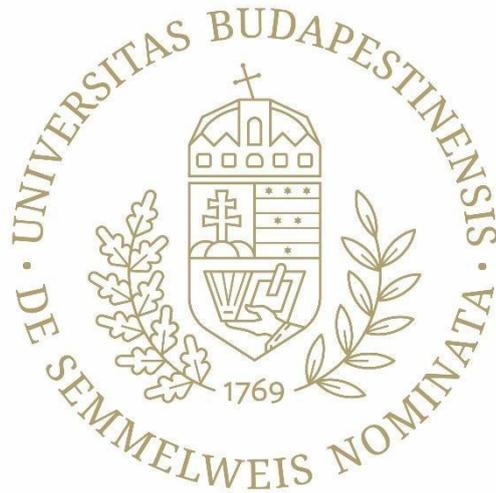




**SEMMELWEIS**  
EGYETEM 1769



# **Semmelweis Universität**

## **Institutioneller Entwicklungsplan**

**2025–2028**

---

## Inhalt

---

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. MANAGEMENTZUSAMMENFASSUNG</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. MISSION, ZUKUNFTSVISION UND STRATEGISCHE ZIELE DER SEMMELWEIS UNIVERSITÄT</b>  | <b>8</b>  |
| <b>3. SITUATIONSANALYSE</b>  | <b>13</b> |
| <b>3.1. Kontext der Situationsanalyse: Nationale und internationale Trends in der Hochschulbildung</b>   | <b>15</b> |
| <b>3.2. Überblick über die Bildungstätigkeit</b>   | <b>18</b> |
| 3.2.1. Ausbildungsstruktur und -system im Spiegel der Marktnachfrage und des Wettbewerbs   | 18        |
| 3.2.2. Entwicklung des Studienangebots   | 25        |
| <b>3.3. Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationstätigkeit</b>  | <b>28</b> |
| 3.3.1. Kapazitäten und Ressourcen für Forschung und Entwicklung  | 29        |
| 3.3.2. Die Effektivität der Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationstätigkeit (FEI)  | 33        |
| <b>3.4. Medizinische Versorgung</b>  | <b>41</b> |
| 3.4.1. Die Rolle und Bedeutung der Semmelweis Universität im ungarischen Gesundheitswesen  | 41        |
| 3.4.2. Betrieb des Klinischen Zentrums   | 43        |
| <b>3.5. Bewertung des Tätigkeitsbereichs der dritten Mission</b>   | <b>45</b> |
| 3.5.1. Aus der Tätigkeiten der Institution stammende Tätigkeitsbereiche der dritten Mission  | 45        |
| 3.5.1. Tätigkeitsbereiche der dritten Mission mit dem Ziel der Nachhaltigkeit  | 47        |
| <b>3.6. Bewertung des universitären Betriebs</b>   | <b>48</b> |
| 3.6.1. Bewertung der Personal-Ressourcen   | 48        |
| 3.6.2. Bewertung der der finanziellen Haushaltsführung   | 50        |
| <b>3.7. Zusammenfassende Feststellungen</b>  | <b>53</b> |
| <b>4. FESTLEGUNG STRATEGISCHER ZIELE</b>   | <b>54</b> |
| <b>4.1. Ziele im Bereich der Haupttätigkeiten</b>  | <b>56</b> |
| 4.1.1. A.1. Verwaltung und Entwicklung eines zukunftsorientierten Studienangebots, das die Bedürfnisse der Generationen widerspiegelt und auf den Anforderungen der Gesellschaft und des Marktes basiert | 56        |
| 4.1.2. A.2. Intensivierung der marktorientierten wissenschaftlichen Forschung, Stärkung der Innovationskultur und -aktivitäten   | 57        |
| 4.1.3. A.3. Ausarbeitung der Bedingungen für eine praxisorientierte Ausbildung von Weltniveau  | 58        |
| 4.1.4. A.4. Entwicklung von Dienstleistungen zur Förderung des akademischen Erfolgs und der Lebensqualität der Studierenden an der Universität   | 59        |
| <b>4.2. Finanzmanagement</b>   | <b>60</b> |
| 4.2.1. G.1. Fähigkeit zur Erzielung von Einnahmen, Förderung einer nachhaltigen Ressourcenstruktur   | 60        |
| 4.2.2. G.2. Verbesserung der Wirtschaftsverwaltung durch Professionalisierung von Planung, Hilfsmitteln und Verfahren  | 61        |
| 4.2.3. G.3. Förderung der Leistungsverantwortung und des Interesses auf der Ebene des Einzelnen und der Organisationseinheiten   | 62        |
| 4.2.4. G.4. Förderung der kostenbewussten Wirtschaftsverwaltung  | 62        |
| <b>4.3. Operatives Zielfeld</b>  | <b>63</b> |
| 4.3.1. M.1. Gestaltung eines transparenten Betriebsumfelds mit einem Prozess- und Dienstleistungsansatz  | 64        |
| 4.3.2. M.2. Beschleunigung von Verwaltungsabläufen und Entscheidungsprozessen  | 64        |
| 4.3.3. M.3. Digitale Transformation  | 65        |
| 4.3.4. M.4. Förderung von Maßnahmen zur Unterstützung des Änderungsmanagements und der Projektdurchführung   | 66        |
| 4.3.4. M.5. Vollständige Internationalisierung der institutionellen Dienstleistungen und der Verwaltung  | 67        |
| <b>4.4. Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung</b>   | <b>68</b> |
| 4.4.1. K.1. Förderung der institutionellen Kapazität zur Talent- und Exzellenzakquise  | 68        |
| 4.4.2. K.2. Stärkung des Umweltbewusstseins und Verbesserung der internen Kommunikation, die die Universität als Wertegemeinschaft und effiziente Organisation stärkt                                    | 69        |
| 4.4.3. K.3. Stärkung der Mitarbeiterbindung  | 70        |
| 4.4.4. K.4. Erweiterung der Infrastruktur, Verbesserung der betrieblichen Fähigkeiten  | 70        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.5. K.5. Entwicklung der digitalen Kompetenzen und Infrastrukturen, die erforderlich sind, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen | 71        |
| 4.4.6. K.6. Weiterentwicklung der Kultur und der Instrumente zur datengestützten Entscheidungshilfe   | 71        |
| <b>5. BEDINGUNGEN FÜR DIE UMSETZUNG DER STRATEGIE</b>   | <b>72</b> |
| <b>6. GESAMTDARSTELLUNG INSTITUTIONELLER PROGRAMME</b>  | <b>74</b> |

## 1. Managementzusammenfassung

Die Semmelweis Universität ist die bedeutendste und zugleich internationalste Institution für medizinische und gesundheitswissenschaftliche Ausbildung in Ungarn und Mitteleuropa. Dies verdankt sie dem Dreiklang aus theoretischer Bildung, Grundlagen- und angewandter Forschung sowie klinischer Praxis, die die Grundpfeiler für eine hochwertige Ausbildung, exzellente medizinische Versorgung und wissenschaftliche Leistung bilden.

Das frühere Betriebsmodell der Universität konnte den Herausforderungen des sozioökonomischen Umfelds und der sektoralen Führung der Hochschulbildung nur schwer gerecht werden. Obwohl die Universität über eine starke Vision und konkrete strategische Konzepte verfügte, war der im Jahr 2021 mit Unterstützung des Senats vollzogene Modellwechsel **notwendig, um eine effizientere Funktionsweise zu ermöglichen, die sowohl den eigenen Qualitätsansprüchen als auch den Anforderungen des marktwirtschaftlichen und wissenschaftsbetrieblichen Umfelds entspricht. Natürlich bleibt die universitäre Autonomie auch im neuen Modell gewährleistet**, der Rektor bleibt die höchste Führungskraft der Universität und die Zuständigkeiten des Senats bleiben unverändert, während die Rechte des Trägerministeriums auf das Kuratorium der Nationalen Stiftung für Gesundheit und Medizinische Bildung übergangen.

