

Bedingungen effizienter Verhandlungen

Prof. Dr. Frank Ziegele

Wann sind Verhandlungen über Zielvereinbarungen effizient?



www.che.de

... wenn sich klare Ziele ergeben

... wenn die handelnden Akteure motiviert werden

... wenn der Grad der Zielerreichung steigt

... wenn der Ertrag in sinnvollem Verhältnis zum Aufwand steht

... wenn der Verhandlungsprozess systematisch in die Hochschulsteuerung eingepasst wird

ergebnis-
bezogenes
Verständnis

struktur-
bezogenes
Verständnis

personen-
bezogenes
Verständnis

Und wie sieht die Realität aus? (exemplarisch)



www.che.de

Das Wissenschaftsministerium in Mecklenburg-Vorpommern legt den Hochschulen eine Zielvereinbarung vor, die das Landeskonzept (inkl. Einsparung) umsetzt.

Zielvereinbarungen in Niedersachsen beruhen auf einem umfassenden Katalog, der alle gängigen Zielbereiche detailliert umfasst.

Viele Zielvereinbarungen enthalten unbestimmte Bemühenszusagen und vage Formulierungen.

Und wie sieht die Realität aus? (exemplarisch)



www.che.de

Die Studentenwerke in Baden-Württemberg wurden mit Zielvereinbarungen vom Ministerium „erpresst“.

In Nordrhein-Westfalen schrieb das Ministerium Textbausteine vor, nachdem die Hochschulen bereits Zielvereinbarungen erarbeitet hatten. Nicht alle Regionalreferenten setzten dies durch.

Wissenschaftler empfinden Zielvereinbarungen häufig als neue Bürokratisierung ohne erkennbaren Nutzen.

aber ...

... es gibt auch Anhaltspunkte für neue Partnerschaft, mehr Kommunikation, Leistungstransparenz, Akzeptanz, Motivation.



THESE

Verhandlungsprozesse/Zielvereinbarungen führen nicht per se zu Verbesserungen

Voraussetzung ist Effizienz des Prozesses, muss aktiv hergestellt werden

Aufgabe des „institutional design“:
Gestaltung der Spielregeln, Abläufe, Verfahren

Identifikation institutioneller Merkmale
effizienter Verhandlungsprozesse (kein
Anspruch auf Vollständigkeit!)

gestützt auf Projekterfahrungen mit der
Umsetzung von Zielvereinbarungen (u.a. TUM,
RUB, FHM, Brandenburg, Hamburg, NRW)

Problem → Bedingungen für Effizienz

Die Beteiligten verfolgen mit Zielvereinbarungen verschiedene Zwecke, haben abweichende Vorstellungen zum Einsatzzweck. Deshalb werden ZV nicht stringent gestaltet, es kommt zu Konflikten und Missverständnissen. Der Prozess scheitert oder die Zielvereinbarung bleibt hoher Aufwand ohne Ertrag.

Einigung auf Spielregeln zu Beginn des Prozesses

explizite Festlegung Funktion

Bsp.

Umsetzung zentraler Ziele vs. Förderung dezent. Ziele

Innovationsförderung vs. Gegenleistung f. Grundfinanz.

automatisierte MV vs. Dialog/Partnerschaft

Verbindlichkeit Maßnahmen vs. Ergebnisorientierung

Strategieprozess anstoßen vs. umsetzen

Gestaltung stringent auf Funktion ausrichten

durch Funktionsklärung muss Nutzen aus der Zielvereinbarung deutlich werden

im Verhältnis
Staat - Hochschule zwei
Grundorientierungen

ZV als Legitimation, Transparenz, in Ruhe gelassen werden, Autonomie begründen, geringe direkte Auswirkung, umfassende Inhalte, Nachweis Selbststeuerungsfähigkeit und Beitrag zu staatl. Zielen

Effizienz nur mittelbar über Selbststeuerung

ZV zur Profilbildung, herausarbeiten weniger Prioritäten, Innovationsfinanzierung, fokussierte Inhalte

direkte Effizienzwirkung

Exkurs: Zielvereinbarungen lassen sich auch auf die Funktion der Partizipation ausrichten (Beispiel Uni Kaiserslautern)



www.che.de

fachbereichsöffentliche Anhörung zu Ideen/Anliegen
(persönliche Einladung aller FB-Angehörigen)

Studierenden-/Mitarbeiterbefragung (Stärken-Schwächen-Analyse),
Angebot Teilnahme am Workshop

getrennte Workshops Studis/Mitarbeiter/Professoren,
extern moderiert (Ziele: Offenheit, Partizipation)

Aufbereitung Ergebnisse, Kommunikation auf
„Informationstag“ für alle

abschließender gemeinsamer Zielfindungs-Workshop

Festlegung „Projekte“, Festhalten in Projektformularen
(Inhalt, Verantwortlicher, Zeitraum ...)

