

**Standardisierung und Umsetzung der  
Berichtspflichten  
im Rahmen der Zielvereinbarungen  
in Nordrhein-Westfalen**

**Ulrich Müller  
Dr. Frank Ziegele**

**Arbeitspapier  
Nr. 49**

**Juni 2003**

# **Standardisierung und Umsetzung der Berichtspflichten im Rahmen der Zielvereinbarungen in Nordrhein-Westfalen**

**Ulrich Müller, Dr. Frank Ziegele  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
16.6.2003**

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Grundlegende Voraussetzungen für und Anforderungen an die Ausgestaltung der Berichtspflichten</b>	<b>5</b>
<b>3. Bestandsaufnahme: Vereinbarungen zu den Berichtspflichten im Rahmen der Zielvereinbarungen in NRW</b>	<b>9</b>
3.1 Kriterium Integration: Zersplitterung der Zielvereinbarungen	9
3.2 Kriterien Jährlichkeit, Gleichbehandlung: Uneinheitliche Regelungen zum Controlling der „großen“ Zielvereinbarung	11
3.3 Kriterium Strukturierung: unklare Berichtsstrukturen	12
3.4 Kriterium Prüfbarkeit: Schwierige Überprüfbarkeit	12
3.5 Kriterium Prozess: Fehlende „rollende“ Planungselemente	13
3.6 Kriterium Zweiseitigkeit: Keine Berichtspflichten MWF	13
3.7 Schlussfolgerungen	13
<b>4. Empfehlungen zur Berichtsgestaltung und Konzeption von Berichtsrastern</b>	<b>15</b>
4.1 Allgemeine Empfehlungen	15
4.2 Entwürfe für die Berichtsformulare	20
Berichtsteil Rahmen-Vorbemerkung	20
Der Berichtsteil <u>„Große“ Zielvereinbarung</u>	21
Der Berichtsteil <u>„Chancengleichheit“</u>	23
Der Berichtsteil <u>„Medizin“</u>	25
Der Berichtsteil <u>„Bericht des MWF“</u>	26
<b>Anlage 1: Auswertung der in den Zielvereinbarungen vereinbarten Berichtspflichten</b>	<b>28</b>
<b>Anlage 2: Fiktives Beispiel für einen teilweise ausgefüllten Berichtsteil zur allgemeinen Zielvereinbarung</b>	<b>33</b>

## 1. Einleitung

Anfang 2002 wurden zwischen dem MWF und fast allen Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen<sup>1</sup> umfassende Zielvereinbarungen geschlossen. Damit wurden die entwickelten Strategien und Profile der Hochschulen in konkrete Handlungsfelder umgesetzt.

Das MWF hat bereits erste Schritte unternommen, gemeinsam mit den Hochschulen die Erfahrungen aus der ersten Runde der Zielvereinbarungen, die noch Pilotcharakter hat, auszuwerten und daraus Schlüsse für die Weiterentwicklung des Modells, der Abläufe und Strukturen sowie des Instrumentariums zu ziehen. So wurden die Verfahren und Techniken der Zielvereinbarung evaluiert.<sup>2</sup> Die daraus abgeleiteten Empfehlungen des CHE wurden im Februar 2003 auf einem Workshop mit den Hochschulleitungen diskutiert, um Eckpunkte für weitere Vereinbarungsrunden festzuhalten und dadurch die Modellentwicklung weiter voranzubringen.

Allerdings sind nicht nur Elemente der nächsten Vereinbarungsrunde zu entwickeln; auch innerhalb der aktuellen Laufzeit sind noch Detailarbeiten zu leisten, in denen bereits erste Ergebnisse der Evaluation berücksichtigt werden sollten. Ein Aspekt darunter ist die Vorbereitung und Bewertung der vereinbarten Berichtspflichten der Hochschulen. Vereinbart wurde in den meisten Fällen ein jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen. Zudem sollen die Hochschulen ab 2003 über die Umsetzung der Vereinbarungen berichten (Rückblick, Kommentierung, Erreichung Jahresziele) und den Stand der Umsetzung mit dem MWF erörtern und ggf. fortschreiben. Zur Sicherung der Vergleichbarkeit und der effizienten Handhabung sind für die Berichte geeignete Formulare und Raster zu entwickeln. Auch der Prozess der Berichterstattung ist zu gestalten.

Das vorliegende Papier wurde am 12.5.2003 zunächst als Arbeitsentwurf des CHE im Rahmen einer informellen Arbeitsgruppensitzung mit Vertretern des MWF und sechs Fachleuten aus verschiedenen Hochschulen diskutiert und auf Praktikabilität geprüft. Anschließend wurde der aufgrund der Änderungsvorschläge überarbeitete Entwurf im Mai 2003 allen Hochschulen zur Verfügung gestellt, um ihnen die Möglichkeit zu geben, weitere Anregungen und Hinweise zu übermitteln. Die eingegangenen Verbesserungsvorschläge wurden soweit wie möglich in dem vorliegenden Bericht berücksichtigt.

In einem ersten Schritt werden die komplementären Zwecke und Rollen verschiedener Berichtselemente herausgearbeitet. Aus dieser Analyse ergeben sich erste idealtypische Anhaltspunkte bezüglich der Entwicklung entsprechender Raster. In einem

---

<sup>1</sup> Einzige Ausnahme: Die Universitäten Essen und Duisburg wegen der Fusionsverhandlungen.

<sup>2</sup> Ulrich Müller, Frank Ziegele: „Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen: Erfahrungen und Zukunftsperspektiven“ (März 2003) Download: [http://www.che.de/Intranet/upload/Gutachten\\_ZV\\_NRW0303.pdf](http://www.che.de/Intranet/upload/Gutachten_ZV_NRW0303.pdf)

zweiten Schritt wird eine Übersicht über die in den Zielvereinbarungen festgelegten Berichtspflichten zusammengestellt und die individuellen Besonderheiten der Vereinbarungen zum Controlling untersucht (Umfang, Terminierung). Auf dieser Grundlage können in einem dritten Schritt Berichtsformulare und Raster erstellt sowie Vorschläge zur Vereinheitlichung erarbeitet werden. Dabei wird auch zwischen Berichten zur Umsetzung der Zielvereinbarungen und allgemeinen Berichten sowie zwischen kurz- und mittelfristigen Konzeptionen unterschieden.

Das allgemeine Berichtswesen (das ohne Frage auch einer Überprüfung bedarf, was Umfang und Ausrichtung betrifft) ist nicht Gegenstand der Untersuchung, sondern nur der Ausschnitt der Berichtspflicht im Rahmen der Zielvereinbarungen. Dass diese in Zukunft passgenau in das allgemeine Berichtswesen integriert werden muss, steht außer Frage.

Aufgrund des äußerst knappen Zeitrahmens ist es nicht mehr möglich, die Empfehlungen und die Vorschläge zur Rasterbildung unter Beteiligung aller Hochschulen offiziell (etwa im Rahmen der LRK) abzustimmen. Daher erscheint es sinnvoll, die Entwürfe der Berichtsteile den Hochschulen für das Jahr 2003 zunächst nur als Vorschlag zur Vereinheitlichung anzubieten. Im Folgejahr könnte das Raster dann vom MWF, ggf. in einer gemeinsam mit den Hochschulen weiterentwickelten Form, verbindlich gemacht werden.

Es ist wünschenswert, das hochschulinterne Berichtswesen mit dem hier zunächst konzipierten externen abzustimmen. Dies minimiert den Aufwand und schafft konsistente Steuerungsinstrumentarien. Die entwickelten Ansätze sind sicherlich im Grundsatz auch nach innen verwendbar, vielleicht ergänzt durch weitere besondere Merkmale. Die Verzahnung der externen mit den internen Berichten ist jedoch ausschließlich Angelegenheit der einzelnen Hochschulen; die interne Gestaltung bedarf daher keiner Vereinheitlichung.

## 2. Grundlegende Voraussetzungen für und Anforderungen an die Ausgestaltung der Berichtspflichten

Wenn mehrjährige Zielvereinbarungen geschlossen werden, sollte innerhalb der Laufzeit regelmäßig über deren Umsetzung berichtet werden. Bevor konkrete Vorschläge für NRW abgeleitet werden können, müssen die normativen Grundlagen gelegt werden. Dabei geht es um zwei Fragen:

- Welche Voraussetzungen müssen vorhanden sein, damit die Berichte zu Zielvereinbarungen rational gestaltet werden können?
- Welche Anforderungen sollen an die Ausgestaltung gestellt werden? Die Anforderungskriterien ermöglichen eine Bewertung der vorhandenen Regelungen und eine Ableitung von Gestaltungsempfehlungen.

### **Voraussetzungen für die Berichtsgestaltung:**

1. *Strukturierung.* Das Berichtswesen und seine Bausteine sollten klar strukturiert sein. Der Bericht über die Umsetzung von Zielvereinbarungen ist nur ein Teilaspekt eines umfassenderen Berichtssystems. Die im Rahmen der Zielvereinbarung verabredeten Berichtspflichten sollten sich ausschließlich auf die Umsetzung der Zielvereinbarung beziehen; weitere Inhalte sind an anderer Stelle in das Gesamtsteuerungsmodell zu integrieren. Die Kosten- und Leistungsübersicht z.B. ist Teil eines allgemeinen, nicht auf Zielvereinbarungen bezogenen Berichtswesens und sollte daher eher als Verfahren in einer Rahmenvereinbarung festgelegt werden (die *interne Einführung* einer KLR kann dagegen u. U. durchaus in die Zielvereinbarung und folglich auch in die Berichte integriert werden).
2. *Prüfbarkeit.* Die Zielvereinbarungstexte sollten geeignete Grundlagen für die Berichte zur Umsetzung legen. Idealvoraussetzung für eine standardisierte Ausgestaltung der Berichte ist, dass bereits die Vereinbarungstexte, auf welche die Berichte Bezug nehmen, in der formalen Struktur standardisiert verschiedene Zielebenen hierarchisch differenzierend aufgreifen und möglichst in einem tabellarischen Überblick zusammenfassen.<sup>3</sup>

Zu unterscheiden sind die folgenden Zielebenen (wobei die Grenzen teilweise fließend sind): Es gibt abstrakte Handlungsfelder (z.B. Erhöhung des Studienerfolges), diese splitten sich in konkretere Teilziele, die durch Prüfkriterien und Meilensteine operationalisierbar sind (z.B. Einführung einer Aufnahmeprüfung zur Auswahl geeigneter Bewerber). Diese wiederum münden in Maßnahmen (z.B. Drucken von Werbebroschüren; Ausgestaltung des Aufnahmeverfahrens).

