

Gutes Potenzial, noch besser nutzbar

A hand holding a surfboard against a colorful background. The background is a gradient of teal, yellow, and orange. The surfboard is dark with a light-colored fin. The hand is wearing a black wristband. The text 'Gutes Potenzial, noch besser nutzbar' is overlaid in red.

Zielvereinbarungen sind seit 20 Jahren ein wichtiges Steuerungsinstrument zur Umsetzung von Strategien in Universitäten. Doch wie häufig kommt dieses Instrument an deutschen Universitäten tatsächlich zum Einsatz? Welche Stärken und Schwächen weist der Umgang mit den Zielvereinbarungen auf? Und welches Verbesserungspotenzial gibt es?

Antworten darauf bietet die Studie „Stand der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten. Eine Erhebung zur Verwendung interner Zielvereinbarungen“, deren Ergebnisse wir auf den folgenden Seiten in Auszügen vorstellen. Die Studie basiert auf einer Anfang dieses Jahres durchgeführten Befragung von Universitätskanzlerinnen und -kanzlern – ein gemeinsames Projekt von CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und dem Arbeitskreis Hochschulfinanzierung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands |

Von Frank Ziegele und Melisande Riefler



Foto: Sirko Junge

Prof. Dr. Frank Ziegele

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und seit 2004 Professor für Hochschul- und Wissensschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück. | Frank.Ziegele@che.de



Foto: privat

Melisande Riefler

war von 2021 bis 2022 Praktikantin der Geschäftsführung am CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. Sie studierte englische Literatur und Mathematik an der Columbia University (USA).

Zielvereinbarungen können ein effektives Instrument der Hochschulsteuerung sein; sie helfen Prioritäten transparent zu setzen, ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fakultäten zu schaffen, eine strategische Steuerung zu ermöglichen und gleichzeitig dezentrale Autonomie und Kreativität freizusetzen. Sie kommen seit über 20 Jahren an deutschen Universitäten zum Einsatz, wurden in einigen Fällen auch wieder abgeschafft und an anderen Universitäten erst deutlich später eingeführt. Die aktuelle Erhebung nimmt eine Bestandsaufnahme von Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten vor. Sie zeigt: Zielvereinbarungen sind verbreitet, aber nicht flächendeckend vorhanden. Generelle Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, Berufungszielvereinbarungen und externe Zielvereinbarungen mit dem Land sind weit verbreitet. Sie dringen aber nicht in alle Organisationseinheiten der Universität vor und sind innerhalb der Fakultäten sowie innerhalb der Verwaltung noch selten.

Insgesamt schöpfen die Universitäten, die generelle Zielvereinbarungen mit ihren Fakultäten einsetzen, deren Potenzial gut aus. Zielvereinbarungen sind flexibel und werden ihrem Typ und den Bedarfen der Hochschule entsprechend angepasst. Sie schaffen Vertrauen und Verbindlichkeit zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, balancieren die Wünsche beider Parteien aus und schaffen durch Quantifizierung prüfbare Klarheit.

Gleichzeitig gibt es an einigen Stellen noch Entwicklungsbedarf. Die Erhebung zeigt, dass es nicht die eine Stellschraube gibt, die den Erfolg von Zielvereinbarungen garantiert, aber unter anderem könnten Methoden, wie etwa die Formulierung ambitionierter und klarer Ziele, noch optimiert werden (siehe

die Schwächenanalyse, ab Seite 20). Auch Herausforderungen wie etwa Verfahrenstransparenz verdienen ein besonderes Augenmerk (siehe Empfehlungen, ab Seite 23).

Einsatz von Zielvereinbarungen

Die befragten Hochschulleitungen ordneten sechs Arten von Zielvereinbarungen ein, die an Universitäten eingesetzt werden, darunter fünf hochschulinterne Arten von Zielvereinbarungen:

1. generelle Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät
2. thematisch fokussierte Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät
3. Berufungszielvereinbarungen mit Professorinnen und Professoren
4. Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten
5. Zielvereinbarungen innerhalb der Hochschulverwaltung

und eine nicht hochschulinterne Art der Zielvereinbarungen, die aber einen externen Rahmen für die internen Vereinbarungen setzt:

6. externe Zielvereinbarungen mit der Landesregierung.