Infolge des Modellwechsels stellt nunmehr das eigene Vermögen der Universität die infrastrukturelle Grundlage für die dreifache Aufgabenwahrnehmung dar. **Die vormals staatlichen, von der Universität verwalteten Immobilien sind ins Eigentum der Universität übergegangen**, was eine verantwortungsvolle, vorausschauende und langfristige Vermögensverwaltung im Sinne einer Eigentümermentalität ermöglicht. **Die neue Betriebsstruktur brachte zudem eine stabile finanzielle Lage mit sich, mit kontinuierlich steigenden Einnahmen**, die Grundvoraussetzung für die Umsetzung sämtlicher strategischer Ziele ist.

Nach den Jahren der Transformation und Expansion hat die Semmelweis Universität **ihre Führungsrolle im ungarischen und regionalen Hochschulraum gefestigt**. In der 250-jährigen Geschichte der **Universität brachte dieser hinter uns liegende, von zahlreichen Herausforderungen geprägte Zeitraum die bedeutendsten Entwicklungen** in nahezu allen Bereichen, einschließlich Bildung, Forschung, medizinischer Versorgung sowie der unterstützenden Dienste. In der vorangegangenen Rektoratsperiode wurden umfassende Umstrukturierungen vollzogen und Wachstum erzielt, die den rechtlichen und organisatorischen Rahmen dafür schufen, unsere Strategie mittel- und langfristig zu formulieren und einen Weg zu entwerfen, der unsere Institution bei ungebrochener Entwicklung **zu einer führenden europäischen Universität macht**.

Der Schlüssel zum **Erfolg** ist also ein exzellentes Humankapital zur Intensivierung der Kapazitäten der Patientenversorgung, Forschung, Entwicklung, Innovation und Bildung. Eine medizinisch-gesundheitswissenschaftliche Universität, die zu den 100 besten Universitäten weltweit zählen will, **benötigt ein sich kontinuierlich weiterentwickelndes Personalmanagement**, das sämtliche Mitarbeitenden einschließt. Basierend auf den Ergebnissen der 2022 durchgeführten Befragung zur **Mitarbeiterzufriedenheit** wurde **für die**

**Jahre 2023–2024 ein Maßnahmenplan mit Fokus auf die möglichen Verbesserungsbereiche** erstellt, der auch dieser Strategie zugrunde liegt.

Darüber hinaus stützte sich die Strategieentwicklung auf bereits vom Senat genehmigte Dokumente, die mittel- bis langfristige Ziele der Universität vorgaben, wobei insbesondere das Rektorenprogramm und der Vermögensverwaltungsplan das Fundament dieser Strategie bilden. Die 25-jährige Rahmenvereinbarung zwischen dem Staat und der Nationalen Stiftung für Gesundheit und Medizinische Bildung sowie der 6-jährige Vertrag zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben, deren Leistungsindikatoren vollumfänglich auf die strategischen Ziele der Universität ausgerichtet sind, konnten nicht außer Acht gelassen werden. Diese fördern die Erhöhung der Studierendenzahl und der qualifizierten Dozentinnen/Dozenten und Forschenden, die Senkung der Abbruchquoten, die Intensivierung der hochwertigen Publikationstätigkeit und den Anteil der unternehmerischen-marktwirtschaftlichen Einnahmen sowie die Internationalisierung. Als vorrangiges sektorales Ziel gilt zudem, im Einklang mit dem Aufgabenbereich der dritten Mission der Universität, das Sicherstellen der Talentförderung, der Chancengleichheit, der Unterstützung benachteiligter Studierender, eines Gleichstellungsplans sowie der Intensivierung sportlicher Aktivitäten.

Das Qualitätsmanagementsystem der Universität (MIR), einschließlich Qualitäts-, Umwelt- und Energiepolitik sowie der jährlich festgelegten Qualitätsziele, wird in Einklang mit den genannten Dokumenten fortlaufend weiterentwickelt und überprüft.

Der aktuell gültige Institutionelle Entwicklungsplan der Semmelweis Universität für den Zeitraum 2021–2024 definiert die wichtigsten strategischen Ziele der Institution in den Bereichen Bildung, Forschung, Entwicklung und im Tätigkeitsbereich der dritten Mission. Dabei wird besonders auf vorrangige Bildungsbereiche sowie den Beitrag der Universitätsziele zu den EU-Zielen eingegangen. Die in diesem Plan formulierten strategischen Ziele – etwa die Unterstützung des Studienerfolgs, die inhaltliche Erneuerung des Studienangebots, die Weiterentwicklung der Lehrmethodik, die Einführung eines leistungsorientierten Karrieresystems zur Intensivierung der Exzellenz, die Zusammenarbeit zwischen Institutionen, die Einführung gemeinsamer (internationaler) Studiengänge sowie der Ausbau der Dienstleistungen im Bereich der Forschung, Entwicklung und Innovation, die Entwicklung der Kompetenzen – wurden teilweise bereits umgesetzt und teilweise im Zuge der Strategieplanung inhaltlich erweitert. Mit der erheblichen Ausweitung der traditionellen Funktionen der Hochschuleinrichtungen, die sich auf Lehre und Forschung konzentrierte, wurde auch an der Semmelweis Universität ein starker Fokus auf die Aufgabenbereiche der dritten Mission gelegt, deren Umsetzung auch künftig weiterverfolgt werden soll.

Die Rolle der Semmelweis Universität in der ungarischen Gesundheitsversorgung ist herausragend und zeichnet sich durch eine gleichbleibend hohe Qualität aus. Unser Institutionsnetzwerk für Patientenversorgung ist Garant für die Ausbildungsqualität. Wie im Schwerpunkt des vorangegangenen Entwicklungsplans der Fokus auf der Hochschulbildung und der wissenschaftlichen Forschung lag, steht das Klinikum als Stützpfiler für eine praktische medizinische und gesundheitswissenschaftliche Ausbildung bzw. wissenschaftliche Leistungen von hoher Qualität.

Im strategischen Dokument wird es zwar ebenfalls nicht hervorgehoben, aber die allgemeinbildenden Einrichtungen in Trägerschaft der Universität sind dennoch Teil des gesamten universitären Portfolios. Diese sind Praktikumsstellen für Konduktor-Studierende, zugleich Basisinstitutionen der konduktiven Förderung von Kindern mit Bewegungsbehinderung im Vorschul- und Grundschulalter sowie Träger landesweiter Fachdienstleistungen. Die berufsbildenden mittelschulischen Einrichtungen der Universität sichern zudem den Fachkräftenachwuchs im Gesundheitswesen. Die festgelegten strategischen Ziele lassen sich indirekt an den Aktivitäten der öffentlichen Bildungs- und Berufsbildungseinrichtungen ablesen.

Da der derzeitige Institutionelle Entwicklungsplan im Jahr 2024 ausläuft und der Modellwechsel inzwischen vollzogen ist, haben das Kuratorium der Nationalen Stiftung für Gesundheit und Medizinische Bildung sowie die Universitätsleitung beschlossen, den Institutionellen Entwicklungsplan zu erneuern. Als nun Hochschuleinrichtung nach Modellwechsel soll dieser Plan im veränderten Management-, Finanzierungs- und Vermögensumfeld erarbeitet werden – unter Berücksichtigung relevanter fachpolitischer Strategien, wie der Strategie „Qualitätswechsel in der Hochschulbildung“ und des Neumann-János-Programms.

Im neuen Institutionellen Entwicklungsplan für den Zeitraum 2024–2028 werden wir die wichtigsten Erkenntnisse aus der Situationsanalyse, die neu formulierte Mission sowie die Zukunftsvision der Universität zusammenfassen und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen vorstellen.