---

<sup>3</sup> Vgl. die Empfehlungen zu dem Aufbau von Zielvereinbarungen in Ulrich Müller, Frank Ziegele: „Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen: Erfahrungen und Zukunftsperspektiven“ (März 2003), S. 31f und 46f.

Die Zielhierarchien sollten direkt Niederschlag in den Berichten finden. Ein Controlling-Blatt könnte dementsprechend von der Grundstruktur z.B. folgendermaßen aussehen (ähnlich für hochschulinterne Zielvereinbarungen an der Ruhr-Universität Bochum):

### **Möglicher Aufbau eines Berichts zur Umsetzung der Zielvereinbarung**

Für jedes <u>Handlungsfeld</u> : Kurztext zur allgemeinen Zielerfüllung (mit Seitenbegrenzung)
Jeweils Auflistung der dazugehörigen <u>Teilziele</u> (Soll und Ist bzw. Entwicklungen im Vergleich, Kommentierung der Ergebnisse) (in tabellarischer Form, idealerweise abgeleitet aus einem analogen „tabellarischen Überblick“ in der Zielvereinbarung)
Jeweils <u>Veränderungen</u> im dazugehörigen <u>Maßnahmenbereich</u> (Veränderungen auf der Ebene der Maßnahmen sollten nur berichtet und nicht neu vereinbart werden müssen; dieses Vorgehen sichert die Autonomie auf der Maßnahmenebene, ohne die Transparenz zu vermindern).

Diese Struktur wird sicherlich nicht in allen Bereichen idealtypisch durchhaltbar sein, kann jedoch eine Richtschnur bieten. Zudem sollten alle Ziele mit einem eindeutigen Zeithorizont für die Erreichung versehen werden (ggf. mit Meilensteinen, d.h. zeitlich gestaffelten Zwischenzielen); der Zeithorizont für die Prüfkriterien darf nicht über die Vereinbarungsdauer hinausgehen (ggf. sind dazu bei längeren Vorhaben Zwischenziele für die Vereinbarungslaufzeit festzulegen).

Indikatoren und ergebnisbezogene Messgrößen in der Zielvereinbarung – anstelle von bloßen Bemühenszusagen - ermöglichen erst eine klare Überprüfung der Umsetzung in den Berichten; die festgelegten Zielwerte und Meilensteine sind Grundlage für die Messung und Beurteilung der Zielverfolgung und Zielerreichung. Die Überprüfbarkeit setzt nicht unbedingt quantitative Größen voraus, auch das Eintreten eines bestimmten qualitativen Ereignisses (z.B. Einführung eines Studienangebotes bis zu einem bestimmten Zeitpunkt) kann eindeutig geprüft werden.

Konkret bedeutet dies: Die Raster enthalten u.a. die Gliederungslogik mit Handlungsfeld - Teilziel - Maßnahmen. Für die Teilziele sind jeweils die inhaltlichen Kategorien Soll - Ist - Bewertung vorgesehen. Dies geschieht im vollen Bewusstsein, dass die Voraussetzungen in Form einer klaren und einheitlichen Strukturierung der Zielvereinbarungen derzeit nur unvollkommen vorliegen. Es ist damit klar, dass diese Kategorien nicht in allen Fällen vollständig ausfüllbar sind. Aber auch wenn in den Vereinbarungen Ziele, aber keine genauen Prüfgrößen festgelegt sind, lohnt es sich, die Felder „Ist“ und „Bewertung“ auszufüllen, um die Ziele dadurch zu konkretisieren. Oder es kann nachträglich im Rahmen des Berichts nach Messgrößen gesucht werden, wenn dies im Rahmen der Zielvereinbarung noch nicht geschehen ist. Mit dem Berichtsraster kann damit bereits ein Schritt in die Richtung getan werden, die in der nächsten Zielvereinbarungsrunde eingeschlagen werden sollte. Dabei muss auch klar sein, dass Prüfgrößen nicht immer quantitative Indikatoren sein können bzw. müssen. Vielmehr geht es häufig darum, ob ein geplantes Ereignis (z.B. die Einführung eines neuen Studiengangs) zum vorgesehenen Termin eingetreten ist.

Im Sinne der Ergebnisorientierung (die bei konsequenter Anwendung den Abschied von der staatlichen Detailsteuerung implizieren würde) sollten Maßnahmen in den Zielvereinbarungen nur knapp dargestellt werden, ihre Planung und Gestaltung sollte ausschließlich Sache der Hochschulen sein, sie sollten kurzfristig änderbar sein (über die Veränderungen wird lediglich berichtet) und nicht als Erfolgsmaßstab dienen. Würden Zielvereinbarungen zum Instrument zur Prüfung der ordnungsgemäßen Durchführung von Maßnahmen werden, würde die alte Inputsteuerung wieder belebt. Maßnahmen müssen also in den Berichten adäquat einbezogen werden: Als Information über den Arbeitsstand der Umsetzung, nicht als Erfolgskriterium.

### **Anforderungen an die Berichtsgestaltung:**

Die Berichte zur Umsetzung der Zielvereinbarungen sollten idealtypisch folgende Anforderungen erfüllen:

1. *Funktionserfüllung.* Die Berichte sollten – in geeigneter Weise ausbalanciert – drei grundlegende Funktionen erfüllen:
  - (a) Legitimation. Dem Geldgeber soll verdeutlicht werden, dass die Umsetzung der vereinbarten Ziele im Plan ist und die Gewährung von Mitteln und Freiheiten in adäquater Weise genutzt wird.
  - (b) Problemerkennung. Die Berichte sollen offenbaren, wenn in Bezug auf die Zielerreichung Schwierigkeiten auftreten. Sie sollen dabei eine Ursachendiagnose ermöglichen.
  - (c) Flexibilität. Die Berichte sollen dokumentieren, wenn die Hochschule kurzfristig bessere Maßnahmen zur Zielerreichung gefunden hat. Sie sollen ggf. Vorschläge zu Zielanpassungen unterbreiten (wenn Probleme oder neue Entwicklungen vorliegen, die bei Abschluss der Zielvereinbarung noch nicht absehbar waren). Dadurch wird die kurzfristige Flexibilität als ein Kernanliegen der Haushaltsglobalisierung gewahrt.
2. *Jährlichkeit.* Die Berichte sollten jährlich abgegeben werden. Kürzere Zeiträume würden zu hohem Aufwand erzeugen, längere würden eine frühzeitige Problemerkennung behindern. Unter Umständen kann im ersten Jahr der Laufzeit einer mehrjährigen Zielvereinbarung auf eine Berichtspflicht verzichtet werden, wenn eindeutig absehbar ist, dass in der Anlaufphase der Umsetzung noch keine relevanten Inhalte zu berichten sind.
3. *Gleichbehandlung.* Die in der Zielvereinbarung verankerte Berichtspflicht sollte im Sinne der Gleichbehandlung für alle Hochschulen einheitlich formuliert werden. Dazu ist zu Beginn des Vereinbarungsprozesses ein einheitlicher Textbaustein vorzulegen.
4. *Standardisierung.* Durch ein standardisiertes Berichtsraster (ein „Controlling-Blatt“) soll sowohl der Aufwand begrenzt als auch die einheitliche Strukturierung der Berichte gewahrt bleiben. Die Standardisierung sorgt für konsistente Detaillierungsgrade sowie einheitliche Umfänge und erleichtert die Vergleichbarkeit. Die Standardisierung stößt dort an Grenzen, wo die Zielvereinbarungen sehr heterogen sind – dennoch sollte die Standardisierung im Raster angelegt sein.



Mittelfristig könnte das Ministerium den Hochschulen auch ein einheitliches elektronisches Formular als „aktives Dokument“ zur Verfügung stellen.

5. *Integration.* Zielvereinbarungen zielen nicht darauf ab, die gesamten Aktivitäten und Ziele einer Hochschule umfassend abzubilden. Sie sollen selektive Prioritäten setzen und sich auf konkrete Vorhaben und Entwicklungsprojekte beziehen. Sowohl die Zielvereinbarungen selbst als auch die korrespondierend dazu aufgebauten Berichte sollten aber, um ein Gesamtbild von der Ausrichtung und vom Stand der Profilierung der Hochschule zu vermitteln, die verschiedenen durch eine Zielvereinbarung behandelten Themenbereiche (z.B. Chancengleichheit, neue Medien, Forschung, Medizin etc.) in einem Dokument zusammenführen.
6. *Prozess.* Gekoppelt an die Berichterstattung sollte jährlich eine Bewertung/Diskussion der Vereinbarungen erfolgen. Dabei besteht die Möglichkeit zur jährlichen Anpassung der Ziele und Planungen bei veränderten Gegebenheiten. So können Elementen einer „rollenden“ Planung implementiert werden.
7. *Zweiseitigkeit.* Die Berichterstattung darf keine Einbahnstraße sein. Dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung folgend und als Ausdruck eines partnerschaftlichen Verständnisses sollten Ministerium und Hochschule sich wechselseitig über den Stand der Umsetzung berichten.

### **3. Bestandsaufnahme: Vereinbarungen zu den Berichtspflichten im Rahmen der Zielvereinbarungen in NRW**

Die oben erläuterte idealtypische Gestaltung verschiedener Berichtselemente und die wünschenswerte Verknüpfung zwischen Zielvereinbarung und Berichtsraster lässt sich bei der konkreten Anwendung auf die nordrhein-westfälischen Zielvereinbarungen momentan nur mit Einschränkungen umsetzen. Mehrere Probleme tauchen in Bezug auf die Voraussetzungen und Anforderungskriterien auf:

#### ***3.1 Kriterium Integration: Zersplitterung der Zielvereinbarungen***

Statt einer übergreifenden Zielvereinbarung, die einerseits die von verschiedenen Abteilungen im Ministerium geführten Zentraltöpfe gesammelt einbringt und andererseits auch alle Profilierungsaktivitäten der jeweiligen Hochschule zusammenführt, wurden in den letzten Jahren themenbezogene Teil-Zielvereinbarungen separat geschlossen (v.a. Studienreform; Förderung der Chancengleichheit) oder in einer globalen Zielvereinbarung unverbunden nebeneinander gestellt (v.a. Medizin). Die Veränderungen und Profilbildungsprozesse der Hochschulen werden dadurch nicht im jeweiligen Gesamtkontext betrachtet; das Steuerungsobjekt Hochschule wird nicht als Ganzes in den Blick genommen. Auch eine zukünftige vollständige Integration der verschiedenen Zielvereinbarungen in eine übergreifende Zielvereinbarung pro Hochschule wird durch asynchrone Laufzeiten der aktuellen Teilzielvereinbarungen (Chancengleichheit: bis 2003; Allgemeine ZV: bis 2004; Medizin: bis 2006; Studienreform: unterschiedliche Laufzeiten) erschwert.

