
- Die Gewichtung von langfristig anzustrebenden Entwicklungen und kurzfristig realisierbaren Maßnahmen muss angemessen sein.
- Die Bewertungskriterien für die Umsetzungsergebnisse sollten in der Zielvereinbarung festgelegt werden.
- Teilbereiche, die bei der Unterzeichnung der Zielvereinbarungen nicht direkt repräsentiert, an der Umsetzung jedoch beteiligt sind (z.B. Verwaltungsabteilungen, zentrale Einrichtungen oder Fachbereiche, mit denen gemeinsam ein Studiengang betrieben wird), müssen über ihre Rolle mindestens informiert werden.

### *Transparenz*

- Die Bedeutung und der Stellenwert des Instruments „Zielvereinbarungen“ muss von der Hochschulleitung kommuniziert werden.
- Für alle Hochschulangehörigen sollte eine Transparenz über das Verfahren, die Inhalte und die zu beteiligenden Akteurinnen und Akteure hergestellt werden.
- Die Verbindung des Instruments „Zielvereinbarungen“ mit der Strukturplanung, der hochschulinternen Mittelverteilung und der Qualitätssicherung (z.B. Lehrevaluation, Lehrberichterstattung, Forschungsevaluation) muss verdeutlicht werden. Im Zusammenhang damit ist die Frage zu klären, ob es außerhalb der Zielvereinbarungen noch andere Vereinbarungen oder „Kontrakte“ gibt, welche die Zielvereinbarungen beeinflussen.
- Positive und negative Konsequenzen bei Erfüllung bzw. Nichterfüllung der Zielvereinbarungen müssen für alle Beteiligten transparent sein.
- Über die abgeschlossenen Zielvereinbarungen und die Ergebnisse der Umsetzung sollte mindestens hochschulintern eine Transparenz hergestellt werden.

### *Begleitung, Berichtswesen*

- Ein Abgleich der Daten, auf die sich die Zielvereinbarungen beziehen, sollte zwischen Hochschulleitung und Fachbereich vorgenommen werden. Die Zuständigkeiten für die Datenerhebung sollten geklärt werden.
- Berichtsaufwand minimieren und mit anderen Berichtspflichten abgleichen.
- Zwischengespräche zur Überprüfung des Stands der Umsetzung sollten vereinbart werden.
- Es sollte eine Person (eventuell außerhalb von Hochschulleitung und Fachbereich) benannt werden, die die Umsetzung der Zielvereinbarungen begleitet und überprüft.

## 5.2 Mögliche positive Effekte

Von Expertinnen und Experten sowie von Hochschulangehörigen, die Erfahrungen mit Zielvereinbarungsverfahren gesammelt haben, werden folgende positive Effekte hervorgehoben:

- Diskussions- und Reformprozesse werden angestoßen.
- Der Unterschied zwischen strategischer und operativer Ebene wird transparent.
- Steuerungs- und Verteilungsprozesse werden transparent und nachvollziehbar. Entscheidungsprozesse werden demokratisiert.
- Zielvereinbarungen stärken die Eigenverantwortung der Fächer.
- Die hochschulinterne Kommunikation über Reformprozesse und der hochschulinterne Wettbewerb um Ressourcen werden intensiviert und versachlicht.
- Verantwortlichkeiten werden sichtbar und die Verbindlichkeit wird gesteigert. Gute Zielvereinbarungsverhandlungen schaffen gegenseitiges Vertrauen.
- Zielvereinbarungen fördern die Verbesserung der Qualität von Lehre, Forschung und Dienstleistungen durch Definition und Transparenz von Zielen, Standards und Leistungen.

Für die Weiterentwicklung des Instruments Zielvereinbarungen stehen vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen folgende Themen auf der Agenda:

- Die hochschulinternen Steuerungs-, Planungs- und Verteilungsinstrumente sollten aufeinander abgestimmt werden.
- Die Berichtspflichten in der Struktur- und Entwicklungsplanung sowie in der Qualitätssicherung von Lehre und Forschung sollten koordiniert und minimiert werden.
- In der Datenerhebung und –sammlung sollte eine größtmögliche Vereinheitlichung der Grundlagen für die Steuerungs- und Planungsprozesse stattfinden. Zu vermeiden ist sowohl die Erhebung gleicher Daten an unterschiedlichen Stellen als auch der Verbrauch zu vieler Ressourcen für die Datenerhebung anstatt für die Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse. Ein hochschulinterner Service für die Erhebung/Bereitstellung von Daten sollte deshalb aufgebaut werden.
- Der Zusammenhang zwischen Mittelverteilung sowie qualitativer und quantitativer Entwicklung in Lehre und Forschung muss hergestellt und transparent gemacht werden.
- Zielvereinbarungen sind Instrumente. Sie dürfen nicht mit den Prozessen zur Umsetzung der Zielvereinbarungen verwechselt werden. Die Umsetzung wird im wesentlichen von Menschen getragen, die eigene Interessen verfolgen und die für ihre Arbeit Vertrauen, Zeit, Anerkennung, eigene Spielräume sowie funktionierende Kooperationsstrukturen und Kommunikationsbeziehungen brauchen.

## 6. Beispiele

### 6.1 Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/ Fakultäten

In diesem Abschnitt finden Sie Kurzbeschreibungen zum Thema „Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten“ zu einzelnen Universitäten und Fachhochschulen. Kriterium für die Aufnahme in diese Liste war das Vorhandensein von Informationen im Internet oder in Publikationen.