Den Befragten zufolge werden externe Zielvereinbarungen am häufigsten eingesetzt (36, inkl. der Vereinbarung mit der Trägerstiftung 37), gefolgt von Berufungszielvereinbarungen (32) und generellen Zielvereinbarungen (27). Thematisch fokussierte Zielvereinbarungen sind etwas seltener (18), während Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung (6) und Zielvereinbarungen innerhalb der Fakultäten (3) sehr selten sind. Das heißt, es gibt keine vollständige

„Kaskadierung“ der Zielvereinbarungen – nicht alle externen werden nach innen umgesetzt, nicht alle auf Leitungsebene werden in die Organisationseinheiten (Fakultäten, Verwaltung) hinein fortgesetzt. Außer bei den fakultäts- und verwaltungsinternen Zielvereinbarungen überwiegen stets die langjährigen Erfahrungen, Zielvereinbarungen sind daher in vielen Fällen als etabliertes Instrument zu betrachten. Dennoch ist eine anhaltende Dynamik in Bezug auf den Einsatz in beide Richtungen erkennbar: Zielvereinbarungen wurden in einigen Fällen aufgegeben, werden aber in anderen Fällen auch zukünftig erst noch eingeführt. Insgesamt ist zu konstatieren, dass Zielvereinbarungen kein Einzelphänomen sind, sondern an deutschen Universitäten einen erheblichen, aber nicht flächendeckenden Verbreitungsgrad gefunden haben.

Positive Aspekte aus Sicht der Befragten

Insgesamt schätzen die Universitäten, die Zielvereinbarungen verwenden, diese als positiv ein. Sie machen vor allem positive Erfahrungen mit

- einer besseren Ausrichtung der gesamten Universität auf die Hochschulstrategie,

- einem besseren internen Dialog,
- mehr Transparenz,
- einer breiteren Zustimmung zu Hochschulstrategien und Entscheidungen,
- einer besseren, realistischeren Einschätzung der Lage,
- qualitätsbasierter Steuerung,
- Planungssicherheit,
- eine frühzeitige Erkennung von Zielverfehlung und damit,
- dass dezentrale Verantwortung zielführend sein kann.

Außerdem empfehlen sie, folgende Elemente zu beachten, damit Zielvereinbarungen erfolgreich sind:

- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit,
- realistische, genau definierte, fokussierte Zielsetzung und Prozess,
- konstruktiver Dialog zu den Zielvereinbarungen mit beiden Seiten unter Einbezug einer Vielfalt von Perspektiven und auf Basis eines partnerschaftlichen Verhältnisses,
- Transparenz und
- Abstimmung der Ziele mit der Gesamtstrategie. //

STUDIE: „Stand der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten. Eine Erhebung zur Verwendung interner Zielvereinbarungen. Eine Analyse von Frank Ziegele und Melisande Riefler“

Erhebungsziel:

Ziel der Erhebung war eine Bestandsaufnahme zum Status quo des Einsatzes interner Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten. Der Fokus lag dabei auf Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten (oder entsprechenden wissenschaftlichen Organisationseinheiten). Wie verbreitet sind Zielvereinbarungen und wie werden sie gestaltet? Was ist der Einsatzzweck? Wie wird der Einsatz bewertet?

Grundgesamtheit:

Im Rahmen der Erhebung wurden Kanzlerinnen und Kanzler der 87 deutschen Universitäten zur Beantwortung der Befragung eingeladen. Davon nahmen 40 Universitäten an der Erhebung teil. Damit liegt der Rücklauf bei 46 Prozent.

Erhebungsmethode:

Die Erhebung wurde mithilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt. Dieser enthielt Multiple-Choice-Fragen, Bewertungsfragen mit Skalen und auch offene Fragen.

Befragungszeitraum: Die Erhebung fand im Januar und Februar 2022 statt.

Mehr Infos:

Die Langfassung der Studie erscheint als CHE Impuls Nr. 10. Download: www.che.de/download/zielvereinbarungen/

Probleme und Schwächen

Obwohl die Universitäten, die Erfahrungen mit internen Zielvereinbarungen haben, insgesamt ein positives Fazit zu Zielvereinbarungen aussprachen, gaben sie auch Probleme an. Manche von ihnen schafften Zielvereinbarungen deshalb auch wieder ab

Die Gründe, aus denen Zielvereinbarungen abgeschafft oder nicht eingeführt wurden (siehe Abbildung unten), sind:

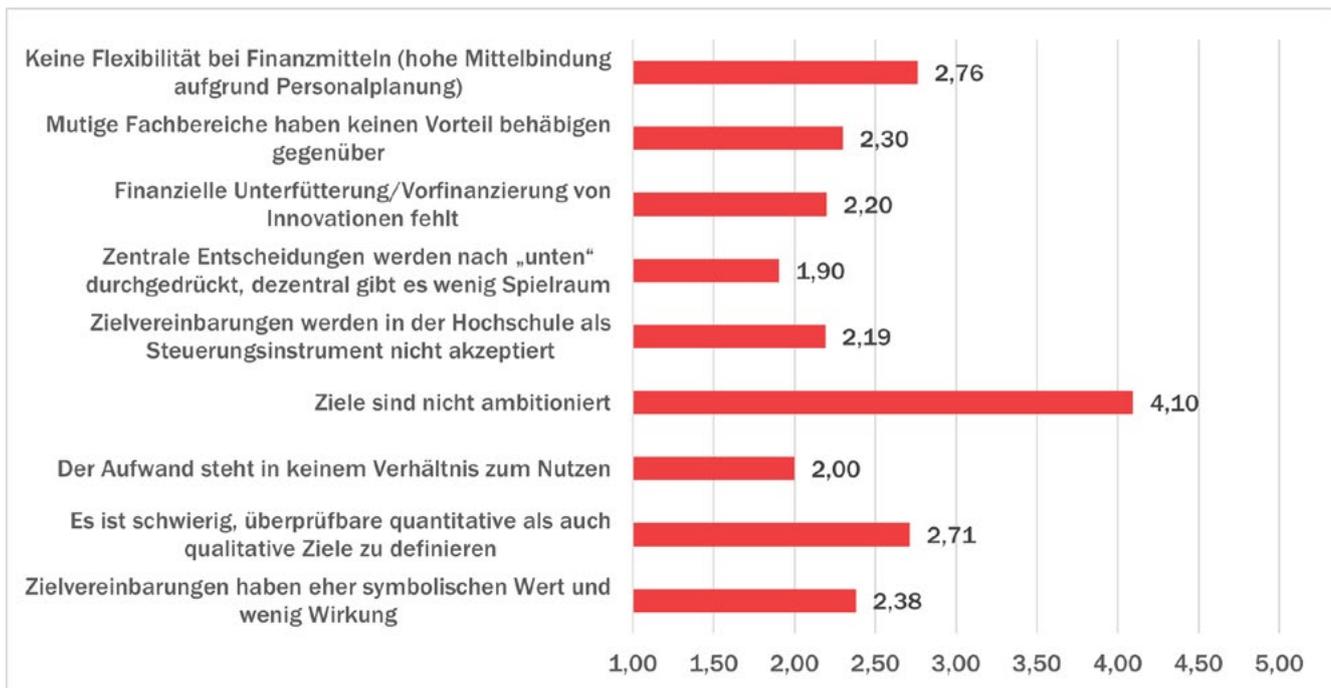
- Ziele haben sich zu schnell überholt,
- fehlende Akzeptanz,
- Zielvereinbarungen wurden als zu formell angesehen und Einzelgespräche bevorzugt,
- fehlende Organisationsstrukturen (zum Beispiel keine Fakultäten) oder eine zu kleine Hochschule,
- schlechte Erfahrungen mit Zielvereinbarungen auf Landesebene,
- Aufwand wurde als zu hoch eingeschätzt.

Auch bei den Hochschulen, die Zielvereinbarungen weiterhin einsetzen, gibt es Probleme in der Umsetzung der Zielvereinbarungen.

Die Probleme in der Umsetzung überschneiden sich mit den Gründen, Zielvereinbarungen nicht einzuführen oder wieder abzuschaffen. So wird als am gravierendsten eingeschätzt, dass Ziele nicht ambitioniert genug seien, mit einer mittleren Bewertung von 4,10.

Alle anderen Probleme werden im Durchschnitt als weniger wichtig als die Mitte der Skala von 3 empfunden.

Eine fehlende Flexibilität bei Finanzmitteln mit zum Beispiel hoher Mittelbindung aufgrund von Personalplanung wurde mit 2,76 knapp unter dem Mittelpunkt eingeschätzt. Auch die Schwierigkeit überprüfbare quantitative und qualitative Ziele zu definieren, wurde ähnlich wichtig eingeschätzt mit 2,71.