Die Aufsplitterung wirkt sich zwangsläufig analog auf die jeweils vereinbarten Berichtspflichten aus: So muss nahezu von jeder Hochschule zu den verschiedenen Zielvereinbarungen jährlich ein Bericht zur Umsetzung erstellt werden, diese Berichtsansforderungen werden allerdings weder terminlich noch formal verknüpft. Die folgende Tabelle zeigt die vereinbarten Berichtspflichten im Überblick (in der Darstellung wurde nicht berücksichtigt: der jährliche Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen; die Berichte zu den Vereinbarungen zur Studienreform; zusätzliche statistische Daten-Anforderungen):

Stichtag	Berichtspflicht	Betroffene Hochschulen
<b>2003</b>		
30. bzw. 31.1.2003	<u>Medizin</u> : Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Bonn, Uni Düsseldorf, Uni Duisburg-Essen [nur Essen], Uni Köln, Uni Münster
30.6.2003	„Große“ ZV: Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Dortmund, Uni Düsseldorf, FernUni Hagen, Uni Köln, DSH Köln, Uni Münster, Uni Paderborn, FH Aachen, FH Bochum, FH Dortmund, FH Düsseldorf, FH Gelsenkirchen, FH Köln, FH Münster, FH Niederrhein, FH Südwestfalen
1.7.2003	<u>Chancengleichheit</u> : Bericht über Stand der bisherigen Arbeiten	RU Bochum, Uni Dortmund, Uni Duisburg-Essen [nur Essen], FH Dortmund
30.9.2003	„Große“ ZV: Bericht zur Umsetzung der ZV	Uni Wuppertal
31.12.2003	„Große“ ZV: Zwischenbericht über den Stand der vereinbarten Vorhaben	Uni Bielefeld
<b>2004</b>		
30. bzw. 31.1.2004	<u>Medizin</u> : Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Bonn, Uni Düsseldorf, Uni Duisburg-Essen [nur Essen], Uni Köln, Uni Münster
1.3.2004	<u>Chancengleichheit</u> : Bericht über Verlauf und Ergebnisse der Durchführung	RU Bochum, Uni Dortmund, Uni Duisburg-Essen [nur Essen], FH Dortmund
1.4.2004	„Große“ ZV: Vorläufiger Sachstandsbericht über die Umsetzung der Vereinbarung vor Anschlussvereinbarung	Uni Bonn, Uni Siegen, FH Bonn-Rhein-Sieg
30.6.2004	„Große“ ZV: Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Dortmund, Uni Düsseldorf, FernUni Hagen, Uni Köln, DSH Köln, Uni Münster, Uni Paderborn, Uni Wuppertal (!), FH Aachen, FH Bielefeld (!), FH Bochum, FH Dortmund, FH Düsseldorf, FH Gelsenkirchen, FH Köln, FH Lippe und Höxter (!), FH Münster, FH Niederrhein, FH Südwestfalen

<b>2005</b>		
30. bzw. 31.1.2005	<u>Medizin</u> : Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Bonn, Uni Düsseldorf, Uni Duisburg-Essen (nur Essen), Uni Köln, Uni Münster
30.6.2005  <i>[Unklar, Abschlussbericht für das Jahr nach Ende der ZV nicht explizit vereinbart]</i>	„Große“ ZV: Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Dortmund, Uni Düsseldorf, FernUni Hagen, Uni Köln, DSH Köln, Uni Münster, Uni Paderborn, FH Aachen, FH Bochum, FH Dortmund, FH Düsseldorf, FH Gelsenkirchen, FH Köln, FH Münster, FH Niederrhein, FH Südwestfalen
<b>2006</b>		
30. bzw. 31.1.2006	<u>Medizin</u> : Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Bonn, Uni Düsseldorf, Uni Duisburg-Essen (nur Essen), Uni Köln, Uni Münster
<b>2007</b>		
30. bzw. 31.1.2007  <i>[Unklar, Abschlussbericht für das Jahr nach Ende der ZV nicht explizit vereinbart]</i>	<u>Medizin</u> : Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung	RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Bonn, Uni Düsseldorf, Uni Duisburg-Essen (nur Essen), Uni Köln, Uni Münster

### **3.2 Kriterien Jährlichkeit, Gleichbehandlung: Uneinheitliche Regelungen zum Controlling der „großen“ Zielvereinbarung**

Innerhalb der „großen“ Zielvereinbarung wurden die Berichtsanforderungen mit den Hochschulen uneinheitlich vereinbart. Die Vereinbarungen zum Controlling beruhten zwar auf einem Standard-Textbaustein des MWF, dieser Standardtext wurde aber nicht konsequent durchgehalten. Dies betrifft sowohl den Umfang als auch die Terminierung der Berichte (s. auch obige Tabelle); einzelne Hochschule lassen sich sogar auf überhaupt keine Berichtspflichten ein.

Die generelle Regelung, dass ab 2003 jährlich zum 30.6. ein Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung abgegeben werden soll, wird nicht konsequent angewandt: Bei der FH Bielefeld und der FH Lippe und Höxter soll erst zum 30.6.2004 ein Bericht über die Umsetzung der Vereinbarung gegeben werden. Bei der Universität Bielefeld findet sich die abweichende Regelung, dass die Universität bis zum 31.12.2003 einen Zwischenbericht über den Stand der vereinbarten Vorhaben geben wird; eine jährliche Berichtspflicht wird nicht vereinbart.

Bei der Universität Bonn, der Universität Siegen und der FH Bonn-Rhein-Sieg wird ebenfalls keine Berichtspflicht über die Umsetzung der Vereinbarung vereinbart, dagegen aber ein einmaliger vorläufiger Sachstandsbericht über die Umsetzung der Vereinbarung vor der Anschlussverhandlung zum 1.4.2004. Die Universität Wuppertal soll, vermutlich wegen des zeitverzögerten Abschlusses der Zielvereinbarung, Berichte zum 30.9.2003 und zum 30.6.2004 liefern.

Bei einigen Hochschulen wird der Inhalt der Berichte zur Umsetzung der Zielvereinbarung genauer spezifiziert, so muss etwa die FernUni Hagen zusätzlich zu dem „Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung“ und dem „Bericht über die Erreichung der Jahresziele“ auch noch einen „Bericht und Kommentar zur Entwicklung der Indikatoren“ abliefern.

### **3.3 Kriterium Strukturierung: unklare Berichtsstrukturen**

In mehreren Controllingkapiteln sind Informationsabforderungen enthalten, die keinen unmittelbaren Bezug zu den Inhalten der Zielvereinbarungen aufweisen:

- Die Universitäten Bonn und Siegen sowie die Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg sollen jeweils zum Ende des Studienjahres zusätzlich bestimmte Daten bereitstellen (Personalzahlen-, Drittmittelinwerbung, Sachmittelausstattung, Auslastungszahlen und Studienanfänger- und Absolventenzahlen).
- Von den meisten Hochschulen wird ein jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen gefordert. Mit Hochschulen, die die KLR noch nicht eingeführt haben, wird eine Einführung bis 31.12.2002 vereinbart (Uni Düsseldorf, FernUni Hagen, FH Düsseldorf, FH Südwestfalen). Unklar terminiert bleibt die Einführung dagegen bei der Uni Bielefeld und bei der DSH Köln. Bei der Universität Bielefeld, der Uni Köln, der FH Bielefeld und der FH Lippe und Höxter (und natürlich der Uni Essen-Duisburg) werden keine jährlichen Berichte zur Entwicklung der Kosten und Leistungen vereinbart.

Solche Elemente sind im Controlling-Abschnitt einer Zielvereinbarung und den darauf beruhenden Zwischenberichten deplatziert, da sie nicht in unmittelbarem Bezug zu den vereinbarten Inhalten stehen.

Der jährliche Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen ist auf keinen Fall über die Zielvereinbarung einzufordern.

### **3.4 Kriterium Prüfbarkeit: Schwierige Überprüfbarkeit**

Ein generelles Problem besteht in den Fällen, in denen die in den Zielvereinbarungen enthaltenen Prüfwerte nicht präzise gefasst sind und kaum prüfbare Formulierungen, Bemühenszusagen und fehlende Zeitpläne der Hochschulen das Controlling erschweren oder nur sehr vage möglich machen. Die Nennung allgemeiner Ziele in den Zielvereinbarungen ist sinnvoll, aber nur, wenn die Ziele in operationale und

prüfbare Teilziele umgesetzt werden. Ansonsten ist kaum eine klare Erfolgsbestimmung durchführbar.

In den vorliegenden Zielvereinbarungen werden vereinbarte Leistungen häufig „weich“ formuliert. Die Vorhaben werden nicht durchgängig eindeutig operationalisiert und zeitlich konkretisiert. Dies betrifft sowohl Leistungen der Hochschulen als auch Leistungen des Landes. Eine klare Zielhierarchie im oben beschriebenen Sinne ist nicht vorhanden.

Die Vereinbarungen legen in diesen Fällen zwar fest, welche Themen für das Controlling der Zielvereinbarungen relevant sind. Sie ermöglichen aber keine klare Erfolgsbestimmung (dass man sich „bemüht“ hat, kann man immer nachweisen) und vermitteln keine klaren Leistungsanreize.

### **3.5 Kriterium Prozess: Fehlende „rollende“ Planungselemente**

In Abschnitt 2 wurde angesprochen, dass der Berichterstattung eine Diskussion und ggf. Anpassung von Zielen folgen sollte. Ein solcher Prozess ist in den Zielvereinbarungen nicht verankert. Einzige Ausnahme ist die FH Aachen: dort finden sich unter Punkt 5.2 der Zielvereinbarung konkrete Inhaltsvorgaben für den Bericht zum Stand der Umsetzung. Dieser soll enthalten:

1. den Entwicklungsstand der Hochschule
2. den Stand der Zielerreichung
3. eine Schwachstellenanalyse (bezogen auf die Punkte 1 und 2)
4. und Vorschläge zur Fortschreibung der Zielvereinbarung (insbesondere im 2004er-Bericht).