- Technische Universität Berlin:  
An der Technischen Universität Berlin gibt es seit 2000 „Leitlinien für die Weiterentwicklung von Studiengängen“, die eine Grundlage für die Abfassung von Zielvereinbarungen in der Lehre sowie für die künftigen Evaluationen der Studiengängen darstellen.  
[http://www.tu-berlin.de/presse/div/neue\\_leitlinien.htm](http://www.tu-berlin.de/presse/div/neue_leitlinien.htm)
- Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Nach dem Beginn der Evaluationsaktivitäten im Jahr 1999 wird an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin ab November 2002 damit begonnen, Zielvereinbarungen zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung zu erproben.  
<http://www.fhtw-berlin.de/evaluation/>
- Humboldt-Universität zu Berlin  
An der Humboldt-Universität werden mit den Fakultäten im Zusammenhang mit der Lehr- und Forschungsevaluation getrennte Zielvereinbarungen zum Thema Lehre, Forschung und Frauenförderung abgeschlossen.  
Das VW-Projekt LESSY hat zum Thema Zielvereinbarungen ein Konzept, eine Auswertung erarbeitet und in einen Zwischenbericht den Stand der Umsetzung dargestellt.  
<http://amor.rz.hu-berlin.de/~h1775bvo/studienewa.html>  
<http://www2.rz.hu-berlin.de/LESSY/teilprojekte0.html#zielvereinbarungen>  
<http://www2.rz.hu-berlin.de/LESSY/downloads/ZVAuswMx.doc>  
[http://www2.rz.hu-berlin.de/LESSY/downloads/Zwischenbericht01\\_2002.pdf](http://www2.rz.hu-berlin.de/LESSY/downloads/Zwischenbericht01_2002.pdf)  
[http://www.hu-berlin.de/hu/leitung/neues\\_praesidium.html](http://www.hu-berlin.de/hu/leitung/neues_praesidium.html)
- Technische Fachhochschule Berlin  
Die Hochschulleitung der Technischen Fachhochschule Berlin hat im Februar 2002 Zielvereinbarungen mit allen Fachbereichen und der Zentralen Verwaltung abgeschlossen.

Nach einem Jahr sollen alle Fachbereiche in einen Statusreport zum Stand der Umsetzung berichten. Die erfolgreichsten Bereiche werden danach prämiert.

<http://www.tfh-berlin.de/pdf/pressdienst/2002/pm09.pdf>

- Universität Bremen

Die Universität Bremen praktiziert im Rahmen der Evaluationsverfahren des Nordverbunds seit 1997 Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen.

Zusätzlich dazu wurden zwischen 1997 und 2001 in drei Phasen sogenannte „Kontrakte“ zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen eingeführt. Sie umfassen alle Aufgaben des Fachbereiches inklusive der Mittelzuweisung; die Zielvereinbarungen aus der Evaluation werden nur dann in den allgemeineren Kontrakt integriert, wenn Ergebnisse aus einem Evaluationsverfahren vorliegen.

In ihrem von der VW-Stiftung geförderten Projekt „Kontrakt- und Qualitätsmanagement in der Universität Bremen“ wurde u.a. ein „Leitfaden für die Vereinbarung von Kontrakten“ erarbeitet.

<http://www.uni-bremen.de/campus/verwaltung/organisation/organisation.php3>

[http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis\\_doku\\_inhalt.pdf](http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis_doku_inhalt.pdf)

- Hochschule Bremen:

An der Hochschule Bremen werden seit 1997 Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen praktiziert. In Rahmen des KIS-Projekts mit dem CHE wurde zunächst mit einzelnen Fachbereich das Instrument Zielvereinbarungen erprobt.

Mönch, Ronald, Die Hochschule Bremen als Fallstudie für Zielvereinbarungen, In: Fedrowitz, Jutta / Krasny, Erhard / Ziegele, Frank (Hrsg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen, Gütersloh 1999, S. 101-125.

[http://www.che.de/projekte/html/k\\_i\\_s.htm#](http://www.che.de/projekte/html/k_i_s.htm#)

- Universität Bochum

Die Ruhr-Universität Bochum hat in Zusammenarbeit mit dem CHE Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument im Verhältnis zu den zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen erprobt. In dieser Kooperation wurden 2001 die „Leitlinien des Rektorats zum Abschluss von Zielvereinbarungen“ erarbeitet. Eine erster Zwischenbericht wurde im Oktober 2002 publiziert.

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/pressemitteilungen-2002/msg00334.html>

<http://www.che.de/assets/images/ZielvereinbarBoch.pdf>

<http://www.che.de/html/zielvereinbarungen.htm>

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/rektorat/zielvereinbarungen/>

<http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/StrukturForschungLehre/referate/struktur/Texte%20Struktur/Leitlinien.pdf>  
[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_schult\\_vereinbar.doc](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_schult_vereinbar.doc)

- Technische Universität Darmstadt

An der TU Darmstadt wird ab November 2002 damit begonnen, Zielvereinbarungen zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung abzuschließen. Voraussetzung dafür ist das Vorliegen einer Rahmenzielvereinbarung mit dem Land Hessen. Geplant ist die Erarbeitung eines hochschulweit gültigen Rahmenkonzepts für die Zielvereinbarungen, der genug Spielraum für fachbereichseigene Modifikationen lässt.

[http://www.tu-darmstadt.de/tud/best\\_practice/i.tud](http://www.tu-darmstadt.de/tud/best_practice/i.tud)

- Universität Essen

Mit einem Senatsbeschluss wurden 1999 an der Universität Essen Leitlinien zum hochschulinternen „Steuerungsinstrument Ziel- und Leistungsvereinbarungen“ beschlossen. Hier wurde ein Verfahren für die Entwicklung eines zentralen Leitbildes sowie für die Durchführung von Zielvereinbarungen entwickelt. Evaluation dient hier als Instrument zur Qualitätssicherung und Zielkorrektur und ist somit ein zentraler Bestandteil der Zielvereinbarungen. Eine Besonderheit des Verfahrens an der Universität Essen stellt die Möglichkeit dar, zur Unterstützung des Aushandlungsprozesses zwischen Hochschulleitung und Fachbereich externe Fachgutachter zu einer peer-review hinzuzuziehen.

