

## „Lasst euch helfen“



Seit 20 Jahren sammelt das Wissenschaftsmanagement Erfahrungen mit dem Instrument der Zielvereinbarung – doch noch immer werden die Verfahren teilweise stümperhaft aufgesetzt. Warum?

**E**ine Dekanin beschwerte sich bei mir über ihre Hochschulleitung und den gerade begonnenen Zielvereinbarungsprozess: Die Zwecke der Zielvereinbarung seien genauso unklar wie ihre Koppelung mit Finanzen, der Präsident zwingt die Fakultäten kleinteilige Maßnahmen auf. Und das Ganze mit einer für Zielvereinbarungen sinnlosen Laufzeit von nur einem Jahr.

Das ist leider kein Einzelfall. Das Thema Zielvereinbarungen ist branchenübergreifend oft ein schwieriges. 2010 konnte in einer Studie nur ein Viertel der befragten Arbeitnehmer und die Hälfte der Führungskräfte am Ende des Jahres noch sagen, was für Ziele zu Jahresbeginn vereinbart wurden. Dass Zielvereinbarungen an Hochschulen aber im Jahr 2021 nach über 20 Jahren Erfahrung noch so stümperhaft wie beschrieben aufgesetzt werden, hat mich betroffen gemacht. Schließlich sind gerade Zielvereinbarungen ein Instrument, bei dem das Wissenschaftsmanagement standardisierte, tragfähige Methoden erarbeitet hat und man das Rad nicht neu erfinden müsste.

Zielvereinbarungsprozesse beginnt man, indem man die Zwecke klärt (zum Beispiel ob die Hochschulleitung Zielbereiche vorgibt oder es um eine für alle Arten von Projekten offene Innovationsförderung geht), den Gegenstromprozess und seine Schritte festlegt (inklusive Zeitplanung) und ein Raster schafft, das für die Vergleichbarkeit und ähnliche Detailtiefe der dezentral entworfenen Texte sorgt. Auch wird zu Beginn geklärt, wo die Zielvereinbarung im Finanzierungsmodell andockt. Die Kopplung von Geld und Zielen sollte sich an einer Kombination von Zielverfolgung und Zielerreichung orientieren. Die Dialogelemente sind sorgfältig zu planen. Die Initiativrechte sind klar zwischen Leitung und Fakultäten zu verteilen, die Zielmessung muss auf der richtigen Ebene liegen

(nicht zu operativ und maßnahmenbezogen, aber auch nicht zu abstrakt). Zielvereinbarungen dürfen keine Abhaklisten werden, sondern sollten Priorisierungen vorsehen. Im Prozess sind vertrauensbildende Handlungsweisen von Vorteil, etwa eine von Anfang an eingebaute Evaluationsschleife. Soweit die Kurzform. Bei meinen Wissenschaftsmanagement-Studierenden in Osnabrück steht das Thema regelmäßig im zweiten Semester auf dem Lehrplan. Lehrbücher und Literatur zum Thema sind vorhanden. Es gibt klar beschreibbare Mindestanforderungen an Zielvereinbarungen und es existieren praktikable Gestaltungsoptionen. Also wo liegt das Problem?

Ich kann darüber nur spekulieren: Ist das Narrativ, dass wissenschaftliche Einrichtungen ein besonderes Management brauchen, zu stark überzogen, sodass gemeinsame methodische Standards komplett abgelehnt werden? Oder arbeiten doch immer noch Personen an den Modellen, welche die Methoden nicht kennen? Führt das Misstrauen in Managementmethoden zu methodenfreier Umsetzung? Oder müssen die BWLer, die Wissenschaftsmanagement vordenken, mehr für den Wissenstransfer ihrer Modelle tun? So oder so darf es sich keine Wissenschaftseinrichtung erlauben, dass der Wissenstransfer ausgerechnet innerhalb der eigenen Mauern zum Erliegen kommt. Mein Appell ans Hochschulmanagement ist deshalb: Lasst euch helfen, damit gute Führung und Zielvereinbarungen flächendeckend vor allem eines werden: im besten und wörtlichen Sinne zielführend.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. [frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)