Die Gemeinschaft der Universitätsleitung sowie die Vertreterinnen/Vertreter der Studierenden waren unmittelbar an der Strategieentwicklung und der Formulierung der strategischen Ziele beteiligt. Über ihre Leitungspersonen und Vertreterinnen/Vertreter hatten die Universitätsbürgerinnen und -bürger die Möglichkeit, Vorschläge zu validieren und mit eigenen Meinungen zu ergänzen. An der Strategieentwicklung nahmen über 100 Führungskräfte und Studierende aktiv teil.

### *1 1: Prozess der Strategieentwicklung*



|  |  |
|--|--|
| Helyzetértékelés, kiindulópontok, premisszák:  | Situationsanalyse, Ausgangspunkte, Voraussetzungen   |
| Tény és célpozíció meghatározása (küldetés és jövőkép felsővezetői workshop):  | Festlegung von Fakten und Zielsetzung (Workshop „Mission und Vision“ für Führungskräfte)   |
| Stratégiaalkotó felsővezetői workshopon célok megfogalmazása, misszió, vízió, céltérkép alapverziójának elkészítése  | Strategie-Workshop für die Geschäftsleitung zur Formulierung von Zielen, Verfassen der Mission, Vision und der Grundversion der Strategiekarte |
| Alapverzió véleményezése a szervezeti egységekkel:<br>9 célvalidációs workshop<br>80+ résztvevő<br>200+ visszajelzés | Überprüfung der Grundversion mit den Organisationseinheiten:<br>9 Zielvalidierungs-Workshops<br>80+ Teilnehmer<br>200+ Feedbacks               |
| Célokhoz rendelt mutatószámok megfogalmazása:  | Formulierung von Indikatoren im Zusammenhang mit den Zielen  |
| Stratégiai célok megvalósítását támogató akciólista és akciólapok összeállítása, egyeztetése (40 akció)              | Zusammenstellung und Koordinierung von Aktionslisten und Aktionsblättern zur Unterstützung der Umsetzung der strategischen Ziele (40 Aktionen) |

## 2. Mission, Zukunftsvision und strategische Ziele der Semmelweis Universität

Unsere Mission ist es, der Gesundheit der Menschen zu dienen. Unter Beibehaltung des traditionellen Dreiklangs aus Bildung, Forschung und Patientenversorgung bilden wir Fachleute aus, arbeiten auf höchstem Niveau an der Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit als größtem Wert und tragen durch unsere wissenschaftlichen Aktivitäten zur Effizienz der Medizin bei, indem wir Innovation in der Gesundheitsbranche fördern.

Unser Auftrag basiert auf dem traditionellen Dreiklang aus Bildung, Forschung und Patientenversorgung, der das Erbe von Semmelweis bewahrt und bereichert.

Abbildung 2: Mission unserer Universität



Wir glauben, dass wir unseren unaufhaltsamen Fortschritt fortsetzen können und dass unsere Universität eine der besten werden kann. Bis zum Jahr 2030 wird die Semmelweis Universität zu den 100 besten Hochschuleinrichtungen der Welt gehören und wir werden eine der 3 besten medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Universitäten in Europa sein.

In der kommenden strategischen Phase wird der Schwerpunkt weiterhin auf Wachstum liegen, aber die Konsolidierung unserer Leistungen, **die Qualitäts- und Exzellenzsteigerung** sowie die **Talentakquise, -integration und -entwicklung** werden entscheidend sein.

Wir verbessern die Bedingungen für die theoretische und praktische Ausbildung, bauen eine attraktivere und lebenswertere Universität auf und stärken unsere Rolle im internationalen Kontext. Indem wir unsere Exzellenz verbessern, schaffen wir die Voraussetzungen, um Talente anzuziehen und ihre Entwicklung zu fördern und zwar sowohl in unseren Kernbereichen Lehre, Forschung und Patientenversorgung als auch in unserem Universitätsmanagement.

In der kommenden Zeit werden wir die Support-Bereiche/Funktionen professionalisieren und die Managementfähigkeiten der Universität stärken, indem wir die Flexibilität, die der Modellwechsel bietet, besser nutzen.

Abbildung 3: Zukunftsvision unserer Universität



**Unsere strategischen Ziele** sind in einer **Balanced Scorecard** festgelegt, die sich auf die gesamte Funktionsweise der Universität erstreckt. Daraus ergeben sich in kohärenter Weise die Zielsetzungen für die Entwicklung von Prozessen, Fähigkeiten und Ressourcen im Zusammenhang mit den Haupttätigkeiten und deren Entwicklung.

Ausgehend von der Missionsdeklaration hat die Universität ihre Ziele anhand von vier kausal zusammenhängenden Zielfeldern interpretiert und strukturiert, die der Logik des Leistungsmanagements entsprechen:

- **Zielfelder der Haupttätigkeit:** Bildung, Forschung und der dritte Aufgabenbereich unserer Mission.
- **Zielfeld des Managements:** die funktionalen Managementbereiche der Universität einerseits und die Planungs-, Organisations-, Führungs- und Kontrollsysteme, die in den Diensten des Managements stehen, andererseits.
- **Operatives Zielfeld:** das System der institutionellen Prozesse und die Merkmale des universitären Prozessmanagements.
- **Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung:** die Organisationskultur mit Fokus auf die Mitarbeitenden der Organisation, Bereiche des Informationskapitals und die Infrastruktur in den Diensten des institutionellen Betriebs.

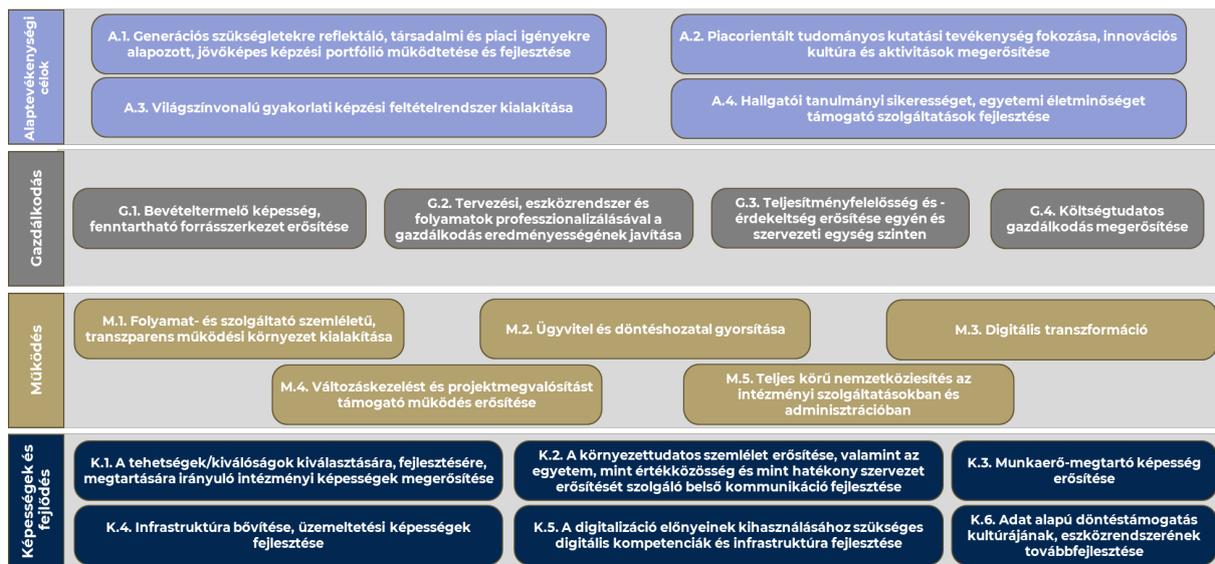
**Das Hauptziel des nächsten strategischen Zyklus ist die Entwicklung akademischer Exzellenz**, die sich in folgenden Punkten äußert:

- in der Weiterentwicklung der Bildungsmethodik und der Digitalisierung, in der Intensivierung der Forschungsqualität und dem Ausbau der Innovationskapazitäten

- sowie in der Verbesserung der Rahmenbedingungen für die klinische Praxisausbildung;
- in der Erweiterung der wirtschaftlichen Spielräume der Universität zur Erreichung von Exzellenz, indem die Einnahmen gesteigert sowie die Bedingungen und Prozesse für kostenbewusstes Management verbessert werden;
  - in der Entwicklung interner Betriebsabläufe und der Entscheidungsprozesse, wobei der Schwerpunkt auf der Digitalisierung, der Verbesserung der internen Dienstleistungsfähigkeit und der Beschleunigung der Verwaltung liegt;
  - in der Verbesserung der Talentakquise, -integration der Studierenden und des Personals, der Verbesserung des Rufs der Universität und der geplanten Modernisierung ihrer Gebäude- und IT-Infrastruktur.