<http://www.href.uni-essen.de/>

<http://www.href.uni-essen.de/binnen/zielv/>

- Universität Frankfurt

Im Jahr 2000 hat ein Zielbildungsprozess für die Perspektiven der Universität Frankfurt mit der Unterstützung der Unternehmensberatung Boston Consulting stattgefunden. Zu den beschlossenen Maßnahmen gehören u.a. die Einführung von Zielvereinbarungen und eines Qualitätsmanagementssystems.

Im Wintersemester 2002/03 sollen mit den ersten Pilotfakultäten Zielvereinbarungen abgeschlossen werden.

<http://www.uni-frankfurt.de/presse/ziel3.html>

- Universität Göttingen

An der Universität Göttingen wurden 2000 die ersten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten abgeschlossen. Im Oktober 2001 wurde diese erste Runde einer Prüfung unterzogen und ein Rahmenkonzept für die 2. Runde erarbeitet.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_mey\\_hsl\\_fak.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_mey_hsl_fak.ppt)

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_mey\\_land\\_uni.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_mey_land_uni.ppt)

- Universität Halle-Wittenberg

An der Universität Halle-Wittenberg sind im Konzept der Evaluationen durch das Verbundprojekt "Lehrevaluation in der Universitätspartnerschaft" (LEU) Zielvereinbarungen zum Abschluss der Verfahren vorgesehen.

Im Wintersemester 2002/03 kommt es voraussichtlich zum Abschluss der ersten Zielvereinbarungen. Für die Zielvereinbarungsverhandlungen gibt es einen Leitfaden.

[http://www.uni-leipzig.de/~eval/evaluation\\_verbund.htm#evaluierungsverfahren](http://www.uni-leipzig.de/~eval/evaluation_verbund.htm#evaluierungsverfahren)  
[http://www.uni-leipzig.de/~eval/materialienunddownloads/leitfaden\\_zielvereinbarung.pdf](http://www.uni-leipzig.de/~eval/materialienunddownloads/leitfaden_zielvereinbarung.pdf)
- Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), Hamburg

An der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg werden seit 1998 interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen, nachdem die Einführung neuer Leitungs- und Entscheidungsstrukturen vollzogen war.

Nickel, Sigrun / Zechlin, Lothar : Zielvereinbarungen als partizipatives Management – ein Anwendungsmodell, In : Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 153 – 169.
- Universität Hamburg

An der Universität Hamburg werden Zielvereinbarungen als Bestandteil der Evaluationsverfahren des Nordverbunds seit 1997 abgeschlossen.

Zusätzlich dazu wurden im Zusammenhang mit dem VW-Projekt „Projekt Universitätsentwicklung“ seit 2000 sog. „leitbildorientierte Zielvereinbarungen“ eingeführt und abgeschlossen.

<http://www.uni-nordverbund.de/html/3pub/Follow.pdf>  
<http://www.prouni.uni-hamburg.de/Reform-Ueberblick/reform-ueberblick.html>  
[http://www.prouni.uni-hamburg.de/Teilprojekte/Teilprojekt\\_1/teilprojekt\\_1.html](http://www.prouni.uni-hamburg.de/Teilprojekte/Teilprojekt_1/teilprojekt_1.html)

Bülow-Schramm, Margret (Hrsg.): Universitätsinterne Zielvereinbarungen an der Universität Hamburg, Universität Hamburg, Projekt Universitätsentwicklung 2001.
- Universität Leipzig

An der Universität Leipzig sind im Konzept der Evaluationen durch das Verbundprojekt "Lehrevaluation in der Universitätspartnerschaft" (LEU) Zielvereinbarungen zum Abschluss der Verfahren vorgesehen.

Die ersten Zielvereinbarungen werden voraussichtlich im WS 2002/03 abgeschlossen.

[http://www.uni-leipzig.de/~eval/evaluation\\_verbund.htm#evaluierungsverfahren](http://www.uni-leipzig.de/~eval/evaluation_verbund.htm#evaluierungsverfahren)  
[http://www.uni-leipzig.de/~eval/materialienunddownloads/leitfaden\\_zielvereinbarung.pdf](http://www.uni-leipzig.de/~eval/materialienunddownloads/leitfaden_zielvereinbarung.pdf)

- **Universität Mainz**

An der Universität Mainz werden die Evaluationsverfahren vom Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung (ZO) organisiert. Diese Verfahren sehen nach Abschluss der internen und externen Evaluation Zielvereinbarungen zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung vor.

Springer, Elisabeth: Evaluation nach dem „Mainzer Modell“, In: Hennen, Manfred (Hrsg.) 2002, Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven, Mainz 2002, S. 39-46.

<http://www.verwaltung.uni-mainz.de/ZO/>
- **Universität Mannheim**

Die Universität Mannheim hat als erste Hochschule in Baden-Württemberg 1998 begonnen, mit einigen Pilotfakultäten im jährlichen Rhythmus Zielvereinbarungen abzuschließen. In diese Zielvereinbarungen gehen entweder die Ergebnisse aus der Evaluation von Lehre und Studium ein, oder es werden Maßnahmen zur Qualitätssicherung und –verbesserung in den Zielvereinbarungen vereinbart.