Ein solches Vorgehen stellt die Grundlage für den oben beschriebenen Prozess dar.

### **3.6 Kriterium Zweiseitigkeit: Keine Berichtspflichten MWF**

In keinem Fall wurde vereinbart, dass das MWF über seine Beiträge zur Zielerreichung berichten muss (z.B. im Zusammenhang mit den vereinbarten Delegationen von Entscheidungskompetenzen).

### **3.7 Schlussfolgerungen**

Aus den aufgezeigten Problemen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

1. Eine idealtypische Gestaltung der Berichte ist in der laufenden Vereinbarungsperiode noch nicht möglich, da Voraussetzungen dafür noch fehlen. Wird beispielsweise in den Berichtsformularen die idealtypische Zielhierarchie Handlungsfelder – Teilziele – Maßnahmen angelegt, dann ist damit zu rechnen, dass im ersten Schritt z.T. Felder offen bleiben müssen. Besonders die Struktur und der Aufbau der für die Medizin abgeschlossenen Zielvereinbarungen macht

dieses Problem deutlich. Dennoch finden sich zumeist, z.B. in der Gliederung oder in Zwischenüberschriften, praktikable Hinweise für eine nachträgliche Einteilung und Einordnung in verschiedene Zielebenen.<sup>4</sup>

2. Es kann versucht werden, über die Gestaltung der Berichtspflichten Anstöße zu geben, die auf eine Reduzierung der Defizite hinwirken. Die Berichtsgestaltung müsste im Einzelnen bewirken, dass
  - alle Bereiche der Profilierung in den Berichten zusammengeführt werden;
  - die zeitliche Struktur harmonisiert und auf Jährlichkeit umgestellt wird;
  - eine Gleichbehandlung der Hochschulen realisiert wird;
  - Berichte außerhalb der Umsetzung der Zielvereinbarung an anderen Stelle im System behandelt werden;
  - die Prüfbarkeit in den Berichten gefordert wird, auch wenn keine konkreten Zielwerte vorhanden sind;
  - der Bericht in einen Prozess eingebunden wird;
  - auch das MWF berichtet, obwohl keine formale Verpflichtung dazu besteht.

Wesentliches Mittel zur Erreichung dieser Ziele ist die Gestaltung eines einheitlichen Rasters für die Berichte zur Umsetzung der Zielvereinbarungen.

---

<sup>4</sup> Das bereits existierende Gliederungsmuster, nach dem die medizinischen Fakultäten / Universitätsklinken zum Termin 2003 berichtet haben, kann weitere Anhaltspunkte geben. Es ist bei einer Einordnung der relevanten Inhalte als Handlungsfelder / Teilziele / Maßnahmen grundsätzlich mit dem unter 4.2 vorgeschlagenen Raster kompatibel.

## 4. Empfehlungen zur Berichtsgestaltung und Konzeption von Berichtsrastern

Im Folgenden soll nun der Versuch unternommen werden, ein Berichtssystem zur Umsetzung der Zielvereinbarungen unter den in Abschnitt 3 zusammengefassten momentanen Gegebenheiten zu konzipieren, welches so weit wie möglich die unter Punkt 2 skizzierte idealtypische Ausgestaltung von Berichtselementen anwendet. Da die geschlossenen Zielvereinbarungen von der Struktur, Operationalisierung und inhaltlichen Qualität sehr heterogen sind, beschneidet die Ausgangslage allerdings die Chance, größtmögliche Vergleichbarkeit sicherzustellen, erheblich. Es sollten jedoch bereits jetzt die Grundstrukturen für eine dauerhafte Lösung geschaffen werden.

In einem zweiten Schritt sollte in 2004 das Instrumentarium für die nächste Zielvereinbarungsrunde fortentwickelt werden. Die hier vorgeschlagenen Ansätze sind dann mit der Überarbeitung der Zielvereinbarungen selbst abzustimmen. Daraus soll ein Berichtsinstrument resultieren, das auf idealtypische Bedingungen in Bezug auf Umfang, Ausrichtung, Vergleichbarkeit und Standardisierung abstellt.

### 4.1 Allgemeine Empfehlungen

Die folgenden allgemeinen Empfehlungen zur Gestaltung der Berichte zur Umsetzung der Zielvereinbarungen greifen die in Abschnitt 3 dargestellten Probleme auf.

<p><b>1. Ein Gesamtüberblick über die Profilierung der Hochschule ist im Rahmen der Berichte zu den Zielvereinbarungen herzustellen.</b></p>
--

Die wünschenswerte Zusammenführung der themenbezogenen Zielvereinbarungen ist im Nachhinein natürlich nicht möglich. Eine inhaltliche Verknüpfung der dazugehörigen Berichte erscheint dagegen denkbar. Dadurch wird nachträglich der angestrebte Gesamtüberblick über die Profilierung der Hochschulen hergestellt. Vorgeschlagen wird der Einsatz verschiedener Berichtsteile, die durch die Einordnung in einen gemeinsamen Rahmen stärker als unabhängige Einzelberichte einen Gesamtüberblick über Profilierungsbestrebungen einer Hochschule vermitteln können.

Eine Integration der Teilzielvereinbarung zur Studienreform ist allerdings nicht mehr nötig bzw. möglich, v.a. da die (einmaligen) Zwischenberichte bereits erfolgt sind.

<p><b>2. Alle Hochschulen sollten jährlich auf Basis eines einheitlichen Rasters berichten. Die Hochschulen, die per Zielvereinbarung dazu nicht verpflichtet sind, werden gebeten, im Sinne der Weiterentwicklung der Instrumente <u>freiwillig</u> einen Bericht abzuliefern.</b></p>
---



Erschwert wird die Zusammenführung der Berichte durch die Heterogenität der Terminierung. Eine erste Überprüfung im April 2004 erscheint zu spät; genauso wenig nachvollziehbar ist, dass einzelne Hochschulen überhaupt keine Berichtspflichten haben. Hier sollte angestrebt werden, nachträglich eine freiwillige Vereinheitlichung im Einvernehmen mit den betreffenden Hochschulen zu erreichen. Dies entspräche dem wechselseitigen Interesse an einer Weiterentwicklung und Optimierung der Zielvereinbarungs-„Techniken“.

**3. Die Terminierung der Berichtspflichten sollte soweit wie möglich auf 31.7. harmonisiert werden.**

Den Hochschulen ist durch das MWF bereits mitgeteilt worden, dass aufgrund der zeitlich knappen gemeinsamen Erarbeitung eines Berichtsformulars zu den „großen Zielvereinbarungen“ der Berichtszeitraum, der in den Zielvereinbarungen bis zum 30.6.2003 vereinbart war, bis zum 31.7.2003 verlängert wird. Es empfiehlt sich, den für die Zielvereinbarungen zur Chancengleichheit festgelegten Berichtstermin (bislang: 1.7.2003) ebenfalls bis zum Ende des Monats zu verlängern, um eine gebündelte Abgabe zu ermöglichen. Eine Integration der diesjährigen Berichte zu den Medizin-Zielvereinbarungen ist aufgrund des abgelaufenen Stichtages nicht mehr umsetzbar, denkbar ist jedoch die freiwillige Aufnahme einer komprimierten Zusammenfassung des bereits erstellten diesjährigen Medizin-Berichtes.

Für das Jahr 2004 wäre in Abstimmung mit den jeweiligen Referaten im Ministerium auch für die Berichte zu den Zielvereinbarungen für die Medizinischen Fakultäten eine Angleichung des Termins denkbar (bislang 30. bzw. 31.1.), so dass im Jahr 2004 erstmals eine gebündelte Berichterstattung für die Zielvereinbarungen zur Medizin, Chancengleichheit (im Jahr 2004 ohnehin relativ terminunabhängiger Abschlussbericht, da die Vertragslaufzeit 2003 endet) und die „große“ Zielvereinbarung umsetzbar wäre.

Sollte der 31.7. aus praktischen Erwägungen ungünstig erscheinen, sollte unter Berücksichtigung der Erfordernisse des Ministeriums und der Hochschulen ein alternativer gebündelter Abgabetermin vereinbart werden.

**4. Die Berichtselemente, die nicht direkt mit der Umsetzung der vereinbarten Ziele in Verbindung stehen, sind nicht Gegenstand des Berichts zur Umsetzung der Zielvereinbarung.**

Die Berichte über die Umsetzung der Vereinbarungen sollten aus den o.g. Gründen sauber getrennt von den eventuell in den Vereinbarungen festgelegten sonstigen allgemeinen Berichtsanforderungen behandelt werden. Die mit den Universitäten Siegen und Bonn sowie der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg vereinbarten zusätzlichen Datenabforderungen werden daher im Folgenden nicht weiter berücksichtigt; eine Standardisierung ist in diesen Fällen auch kaum erforderlich.

Das Gleiche gilt für die in den meisten Fällen vereinbarte jährliche Lieferung eines Berichts zu den Kosten und Leistungen. Dieser ist Teil eines allgemeinen Berichtswesens für Hochschulen und sollte daher zwar in Abstimmung mit der

Ausgestaltung der Zielvereinbarungen, aber dennoch als eigenständiges Instrument konzipiert werden. Im Rahmen des hier im Mittelpunkt stehenden Zielvereinbarungs-Controllings, das sich auf die vereinbarten Ziele beziehen soll, spielt der Kosten- und Leistungsbericht keine Rolle. Zudem liegen für diesen Bereich auch bereits Spezifizierungen vor (Ziffer 3.2 der Grundsätze zur Kosten- und Leistungsrechnung; Rd. Erl. vom Dezember 2001 bzw. Januar 2003). In Zukunft könnte die Verpflichtung auf Grundzüge des Berichtswesens, die für alle Hochschulen gelten muss, in einer Rahmenvereinbarung erfolgen.

Auch die interne Einführung der KLR sollte, auch wenn im Rahmen der Zielvereinbarung vereinbart, nicht Gegenstand der Berichte sein, da in Nordrhein-Westfalen ohnehin eine gesetzliche Verpflichtung dazu besteht.