Fachbereichsbeschluss, Kontrakt mit Hochschulleitung

wichtige Ergänzung zu formalen Mitentscheidungs-
rechten und Nachfragerposition („voice“, „exit“)

sehr aufwändiger Prozess

auch anders „dosierbar“

stärker in ZV-Prozessen erproben!

Mit Zielvereinbarungen wird alte, inputbezogene Detailsteuerung fortgesetzt (aus Gewohnheit, Unkenntnis, Machtinteresse, Furcht vor Kontrollverlust). Die Autonomie kann dadurch sinken (bis hin zur „Erpressung“), ZV können demotivieren.

Vereinbarung Spielregeln, v.a. über Initiativrechte im Gegenstromprozess

Festschreibung Beziehung zwischen Leistung und Gegenleistung

Konzeption Formular mit ergebnisbezogenen Elementen

Regelung zum Umgang mit Maßnahmen (nicht enthalten, kein Erfolgsmaßstab, auf dezentralen Wunsch)

Im Laufe des Zielvereinbarungsprozesses treten Vertrauensverluste ein (inkonsequente Verfahren, Ungleichbehandlung, hidden agenda, kein partnerschaftliches Verhalten). Keine Motivation, keine Offenheit der Partner, „Dienst nach Vorschrift“.

Prozess rechtzeitig vorausplanen und gestalten
(Verlässlichkeit Spielregeln)

Strategiepapiere von beiden Seiten als
Voraussetzung

Personalentwicklung aller Beteiligten
(z.B. Regionalreferenten)

Vermeidung dirigistischer Signale (hingehen
vs. einbestellen, Zielvorgabe als Option
im Landesgesetz)

Gleichbehandlung aller Kontraktpartner,
Transparenz

Vertrauensvorschüsse (z.B. Finanzierungs-
mechanismus Reputation)

Die Standards für die ZV-Texte sind falsch gesetzt: übertriebene Formalisierung führt zum Ausfüllen einer „Steuererklärung“ oder fehlende Formalisierung führt zu unvergleichbaren Ergebnissen. Die Starrheit von Zielvereinbarungen behindert flexible Entscheidungen.

„intelligentes“ Formular: keine Abhakliste,
sondern Spielräume;
Vorgabe analoger
Aufbau/Präzisierungsgrad

Raum für dezentrale Ziele schaffen
(TUM: „Typ 1 + Typ 2“)

keine starren ZV, Anpassungsmechanismen

Eine ZV hat Personen als Kontraktpartner, die für die Erfüllung einstehen müssen. Häufig fehlen den Personen aber die Handlungsmöglichkeiten zur Umsetzung. Oder es fehlt an Unterstützung z.B. in der Fakultät, wenn der Dekan die ZV „im Kämmerlein“ gemacht hat (und wenn die Amtszeit endet, interessiert sich erst recht niemand mehr dafür).

Verhandlungsfähigkeit Leitungspersonen durch Kompetenzen herstellen (operative Verantwortung bei der Leitung, interne Mittelvergabe)

Managementinstrumente in dezentraler Einheit schaffen (Pool beim Dekanat, Manövriermasse durch Größe der Einheit usw.)

ggf. in Abweichung von „reiner Lehre“ Maßnahmen in ZV aufnehmen

Wert auf Kommunikationsprozesse legen

für dezentrale Zielfindung genügend Zeit im
ZV-Prozess lassen

Verschiedene Probleme ergeben sich im Finanzierungskontext: Es gibt mehrere ZV mit attraktiven Vorschlägen in verschiedenen Bereichen – die Frage ist welches Vorhaben stärker zu fördern ist. Oder finanzielle Anreize wirken auf „weiche Ziele“ hin. Oder finanzielle Konsequenzen bleiben völlig unklar. Alle diese Probleme gefährden die Zielerreichung.

klare Finanzierungsmechanismen (Integration in Formeln, Sperren, Wegfall letzter Rate ...)

Entscheidungsfähigkeit als Voraussetzung (gestützt durch Expertenrat, Objektivierungen wie Punktesysteme)

Koppelung Belohnungen für Zielverfolgung und -erreichung

Die ZV ist nicht klar in ein Finanzierungsmodell integriert und nicht mit Formeln und anderen Instrumenten abgestimmt. Es fehlt eine klare Linie für die Steuerung, Instrumente behindern sich in der Wirkung.

Beispiel 3 - Säulen - Modell

Grundfinanzierung
(stabil, aufgaben-
bezogen)

80 %



Formel / ZV /
Mischung

leistungsbezogene
Finanzierung
(anreizorientiert)

15 %



Formel

innovations-
bezogene
Finanzierung
(Vorfinanzierung,
Profilierung)

5 %



ZV

es gibt noch viele Effizienzprobleme bei ZV

aber es liegen hinreichend Erfahrungen vor, um sie
in den Griff zu bekommen

wichtige Aufgabe: Koppelung Wirkungs-
forschung + institutional design