



ulm university universität
uulm





ulm university universität
uulm

Marktorientierte, unternehmerische Führung von Hochschulen

**Dieter Kaufmann – Kanzler der Universität Ulm
25. Stuttgarter Controller-Forum 2011**



Universität Ulm

- Gegründet 1967 als medizinisch-naturwissenschaftliche Hochschule
- Heute: über 8000 Studenten, davon ca. 35% in der Medizin, 12% international, ca. 200 Professoren
- Campus integriert in die Wissenschaftsstadt, die zwei Science Parks (u. a. mit Daimler, Siemens und Nokia), außeruniversitäre Forschungsinstitute, einen Teil der Ulmer Hochschule und mehrere Krankenhäuser umfasst
- Im Jahre 2010:
 - ~ 1106 Absolventen
 - ~ 386 Promotionen
 - ~ 37 Habilitationen

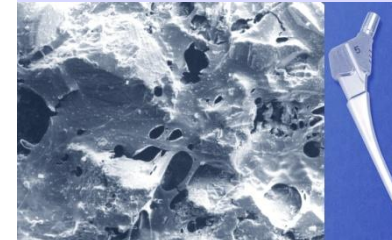
Recyclable Plastics



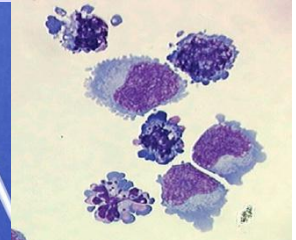
Laser Mouse



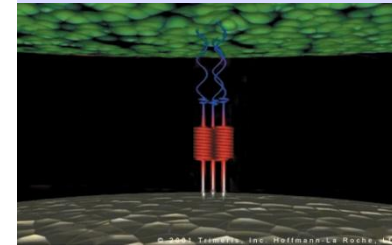
Artificial Limbs



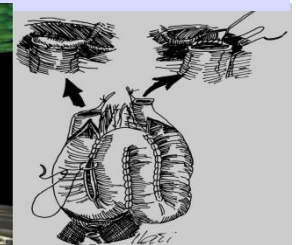
Apoptosis



HIV Research



Neo Bladder



Markenzeichen: Fokussiertes Lehr- und Forschungsprofil

- Medizin, Zahnmedizin und Molekulare Medizin (2960 Studierende)
- Naturwissenschaften Biologie, Physik, Chemie (1840 Studierende)
- Ing.-wiss. Elektrotechnik, Informatik, Psychologie (1450 Studierende)
- Wirtschaftsmathematik Wirtschaftswissenschaften (1820 Studierende)



Reformen in den Landeshochschulgesetzen

Grundlegender Wandel im Verhältnis Staat zu Hochschule

1. Stärkung der Hochschulleitung
2. Einführung von externen Kontrollgremien/Hochschulräten
3. Unternehmerische Vorbilder an Stelle von akademischer Selbstverwaltung
4. Zentrale strategische Steuerung der Hochschulen
5. Profilierung
6. Effektivität
7. Wettbewerbsfähigkeit
8. Internationalisierung
9. Exzellenz

Ziel: Mehr Autonomie für Hochschulen



Struktur- und Entwicklungsplanung

- Zentraler Prozess in der Entwicklung der Hochschule und ihrer Schwerpunkte
- Verlagerung staatlicher Steuerung auf die Hochschulen
- Struktur- und Entwicklungsplanung legt fest
 - Fächerschwerpunkte durch Denomination
 - Zentrale Einrichtungen
 - Instituts- und Fakultätsstrukturen
 - Forschungsschwerpunkte
 - Vernetzungsstrukturen
 - Matrixstruktur



Beteiligte Stellen und Rollen

- Fakultätsrat
- Fakultätsvorstand
- Senat
- Rektorat
- Universitätsrat
- Wissenschaftsministerium



Rahmenbedingungen

- Analyse durch Benchmarking und Ranking
- Effizienter und effektiver Ressourceneinsatz
- Leistungsorientierte Ressourcensteuerung
- Flexibilität und Transparenz
- Zielvereinbarungen intern und extern
- Evaluationen und Begutachtungen



Marktorientierung von Universitäten

Spätestens seit der **Exzellenzinitiative** befinden sich die Universitäten im Wettbewerb.