**5. Das Berichtsraster sollte für alle Hochschulen konkrete Prüfkriterien / Indikatoren vorsehen, auch in den Fällen, bei denen keine operationalisierten Ziele vereinbart wurden.**

In vielen Fällen sind die vereinbarten Handlungsfelder nicht mit prüfbaren Teilzielen versehen. Dann ist es im Rahmen der Berichte nicht möglich, einen exakten Soll-Ist-Abgleich zu machen. Dennoch ist es lohnenswert, auch ohne klare Soll-Definition eine möglichst präzise Ist-Analyse durchzuführen. Daher gilt für alle Hochschulen die Anforderung, die Verfolgung der Ziele und die Erreichung von Zwischenzielen an eindeutig messbaren quantitativen Indikatoren oder überprüfbaren qualitativen Prüfgrößen festzumachen. Dazu müssen vereinbarte Handlungsfelder ggf. noch in Teilziele untergliedert werden (die die Hochschulen aber bei fehlenden Vereinbarungen darüber frei festlegen können).

Die oben erläuterte Dreigliederung Handlungsfeld – Teilziele – Maßnahmen sollte somit tragendes Gliederungsprinzip der Berichte sein. Dabei muss klar sein, dass ein bestimmter Prüfansatz nicht immer unbedingt eindeutig einer dieser Kategorien zuzuordnen ist: was an einer Hochschule ein Handlungsfeld ausmacht, kann an einer anderen als Teilziel auftauchen. Entscheidend ist die Hierarchisierung der Ziele und die Trennung von ergebnis- vs. inputbezogenen Prüfansätzen.

**6. Die Berichte sollen Flexibilität in den Zielvereinbarungsprozess bringen: Zum einen soll über kurzfristige Maßnahmenänderungen berichtet werden. Zum anderen sollen Wünsche der Hochschulen zu Zieländerungen eingebracht werden. Dadurch werden die Berichte in einen Prozess eingebunden, in dem sie Rückwirkungen auf die Entwicklungen haben können. Das Initiativrecht für mögliche Anpassungen liegt immer beim Berichterstatter.**

Die Vereinbarungstexte stellen größtenteils sicher, dass die Vereinbarung bei dringendem Bedarf während der Laufzeit modifiziert werden kann. Aus Sicht des MWF besteht implizit die Möglichkeit, in begründeten Fällen kurzfristig auf besondere Veränderungen zu reagieren.

Daher sollten entsprechende Wünsche und Vorschläge zur Änderung von Handlungsfeldern oder Teilzielen über das Berichtsformular eingebracht werden können und in einem weiteren Dialog mit dem MWF geklärt werden. Die Anpassung dient v.a. der besseren Zielerreichung und sollte nicht nur auf den negativen Fall von

„Schwierigkeiten“ begrenzt sein; es ist auch denkbar, dass durch andere Teilziele die Handlungsfelder besser bzw. effizienter umgesetzt werden können. Das Initiativrecht für Anpassungen innerhalb der Laufzeit liegt ausschließlich beim Berichtersteller (also nur bezüglich der vereinbarten staatlichen Leistungen beim MWF).

Die Änderung von Maßnahmen kann dagegen über den jährlichen Bericht nachrichtlich eingebracht werden und bedarf keiner weiteren Abstimmung.

Mit den Berichten soll also folgender Prozess verbunden sein:

- Abgabe des Berichts; Kenntnisnahme der Maßnahmenveränderungen und der erreichten (Zwischen-)Ziele.
- Ggf. Dialog Hochschule/MWF über Zielabweichungen und Anpassungserfordernisse.
- Ggf. konsensuale Vereinbarung von Anpassungen.

Dialog und Anpassungen sind im Sinne einer effizienten Abwicklung nur im Bedarfsfall zu realisieren.

**7. Ein Berichtsraster sollte auch für das MWF vorliegen und für Berichte an die einzelnen Hochschulen genutzt werden. Ggf. kann auch ein Gesamtbericht für alle Hochschulen erfolgen.**

Im Sinne der Partnerschaft gilt das Raster grundsätzlich auch für das MWF als Berichtersteller. Unter Praktikabilitäts Gesichtspunkten ist aber zu prüfen, ob das MWF jeder einzelnen Hochschule oder den Hochschulen (Hochschultypen) insgesamt berichten sollte. In der jetzigen Runde der Zielvereinbarungen wurde allerdings zumindest in der vorbereitenden informellen Arbeitsgruppe von Seiten der Hochschulen ein Bericht des MWF für entbehrlich gehalten, da dieser in der gegenwärtigen Ausgangslage keine neuen Informationen enthalten würde. Das vorgeschlagene Muster für einen Berichtsteil „Bericht des MWF“ sollte daher erst dann eingesetzt werden, wenn sich dies aufgrund der in den Zielvereinbarungen vereinbarten Pflichten des MWK vom Aufwand her lohnt. Die Zielvereinbarungen sollten aus diesem Grund in Folgerunden auch konkrete Etappenziele seitens des MWF vorsehen.

Auf Wunsch einer Hochschule kann sich das MWF jedoch bereit erklären, einen entsprechenden Bericht bereits jetzt zu erstellen.

**8. Der Aufwand der Berichterstattung sollte sich in Grenzen halten, zumal die Inhalte der Zielvereinbarungen derzeit nicht direkt mit Mittelvergabe verbunden sind. Stattdessen sollte stark zukunftsbezogen diskutiert werden.**

Das Volumen der durch die Zielvereinbarungen verteilten Mittel hat keinen Bezug zum Grad der Zielverfolgung und Zielerreichung und steht in keinem konkreten inhaltlichen Zusammenhang mit den festgelegten Leistungen. Die Konzeption der laufenden Zielvereinbarungsrunde sieht also derzeit noch keine Belohnung oder

Sanktionen vor.<sup>5</sup> Deren Implementierung würde an vielen Stellen mangels Prüfbarkeit des Erfolgs auch schwer fallen.

Diese Tatsache entbindet die Hochschulen aber nicht von der Pflicht, nachprüfbar über die Umsetzung zu berichten, eröffnet andererseits aber gerade die Möglichkeit, die Berichte äußerst komprimiert zu gestalten und stärker den konstruktiven und zukunftsgerichteten Dialog über die dargestellten Erfolge oder Misserfolge oder eventuell die Diskussion über zukünftige Ausrichtungen der Zielvereinbarungen in den Mittelpunkt zu stellen. Ziel muss es sein, durch die Prozessgestaltung bereits jetzt die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der nächsten Zielvereinbarungsrunde zu erarbeiten.

**9. Das Berichtsraster sollte möglichst nahe an den idealtypischen Anforderungen liegen. Das führt dazu, dass es im Augenblick nicht vollständig ausgefüllt werden kann, aber die Grundlage für Weiterentwicklungen bietet. Das ist aber besser, als die Standards der Berichte zu senken und für die nächste Vereinbarungsrunde völlig neue Berichtsansätze aufzubauen.**

Der folgende Vorschlag für eine Zusammenführung der Berichtspflichten über verschiedene Berichtsteile soll es ermöglichen, die Berichte über die Umsetzung der vorliegenden Vereinbarungen in Elemente der oben skizzierte Idealstruktur einzugliedern. Sollte diese Struktur aufgrund der suboptimalen Ausgangslage inhaltlich vielleicht nicht durchgehend adäquat gefüllt werden können, ist dennoch ein im Einzelfall vielleicht lückenhaftes Verwenden sinniger Strukturen einer umgekehrten Anpassung des wünschenswerten Standards an die tatsächlichen Gegebenheiten vorzuziehen, da es Unterschiede transparent macht und den Umgang mit den verbesserten Strukturierungen für Folgerunden anstößt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Ulrich Müller, Frank Ziegele: „Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen: Erfahrungen und Zukunftsperspektiven“ (März 2003), S. 49f.

## 4.2 Entwürfe für die Berichtsformulare

### Berichtsteil Rahmen-Vorbemerkung

Die Hochschule N.N. hat in den letzten Jahren verschiedene Zielvereinbarungen mit dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, jetzt Ministerium für Wissenschaft und Forschung (MWF), abgeschlossen, und zwar [nicht Zutreffendes streichen]:

- eine Teilzielvereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit,
- eine Zielvereinbarung zur Studienreform („Qualität der Lehre“; im Folgenden nicht weiter berücksichtigt),
- eine allgemeine, globale Zielvereinbarung und
- eine medizinbezogene Zielvereinbarung im Rahmen der allgemeinen Zielvereinbarung

In den folgenden Berichtsteilen werden vereinbarungsgemäß erste Berichte über Umsetzung der Vereinbarungen gegeben. Durch die vorgenommene Einordnung der einzelnen Berichtsteile in einen gemeinsamen Rahmen sollen die Profilierungsbestrebungen der Hochschule als Gesamtüberblick deutlich dargestellt.

Stichtag der Berichte ist der ...

In den Berichtsteilen wird grundsätzlich unterschieden zwischen folgenden Zielebenen (wobei die Grenzen teilweise fließend sind):

Es gibt

- abstrakte Handlungsfelder,
- diese splitten sich in konkretere, überprüfbare Teilziele,
- diese wiederum münden in Maßnahmen.

In den Berichtsteilen „Medizin“ und „Chancengleichheit“ wird nur zwischen Teilzielen und Maßnahmen unterschieden, da die thematische Ausrichtung der Teilzielvereinbarung als Handlungsfeld aufgefasst wird.

*[Bemerkung: In den meisten Fällen kann sich die Darstellung der übrigen Handlungsfelder an der Kapitel-Gliederung der Zielvereinbarung orientieren.]*

Berichte sind nicht nur rückwärtsgewandt, sondern haben prospektive Elemente und sollen damit gegebenenfalls Grundlage für eine Diskussion zwischen Hochschule und MWF und für Anpassungsprozesse bei den vereinbarten Zielen sein.

