

„Nur ein Label für Akzeptanz?“

Mit einem Planungsdezernenten diskutierte ich über Zielvereinbarungen. An seiner Uni würden diese auf keinen Fall eingeführt werden, sie seien zu bürokratisch. Seine Hochschule bevorzuge sogenannte „Perspektivgespräche“. Beim genauen Hinschauen waren diese den Zielvereinbarungen aber sehr ähnlich

Foto: Sirko Junge



Offenbar gibt es also Hochschulen, die Strategien in Mechanismen verankern, die Zielvereinbarungen ähneln, aber sich dennoch von dem Instrument distanzieren. Aber welche der Alternativen ist dann besser, beziehungsweise in welcher Situation sollte man welches Instrument wählen? Oder geht es nur um ein Label, das in der Hochschule für Akzeptanz sorgt?

Aufschlussreich ist für diese Fragen ein Ergebnis der Befragung, die das CHE – Centrum für Hochschulforschung Anfang 2022 zu internen Zielvereinbarungen an Universitäten durchgeführt hat (www.che.de/download/zielvereinbarungen/). Bei den wichtigsten Zwecken der Zielvereinbarung stachen zwei Cluster heraus, die für die Hochschulen in der Umsetzung von Strategien bedeutsam erscheinen: einerseits Aspekte wie Stärkung von Vertrauen, Dialog über Ziele, partnerschaftliches Verhältnis, also eher „weiche“ Aspekte, die das Miteinander über Ziele stärken sollen. Andererseits wurden aber auch die Verbindlichkeit und die Prioritätensetzung hoch bewertet; hier geht es um die Strukturiertheit und Rationalität des Prozesses. Das heißt: Zielvereinbarungen – oder ähnliche Prozesse – haben eine „harte“ Seite, die etwa Formulare, Messkonzepte, klare Gegenstromprozesse, veröffentlichte Dokumente oder finanzielle Sanktionen erfordert.

Ist man sich dieser zwei Seiten bewusst, erscheint es naheliegend, dass sich eine Hochschule in ihrer internen Steuerungsphilosophie für eine Gewichtung entscheiden muss. Eine komplett „weiche“ Gestaltung erzeugt ein Wischiwaschi-Instrument. Die totale Rationalisierung der Verfahren würde der Kultur einer Hochschule nicht entsprechen und wie in meinem eingangs genannten Beispiel Ablehnung erzeugen. Dass

beide enthalten sein müssen, lässt aber immer noch ein großes Spektrum an Gewichtungen offen, die je nach konkreter Situation sinnvoll erscheinen.

Würde ich versuchen, das einem Kindergartenkind zu erklären, ginge das sehr leicht mit dem beliebten nach einem Kinderbuch benannten Oobleck-Schleim. Den kann man aus Maisstärke und Wasser selbst herstellen, er ist sowohl fest als auch weich. In der Hand zerrinnt er zwischen den Fingern, erfährt er Druck, wird er hart. Kinder erkennen intuitiv, was sie für ihre jeweilige Spielabsicht in diesem Moment brauchen – den harten oder den weichen Schleim.

Nicht anders ist es bei den Hochschulen: Eine große Universität, für die kennzahlenbezogene Steuerung Normalität ist, kann stärker die formale, harte Seite ansprechen. Eine Hochschule mit ausgeprägter Diskussions- und Partnerschafterkultur sollte die kommunikative Dimension stärker gewichten und weicher agieren. Auf der Basis konnte ich mit dem oben genannten Planungsdezernenten Einigkeit erzielen, dass man die Ambivalenz für sich nutzen kann. Aber ein Instrument, das die Ziele der Hochschule in den Mittelpunkt von Debatten und Aushandlungsprozessen rückt und dabei Ziele transparent und akzeptiert macht, ist in jedem Fall unerlässlich. Und so wie der fest-flüssige Spiel-Schleim, den man an einer Hochschule als nicht-newtonsche Flüssigkeit bezeichnen würde, ist es am Ende auch bei Zielvereinbarungen: Egal, wie sie heißen und genau gestaltet sind – Hauptsache, es funktioniert.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftermanagement an der Hochschule Osnabrück inne. frank.ziegele@che.de, www.che.de