**Die Universität ist in vielen Bereichen an die Grenzen ihrer materiellen und personellen Kapazitäten gestoßen.** Das künftige Ziel besteht darin, diese Grenzen zu überwinden und Leistung, Qualität und Fähigkeit zu verbessern, um in ihren Wissenschaftsgebieten eine führende Universität in Europa zu werden. **In nahezu allen Bereichen des universitären Betriebs sind Fortschritt, Wettbewerbsfähigkeit und Exzellenz erforderlich,** was sich in den Zielen und den dazu formulierten Maßnahmen widerspiegelt.

Abbildung 4: Strategiekarte



**Zielfelder der Haupttätigkeit**

- A.1 Verwaltung und Entwicklung eines zukunftsorientierten Studienangebots, das die Bedürfnisse der Generationen widerspiegelt und auf den Anforderungen der Gesellschaft und des Marktes basiert
- A.2 Intensivierung der marktorientierten wissenschaftlichen Forschung, Förderung der Innovationskultur und -aktivitäten
- A.3 Ausarbeitung der Bedingungen für eine praxisorientierte Ausbildung von Weltniveau
- A.4 Entwicklung von Dienstleistungen zur Förderung des akademischen Erfolgs und der universitären Lebensqualität der Studierenden an der Universität

**Zielfeld des Managements**

- G.1 Fähigkeit zur Erzielung von Einnahmen, Förderung einer nachhaltigen Ressourcenstruktur
- G.2 Verbesserung der Wirtschaftsverwaltung durch Professionalisierung von Planung, Hilfsmitteln und Verfahren
- G.3 Förderung der Leistungsverantwortung und des Interesses auf der Ebene des Einzelnen und der Organisationseinheiten
- G.4 Förderung der kostenbewussten Wirtschaftsverwaltung

**Operatives Zielfeld**

- M.1 Gestaltung eines transparenten Betriebsumfelds mit einem Prozess- und Dienstleistungsansatz
- M.2 Beschleunigung von Verwaltungsabläufen und Entscheidungsprozessen
- M.3 Digitale Transformation
- M.4 Förderung von Maßnahmen zur Unterstützung des Änderungsmanagements und der Projektdurchführung
- M.5 Vollständige Internationalisierung der institutionellen Dienstleistungen und der Verwaltung

**Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung**

- K.1 Förderung der institutionellen Kapazität zur Talent- und Exzellenzakquise
- K.2 Stärkung des Umweltbewusstseins und Verbesserung der internen Kommunikation, die die Universität als Wertegemeinschaft und effiziente Organisation stärkt
- K.3 Stärkung der Mitarbeiterbindung
- K.4 Erweiterung der Infrastruktur, Verbesserung der betrieblichen Fähigkeiten
- K.5 Entwicklung der digitalen Kompetenzen und Infrastrukturen, die erforderlich sind, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen
- K.6 Weiterentwicklung der Kultur und der Instrumente zur datengestützten Entscheidungshilfe

Die Ziele **im Zusammenhang mit unseren Haupttätigkeiten** Bildung und Forschung konzentrieren sich auf die Bedürfnisse unserer Zielgruppen und stärken gleichzeitig die Exzellenz der Universität.

**Zielsetzungen:**

- A.1 Verwaltung und Entwicklung eines zukunftsorientierten Studienangebots, das die Bedürfnisse der Generationen widerspiegelt und auf den Anforderungen der Gesellschaft und des Marktes basiert
- A.2 Intensivierung der marktorientierten wissenschaftlichen Forschung, Förderung der Innovationskultur und -aktivitäten
- A.3 Ausarbeitung der Bedingungen für eine praxisorientierte Ausbildung von Weltniveau
- A.4 Entwicklung von Dienstleistungen zur Förderung des akademischen Erfolgs und der universitären Lebensqualität der Studierenden an der Universität

**Die Ziele für die Wirtschaftsverwaltung der Universität** fördern ein ausgewogenes, nachhaltiges und bewusstes Betriebsmanagement.

**Zielsetzungen:**

- G.1 Fähigkeit zur Erzielung von Einnahmen, Förderung einer nachhaltigen Ressourcenstruktur
- G.2 Verbesserung der Wirtschaftsverwaltung durch Professionalisierung von Planung, Hilfsmitteln und Verfahren
- G.3 Förderung der Leistungsverantwortung und des Interesses auf der Ebene des Einzelnen und der Organisationseinheiten
- G.4 Förderung der kostenbewussten Wirtschaftsverwaltung

**Zu den Hauptbereichen für operative Verbesserungen** gehören die Beschleunigung von Prozessen, Transparenz und ein Kulturwandel.

**Zielsetzungen:**

- M.1 Gestaltung eines transparenten Betriebsumfelds mit einem Prozess- und Dienstleistungsansatz
- M.2 Beschleunigung von Verwaltungsabläufen und Entscheidungsprozessen
- M.3 Digitale Transformation
- M.4 Förderung von Maßnahmen zur Unterstützung des Änderungsmanagements und der Projektdurchführung
- M.5 Vollständige Internationalisierung der institutionellen Dienstleistungen und der Verwaltung

Humanressourcen, Infrastruktur und institutionelle Kultur stehen **bei der Entwicklung der entscheidenden Grundfähigkeiten der Universität im Vordergrund.**

**Zielsetzungen:**

- K.1 Förderung der institutionellen Kapazität zur Talent- und Exzellenzakkquisition

- K.2 Stärkung des Umweltbewusstseins und Verbesserung der internen Kommunikation, die die Universität als Wertegemeinschaft und effiziente Organisation stärkt
- K.3 Stärkung der Mitarbeiterbindung
- K.4 Erweiterung der Infrastruktur, Verbesserung der betrieblichen Fähigkeiten
- K.5 Entwicklung der digitalen Kompetenzen und Infrastrukturen, die erforderlich sind, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen
- K.6 Weiterentwicklung der Kultur und der Instrumente zur datengestützten Entscheidungshilfe

Zur Erreichung der strategischen Ziele wurde **ein Aktionsplan als integrierter Bestandteil des institutionellen Entwicklungsplans** erstellt, der die Nutzung der Strategie als echtes Managementinstrument und ihre Integration in die Planungs- und Betriebsprozesse verstärkt. Die strategischen Maßnahmen enthalten eine konkrete Aufgabenbeschreibung der Umsetzungsmaßnahmen, eine Liste mit den verantwortlichen und beteiligten Akteurinnen und Akteuren einen Zeitplan, eine Festlegung der erwarteten Ergebnisse und, soweit relevant/möglich, eine Schätzung des Ressourcenbedarfs.

### 3. Situationsanalyse

Ziel der Situationsbewertung ist es, ein umfassendes Bild über den Betrieb der Universität in den Bereichen Bildung, Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI), medizinische Versorgung sowie im Tätigkeitsbereich der dritten Mission zu geben und zugleich die Leistung der Universität im Hinblick auf Personalkapazitäten und Finanzmanagement zu bewerten.