## **Der Berichtsteil „Große“ Zielvereinbarung**

### *Bemerkung:*

*Hochschulen, die Vereinbarungen zum Thema „Chancengleichheit“ in der „großen“ ZV getroffen haben, können Chancengleichheit als Handlungsfeld in diesen Berichtsteil einbringen. Hochschulen, die eine eigenständige Teilzielvereinbarung zu diesem Thema abgeschlossen haben, sollten dafür den eigenständigen Berichtsteil „Chancengleichheit“ verwenden.*

### **I. Überblick über den Berichtsteil insgesamt**

<b>1. Vorbemerkung</b>		
Die Hochschule N.N. hat am ... mit dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, jetzt Ministerium für Wissenschaft und Forschung (MWF), eine allgemeine Zielvereinbarung abgeschlossen. Die vereinbarten Handlungsfelder sind unter Punkt 2 zusammengefasst. Die Laufzeit der Vereinbarung wurde bis zum 31.12.2004 festgesetzt. In diesem Berichtsteil wird vereinbarungsgemäß ein erster Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung gegeben. Er enthält einen Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung des erreichten Zwischenstandes.		
<b>2. Handlungsfelder im Überblick</b> (Kurzübersicht über die vereinbarten Handlungsfelder)		
	A ...	C ...
	B ...	...
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit im Überblick (bei Bedarf)</b>		
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die Hochschule N.N. sieht bezogen auf die Handlungsfelder in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: ...		
[Kurztext: An welchen Stellen gibt es offene Fragen oder sind Veränderungen nötig? Bitte beachten: Die Begründung der Veränderungsvorschläge auf der Ebene der Teilziele erfolgt unter II.3 innerhalb der jeweiligen Handlungsfelder; Veränderungen im Maßnahmenbereich werden unter II.4 nur berichtet!]		
<b>4. Merkposten / Lerneffekte für die kommende Zielvereinbarungsrunde (bei Bedarf)</b>		
[Sammlung von konstruktiven Schlussfolgerungen aus den bisherigen Erfahrungen für die nächste Runde der Zielvereinbarungen]		
<b>5. Bei Bedarf: Weitere Kommentare</b>		
[ggf. kann an dieser Stelle auch Gesprächsbedarf in Bezug auf die Leistung des Vertragspartners festgehalten werden]		

## II. Handlungsfeld A

[für jedes in I 2. genannte Handlungsfeld analog wie II ausfüllen]

<b>1. Überblick</b>					
<b>1.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b> [entfällt bei der ersten Berichterstattung]					
Zusammenfassendes Statement über den Stand der Zielerreichung im Handlungsfeld A. Leitfragen: Wo steht die Hochschule im Gesamtprozess der mehrjährig vereinbarten Ziele? Wie sieht die Gesamtbewertung in der Laufzeit der Zielvereinbarung aus? Welche generellen Probleme sind aufgetreten? Bei Bedarf Kurzkomentierung von Faktoren/Bedingungen, die die Umsetzung des Ziels beeinflussen.  [Anhaltspunkt: maximal ½ DIN A-4-Seite]					
<b>1.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
Analog wie 1.1					
<b>2. Einzeldarstellung der zum Handlungsfeld A gehörenden Teilziele</b> [eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis [Datum])	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt: ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	A 1 A 2 A 3 ...				
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b> Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die Hochschule N.N. sieht bezogen auf die Teilziele des Handlungsfeldes A in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: ...					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung	Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung		
	...	...	...		
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode		Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich		
	...		...		
<b>5. Kommentare (bei Bedarf)</b>					

## Der Berichtsteil „Chancengleichheit“

*Kommentar:*

*Dieser Berichtsteil betrifft die RU Bochum, Uni Dortmund, Uni [Duisburg-]Essen und die FH Dortmund. Die Hochschulen haben in den Teilzielvereinbarungen vielfach operationalisierte Teilziele oder Prüfkriterien festgehalten.*

*Hochschulen, die Vereinbarungen zu diesem Thema innerhalb der „großen“ ZV und nicht als eigenständige Teilzielvereinbarung getroffen haben, können Chancengleichheit als Handlungsfeld in den Berichtsteil „globale Zielvereinbarung“ einbringen.*

<b>1. Vorbemerkung</b>					
Die Hochschule N.N. hat am ... mit dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, jetzt Ministerium für Wissenschaft und Forschung (MWF), eine Teilzielvereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit abgeschlossen. Die Laufzeit der Vereinbarung wurde bis zum 31.12.2003 festgesetzt. In diesem Berichtsteil wird vereinbarungsgemäß ein erster Bericht über den Verlauf und die Ergebnisse der Durchführung der Vereinbarung gegeben. Auf der Grundlage dieses Berichtes wird vor dem Hintergrund der über das Jahr 2002 hinaus bis 2006 geplanten Verlängerung der Bund-Länder-Vereinbarung zur Förderung der Weiterentwicklung von Hochschule und Wissenschaft sowie zur Realisierung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre (Hochschul- und Wissenschaftsprogramm, HWP) festgelegt, wie sich die weitere Zusammenarbeit zwischen dem Ministerium und der Hochschule N.N. in diesem Bereich gestaltet.					
<b>2. Gesamturteil zur Zielerfüllung</b>					
<b>2.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b> [entfällt bei der ersten Berichterstattung]					
Zusammenfassendes Statement über die Zielerfüllung (Entwicklungsstand der Hochschule, Stand der Zielerreichung, Schwachstellenanalyse). Leitfragen: Wo steht die Hochschule im Gesamtprozess der mehrjährig vereinbarten Ziele? Wie sieht die Gesamtbewertung in der Laufzeit der Zielvereinbarung aus? Welche generellen Probleme sind aufgetreten? Bei Bedarf Kurzkomentierung von Faktoren/Bedingungen, die die Umsetzung des Ziels beeinflussen.  [Anhaltspunkt: maximal ½ DIN A-4-Seite]					
<b>2.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
Analog wie 2.1					
<b>3. Einzeldarstellung der Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis [Datum])	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	D 1 D 2 D 3 ...				
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode		Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich		
	...		...		
<b>5. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die Hochschule N.N. sieht bezogen auf die Zielvereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: [Bitte beachten: Veränderungen im Maßnahmenbereich werden unter 4. nur berichtet!]					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung		Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung	
	...	...		...	



**6. Merkposten / Lerneffekte für die kommende Zielvereinbarungsrunde (bei Bedarf)**

[Sammlung von konstruktiven Schlussfolgerungen aus den bisherigen Erfahrungen für die nächste Runde der Zielvereinbarungen]

**7. Bei Bedarf: Weitere Kommentare**

[ggf. kann an dieser Stelle auch Gesprächsbedarf in Bezug auf die Leistung des Vertragspartners festgehalten werden]

## Der Berichtsteil „Medizin“

Dieser Berichtsteil betrifft die RWTH Aachen, RU Bochum, Uni Bonn, Uni Düsseldorf, Uni Duisburg-Essen (nur Essen), Uni Köln und die Uni Münster.

<b>1. Vorbemerkung</b>					
Die Hochschule N.N. hat am ... mit dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, jetzt Ministerium für Wissenschaft und Forschung (MWF), eine medizinbezogene Vereinbarung im Rahmen der allgemeinen Zielvereinbarung abgeschlossen. Die Laufzeit der Vereinbarung wurde bis zum 31.12.2006 festgesetzt. In diesem Berichtsteil wird vereinbarungsgemäß ein erster Bericht über die im vergangenen Jahr umgesetzten Teilziele und deren finanziellen Beitrag zur Erreichung der vereinbarten Ziele gegeben.					
<b>2. Gesamturteil zur Zielerfüllung</b>					
<b>2.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b> [entfällt bei der ersten Berichterstattung]					
Zusammenfassendes Statement über die Zielerfüllung (Entwicklungsstand der Hochschule, Stand der Zielerreichung, Schwachstellenanalyse). Leitfragen: Wo steht die Hochschule im Gesamtprozess der mehrjährig vereinbarten Ziele? Wie sieht die Gesamtbewertung in der Laufzeit der Zielvereinbarung aus? Welche generellen Probleme sind aufgetreten? Bei Bedarf Kurzkommentierung von Faktoren/Bedingungen, die die Umsetzung des Ziels beeinflussen.  [Anhaltspunkt: maximal ½ DIN A-4-Seite]					
<b>2.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
Analog wie 2.1					
<b>3. Einzeldarstellung der Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis [Datum])	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	E 1 E 2 E 3 ...				
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode			Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich	
	...			...	
<b>5. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die Hochschule N.N. sieht bezogen auf die medizinbezogene Zielvereinbarung in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: [Bitte beachten: Veränderungen im Maßnahmenbereich werden unter 4. nur berichtet!]					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung	Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung		
	...	...	...		
<b>6. Merkposten / Lerneffekte für die kommende Zielvereinbarungsrunde (bei Bedarf)</b>					
[Sammlung von konstruktiven Schlussfolgerungen aus den bisherigen Erfahrungen für die nächste Runde der Zielvereinbarungen]					
<b>7. Bei Bedarf: Weitere Kommentare</b>					
[ggf. kann an dieser Stelle auch Gesprächsbedarf in Bezug auf die Leistung des Vertragspartners festgehalten werden]					

## Der Berichtsteil „Bericht des MWF“

[Nicht zutreffende Berichtsabschnitte sind zu streichen]

<b>1. Vorbemerkung</b>			
<p>Das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, (MWF) hat in den letzten Jahren verschiedene Zielvereinbarungen mit der Hochschule N.N abgeschlossen, und zwar [nicht zutreffendes streichen]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eine Teilzielvereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit,</li> <li>- eine Zielvereinbarung zur Studienreform („Qualität der Lehre“; im Folgenden nicht weiter berücksichtigt),</li> <li>- eine allgemeine, globale Zielvereinbarung und</li> <li>- eine medizinbezogene Zielvereinbarung im Rahmen der allgemeinen Zielvereinbarung.</li> </ul> <p>Dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung folgend und als Ausdruck eines partnerschaftlichen Verständnisses berichten sich Ministerium und Hochschule wechselseitig über den Stand der Umsetzung. Im folgenden Berichtsteil fasst der das MWF erstmals seinen Stand der Umsetzung zusammen.</p> <p>Stichtag des Berichts ist der ...</p>			
<b>2. Gegenleistungen im Bereich „Große“ Zielvereinbarung</b>			
	2.1 Kurzttext zur allgemeinen Zielerfüllung (Gesamturteil zur Zielerreichung), bei Bedarf mit Kommentierung von Faktoren / Bedingungen, die die Umsetzung des Ziels beeinflussen [insg. maximal ½ DIN A-4-Seite].		
	2.2 materielle Gegenleistungen		
	Gegenleistung	Stand der Umsetzung	Kommentierung, Bewertung
	F ...	...	...
	G ...	...	...
	2.3 immaterielle Gegenleistungen		
	Gegenleistung	Stand der Umsetzung	Kommentierung, Bewertung
	H ...	...	...
	I ...	...	...
<b>3. Gegenleistungen im Bereich „Förderung der Chancengleichheit“</b>			
	3.1 Kurzttext zur allgemeinen Zielerfüllung (Gesamturteil zur Zielerreichung), bei Bedarf mit Kommentierung von Faktoren / Bedingungen, die die Umsetzung des Ziels beeinflussen [insg. maximal ½ DIN A-4-Seite].		
	3.2 materielle Gegenleistungen		
	Gegenleistung	Stand der Umsetzung	Kommentierung, Bewertung
	J ...	...	...
	K ...	...	...
	3.3 immaterielle Gegenleistungen		
	Gegenleistung	Stand der Umsetzung	Kommentierung, Bewertung
	L ...	...	...
	M ...	...	...
<b>4. Gegenleistungen im Bereich „Medizin“</b>			
	4.1 Kurzttext zur allgemeinen Zielerfüllung (Gesamturteil zur Zielerreichung), bei Bedarf mit Kommentierung von Faktoren / Bedingungen, die die Umsetzung des Ziels beeinflussen [insg. maximal ½ DIN A-4-Seite].		
	4.2 materielle Gegenleistungen		
	Gegenleistung	Stand der Umsetzung	Kommentierung, Bewertung
	N ...	...	...
	O ...	...	...