„**Mehrklassengesellschaft**“ der Universitäten

- Exzellenzuniversitäten
- Forschungsstarke Universitäten
- Hochschulen mit Exzellenz in der Lehre
- Lehruniversitäten

Künftig eventuell **Bundesuniversitäten**



Wettbewerbsfelder

- gute Studierende
- Diversifizierung des Lehrangebots/Profilierung der Studienangebote
- Leistungsfähige Wissenschaftler und Mitarbeiter
- Publikationen
- Drittmittel
- Spitzencluster
- Fördermittel von Stiftungen
- Gute Ranking-Ergebnisse
- Internationalisierung
- Landesmittel
- Gebäude und Forschungseinrichtungen
- Kooperationspartner
- Weiterbildung



Wett-/Mitbewerber

- Universitäten
- Nichtuniversitäre Hochschulen
- Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
- Industrie
- Internationale Forschungseinrichtungen
- Internationale Hochschulen
- Staatliche und private Hochschulen



Kooperationspartner

- **Exzellenzuniversitäten haben als Grundlage des Erfolges umfassende Kooperationen**
- Universitäten
- Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
- Industrie
- Internationale Forschungseinrichtungen
- Internationale Hochschulen



QS World University Rankings 2011

2011	2010	Universität
RANG	RANG	
53	51	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
54	58	Technische Universität München
62	66	Ludwig-Maximilians-Universität München
66	70	Freie Universität Berlin
105	97	Universität Freiburg
132	123	Humboldt-Universität zu Berlin
140	158	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
147	166=	KIT, Karlsruher Institut für Technologie (ehemals: Universität Karlsruhe)
149	174	Georg-August-Universität Göttingen
152	131	Eberhard Karls Universität Tübingen
154	200	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
182	195	Universität Frankfurt am Main
203	242	Universität Hamburg
205	217	Technische Universität Berlin
209	205	Universität Stuttgart
233	247	Universität Ulm
239	260	Universität Erlangen-Nürnberg
240	266	Technische Universität Darmstadt
244	244	Universität Mannheim
246	215	Julius-Maximilians-Universität Würzburg
247=	245	Universität Köln
280	325	Westfälische Wilhelms-Universität Münster
283	400	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
297	312	Universität Konstanz

QS Quacquarelli Symonds 2004-2011 www.topuniversities.com



CHE Forschungsranking 2009

Medizin-Drittmittel

Tabelle 2: Drittmittel

Hochschulen (insgesamt 36)		Drittmittel pro Jahr			Drittmittel je Professor	
		Wert in T€	Kumulierter Anteil (in %)	Gruppe	Wert in T€	Gruppe
1	LMU München	115366,3	12%	●	728,5	●
2	Charité Berlin	97719,7	22%	●	505,4	●
3	Uni Heidelberg	56428,0	28%	●	505,3	●
4	MH Hannover	51199,4	33%	●	489,9	●
5	Uni Würzburg	39932,4	37%	●	387,7	●
6	Uni Tübingen	38727,8	41%	●	447,7	●
7	Uni Köln	34682,1	45%	●	446,6	●
8	Uni Mainz	32876,8	48%	●	356,1	●
9	Uni Frankfurt a.M.	32117,7	51%	●	374,9	●
10	Uni Münster	31943,7	54%	●	195,9	●
11	Uni Freiburg	31670,4	58%	●	394,2	●
12	Uni Ulm	28266,6	61%	●	320,0	●
13	Uni Erlangen-Nürnberg	26666,3	63%	●	243,9	●
14	Uni Hamburg	25647,7	66%	●	217,4	●
15	TU München	25562,0	69%	●	394,0	●
16	Uni Göttingen	25199,0	71%	●	278,7	●
17	Uni Düsseldorf	25006,2	74%	●	235,9	●
18	Uni Kiel	24182,5	76%	●	424,3	●
19	Uni Leipzig	20996,5	78%	●	229,7	●
20	Uni Gießen	19898,0	80%	●	328,9	●
21	Uni Heidelberg (Mannheim)	19558,4	82%	●	373,7	●
22	Uni Regensburg	19210,9	84%	●	289,6	●
23	Uni Marburg	18376,3	86%	●	252,4	●
24	RWTH Aachen	16690,0	88%	●	254,2	●
25	TU Dresden	14251,3	89%	●	200,3	●
26	Uni Bochum	13332,1	91%	●	182,6	●
27	Uni Duisburg-Essen	13278,3	92%	●	220,1	●
28	Uni Lübeck	13234,8	94%	●	236,3	●
29	Uni Magdeburg	11180,7	95%	●	175,6	●
30	Uni Greifswald	11033,7	96%	●	184,3	●
31	Uni Jena	11003,9	97%	●	152,1	●
32	Uni Saarbrücken	9953,6	98%	●	169,7	●
33	Uni Rostock	9174,6	99%	●	161,9	●
34	Uni Halle-Wittenberg	8132,8	100%	●	153,4	●
35	Uni Witten-Herdecke	2754,7	100%	●	123,0	●