<http://www.uni-mannheim.de/fakul/vwlstat/lin/ziele02.htm>

<http://www.uni-mannheim.de/reformen/pe/p/5.html>

<http://www.uni-mannheim.de/users/rektorat/reformen/data/middle.html>
- **Technische Universität München:**

Die TU München praktiziert Zielvereinbarungen innerhalb ihres akademischen Controlling. In einem Kooperationsprojekt mit dem CHE wurden 2 Typen von Zielvereinbarungen entwickelt:

Typ1: Zielvereinbarungen zur Standortbestimmung und Selbstverpflichtung von Fakultäten mit speziellen Zielen.

Typ 2: Zielvereinbarungen zur Realisierung eines gemeinsamen Aktionsprogramms der ganzen Hochschule, um allgemeine Ziele der Universität zu erreichen.

Diese zwei Typen von Zielvereinbarungen werden mit Pilotfakultäten erprobt.

<http://www.tu-muenchen.de/campus/about/reform/Controlling.pdf>
- **Fachhochschule München:**

An der Fachhochschule München werden Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen für eine Laufzeit von 4 Jahren abgeschlossen. Inhalt dieser Zielvereinbarung ist das Verhältnis von Studierendenzahlen zu Professorinnen- und Professorenstellen sowie Maßnahmen zur Studienreform, Evaluationen und Akkreditierungen. Der Stand der Umsetzung wird im jährlichen Rhythmus durch sog. Jahresgespräche überprüft.

[http://www.fhm.edu/home/fhm/pressestelle/nachrichten/huber/Dokumente/BP\\_Zielvereinbarungen\\_2.pdf](http://www.fhm.edu/home/fhm/pressestelle/nachrichten/huber/Dokumente/BP_Zielvereinbarungen_2.pdf)

<http://www.che.de/assets/images/AP25.pdf>

- Universität Oldenburg

An der Universität Oldenburg werden im Zusammenhang mit den Evaluationsverfahren des Nordverbunds und der ZEvA seit 1997 Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen abgeschlossen.

<http://www.admin.uni-oldenburg.de/dez5/studium-lehre/01/index.htm>

- Universität Rostock

An der Universität Rostock werden Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fachbereichen im Anschluss an die Evaluationsverfahren des Nordverbundes für eine Laufzeit von zwei Jahren abgeschlossen. In den Zielvereinbarungsverhandlungen wird ein Katalog aus folgenden Fragen behandelt: Was soll gemacht werden? Wer soll es machen? Wer muss angesprochen, involviert werden? Braucht es moderative oder finanzielle Unterstützung? Durch wen und/oder was? Wie sieht das Ziel aus? Welcher Weg soll eingeschlagen werden? Wie soll ein überprüfbares Ergebnis aussehen? Wann soll was erreicht sein?

Die Gespräche werden protokolliert, die Maßnahmen werden nochmals auf ihre Erreichbarkeit hin überprüft, offene Fragen werden aufgezeichnet. Wenn die Fachvertreterinnen und –vertreter sowie das Rektorat einverstanden sind, wird die Vereinbarung unterzeichnet.

<http://www.uni-nordverbund.de/html/3pub/teich.html>

## **6.2 Zielvereinbarungen in den Evaluationsverfahren von Verbänden, Zentren oder Geschäftsstellen**

- Evaluation der Lehre im Verbund: Technische Universität Darmstadt, Universität Kaiserslautern, Universität Karlsruhe, ETH Zürich

Im Evaluationsverfahren dieses Verbunds werden an den beteiligten Universitäten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und den Fachbereichen/Fakultäten nach Abschluss der externen Evaluationen abgeschlossen, die konkrete Maßnahmen mit zeitlicher Perspektive beinhalten. Die Zielvereinbarungen werden in den Entscheidungsgremien der jeweiligen Universitäten verabschiedet.

[http://www.tu-darmstadt.de/pvw/abt\\_i/ref\\_ie/evaluation.tud](http://www.tu-darmstadt.de/pvw/abt_i/ref_ie/evaluation.tud)

- Lehrevaluation in der Universitätspartnerschaft der Universitäten Halle, Jena und Leipzig (LEU)

Das Verfahren im Evaluationsverbund der Universitäten Halle, Jena und Leipzig sieht in der dritten Stufe Zielvereinbarungen zwischen den evaluierten Studienfächern und den jeweiligen Universitätsleitungen zur Sicherung und Verbesserung von Studium und Lehre vor. Das evaluierte Fach und die Hochschulleitung verpflichten sich, die ausgehandelten und entwickelten Verbesserungsvorschläge umzusetzen. In einem Kontrakt zwischen Fach und Universitätsleitung wird diese Selbstverpflichtung fixiert und damit überprüfbar gemacht.

<http://www.verwaltung.uni-halle.de/PRORSTU/EVAL/Leuhom.htm>
- Verbund Norddeutscher Universitäten

Im Verbund Norddeutscher Universitäten, dem die Universitäten Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock angehören, wurde 1996 der Vorschlag erarbeitet, Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen als Teil des Evaluationsverfahrens einzuführen. Daraufhin haben die beteiligten Hochschulen Verfahren entwickelt, die Konsequenzen aus den einzelnen Evaluation in Zielvereinbarungen zu verabreden. Sie enthalten die Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele, Verantwortlichkeiten und einen Zeitplan. In regelmäßigen Abständen finden Folgegespräche statt.

Die abgeschlossenen Zielvereinbarungen der einzelnen Fachbereiche/ Universitäten werden z.T. in den vom Nordverbund publizierten Abschlussberichten veröffentlicht.

<http://www.uni-nordverbund.de/html/3pub/Follow.pdf>  
<http://www.uni-nordverbund.de/html/2pro/4ziel1.html>  
<http://www.uni-nordverbund.de/html/2pro/4ziel2.html>
- Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung (ZQ), Mainz

An der Universität Mainz werden die Evaluationsverfahren vom Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung (ZQ) organisiert. Diese Verfahren sehen nach Abschluss der internen und externen Evaluation Zielvereinbarungen zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung vor.

