



Betriebswirtschaftliche Ansätze der internen Hochschulsteuerung – Konzeption und Umsetzung am Beispiel der TU München

Dr. Jürgen Weichselbaumer

Präsentation auf der HIS-Tagung
„Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen“
am 22./23.11.2006 in Hannover



Agenda

1. Vorbemerkung
2. TUM. The Entrepreneurial University
3. Schlüsselgebundene Mittelverteilung
4. Zielvereinbarungen
5. Diskussion

Steigerung des Internationalisierungserfolgs in der Fakultät X



Erhöhung des internationalen Forschungserfolgs

Erhöhung des internationalen Lehrerfolgs

Stärkere Beteiligung an internat. Forschungsvorhaben

Steigerung der internat. Präsenz

Steigerung des internat. Lehrexports

Verbreiterung des Angebots an internat. Lehrveranstaltungen

Höhere Internationalisierung der Hörer

Steigerung des Wissenschaftler-austausches

Eingeworbene ausl. Drittmittel (in TEUR)	Erf.-grad
≥ 1.000	3
$[750 ; 1.000[$	2
$]500 ; 750[$	1
500	0
$]400 ; 500[$	-1
$]300 ; 400[$	-2
≤ 300	-3

Ø Anzahl ausl. Wiss. m. Aufenth. über 4 Wochen	Erf.-grad
≥ 12	3
$[11 ; 12[$	2
$]10 ; 11[$	1
10	0
$]9 ; 10[$	-1
$]8 ; 9]$	-2
≤ 8	-3

Grad der Veränderung der Präsenz	Erf.-grad
ganz erhebliche Zunahme	3
deutliche Zunahme	2
leichte Zunahme	1
keine Veränderung	0
leichte Abnahme	-1
deutliche Abnahme	-2
ganz erhebliche Abnahme	-3

Ø Lehraufenth. an ausländ. Unis (in Wochen)	Erf.-grad
≥ 12	3
$[10 ; 12[$	2
$]8 ; 10[$	1
8	0
$]6 ; 8[$	-1
$]4 ; 6]$	-2
≤ 4	-3

Ø Lehraufenth. ausländ. Wiss. (in Wochen)	Erf.-grad
≥ 10	3
$[8 ; 10[$	2
$]6 ; 8[$	1
6	0
$]5 ; 6[$	-1
$]4 ; 5]$	-2
≤ 4	-3

Anteil ausl. Studenten in %	Erf.-grad
$\geq 18\%$	3
$[14\% ; 18\%[$	2
$]10\% ; 14\%[$	1
10%	0
$]8\% ; 10\%[$	-1
$]6\% ; 8\%]$	-2
$\leq 6\%$	-3