4.3 immaterielle Gegenleistungen			
	Gegenleistung	Stand der Umsetzung	Kommentierung, Bewertung
	P ...	...	...
	Q ...	...	...
<b>5. Bei Bedarf: Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit</b>			
Eine Modifizierung der vereinbarten Leistungen ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Das MWF sieht in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: ... [Bemerkung: Das Initiativrecht für Anpassungen liegt ausschließlich beim Berichterstatter (also nur bezüglich der vereinbarten staatlichen Leistungen beim MWF)]			
<b>6. Kommentare</b> (bei Bedarf)			
[ggf. kann an dieser Stelle auch Gesprächsbedarf in Bezug auf die Leistung des Vertragspartners festgehalten werden]			
<b>7. Bei Bedarf: Gesamt-Zusammenfassung aller Teilzielvereinbarungsbereiche und Kommentierung</b> [Anhaltspunkt: maximal ½ DIN A-4-Seite]			

## Anlage 1: Auswertung der in den Zielvereinbarungen vereinbarten Berichtspflichten

Institutionalisierte Berichtspflichten	Jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen	Jährlicher Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung zum 30.6. ab 2003  (Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele)	Sonstige Berichtspflichten		
			Chancengleichheit  (bis zum 1.3.2004 Bericht über Verlauf und Ergebnisse der Durchführung. Bis zum 1.7.2003 Bericht über Stand der bisherigen Arbeiten)	Medizin  (Jährlich Bericht über getroffene Maßnahmen / erzielttes Einsparpotenzial + seine Verwendung)	Sonstiges  (tw. offen: Vereinbarungen zur Studienreform?)
Hochschule					
<b><u>Universitäten</u></b>					
RWTH Aachen	Ja.	Ja.	-	Jährlich Bericht zum 31. 1. über getroffene Maßnahmen und „finanziellen Beitrag zur Zielerreichung“.	-
Uni Bielefeld	Nein, Einführung KLR in Vorbereitung (keine Terminierung).	Nein, keine jährliche Berichtspflicht. Die Universität wird dem MSWF bis zum 31.12.2003 einen Zwischenbericht über den Stand der vereinbarten Vorhaben geben.	-	-	-
RU Bochum	Ja.	Ja.	Ja.	Ja, jeweils zum 30. 1.	Studienreform: 15.8.2003 Zwischenbericht mit Konkretisierung von Maßnahmen.

Institutionalisierte Berichtspflichten	Jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen	Jährlicher Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung zum 30.6. ab 2003  (Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele)	Sonstige Berichtspflichten		
			Chancengleichheit  (bis zum 1.3.2004 Bericht über Verlauf und Ergebnisse der Durchführung. Bis zum 1.7.2003 Bericht über Stand der bisherigen Arbeiten)	Medizin  (Jährlich Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung)	Sonstiges  (tw. offen: Vereinbarungen zur Studienreform?)
<b>Hochschule</b>					
<b>Uni Bonn</b>	Ja.	Nein. Keine Berichtspflicht über die Umsetzung der Vereinbarung !! Vorläufiger Sachstandsbericht über die Umsetzung der Vereinbarung vor Anschlussvereinbarung (1.4.2004)	-	Ja, jeweils zum 31. 1.	Statistische Angaben zum Ende des Studienjahres über Personalzahlen, Drittmittel-einwerbung / Sachmittel-ausstattung, Auslastungszahlen und Studienanfänger / Absolventen.
<b>Uni Dortmund</b>	Ja.	Ja	Ja. (genauer spezifiziert!).	-	-
<b>Uni Düsseldorf</b>	Ja. Allerdings erst Einführung KLR bis 31.12.2002.	Ja. Der Einsatz moderner Steuerungsinstrumente (Evakuierung von F + L, KLR, Controlling, Berichtswesen) wird als grundlegendes Ziel genannt (S. 15).	-	Ja, jeweils zum 30. 1.	-
<b>Uni Duisburg-Essen</b>	-	-	[nur Essen:] Ja.	[nur Essen] Ja, jeweils zum 30. 1.	-
<b>FernUni Hagen</b>	Ja. Die Hochschule führt die KLR bis 31.12.2002 ein.	Ja. zusätzliche Inhalte: Bericht und Kommentar zur Entwicklung der Indikatoren.	-	-	-
<b>Uni Köln</b>	-	Ja.	-	Ja, jeweils zum 31.1. Bericht der Medizinischen Fakultät.	-
<b>DSH Köln</b>	Ja. „Baldmöglichst“ Einführung der KLR.	Ja.	-	-	-

Institutionalisierte Berichtspflichten	Jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen	Jährlicher Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung zum 30.6. ab 2003  (Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele)	Sonstige Berichtspflichten		
			Chancengleichheit  (bis zum 1.3.2004 Bericht über Verlauf und Ergebnisse der Durchführung. Bis zum 1.7.2003 Bericht über Stand der bisherigen Arbeiten)	Medizin  (Jährlich Bericht über getroffene Maßnahmen / erzieltes Einsparpotenzial + seine Verwendung)	Sonstiges  (tw. offen: Vereinbarungen zur Studienreform?)
Hochschule					
<b>Uni Münster</b>	Ja.	Ja.	-	Ja, jeweils zum 31.1. Bericht der Medizinischen Fakultät.	-
<b>Uni Paderborn</b>	Ja.	Ja.	-	-	-
<b>Uni Siegen</b>	Ja.	Nein. Keine Berichtspflicht über die Umsetzung der Vereinbarung !! Vorläufiger Sachstandsbericht über die Umsetzung der Vereinbarung vor Anschlussvereinbarung (1.4.2004)	-	-	Statistische Angaben zum Ende des Studienjahres über Personalzahlen, Drittmittel-einwerbung / Sachmittel-ausstattung, Auslastungszahlen und Studienanfänger / Absolventen.
<b>Uni Wuppertal</b>	Ja.	Abweichender Zeitpunkt: Berichte zum 30. 9. 2003 und 30. 6. 2004	-	-	-

Institutionalisierte Berichtspflichten / Hochschule	Jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen	Jährlicher Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung zum 30.6. ab 2003 (Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele).	Sonstige Berichtspflichten		
			Chancengleichheit (bis zum 1.3.2004 Bericht über Verlauf und Ergebnisse der Durchführung. Bis zum 1.7.2003 Bericht über Stand der bisherigen Arbeiten)	Medizin	Sonstiges
Hochschule					
<b><u>Fachhochschulen</u></b>					
FH Aachen	Ja	Ja. Hierzu sind inhaltliche Ausführungen getroffen (Punkt 5.2.)!	-	-	-
FH Bielefeld	Keine näheren Angaben.	Nein: Bericht über Umsetzung der Vereinbarung erst zum 30.06.2004.	-	-	-
FH Bochum	Ja. Innerhalb von 3 Jahren Weiterentwicklung des Finanzmanagements zu einem umfassenden Jahresbericht einschließlich Bilanz.	Ja.	-	-	-
FH Bonn-Rhein-Sieg	Ja.	Nein. Keine Berichtspflicht über die Umsetzung der Vereinbarung !! Vorläufiger Sachstandsbericht über die Umsetzung der Vereinbarung vor Anschlussvereinbarung (1.4.2004)	-	-	Statistische Angaben zum Ende des Studienjahres über Personalzahlen, Drittmittelausstattung, Auslastungszahlen und Studienanfänger / Absolventen.
FH Dortmund	Ja.	Ja.	Ja.	-	-
FH Düsseldorf	Ja, Einführung der KLR bis 31.12.2002.	Ja.	-	-	-
FH Gelsenkirchen	Ja.	Ja.	-	-	-
FH Köln	Ja.	Ja.	-	-	-
FH Lippe und Höxter	Nein.	Nein, nur Bericht über Umsetzung der Vereinbarung zum 30.06.2004.	-	-	-



Institutionalisierte Berichtspflichten / Hochschule	Jährlicher Bericht zur Entwicklung der Kosten und Leistungen	Jährlicher Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung zum 30.6. ab 2003 (Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung und gegebenenfalls Bericht über Erreichung der Jahresziele).	Sonstige Berichtspflichten		
			Chancengleichheit (bis zum 1.3.2004 Bericht über Verlauf und Ergebnisse der Durchführung. Bis zum 1.7.2003 Bericht über Stand der bisherigen Arbeiten)	Medizin	Sonstiges
Hochschule					
<b>FH Münster</b>	Ja.	Ja.	-	-	Studienreform: abschließender Bericht über Verlauf und Ergebnisse bis 28.2.2005; Bericht über Stand der Arbeiten bis 28.2.2003.
<b>FH Niederrhein</b>	Ja.	Ja.	-	-	-
<b>FH Südwestfalen</b>	Ja, Einführung der KLR bis 31.12.2002.	Ja.	-	-	-

## Anlage 2: Fiktives Beispiel für einen teilweise ausgefüllten Berichtsteil zur allgemeinen Zielvereinbarung

*Hinweis: ein bestimmter Prüfansatz kann nicht generell einer der oben erläuterten Kategorien (Handlungsfeld – Teilziele – Maßnahmen) eindeutig zugeordnet werden: was an einer Hochschule ein Handlungsfeld ausmacht, kann an einer anderen als Teilziel auftauchen. Entscheidend ist die Hierarchisierung der Ziele und die Trennung von ergebnis- vs. inputbezogenen Prüfansätzen.*