Das ZQ berät und begleitet die Fachbereiche bei der internen und externen Evaluation. Auf der Grundlage der internen Evaluationsergebnisse und des externen Gutachterberichts formuliert das ZQ Empfehlungen, die als Verhandlungsbasis für die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereich dienen. Auch nach Abschluss der Evaluationen bietet das ZQ Beratung und Begleitung für die Umsetzungsphase an.

<http://www.verwaltung.uni-mainz.de/ZQ/ev-ueberblick.htm>  
<http://www.verwaltung.uni-mainz.de/ZQ/>

Springer, Elisabeth: Evaluation nach dem „Mainzer Modell“, In: Hennen, Manfred (Hrsg.) 2002, Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven, Mainz 2002, S. 39-46.

### 6.3 Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen

In diesem Abschnitt finden Sie Informationen zum Thema „Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen.“ Diese Informationen lehnen sich eng an den bundesweiten Überblick über Zielvereinbarungen und Hochschulverträge als Instrument der Hochschulsteuerung an, den das Institut für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg im Oktober 2002 veröffentlicht hat. Dieser Überblick sowie Beispielverträge können über die Internetseiten des HoF abgerufen werden unter: <http://www.hof.uni-halle.de/frkoe.htm>.

Kriterium für die Aufnahme in diese Liste war das Vorhandensein von Informationen im Internet oder in Publikationen.

#### Baden-Württemberg

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg sind Zielvereinbarungen geplant, es gibt jedoch bisher keine Muster. Zunächst sollen an einigen Modellhochschulen Erfahrungen gesammelt werden.

#### Bayern

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg sind Zielvereinbarungen oder Hochschulverträge als Instrument der Hochschulsteuerung in Bayern bislang nicht geplant.

#### Berlin

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg gibt es neben den Hochschulverträgen keine eigenen Zielvereinbarungen; es wird jedoch über die zusätzliche Einführung von Zielvereinbarungen nachgedacht.

- Freie Universität Berlin  
<http://www.fu-berlin.de/cgi-bin/htdig/showme.cgi?url='http://www.fu-berlin.de/fun/10-01/innenansichten/innenansichten1.html'&pat=Zielvereinbarung>
- Humboldt-Universität zu Berlin  
[http://www.science.berlin.de/cgi-bin/frames.pl?http://www.science.berlin.de/3\\_politik/inhalt/1\\_hoch\\_politik/1\\_vertraege/index.htm](http://www.science.berlin.de/cgi-bin/frames.pl?http://www.science.berlin.de/3_politik/inhalt/1_hoch_politik/1_vertraege/index.htm)

- Technische Fachhochschule Berlin  
[http://www.science.berlin.de/cgi-bin/frames.pl?http://www.science.berlin.de/3\\_politik/inhalt/1\\_hoch\\_politik/1\\_vertraege/index.htm](http://www.science.berlin.de/cgi-bin/frames.pl?http://www.science.berlin.de/3_politik/inhalt/1_hoch_politik/1_vertraege/index.htm)

## **Brandenburg**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg ist die Entwicklung eines integrierten Gesamtkonzepts, in dem Zielvereinbarungen ein Instrument sind, geplant.

## **Bremen**

- Universität Bremen  
[http://www.hof.uni-halle.de/bremen\\_zv.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/bremen_zv.pdf)  
[http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis\\_doku\\_inhalt.pdf](http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis_doku_inhalt.pdf)

## **Hamburg**

- Universität Hamburg  
[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde\\_fuer\\_wissenschaft\\_und\\_forschung/download/zlv\\_uni.pdf](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde_fuer_wissenschaft_und_forschung/download/zlv_uni.pdf)
- Technische Universität Hamburg  
[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde\\_fuer\\_wissenschaft\\_und\\_forschung/download/zlv\\_tuhh.pdf](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde_fuer_wissenschaft_und_forschung/download/zlv_tuhh.pdf)
- Fachhochschule Hamburg  
[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde\\_fuer\\_wissenschaft\\_und\\_forschung/download/zlv\\_fh.pdf](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde_fuer_wissenschaft_und_forschung/download/zlv_fh.pdf)
- Hochschule für Bildende Künste Hamburg  
[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde\\_fuer\\_wissenschaft\\_und\\_forschung/download/zlv\\_hfbk.pdf](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde_fuer_wissenschaft_und_forschung/download/zlv_hfbk.pdf)

- Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg  
[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde\\_fuer\\_wissenschaft\\_und\\_forschung/download/zlv\\_hwp.pdf](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde_fuer_wissenschaft_und_forschung/download/zlv_hwp.pdf)
- Hochschule für Musik und Theater Hamburg  
[http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde\\_fuer\\_wissenschaft\\_und\\_forschung/download/zlv\\_hfm.pdf](http://www.hamburg.de/fhh/behoerden/behoerde_fuer_wissenschaft_und_forschung/download/zlv_hfm.pdf)

## Hessen

- Fachhochschule Darmstadt  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021111141901>
- Technische Universität Darmstadt  
<http://www.tu-darmstadt.de/tud/zielvereinbarung.pdf>  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021028141713>
- Fachhochschule Fulda  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021114170946>
- Fachhochschule Frankfurt  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021112145354>
- Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021108150305>
- Universität Frankfurt  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021112145354>  
<http://www.uni-frankfurt.de/presse/zielvereinbarung.html>

- Fachhochschule Gießen-Friedberg  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021104151529>
- Universität Gießen  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021115141222>
- Universität Kassel  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021114171135>
- Hochschule für Gestaltung Offenbach  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021108150305>
- Fachhochschule Wiesbaden  
<http://www.hmwk.hessen.de/db/pressemitteilungen/pm-detail.php4?Eingang=20021111141730>

### **Mecklenburg-Vorpommern**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg schreibt die letzte Novellierung des Landeshochschulgesetzes Zielvereinbarungen vor.