Das im Rahmen des Institutionellen Entwicklungsplans formulierte strategische Zielsystem wurde auf einer breit angelegten und detaillierten Situationsanalyse aufgebaut. Die wichtigsten Feststellungen dieser Analyse sind wie folgt:

- **Wachsender globaler Bedarf**  
Die Bedeutung der medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Ausbildung, Forschung und Patientenversorgung nimmt zu, ebenso wie die Höhe der in diesen Bereich fließenden Finanzmittel. Sowohl in den Industrie- als auch in den Entwicklungsgesellschaften haben Lebensqualität und Gesundheit einen höheren Stellenwert erhalten. Der Bedarf an lebenslangem Lernen auf dem Arbeitsmarkt wächst und es entstehen neue Wachstumspole (z. B. China, Indien, Südostasien und Afrika), in denen eine rasche Entwicklung rückständiger Regionen, ein Anstieg der Zahl junger Menschen und eine zunehmende Urbanisierung zu beobachten sind.
- **Erwartungshaltungen neuer Generationen**  
Die nach 2010 geborene Alpha-Generation erwartet andere pädagogische Ansätze und Dienstleistungen als frühere Generationen. Ihre Einstellung zum Lernen sowie ihre Anforderungen als zukünftige Arbeitnehmer unterscheiden sich deutlich. Die

Anpassung an diese Veränderungen stellt eine zentrale Herausforderung der kommenden Jahre dar.

- **Bildung**

In den vergangenen vier Jahren wurden wir in allen Ausbildungsformen Marktführer. Verglichen mit anderen relevanten inländischen Bildungsinstitutionen wuchs bei uns die Studierendenzahl am stärksten. Dieses Wachstum beruhte einerseits auf der steigenden Zahl ungarischer Studierender im Bachelorstudium und andererseits auf dem starken Anstieg der Zahlen von ausländischen Studierenden in Bachelor- und Masterstudiengängen. Die Zahl internationaler Studierender nahm stetig zu, wobei gleichzeitig die Konzentration nach Herkunftsländern abnahm, d. h. die Herkunft der Studierenden wurde immer vielfältiger. Mehr als ein Drittel der ungarischen Studierenden der Fakultät für Medizin und der Fakultät für Gesundheitswissenschaften sowie mehr als die Hälfte der Doktorandinnen und Doktoranden wurden bei uns ausgebildet. Im Bereich der fachorientierten Fortbildung liegt unser Anteil bei 65 %. Besonders stark stieg die Attraktivität der Fakultät für Gesundheitswissenschaften sowie, anteilig, der András Pető Fakultät. Die Selektionskraft nahm in allen Fakultäten – mit Ausnahme der Fakultät für Zahnmedizin und der András Pető Fakultät – ab.

- **Forschung, Entwicklung und Innovation**

Die Publikationsleistung verbessert sich kontinuierlich und ist auch auf internationaler Ebene wettbewerbsfähig. Im Bereich der Projektförderung ist das Gesamtbild gemischt: Während wir uns im Bereich „Medical and Health Sciences“ des H2020-Programms unter den ungarischen Universitäten in Spitzenposition befinden, sind diese Förderungen im internationalen Vergleich niedrig. In den letzten Jahren hat sich die Kapazität der Dozentinnen/Dozenten und Forschenden erhöht und unsere Rolle bei der Nachwuchsförderung in den klinischen und theoretischen medizinischen Wissenschaften des Landes ist zunehmend bedeutend.

Bezüglich der FEI-Einnahmen dominieren die nationalen Fördermittel, was die Abhängigkeit der Universität von deren Schwankungen erhöht. Die Innovationsleistung ist nicht ausschlaggebend: Die Einnahmen aus Verwertungen betragen in vier Jahren 61,7 Millionen HUF.

- **Patientenversorgung**

Nach den Entwicklungen und Integrationen wurde die Semmelweis Universität zum größten Gesundheitsversorger des Landes. Bis 2024 wird das Klinische Zentrum nahezu 10 % der Leistung des Landes in der aktiven stationären Versorgung erbringen. Der Fokus der Patientenversorgung liegt auf der komplexen, fortschrittlichen stationären Versorgung, aber auch die ambulante Versorgung und die Labordiagnostik wurden in den letzten Jahren ausgebaut und weiterentwickelt.

Das Klinische Zentrum gehörte zu den wenigen stationären Versorgungseinrichtungen, die keine nennenswerten Schulden angehäuft haben, sodass zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit keine erheblichen Mittel aus dem Gesundheitsversicherungsfonds benötigt wurden. Die Einnahmen aus der Patientenversorgung des Klinischen Zentrums beliefen sich im Jahr 2023 auf 120 Milliarden HUF, was 52 % der gesamten Universitätseinnahmen ausmacht.

- **Die dritte Mission**

Die Universität übernimmt Verantwortung bei der Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen – insbesondere in der Gesundheitsbildung, der Gesundheitsförderung und Prävention sowie in der Stärkung der gesellschaftlichen Resilienz. Fortschritte wurden auch im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit erzielt, unter anderem durch die Reduzierung des Gasverbrauchs und des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Einklang mit den Klimazielen. Darüber hinaus wurden mehrere neue soziale Unterstützungsmaßnahmen und Dienstleistungen eingeführt, um Studierende und Mitarbeitende zu entlasten.

- **Personalmanagement**

Die Universität ist ein wettbewerbsfähiger Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt, die Löhne steigen, so dass sie ihre Dozentinnen/Dozenten und ihr medizinisches Personal halten kann. Außerdem wächst die Zahl der Mitarbeitenden. Der Personalzuwachs und die Einkommenssteigerung betrafen vor allem den Bereich der Dozentinnen/Dozenten, Forschenden und Fachärztinnen/Fachärzte. Die Alterspyramide und die damit verbundenen Vergütungsstrukturen deuten auf eine stabile Situation bei Ärztinnen/Ärzten, Dozentinnen/Dozenten und Forschenden hin, jedoch bedarf die Lage des medizinischen Fachpersonals weiterhin besonderer Aufmerksamkeit.

- **Finanzmanagement**

Zwischen 2018 und 2023 sind sowohl die Einnahmen (121 %) als auch die Ausgaben (119 %) deutlich gestiegen, wobei das finanzielle Gleichgewicht gewahrt blieb. Innerhalb der Eigeneinnahmen stiegen die Studiengebühren maßgeblich aufgrund der gestiegenen Studierendenzahlen. Der in Forint gerechnete Betrag der in Fremdwährung gezahlten Studiengebühren konnte jedoch der Inflation und der Entwicklung der inländischen Durchschnittslöhne nicht folgen. Rund 58 % der Ausgaben sind Personalkosten, deren Anteil an der Ausgabenstruktur kontinuierlich zunimmt.

### **3.1 A Kontext der Situationsanalyse: Nationale und internationale Trends in der Hochschulbildung**

Das operative Umfeld der Sommelweis Universität wird künftig von zahlreichen übergreifenden Makrotrends geprägt sein.

**Prognosen zufolge wird die weltweite Nachfrage nach Studiengängen im Bereich des Gesundheitswesens und der Bildung im Zusammenhang mit der Verbesserung der Lebensqualität zunehmen. Parallel dazu erfährt auch das technologische Umfeld einen Wandel.**

**Die langfristige Nachfrage nach Ausbildungen wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst:**

- **Die Aufwertung der Lebensqualität und der Gesundheit erhöht indirekt die Nachfrage nach der Ausbildung und den Dienstleistungen der Sommelweis**

**Universität.** Je mehr sich die Gesellschaft der Gesundheit und dem Wohlbefinden zuwendet, desto größer wird die globale Nachfrage nach Bildungsprogrammen, die sich auf die Verbesserung von Gesundheit und Lebensqualität konzentrieren. Der zunehmende Stress und die steigende Prävalenz psychischer Gesundheitsprobleme verstärken ebenfalls das Interesse an entsprechenden Ausbildungen.