Probleme bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen im Durchschnitt auf einer Skala von 1 bis 5

(Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, n = 21)

SCHWÄCHENANALYSE

Die weiteren Probleme wurden als eher unwichtig eingeschätzt mit einem ähnlichen Grad an Relevanz. Das Problem der Zielvereinbarungen mit eher symbolischem Wert und mit wenig Wirkung werden im Mittel mit 2,38 bewertet. Dass mutige Fakultäten keinen Vorteil behähigen Fakultäten gegenüber haben, wurde mit 2,30 bewertet. Eine fehlende Vorfinanzierung von Innovationen wurde mit 2,20 und fehlende Akzeptanz mit 2,19 bewertet. Ein zu hoher Aufwand im Verhältnis zum Nutzen wird als eher irrelevant mit 2,00 bewertet und fehlender dezentraler Spielraum als am unwichtigsten mit durchschnittlich 1,90.

Als weitere Probleme nannten die Universitäten die „interfakultäre Vergleichbarkeit des Anspruchsneaus“ und „flächendeckende Zielvereinbarungen mit allen Fakultäten zu allen Themenbereichen [seien] ein 'stumpfes Schwert' und [führten] in vielen Bereichen zur Aushandlung von Zielen, die zum Zeitpunkt der Festlegung 'quasi' schon erreicht [seien] und damit zu [einem] Mitnahmeeffekt“. Erneut bestätigt sich das Problem der nicht hinreichend ambitionierten Ziele.

Zusätzlich zu diesen insgesamt eher selten auftretenden Problemen empfehlen die Universitäten diese Dinge zu vermeiden:

- Ziele, die unklar definiert sind, das heißt, nicht quantitativ, nur Zielvorgaben oder nur symbolisch,
- Ziele, die zu kleinteilig oder nur quantitativ sind,
- Ziele, die zu formell, zu oberflächlich sind,
- eine Gestaltung als reiner Top-down-Prozess,
- eine aufwendige Erfolgskontrolle,
- eine fehlende Berichtspflicht und
- fehlende Konsequenzen bei Erfolg/Misserfolg.

Die Bewertungen zeigen insgesamt eine hohe Übereinstimmung mit der erfragten Praxis, intendierte Zwecke werden offenbar auch eingelöst (strategische Ausrichtung, Dialog, Verbindlichkeit usw.). Deutlich wird zudem an mehreren Stellen die große Rolle der Formulierung von Zielen; hier drohen mehrere Probleme wie nicht ambitionierte, schnell überholte oder unzureichend gestaltete Ziele. Gängige Kritikpunkte von Zielvereinbarungen wie hoher Aufwand, Top-down-Zielvorgaben und mangelnde Akzeptanz scheinen nicht zu den Hauptproblemen zu gehören.

Zielvereinbarungen werden nur teilweise in die dezentralen Einheiten der Universität hinein durchgereicht

Zielvereinbarungen sind innerhalb der Fakultäten und auch innerhalb der Verwaltung nicht weit verbreitet. Das heißt, die Zielvereinbarungen scheinen nicht in allen Fällen auf die unteren Ebenen in der Universität durchzudringen. Schlussendlich sind es aber die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Verwaltungskräfte vor Ort, die dafür sorgen müssen, dass die Ziele erreicht werden. Es könnte ein Problem sein, wenn die handelnden Personen von den Signalen und Anreizen der Zielvereinbarungen auf höherer Ebene abgeschnitten sind. Es gibt natürlich auch andere Instrumente, um die Ziele umzusetzen, auch ein gelungenes Projektmanagement in der Fakultät kann dafür sorgen, dass mit der Hochschulleitung verabredete Ziele erreicht werden. Insofern wäre das Fehlen von Zielvereinbarungen auf unterer Ebene nur dann ein Problem, wenn auch keine anderen Instrumente mit ähnlicher Funktion vorhanden wären.

Gelungene Zielformulierung scheint eine Herausforderung zu sein

An mehreren Stellen der Befragung wird deutlich, dass es nicht einfach ist, Ziele adäquat zu formulieren. So wird als mit Abstand wichtigstes Problem der Zielvereinbarung genannt, dass Ziele nicht ambitioniert genug seien. In den Antworten auf offene Fragen werden weitere Probleme der Zielformulierung genannt: schnell überholte Ziele oder Ziele, die unklar, zu kleinteilig, zu oberflächlich oder zu formell sind. Es scheint den Universitäten schwerzufallen, Ziele präzise zu formulieren und ihren Anspruchsgrad richtig zu justieren. Hier gilt es, die richtige Flughöhe für Zielformulierungen zu finden. Sie sollten weder zu schwammig sein noch zu konkret (im Sinne eines Abgleitens Richtung Umsetzung und konkrete Maßnahmen).