### **Niedersachsen**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg wurden im Vorgriff auf die Novellierung des NHG Ende Dezember 2001 erstmals Zielvereinbarungen mit sämtlichen Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sowie den Fachhochschulen abgeschlossen - mit Ausnahme der Universität Vechta und die Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven.

- Dorothea Mey: Zielvereinbarungen: Land Niedersachsen und Hochschulen  
[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_mey\\_land\\_uni.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_mey_land_uni.ppt)

## Nordrhein-Westfalen

- Fachhochschule Aachen  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_20\\_06\\_2002.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_20_06_2002.html)
- RWTH Aachen  
[http://www.rwth-aachen.de/zentral/dez6\\_Zielvereinbarung-Studienreform.pdf](http://www.rwth-aachen.de/zentral/dez6_Zielvereinbarung-Studienreform.pdf)  
[http://www.rwth-aachen.de/zentral/pdf\\_zv\\_mswf\\_rwth.pdf](http://www.rwth-aachen.de/zentral/pdf_zv_mswf_rwth.pdf)  
[http://www.rwth-aachen.de/zentral/dez6\\_Publikationen\\_Zielvereinbarungen.pdf](http://www.rwth-aachen.de/zentral/dez6_Publikationen_Zielvereinbarungen.pdf)
- Fachhochschule Bielefeld  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_05\\_10\\_1.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_05_10_1.html)
- Universität Bielefeld  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_05\\_10\\_1.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_05_10_1.html)
- Fachhochschule Bochum  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_04\\_22\\_1.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_04_22_1.html)
- Universität Bochum  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_04\\_22\\_2.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_04_22_2.html)
- Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_04\\_24.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_04_24.html)
- Universität Bonn  
<http://www.uni-bonn.de/Aktuelles/Downloads/bilder/zielvereinbarung.pdf>  
<http://www.uni-bonn.de/Aktuelles/Downloads.html>  
[http://www.uni-bonn.de/Einrichtungen/Universitaetsverwaltung/Organisationsplan/Dezernat\\_7/Studienreform\\_2000plus/bilder/zielvereinbarung2000plus/ZV\\_2000plus.pdf](http://www.uni-bonn.de/Einrichtungen/Universitaetsverwaltung/Organisationsplan/Dezernat_7/Studienreform_2000plus/bilder/zielvereinbarung2000plus/ZV_2000plus.pdf)

- Fachhochschule Dortmund  
<http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Wissenschaft/Gleichstellung2/Zielvereinbarungn/FHDortmund1.html>
- Universität Dortmund  
[http://www.uni-dortmund.de/web/de/textonly/content/uni\\_ueberblick/ordnungenstatistiken/pics/ZV-MSWF-UniDo-Abschlussfassung-230402.pdf](http://www.uni-dortmund.de/web/de/textonly/content/uni_ueberblick/ordnungenstatistiken/pics/ZV-MSWF-UniDo-Abschlussfassung-230402.pdf)  
[http://www.uni-dortmund.de/web/de/textonly/content/uni\\_ueberblick/ordnungenstatistiken/pics/zvergleichstellung.pdf](http://www.uni-dortmund.de/web/de/textonly/content/uni_ueberblick/ordnungenstatistiken/pics/zvergleichstellung.pdf)
- Universität Düsseldorf  
<http://www.uni-duesseldorf.de/HHU/Presse/Bilder/020422-Zielvereinbarung.pdf>  
<http://www.uni-duesseldorf.de/HHU/Presse/STANDARD-WELCOME.php3?kennung=1260#kopf>
- Fernuniversität Hagen  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_05\\_10\\_2.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_05_10_2.html)
- Fachhochschule Köln  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_04\\_19\\_2.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_04_19_2.html)
- Universität Köln  
[http://www.uni-koeln.de/organe/presse/zielvereinbarung\\_14\\_06\\_02.pdf](http://www.uni-koeln.de/organe/presse/zielvereinbarung_14_06_02.pdf)
- Fachhochschule Lippe und Höxter  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_05\\_10\\_3.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_05_10_3.html)
- Fachhochschule Münster  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_04\\_15\\_1.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_04_15_1.html)

- Universität Paderborn  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_17\\_05\\_2002.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_17_05_2002.html)
- Universität Siegen  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_2002\\_04\\_17.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_2002_04_17.html)  
<http://sinfo.avmz.uni-siegen.de/news/zielv.html>
- Fachhochschule Südwestfalen  
[http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM\\_2002/pm\\_16\\_05\\_2002\\_3.html](http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Presse/Meldungen/PM_2002/pm_16_05_2002_3.html)
- Universität Wuppertal  
<http://www.verwaltung.uni-wuppertal.de/law/Zielvereinbarung2001.pdf>

### **Rheinland-Pfalz**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg wurden derzeit die Möglichkeit von Zielvereinbarungen geprüft.

### **Saarland**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg sind Zielvereinbarungen mit der Universität spätestens für 2004 geplant.

### **Sachsen**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg sind Zielvereinbarungen geplant.

### **Sachsen-Anhalt**

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg sind Zielvereinbarungen an der Fachhochschule in Erprobung und sollen für Universität entwickelt werden.

## Schleswig-Holstein

Nach Angaben des Instituts für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg wurden für 2000 und 2001 Zielvereinbarungen abgeschlossen, eine Beurteilung steht noch aus; im Moment ist die Arbeit an Zielvereinbarungen ausgesetzt, um die Arbeit einer Hochschulstrukturkommission abzuwarten.