TUM. The Entrepreneurial University





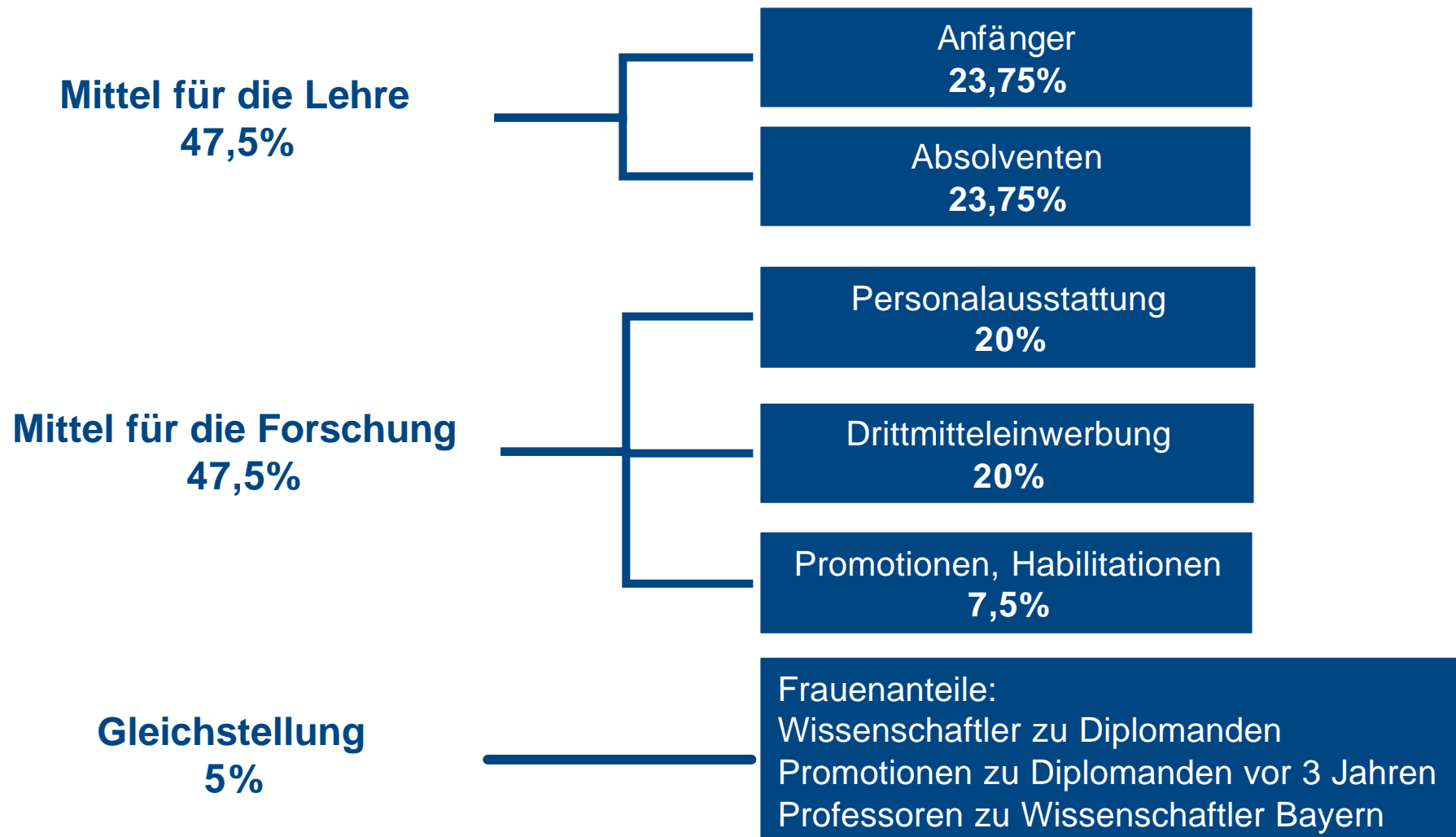
Steuerungszweck Ressourcenallokation

Beispiel: Leistungsbezogene Mittelverteilung

Beispiel: Zielvereinbarungen



Schlüsselgebundene Mittelverteilung





Defizite schlüsselgebundener quant. Verfahren

- Fehlen allgemein anerkannter, hochschulweit geltender Leistungsindikatoren (z.B. Patente, Publikationen etc.)
- Systemimmanente Imponderabilien des Fakultätsvergleichs (z.B. Drittmittel)
- Vergleich der Fächerkulturen sinnvoll, aber aufgrund fehlender Datenbasis nur unzureichend durchführbar (z.B. Bundesstatistik, Strukturunterschiede)
- Komplexität der Modelle und interdependente Wirkungsvielfalt
- Unzureichende Berücksichtigung der Qualität des Handelns
- Mangelnde Abbildbarkeit von Sondersituationen (z.B. neue Wissenschaftseinheiten, neue Studiengänge etc.)
- Steuerungsfunktion nur begrenzt erfüllbar



Hochschulsteuerung über Zielvereinbarungen

Planung, Vereinbarung und Steuerung akademischer Ziele auf allen Ebenen der Universität

Profilbildende Bündelung von Kernkompetenzen

Disziplinübergreifende Ausrichtung der Aktivitäten auf gemeinsame Ziele



qualitätsbasierte Ergänzung des parametrisierten Mittelverteilungssystems



Instrumentarium zur wertenden und gleichwohl rationalen Globalsteuerung der Hochschul- und Fakultätsentwicklung



Wesentliche Vertragsinhalte einer Zielvereinbarung

- **Stärken-/Schwächenanalyse** der Fakultät im Hinblick auf das jeweilige Globalziel (z.B. Internationalisierung)
- Ergebnis der **fakultätsspezifischen Zielfindung** (Zielsystem)
- **Operationalisierung der Teilziele**
 - Festlegung der Maßgrößen
 - Erhebung des gegenwärtigen Zielerfüllungsgrades
 - Skalierung der Zielerfüllung
- Festlegung der **Laufzeit** der Zielvereinbarung
- **Maßnahmengenerierung** in Abhängigkeit der verfolgten Ziele
- **Eigenleistungen** der Fakultät und gewünschter **Unterstützungsbeitrag** durch die Hochschule
- **Sanktionen** bei Nichterfüllung
- **Meilensteinplanung** (jährliche Erfolgskontrolle und Diskussion des Zielerreichungsgrades)



Vorteile einer Steuerung über Zielvereinbarungen

- Berücksichtigung der fakultätsspezifischen Situationsbedingungen
- Möglichkeit zur punktuellen Steuerung der Fakultäten im Hinblick auf die Verfolgung hochschulgesamtbezogener Ziele
- Direkte Steuerung über originäre Grunddaten und dadurch Leistungstransparenz
- Keine Abhängigkeit von hochschulweiten Entwicklungen bei den Leistungsgrößen
- Mehrjährige Planungssicherheit für die Kontraktpartner
- Einmaliger Aufwand bei der Vereinbarung der Vertragsinhalte
- Unbürokratisches & zeitsparendes laufendes Erfolgs-Controlling



Diskussion