Maßnahmen werden noch nicht vollständig Bottom-up entwickelt

Zwar nennen nur wenige Universitäten Top-down-Festlegungen von Maßnahmen, aber es ist überraschend, dass Maßnahmen überhaupt Top-down



Foto: Annie Spratt / unsplash.com

entschieden werden. Maßnahmen können das Vorgehen plausibilisieren oder zu Beginn ein Indiz sein, ob man auf dem richtigen Weg ist. Die Umsetzung einer Maßnahme ist aber ein unzureichender Erfolgsmaßstab, und es sollte möglich sein, Maßnahmen im Verlauf der Zielvereinbarungsperiode zu optimieren. Das heißt, die Umfrageergebnisse, dass Maßnahmen zu meist gemeinschaftlich bestimmt und wesentlich öfter exemplarisch als umfassend und verpflichtend festgelegt werden, sind positiv zu werten. Dies ermöglicht eine dezentrale Flexibilität, aber zugleich einen Anlass zum Dialog. Gleichzeitig sollten Top-down entschiedene Maßnahmen und verpflichtende, umfassende Kataloge besser gar nicht vorhanden sein.

Methoden um Transparenz rund um Zielvereinbarungen zu schaffen, werden noch zu wenig genutzt

Die geringe Verwendung von Fortbildungen und Verfahrensregeln weist auf einen Nachholbedarf hin. Methodische Unterstützung und klare Verabredungen über Spielregeln sind ein essenzieller Teil von Zielvereinbarungen, um Verfahrenstransparenz zu schaffen und dadurch das Vertrauen zu stärken, das von den Befragten als wichtig erachtet wird.

Es geht aber nicht nur um die Transparenz des Verfahrens, sondern auch um die Transparenz der Inhalte von Zielvereinbarungen innerhalb der Universität. Das Instrument zielt mit seiner Schriftform darauf ab, die Vereinbarungen innerhalb der Universität publik zu machen. Dies führt auch zu einer impliziten Qualitätskontrolle. Tatsächlich sind bei den befragten Universitäten aber Zielvereinbarungen nur in wenigen Fällen hochschulweit publik, meistens wissen nur die betroffenen Gremien davon. Auch hier erscheint die Transparenz als eingeschränkt. //

Empfehlungen

Die Erhebung hat gezeigt, dass Zielvereinbarungen vielerorts schon mit guten Ergebnissen eingesetzt werden. Dieses Potenzial sollte weiterhin ausgeschöpft werden. Es gibt an einigen Stellen jedoch noch Verbesserungspotenzial: einzelne größere Herausforderungen, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte, und kleinere methodische Stellschrauben, mit denen der Einsatz von Zielvereinbarungen noch optimiert werden kann

Potenzial von Zielvereinbarungen weiterhin ausschöpfen

Zielvereinbarungen haben charakteristische Stärken, wie etwa die Verbindung von weichen Aspekten wie Vertrauen mit harten Aspekten wie Quantifizierung. Diese Stärken werden in der Praxis deutscher Universitäten schon gut ausgenutzt mit positiven Konsequenzen, wie zum Beispiel dem Schaffen eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Hochschulleitung und Fakultäten. Diese spezifischen Potenziale gilt es weiterhin zu nutzen. Deswegen empfehlen wir, dass Universitäten

... 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 weiterhin als Kernauftrag der Zielvereinbarungen betrachten und fördern und damit die besonderen Potenziale von Zielvereinbarungen nutzen. Im Zusammenspiel damit sollten sie auch Quantifizierung weiter als wichtiges Wesensmerkmal sehen, auch innerhalb der Verwaltung.

... das Potenzial von Zielvereinbarungen weiterhin dazu nutzen, auch weiche Aspekte zu fördern und im Sinne der Hochschulkultur zu wirken.

Einige Herausforderungen der Gestaltung adressieren

Die Erhebung hat gezeigt, dass bestimmte Aspekte einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen einer Zielvereinbarung haben. So wurden zum Beispiel nicht ambitionierte Ziele als Grund zur Abschaffung als größtes Problem und als unbedingt zu vermeiden genannt. Diesen Herausforderungen sollte beim Verfassen von Zielvereinbarung volle Aufmerksamkeit geschenkt werden. Gleichzeitig hat die Erhebung auch gezeigt, dass manche Aspekte noch Verbesserungspotenzial bieten. Diesen sollte auch mehr Aufmerksamkeit zukommen. Deswegen empfehlen wir, dass Universitäten

... das volle Augenmerk der Gestaltung von Zielvereinbarungen auf die Zielformulierung richten. Besonders ist darauf zu achten, ambitionierte und gleichermaßen realistische Ziele zu finden. Dazu könnte eine Stärkung von Datenanalysen dienen, aus denen erkennbar ist, wie ambitioniert ein Ziel im Vergleich zur bisherigen Entwicklung ist. Auch eine ausgewogene finanzielle Honorierung von Zielverfolgung und Zielerreichung trägt durch Anreize dazu bei, dass Ziele anspruchsvoll und realistisch zugleich sind. Außerdem sollten Ziele nicht vage, aber gleichzeitig nicht so konkret formuliert werden, dass Maßnahmen explizit definiert werden.