Ressourcenzuweisung vom Land

Ressourcenzuweisungen an Hochschulen erfolgen im Mehrsäulen-System

- Globalbudget mit langer Laufzeit
- Leistungsorientierte Mittelzuweisung
- Zielvereinbarung zwischen Land und Hochschule, in der die Entwicklungsschritte der Hochschule im Rahmen der Struktur- und Entwicklungspläne festgelegt werden und finanzielle Auswirkungen beschrieben werden
- Vertragsform bei Drittmitteln



Ressourcenzuweisung in der Hochschule

- Ressourcenzusage im Rahmen von Berufungs-/Bleibeverhandlungen
- Leistungsorientierte Mittelverteilung
 1. Leistungen in der Lehre
 2. Leistungen in der Forschung/Drittmittel
 3. Leistungen im Bereich Weiterbildung
- Zielvereinbarungen mit mittelfristigen Vorgaben, beispielsweise Vorbereitung eines SFB-Antrags
- Weiterleitung von vertraglichen gebundenen Drittmitteln



Besoldungs- und Vergütungssystem

Einführung der W-Besoldung mit

- Grundgehalt
- Berufungs- und Bleibeleistungszulage
- Funktionszulage
- besonderer Leistungszulage

Einführung von Leistungszulagen und -prämien im tariflichen Bereich



Kommunikation und Marketing

- Kommunikation als Leistungsparameter
- Hochschule als Marke
- Integrierte Kommunikation
- Zielgruppenspezifische Kommunikation und Marketing
z. B. Studienlotsen
- Kommunikations- und Marketingmedien
z. B. Printmedien, Web 2.0
- Marketing von Produkten und Dienstleistungen



Gestaltung des Marketings

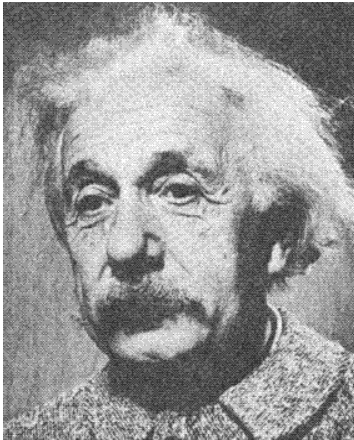
- Zentrale Aufgabe und Funktion
- Dezentrale Aufgabe und Funktion
- Einbindung unterschiedlicher Medien
- Nutzung externer Expertise
- Gute interne Kommunikation

Pressearbeit ist nicht Marketing und Marketing ist nicht Pressearbeit





1879-1955



161.4 m



32000 y



Kunden- und serviceorientierte Strategie

Wettbewerb erfordert Kunden- und Serviceorientierung

- Studierende
- Absolventen
- Doktoranden
- Alumni
- Drittmittelgeber
- Mitarbeiter
- Bevölkerung

Ziel:

Erhöhung der Qualität, der Leistung und der Zufriedenheit



Bedeutung von Absolventenstudien für die hochschulische Strategieentwicklung

Absolventenstudien sind Ausgangspunkt der Strategieentwicklung



Rückwärts denken: erst das gewünschte Ausbildungsziel festlegen, dann daraus Angebote und Studierendenprofil ableiten

Schlussbemerkung

- **Das „Unternehmen Hochschule“ ist kein Unternehmen.**
Ziel und Kern der Hochschule ist, heute und in Zukunft die Kernaufgaben **Lehre** und **Forschung** erfolgreich wahrzunehmen.
- Keine Gewinnmaximierung
- Keine unmittelbar verwertbaren Produkte
- Forschung und Lehre als Daseinsvorsorge für die Gesellschaft
- Bildung als „freies Gut“
- Dem Erkenntnisfortschritt verpflichtet

- **Unternehmerische Universitäten sollten sich allerdings ihrer Verantwortung für einen ressourcenschonenden und nachhaltigen Umgang mit Steuergeldern bewusst sein**



Schlussbemerkung 2

Weiterführende Literatur:

- Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung IHF Beiträge zur Hochschulforschung 3/2009, München 2009
- Manfred Erhardt, Volker Meyer Guckel, Matthias Winde (Hrsg.): Leitlinien für die deregulierte Hochschule, Essen 2008
- Richard Münch: Die akademische Elite, Frankfurt am Main 2007
- Sigrun Nickel: Partizipatives Management von Universitäten, Mering 2007
- Prognos Studien Innovation Unternehmen Hochschule, Düsseldorf 2007
- Ulrich Schreiterer: Traumfabrik Harvard, Frankfurt am Main 2008
- Titscher u. a. (Hrsg): Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten, München und Mering 2000



Bright Views and Opportunities!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