- Die alternde Bevölkerung in den entwickelten Ländern trägt nicht nur zur Aufwertung von Gesundheit und Wohlbefinden bei, sondern erhöht auch die Nachfrage nach lebenslangem Lernen (LLL), Umschulungen sowie dem Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse.
- Die Nachfrage wird durch die zunehmende Verknüpfung **von Wirtschaft und Industrie mit dem Bildungswesen** angekurbelt, wobei die praxisorientierte Ausbildung, die Aufwertung von Soft Skills und die Verknüpfung von Karrierewegen immer mehr in den Mittelpunkt rücken.
- Für die internationale Mobilität sind **neue Wachstumszentren** (z. B. China, Indien, Südostasien und Afrika) von besonderer Bedeutung. In diesen Regionen ist ein rascher Fortschritt in wirtschaftlich weniger entwickelten Gebieten, ein demografischer Zuwachs junger Menschen und eine zunehmende Urbanisierung zu beobachten. Daraus ergibt sich eine wachsende Nachfrage nach Bildungsangeboten aus der entwickelten Welt, insbesondere nach unseren englischsprachigen Studienprogrammen. Gleichzeitig erschweren strengere Migrationspolitiken die Mobilität der Studierenden. Deshalb sollten Hochschulen makroregionale Netzwerke aufbauen, um größere Regionen abzudecken und Universitäten in Aufholregionen sollten eine aktivere Rolle in der internationalen Mobilität übernehmen.

Technologische Veränderungen werden maßgeblich sein: KI (Künstliche Intelligenz), AR (Augmented Reality) und VR (Virtual Reality) gewinnen zunehmend an Bedeutung im Bildungswesen und im Lernprozess. Diese Technologien bieten nicht nur neue Möglichkeiten, sondern bergen auch Risiken. **Bildungseinrichtungen sollten daher eine eigene KI-Strategie entwickeln** und die Nutzung solcher Tools regulieren. Die Förderung von kritischem Denken und der Fähigkeit zur inhaltlichen Filterung ist besonders wichtig, um den Studierenden einen verantwortungsvollen und kompetenten Umgang mit neuen Technologien zu ermöglichen. Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) schaffen neue Bildungsformate – wie Online- oder Blended Learning –, die eine breitere und flexiblere Verfügbarkeit von Bildungsangeboten ermöglichen.

Aus finanzieller Sicht ist in Zukunft mit einem Rückgang oder einer Stagnation der staatlichen Fördermittel zu rechnen, weshalb **Hochschuleinrichtungen neue Einnahmequellen erschließen müssen**. Segmentierung und Personalisierung können dabei helfen, zusätzliche gebührenpflichtige Studierende zu gewinnen. Da eine Anhebung der Studiengebühren aufgrund des Wettbewerbs und der finanziellen Möglichkeiten der Studierenden nicht immer durchsetzbar ist, gewinnt auch das Fundraising zunehmend an Bedeutung.

**Die nach 2010 geborene Generation Alpha fordert neue pädagogische Ansätze und Dienstleistungen.**

Unter den Trends sind insbesondere die Merkmale der Alpha-Generation von Studierenden (geboren nach 2010), die in die Ausbildung eintreten, und die Folgen für die Lehrmethoden und die Organisation der Ausbildung hervorzuheben.

- **Angehörige der Generation Alpha sind digitale Eingeborene:** Sie beginnen sehr früh mit der Nutzung von Smart-Geräten und sind daher häufig schnellen, visuellen Reizen und multimedialen Inhalten ausgesetzt, während ihr Bedürfnis nach textbasiertem Lernen, Lesen und Vertiefung zurückgeht. Die traditionellen Lehrmethoden, die sich hauptsächlich auf lange Texte und theoretisches Wissen stützen, werden den Bedürfnissen der Alpha-Generation nicht mehr gerecht. **Die Bildung muss daher anwendungs- und problemorientiert sein, wobei der Schwerpunkt auf der praktischen Anwendung** statt auf theoretischem Wissen und auf dem unmittelbaren Zugang zu Informationen statt auf dem langfristigen Auswendiglernen **liegen muss.** Es empfiehlt sich der Einsatz von Lehrmethoden, die einen schnellen und effizienten Umgang mit Informationen fördern.
- Die umfassende Nutzung smarterer Geräte geht mit Multitasking einher – also der parallelen Bearbeitung mehrerer Aufgaben und geteilter Aufmerksamkeit. Dies erschwert Konzentration und Aufmerksamkeit im traditionellen Lernumfeld. Aufmerksamkeits- und Teilleistungsstörungen treten in dieser Generation häufiger auf. **Es sollte ein Lernumfeld geschaffen werden, das Multitasking unterstützt.** Lehrkräfte müssen in der Lage sein, die Aufmerksamkeit der Studierenden zu wecken und aufrechtzuerhalten, z. B. durch interaktive und unterhaltsame Elemente im Lernprozess.
- Für die Generation Alpha **ist Unmittelbarkeit von zentraler Bedeutung:** Sie erwarten sofortige Antworten, Ergebnisse und Rückmeldungen. **Bildung muss daher schneller, interaktiver und stärker personalisiert sein.** Dies unterstreicht die Notwendigkeit, den Fokus auf praxisorientiertes und erfahrungsbasiertes Lernen sowie projektbasiertes, kooperatives und online-vernetztes Lernen zu legen. Traditionelle frontale Unterrichtsformen treten in den Hintergrund, während autodidaktische Lernformen mit selbstständiger Zeiteinteilung – wie E-Learning und Learning Management Systeme (LMS) – in den Vordergrund rücken.
- Diese Entwicklung geht mit einer geringeren Toleranz gegenüber äußeren Regeln und hierarchischen Strukturen einher. Stattdessen bevorzugt die Generation Alpha Freiheit und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Infolgedessen wandelt sich die auf autoritärem Wissen basierende traditionelle Rolle der Dozentinnen/Dozenten als alleinige Wissensträger und Wissensvermittler. Für die Alpha-Generation ist die Dozentin/der Dozent eher eine Partnerin/ein Partner, eine Mentorin/ein Mentor und eine Beraterin/ein Berater, mit der/dem der Lernprozess gemeinsam entwickelt wird und bei der/dem die Dozentin/der Dozent das Lernen steuert, aber nicht diktiert. Dozentinnen/Dozenten müssen lernen, den Fokus von äußerer auf innere Motivation zu verlagern.
- Da die Angehörigen der Generation Alpha an schnellen Erfolg und sofortige Bedürfnisbefriedigung gewöhnt sind, tun sie sich schwerer mit Misserfolgen und sind **psychisch verletzlicher.** Dies stellt eine Herausforderung im Hochschulkontext dar, wo Misserfolge ein natürlicher Bestandteil des Lernprozesses sind. Es ist daher wichtig, eine unterstützende Umgebung zu schaffen, in der die Studierenden lernen,

mit Rückschlägen umzugehen und ihre Resilienz und psychische Widerstandskraft zu stärken.

### 3.2 Überblick über die Bildungstätigkeit

Die Semmelweis Universität nimmt im Bereich der medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Ausbildung in Ungarn eine führende Rolle ein: Mehr als ein Drittel der ungarischen Studierenden und über die Hälfte der Doktorandinnen und Doktoranden werden an der Semmelweis Universität ausgebildet. **Sowohl im nationalen als auch im internationalen Bereich der Immatrikulation zeigt die Universität eine große geografische Abdeckung und insgesamt ein wachsendes Volumen.** Die Universität misst der Weiterentwicklung ihres Ausbildungsangebots große Bedeutung bei, um sowohl der Marktnachfrage als auch dem internationalen Wettbewerbsdruck gerecht zu werden.