... Maßnahmen den Fakultäten überlassen. Das Vorschlagsrecht sollte immer dezentral verankert sein und zentraler Einfluss kann nur in einem Feedback zu Maßnahmen im Aushandlungsprozess bestehen. Auch sollten Maßnahmen innerhalb der Vereinbarungsperiode anpassbar bleiben, sonst drohen dezentrale Autonomie und Flexibilität verloren zu gehen.

... mehr Augenmerk auf Verfahrenstransparenz legen. Zwecke sollten beispielsweise über Spielregeln vorab explizit zwischen allen Beteiligten abgestimmt werden. Zielvereinbarungstexte sollten innerhalb der Universität öffentlich zugänglich sein. Schulungen und Fortbildungen zur Handhabung von Zielvereinbarungen sollten in stärkerem Maße ihren Einsatz unterstützen.

... den Einsatz von Zielvereinbarungen regelmäßiger systematisch analysieren. Dann kann das Instrument und dessen Einsatz besser evaluiert und laufend optimiert werden.

An wenigen methodischen Stellschrauben drehen

Die Erhebung hat auch Hinweise auf teils suboptimale methodische Gestaltung von Zielvereinbarungen ergeben, allerdings nur in Bezug auf wenige Aspekte. Methodisch können Universitäten Details anpassen, um den Einsatz von Zielvereinbarungen noch zu optimieren. Deswegen empfehlen wir, dass Universitäten

... Formulare beziehungsweise Raster für Zielvereinbarungen weiter einsetzen und noch stärker Managementzyklen mit Rückkopplungsschleifen verwenden. Sie sollten dafür auch bei mehrjährigen Zielvereinbarungen im Jahrestakt eine Rückkopplung durch Berichte, Gespräche und gegebenenfalls auch Anpassungen der Vereinbarungen veranlassen.

... Zielvereinbarungen weiter mit Finanzen koppeln, das Potenzial von Zielvereinbarungen zur Prioritätensetzung in der dritten, innovationsbezogenen Säule der Finanzierung umsetzen und innovative Ideen vorfinanzieren.

... Instrumente schaffen, die personelle Verantwortlichkeiten für die vereinbarten Ziele klären, auch wenn nicht notwendigerweise als Teil der Zielvereinbarung. Die Signale und Anreize von Zielvereinbarungen müssen bei den einzelnen Akteurinnen und Akteure innerhalb der Organisationseinheiten der Universitäten ankommen. Dies muss nicht zwingend in der Form von Zielvereinbarungen geschehen, eine Überformalisierung wäre gegebenenfalls auch ein Problem. Eine pragmatische Variante von Zielvereinbarungen, die fakultäts- oder verwaltungsintern unter anderem Verantwortlichkeiten und Zeitpläne konkretisiert, könnte aber ein guter Ansatz sein.

... mehrjährige Zeitrahmen für Zielvereinbarungen verwenden, bei Laufzeiten zwischen einem Jahr und fünf Jahren und mehr überprüfen, ob die Balance zwischen langfristiger Orientierung und Nachsteuerbarkeit stimmt. Gegebenenfalls Nachsteuerung auch durch Dialoge und Anpassungen innerhalb der Laufzeit zustande kommen lassen.

Außerdem sollte je nach Zielen und Bedürfnissen der Hochschule

... eine bewusste Entscheidung über die Beziehung zur externen Zielvereinbarung getroffen werden. Wenn die staatliche Zielvereinbarung kritisch gesehen wird, dann die Instrumente getrennt halten. Wenn die Umsetzung der mit dem Staat vereinbarten Ziele eine große Bedeutung hat, dann nach innen umsetzen.

Wenn die deutschen Universitäten beim Einsatz von Zielvereinbarungen in vielen Punkten Kurs halten, die Herausforderungen angehen und die Empfehlungen umsetzen, können Zielvereinbarungen als zentrales Instrument zur Hochschulsteuerung ihr Potenzial entfalten. //