- Universität Kiel

[http://www.ang-physik.uni-kiel.de/fachschaft/download/Zielvereinbarung\\_3\\_Juli.html](http://www.ang-physik.uni-kiel.de/fachschaft/download/Zielvereinbarung_3_Juli.html)

## Thüringen

Das Thüringer Kabinett hat am 01.10.2002 den Abschluss einer Rahmenvereinbarung zwischen der Landesregierung und den Thüringer Hochschulen befürwortet. Darin wird u.a. der Abschluss von Ziel und Leistungsvereinbarungen beschlossen.

<http://www.thueringen.de/de/tmwfk/aktuelles/presse04131/uindex.html>

## 7. Literatur und Materialien

Becker-Richter, Marion / Habel, Edna / Rinke, Bernhard / Tegethoff, Hans Georg: Evaluation von Studium und Lehre. Verfahren – Methoden – Erfahrungen, Leverkusen 2002.

Bülow-Schramm, Margret (Hrsg.): Universitätsinterne Zielvereinbarungen an der Universität Hamburg, Universität Hamburg, Projekt Universitätsentwicklung 2001.

Bülow-Schramm, Margret: Der Nutzen von Zielvereinbarungen und Evaluationen für die Universitätsentwicklung in Hamburg. Aus Sicht des Projekts Universitätsentwicklung, In: Hochschulrektorenkonferenz HRK (Hrsg.), Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen, 4. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn 2002, S. 39 – 54.

Bülow-Schramm, Margret: Der systemische Umbau der Universität Hamburg. Rückblick und Vision, In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung 1/2002, S 92 – 100.

Bülow-Schramm, Margret: Wer sind die Akteure der Entwicklung? Leitbildorientierte Zielvereinbarungen an Universitäten, In: Wissenschaftsmanagement 2/2002, S. 20 – 24.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main, New York 1995.

Fedrowitz, Jutta / Krasny, Erhard / Ziegele, Frank (Hrsg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen, Gütersloh 1999.

Fischer-Bluhm, Karin: Zielvereinbarungen als „Follow up“ der Evaluationen von Studium und Lehre im Nordverbund, In: Hochschulrektorenkonferenz HRK (Hrsg.): Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen, 4. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn 2002, S. 83 – 90.

Gerlof, Karsten: Der Nutzen von Zielvereinbarungen und Evaluationen für die Universitätsentwicklung in Hamburg. Aus Sicht der Behörde für Wissenschaft und Forschung, In: Hochschulrektorenkonferenz HRK (Hrsg.): Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen, 4. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn 2002, S. 55 – 68.

Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000.

Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied 2001.

Hennen, Manfred (Hrsg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven, Mainz 2002.

Hochschulrektorenkonferenz HRK (Hrsg.): Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen, 4. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn 2002.

Institut für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg: Instrumente der Hochschulsteuerung in Deutschland. A. Zielvereinbarungen zwischen Ländern und Universitäten, Halle 2002.

<http://www.hof.uni-halle.de/frkoe.htm>

Kehm, Barbara M. / Pasternack, Peer: Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels, Weinheim / Basel 2001.

Mey, Dorothea: Zielvereinbarungen Land Niedersachsen und Hochschulen, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_mey\\_land\\_uni.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_mey_land_uni.ppt)

Mey, Dorothea: Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und den Fakultäten, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_mey\\_land\\_uni.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_mey_land_uni.ppt)

Mönch, Ronald, Die Hochschule Bremen als Fallstudie für Zielvereinbarungen, In: Fedrowitz, Jutta / Krasny, Erhard / Ziegele, Frank (Hrsg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen, Gütersloh 1999, S. 101 – 125.

Müller, Wilfried / Voegelin, Ludwig: Studierende als Mitgestalter/-innen der Hochschulentwicklung?, In: EvaNet – Netzwerk für Hochschulevaluation HIS/HRK, Juni 2002.

<http://evanet.his.de/evanet/forum/positionen.html#Dr.MuellerVoegelin>

Müller-Böling, Detlef / Schreiterer, Ulrich: Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments, In: Fedrowitz, Jutta / Krasny, Erhard / Ziegele, Frank (Hrsg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen, Gütersloh 1999, S.14 - 26.

Nickel, Sigrun / Zechlin, Lothar : Zielvereinbarungen als partizipatives Management – ein Anwendungsmodell, In : Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, S. 153 – 169.

Olbertz, Jan Hendrik / Pasternack, Peer (Hrsg.): Profilbildung - Standards - Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Weinheim 1999.

Pellert, Ada: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Wien / Köln / Graz 1999.

Reissert, Reiner: Wie konkret sind Evaluationsergebnisse für die Umsetzung? Eine exemplarische Betrachtung am „Maschinenbau“, In: Hochschulrektorenkonferenz HRK (Hrsg.): Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen, 4. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn 2002, S. 107 – 113.

Schick, Marion / Neuvians, Klaus / Berthold, Christian: Strategieprojekt Fachhochschule München, Zwischenbericht zum Modellvorhaben, Gütersloh, April 2000.

<http://www.che.de/assets/images/AP25.pdf>

Schmidt, Uwe: Ansätze zu Evaluation und Organisationsentwicklung. Das Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, In: Zeitschrift für Evaluation 1/2002, S. 159 – 170.

Schönert, Jörg: Der Nutzen von Zielvereinbarungen und Evaluationen für die Universitätsentwicklung in Hamburg. Aus Sicht der Fachbereiche, In: Hochschulrektorenkonferenz HRK (Hrsg.): Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen, 4. Nationales Expertenseminar zur Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn 2002, S. 69 – 72.