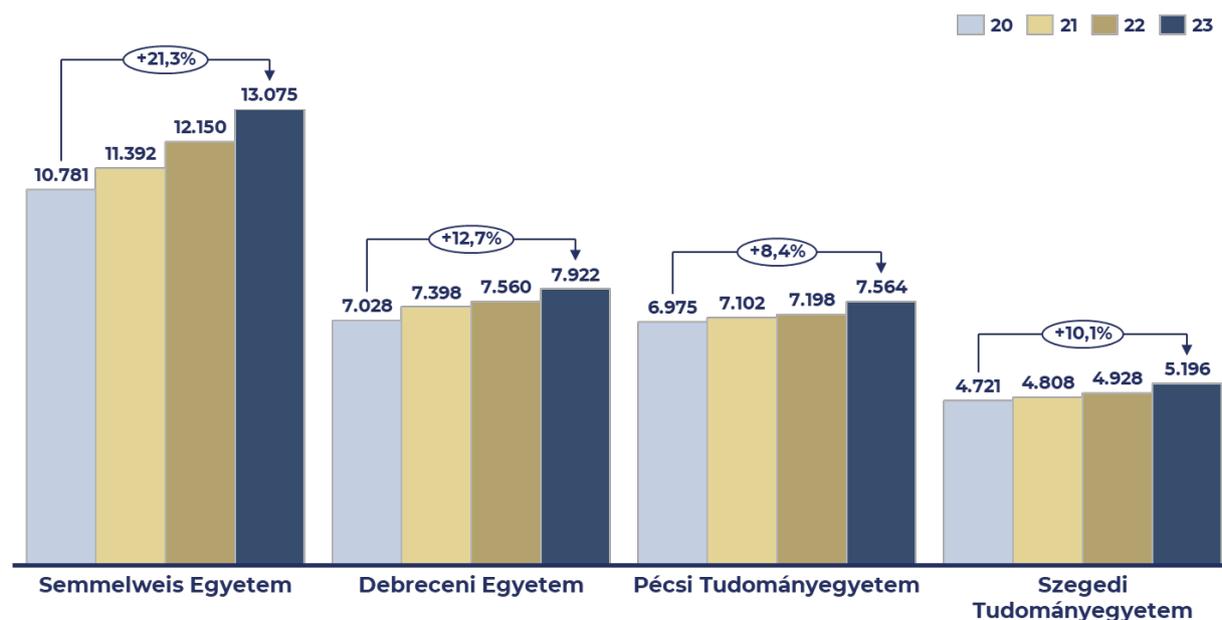
#### 3.2.1 Ausbildungsstruktur und -system im Spiegel der Marktnachfrage und des Wettbewerbs

**Trends im Zusammenhang mit der Entwicklung der Zahl inländischer und internationaler Studierender**

**In den letzten vier Jahren verzeichnete die Semmelweis Universität unter den führenden ungarischen Bildungseinrichtungen das dynamischste Wachstum der Studierendenzahl.**

Betrachtet man die Marktnachfrage nach der Semmelweis Universität anhand der Ausbildungsstruktur, **so zeigt die Entwicklung der Studierendenzahl insgesamt eine steigende Tendenz.** Dies ist einerseits auf die zunehmende Zahl ungarischer Studierender im Bachelor-Studium und andererseits auf das erhebliche Wachstum der Zahl internationaler Studierender in Bachelor- und Masterstudiengängen zurückzuführen. Bezogen auf die Entwicklung der Studierendenzahl hat **die Semmelweis Universität in den letzten vier Jahren unter den ungarischen medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Universitäten das dynamischste Wachstum der Studierendenzahl verzeichnet,** mit einer Intensivierung von rund 21 Prozentpunkten.

*2 5: Entwicklung der Studierendenzahl an medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Universitäten – untersucht wurden nur Fächer im Bereich Medizin und Gesundheitswissenschaften*



|                                   |                             |                         |                           |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <i>Semmelweis<br/>Universität</i> | <i>Universität Debrecen</i> | <i>Universität Pécs</i> | <i>Universität Szeged</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|

Quelle: FIR-OSAP-Daten

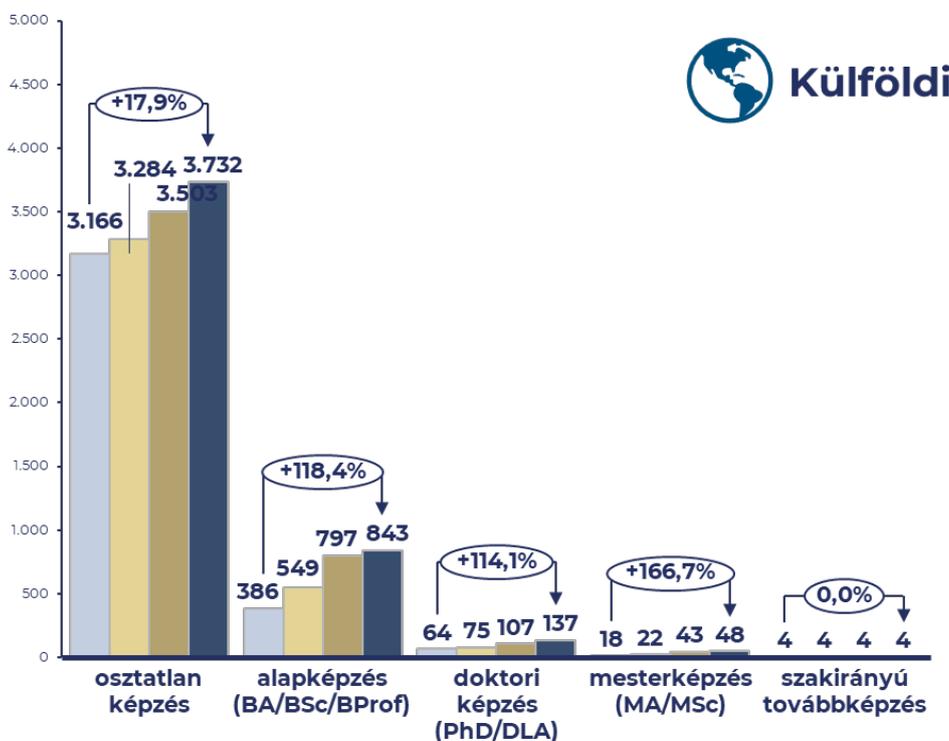
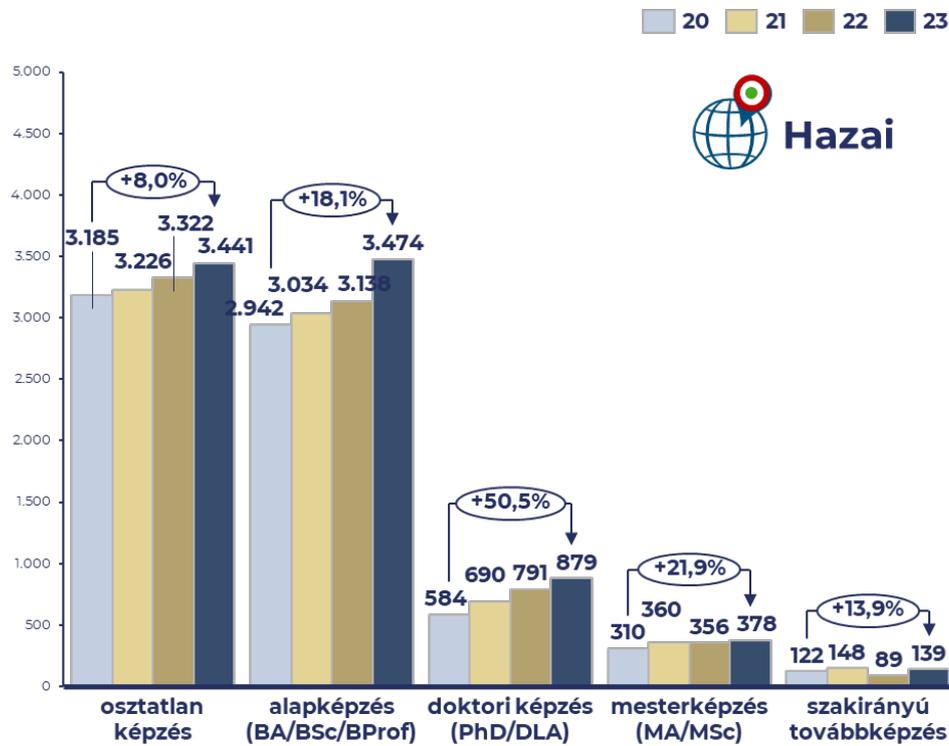
**Das Wachstum war anteilmäßig im Promotionsstudium und nominell im Bachelorstudium besonders auffällig. Auch die Zahl der Studierenden in den einstufigen Diplom-Studiengängen stieg, ausgehend von einem hohen Ausgangsniveau, signifikant.**