### I. Überblick über den Berichtsteil insgesamt

<b>1. Vorbemerkung</b>	
Die <b>Universität Hintertupfingen</b> hat am 12. Mai 2001 mit dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, jetzt Ministerium für Wissenschaft und Forschung (MWF), eine allgemeine Zielvereinbarung abgeschlossen. Die vereinbarten Handlungsfelder sind unter Punkt 2 zusammengefasst. Die Laufzeit der Vereinbarung wurde bis zum 31.12.2004 festgesetzt. In diesem Berichtsteil wird vereinbarungsgemäß ein erster Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung gegeben. Er enthält einen Rückblick zur Umsetzung mit qualitativer Kommentierung des erreichten Zwischenstandes.	
<b>2. Handlungsfelder im Überblick</b> (Kurzübersicht über die vereinbarten Handlungsfelder)	
<b>A: Internationalisierung</b>	<b>D: Weiterentwicklung der Studienstruktur</b>
<b>B: Erhöhung der Studienerfolgsrate</b>	<b>E: Chancengleichheit</b>
<b>C: Aufbau eines Schwerpunktes Life-Sciences</b>	
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit im Überblick (bei Bedarf)</b>	
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die <b>Universität Hintertupfingen</b> sieht bezogen auf die Handlungsfelder in <b>keinen</b> folgenden Punkten Gesprächsbedarf:	
<b>4. Merkposten / Lerneffekte für die kommende Zielvereinbarungsrunde (bei Bedarf)</b>	
-	
<b>5. Bei Bedarf: Weitere Kommentare</b>	
-	

## II. Handlungsfeld A: **Internationalisierung**

<b>1. Überblick</b>					
<b>1.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b>					
[...]					
<b>1.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
[...]					
<b>2. Einzeldarstellung der zum Handlungsfeld <b>Internationalisierung</b> gehörenden Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis 14.5.2003)	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt: ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	A 1: Gewinnung ausländischer Studierender	Anteil ausl. Studierender	Anteil bis WS 02/03 über 40 %	45 %	Ziel übererfüllt
	A 2: Verstärkung des Angebots englischsprachiger Veranstaltungen	Anzahl	mind. 25 pro Jahr	2002: 26 2003: 28	Ziel übererfüllt
	A 3: Durchführung intern. Konferenzen mit chinesischen Hochschulen	Anzahl durchgeführter Konferenzen	Verdoppelung auf 4 pro Jahr	0	Ziel wurde nicht erfüllt, da wegen SARS monatelang Aus- und Einreisesperre herrschte. Stattdessen wurden 2 Konferenzen in Kooperation mit kanadischen Hochschulen durchgeführt.
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die <b>Universität Hintertupfingen</b> sieht bezogen auf die Teilziele des Handlungsfeldes <b>Erhöhung des Studienerfolges</b> in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: <b>Die einseitige Festlegung der internationalen Kooperationen im Bereich Konferenzen auf China (A 3) erscheint nicht haltbar. Eine flexiblere Regelung wird angestrebt.</b>					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung	Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung		
	A 3: Kooperation mit ausländischen Hochschulen	Die Festlegung der Kooperationspartner ist aus externen Gründen nicht erfüllbar	Flexibilisierung der Auswahlmöglichkeiten.		
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode			Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich	
	Zu A 1: Drucken von Werbebroschüren für ausländische Studieninteressierten > wurde nicht umgesetzt			Wurde durch Erstellung einer englischsprachigen website effektiver erfüllt (online seit 1.3.2003: <a href="http://www.come-to-hintertupfingen.com">www.come-to-hintertupfingen.com</a> ).	
	[Zu A1 und 2: In Bereich Studienberatung wurde zum 1.1.2003 eine englischsprachige 24-Stunden-Hotline für Rückfragen internationaler Studierender eingerichtet]			[nicht vereinbart]	
	[Beigabe eines diploma supplements zu Abschlusszeugnissen seit 2003]			[nicht vereinbart]	
<b>5. Kommentare (bei Bedarf)</b>					
-					

## II. Handlungsfeld B: **Erhöhung des Studienerfolges**

<b>1. Überblick</b>					
<b>1.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b>					
[...]					
<b>1.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
[...]					
<b>2. Einzeldarstellung der zum Handlungsfeld <b>Erhöhung des Studienerfolges</b> gehörenden Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis 14.5.2003)	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt: ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	B 1: Einführung von Eignungstests	Verfahrensstand	Einführung bis WS 01/02	Einführung ist erfolgt	Das Ziel wurde erfüllt
	B 2: Einführung einer „Freischussregelung“	Verfahrensstand	Einführung zum 1.1.2004	Einführung ist in Vorbereitung	Das Ziel wurde noch nicht erfüllt
	[B 3: Einführung einer obligatorischen Orientierungsberatung nach dem ersten Semester]	[Verfahrensstand]	[-]	[eingeführt zum WS 01/02]	[Das Ziel wurde erfüllt]
	B 4: Steigerung der erfolgreichen Zwischenprüfungen	Anteil der bestandenen Zwischenprüfungen	Anteil beträgt 2003 mind. 60 %	Der Anteil beträgt 2003 62% und betrug 2002 60,5 %	Das Ziel wurde bereits ein Jahr früher als vereinbart erreicht
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die <b>Universität Hintertupfingen</b> sieht bezogen auf die Teilziele des Handlungsfeldes <b>Erhöhung des Studienerfolges</b> in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: <b>[entfällt]</b>					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung		Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung	
	-	-		-	
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode		Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich		
			-		
<b>5. Kommentare (bei Bedarf)</b>					
	-				

## II. Handlungsfeld C: Aufbau eines Schwerpunktes Life-Sciences

<b>1. Überblick</b>					
<b>1.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b>					
[...]					
<b>1.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
[...]					
<b>2. Einzeldarstellung der zum Handlungsfeld <b>Aufbau eines Schwerpunktes Life-Sciences</b> gehörenden Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis 14.5.2003)	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt: ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	C 1: Gründung eines interdisziplinären Exzellenzzentrums	Verfahrensstand	Gründung im August 2002 vollzogen	Das Exzellenzzentrum hat im Februar 2002 seine Arbeit aufgenommen	Ziel erfüllt
	C 2: Auslastung des interdisziplinären Studiengangs Biomedizin	Auslastung	SS 2003: 50%	51 %	Ziel erfüllt
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die <b>Universität Hintertupfingen</b> sieht bezogen auf die Teilziele des Handlungsfeldes <b>Aufbau eines Schwerpunktes Life-Sciences</b> in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: <b>[entfällt]</b>					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung	Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung		
	-	-	-		
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode		Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich		
	-		-		
<b>5. Kommentare (bei Bedarf)</b>					
-					

## II. Handlungsfeld D: Weiterentwicklung der Studienstruktur

<b>1. Überblick</b>					
1.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum					
[...]					
1.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr					
[...]					
<b>2. Einzeldarstellung der zum Handlungsfeld Weiterentwicklung der Studienstruktur gehörenden Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis 14.5.2003)	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt: ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	D 1: Zusammenlegung der Fachbereiche Sozial- / Geisteswissenschaften und Erziehungswissenschaften	Aufnahme des gemeinsamen Studienbetriebs	Kein Zeitpunkt festgelegt	Gemeinsamer Studienbetrieb wurde Zum 1.10.2002 aufgenommen	Ziel wurde erfüllt
	D 2: Einführung des BA/MA-Systems	Angebot an BA-Studiengängen	3 bis Mai 2003	3	Ziel wurde erfüllt
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die <b>Universität Hintertupfingen</b> sieht bezogen auf die Teilziele des Handlungsfeldes <b>Weiterentwicklung der Studienstruktur</b> in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: <b>[entfällt]</b>					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung	Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung		
	-	-	-		
<b>4. Kurzinformation über dazugehörige Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode		Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich		
	Zu D 2: Es wurden bis Mai 2003 folgende BA-Studiengänge eingeführt: Kulturwissenschaften, Politikwissenschaften, Soziale Arbeit		Keine Veränderungen		
<b>5. Kommentare (bei Bedarf)</b>					
-					

## II. Handlungsfeld E: **Chancengleichheit**

<b>1. Überblick</b>					
<b>1.1 Zielerfüllung im Vereinbarungszeitraum</b>					
[...]					
<b>1.2 Zielerfüllung im Berichtsjahr</b>					
[...]					
<b>2. Einzeldarstellung der zum Handlungsfeld <b>Chancengleichheit</b> gehörenden Teilziele</b>					
[eingeklammert]=Teilziele waren nicht explizit in der ZV vereinbart, werden aber nachrichtlich erwähnt					
	Teilziele	Prüfgröße / Indikatoren	Soll	Ist (bis 14.5.2003)	knappe Wertung / Kommentierung (Ziel erfüllt: ja / nein; Ursachen bei Zielabweichungen)
	E 1: Förderung der Studienaufnahme von Frauen	Anteil der weiblichen Studienanfängerinnen in naturwissenschaftl. Fächern	Anteil 39 % bis WS 02/03	Anteil 35,7 %	Ziel wurde nicht ganz erfüllt. Dennoch ist eine wesentliche Steigerung (Anteil WS 02/02: 25,3 %) erkennbar.
	E 2: Verbesserung der Vereinbarung von Studium und Elternschaft	Vergrößerung der Kapazitäten des Betreuungsangebotes	Steigerung von 35 auf 65 Plätze	Aufnahmekapazität wurde auf 65 Plätze erweitert	Ziel wurde erfüllt.
<b>3. Anpassungsbedarf innerhalb der Laufzeit (bei Bedarf)</b>					
Eine Modifizierung der Vereinbarung innerhalb der Laufzeit ist laut Vereinbarung bei begründetem Bedarf möglich. Die <b>Universität Hintertupfingen</b> sieht bezogen auf die Teilziele des Handlungsfeldes <b>Chancengleichheit</b> in folgenden Punkten Gesprächsbedarf: <b>[entfällt]</b>					
	Vorschlag zur Veränderung von Teilzielen	Begründung der vorgeschlagenen Veränderung	Ausmaß / Richtung der vorgeschlagenen Veränderung		
	-	-	-		
<b>4. Kurzinformation über dazu gehörende Maßnahmen</b>					
	Überblick über wesentliche Maßnahmen der Berichtsperiode		Ggf. kurze Darstellung und knappe Begründung von Veränderungen gegenüber der ZV im Maßnahmenbereich		
	Zu E 1: Teilnahme am Girls-Day 2002		-		
	Zu E 1: Durchführung von Schülerinnenprojektwochen		-		
	Zu E 2: Dem Betreuungsangebot „Zwergenzelt“ wurden im Februar 2003 zusätzlich größere Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt.		-		
<b>5. Kommentare (bei Bedarf)</b>					
-					