Schult, Susanne / Ziegele, Frank: Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument für zentrale wissenschaftliche Einrichtungen: Das Pilotprojekt an der Ruhr-Universität Bochum, Oktober 2002.

<http://www.che.de/assets/images/ZielvereinbarBoch.pdf>

Sprenger, Reinhard K. : Zielvereinbarungen oder warum man sich Sisyphos als glücklichen Menschen vorstellen muss, In: Ders.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt / New York 2000, S. 143 – 160.

Springer, Elisabeth: Evaluation nach dem „Mainzer Modell“, In: Hennen, Manfred (Hrsg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven, Mainz 2002, S. 39-46.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): ReformUniversitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung, Essen 2000.

[http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis\\_doku\\_inhalt.pdf](http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis_doku_inhalt.pdf)

Teichmann, Sabine (1999): Wirksamkeit der Evaluation von Studium und Lehre. Evaluation im Verbund norddeutscher Universitäten - "Follow up" - Elemente des Verfahrens. In: Olbertz, Jan Hendrik / Pasternack, Peer (Hrsg.): Profilbildung - Standards - Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Weinheim 1999 , S. 241-248.

<http://www.uni-nordverbund.de/html/3pub/teich.html>

Timm, Jürgen, Kontraktmanagement und Zielvereinbarungen, In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): ReformUniversitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung, Essen 2000, S. 62-67.

[http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis\\_doku\\_inhalt.pdf](http://www.stifterverband.org/dokumente/reformunis_doku_inhalt.pdf)

Universität Bremen, Organisationsentwicklungsgruppe (Hrsg.): Wenn Kontrakte laufen lernen, In: Forum für Organisationsentwicklung No. 5, Bremen 2000.

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hrsg.): Zielvereinbarungen als „Follow up“ der Evaluation von Studium und Lehre, Hamburg 2000 (Verbund-Materialien, Band 6).

<http://www.uni-nordverbund.de/html/3pub/Follow.pdf>

Wottawa, Heinrich: Qualitätsmanagement durch Zielvereinbarung, In: Spiel, Christiane (Hrsg.): Evaluation universitärer Lehre – zwischen Qualitätsmanagement und Selbstzweck, Münster/New York/München/Berlin, 2001, S. 151-164.

Ziegele, Frank / Weichselbaumer, Jürgen: Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen. Kooperationsprojekt der Technischen Universität München und des CHE. Erfahrungsbericht. München/Gütersloh, Januar 2001

<http://www.che.de/assets/images/AP28.pdf>

Ziegele, Frank: Zielvereinbarungen als spezieller Anwendungsfall des Akademischen Controllings an der TU München, In: TU-München/CHE, Akademisches Controlling und hochschulinterne Zielvereinbarungen. Erfahrungsbericht, München/Gütersloh 2001.

Ziegele, Frank: Die Praxis der Zielvereinbarungen zwischen Studentenwerken und Land in Baden-Württemberg, Bestandsaufnahme, Bewertung und Empfehlungen , Gütersloh, Oktober 2001.

[http://www.che.de/assets/images/ZV\\_StudWerke\\_BaWue0110.pdf](http://www.che.de/assets/images/ZV_StudWerke_BaWue0110.pdf)

Ziegele, Frank: Zielvereinbarungen: Merkmale - Einsatzmöglichkeiten- Funktionen – Beispiele, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_ziegele1.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_ziegele1.ppt)

Ziegele, Frank: Die inhaltliche Gestaltung von Zielvereinbarungen: Formulare, Zielebenen, Messansätze, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_ziegele2.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_ziegele2.ppt)

Ziegele, Frank: Die verfahrenstechnische Gestaltung von Zielvereinbarungen, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_ziegele3.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_ziegele3.ppt)

Ziegele, Frank: Die finanzielle Dimension von Zielvereinbarungen: Anreizsysteme, Budgetierung, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_ziegele4.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_ziegele4.ppt)

Ziegele, Frank: Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen in Deutschland: Überblick und Knackpunkte, Aus: CHE-Hochschulkurs „Zielvereinbarungen an Hochschulen“, Bielefeld Mai 2002.

[http://www.hochschulkurs.de/cm1\\_2002\\_ziegele5.ppt](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_ziegele5.ppt)

Ziegele, Frank: Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland, In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3/ 2002, S. 106 – 121.

<http://www.che.de/assets/images/reformansatz.pdf>

## 8. Zur Autorin

- 1995 Abschluss des Magisterstudiums (Theaterwissenschaft, Psychologie, Neuere Deutsche Literaturgeschichte, Philosophie und Linguistik an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und Hamburg)
- 1995 – 1996 Ausbildung zur Prozessbegleiterin im Qualitätsmanagement
- 1996 – 1998 Koordinatorin: Qualitätssicherung und –verbesserung von Studium und Lehre an der Fachhochschule Oldenburg für die Fächer Bauingenieurwesen und Architektur
- 1998 – 2000 Wissenschaftliche Referentin der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA)
- 2000 – 2001 Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Projekts der VW-Stiftung "Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung" an der Universität Kassel, Projekt Reorganisation
- Seit 2001 Redakteurin für das EvaNet – Internetportal zur Hochschulevaluation von Hochschulinformationssystem (HIS-GmbH) und Hochschulrektorenkonferenz (HRK).

## Kontakt

Elisabeth Michaelis, M.A.

EvaNet – Netzwerk für Hochschulevaluation von HIS/HRK

Goerdelerstraße 70

D – 21031 Hamburg

Phone 040 – 72 10 62 84

Mobil 0177 – 25 81 42 6

Fax 040 – 72 10 62 86

E-Mail [michaelis.e@web.de](mailto:michaelis.e@web.de)

Internet <http://evanet.his.de>