In den letzten Jahren war das anteilmäßige Wachstum im Promotionsstudium besonders hoch, während die nominelle Zunahme im grundständigen Studium am größten war. Die höhere Nachfrage im grundständigen Studium zeigt sich auch bei den von der Semmelweis Universität angebotenen integrierten Studiengängen, die ebenfalls auf hohem Ausgangsniveau ein beträchtliches Wachstum verzeichneten.

**Am deutlichsten war das Wachstum der Zahl internationaler Studierender; im Promotionsstudium jedoch war der Einfluss ungarischer Studierender nominell wesentlich stärker.**

Bei der Betrachtung der Zunahme der Studierendenzahl zeigt sich, dass das Wachstum internationaler Studierender im untersuchten Zeitraum am stärksten war. Bei nahezu allen Ausbildungsniveaus verzeichneten die von der Semmelweis Universität angebotenen Studiengänge in den letzten vier Jahren ein höheres nominelles Wachstum bei den internationalen als bei den ungarischen Studierenden. Im Promotionsstudium hingegen war der Einfluss ungarischer Studierender signifikant stärker.

3 6: *Entwicklung der Studierendenzahl an medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Universitäten – untersucht wurden nur Fächer im Bereich Medizin und Gesundheitswissenschaften*



Quelle: FIR-OSAP-Daten

|          |         |
|----------|---------|
| Hazai    | Ungarn  |
| Külföldi | Ausland |

|                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| osztatlan képzés        | einstufiges Diplomstudium      |
| alapképzés (..)         | Bachelorstudium (BA/BSc/BProf) |
| doktori képzés (...)    | Promotionsstudium (PhD/DLA)    |
| mesterképzés (...)      | Masterstudium (MA/MSc)         |
| szakirányú továbbképzés | Fachorientierte Fortbildung    |

### Immatrikulation und Attraktivität

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Bildungstätigkeit der Semmelweis Universität ist ein effektives Rekrutierungs- und Aufnahmeverfahren, bei dem in den letzten Jahren auch die Erhöhung der Attraktivität der Universität ein erklärtes Ziel war. Für das Jahr 2023 **lässt sich eindeutig feststellen, dass die Semmelweis Universität Bewerberinnen und Bewerber aus allen Komitaten Ungarns anzieht – selbst aus jenen Regionen, in denen medizinische und gesundheitswissenschaftliche Studiengänge ebenfalls lokal angeboten werden.** Bei den aufgenommenen Studierenden zeigt sich eine deutlichere Veränderung in Bezug auf die Hauptstadt: Im Jahr 2023 überstieg der Anteil der aus Budapest aufgenommenen Studierenden den Anteil der Bewerbungen aus Budapest signifikant im Vergleich zu 2019.

**88,5 % der im Jahr 2023 aufgenommenen Studierenden kamen von einem Gymnasium oder verfügten bereits über einen Universitätsabschluss.**

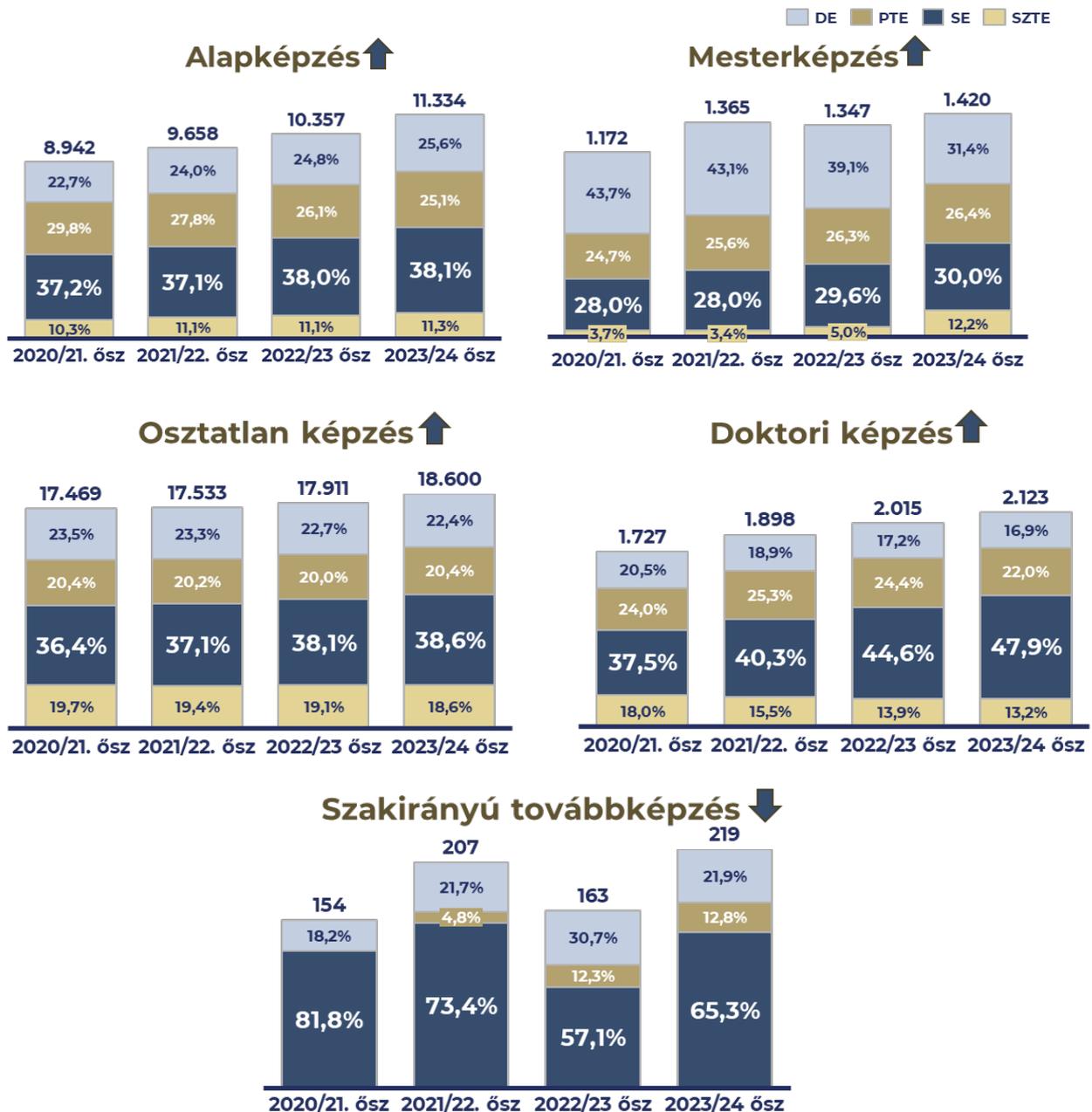
Neben der regionalen Verteilung ist es bei der Immatrikulation wichtig zu untersuchen, aus welchen Bildungseinrichtungen die Bewerberinnen und Bewerber sowie die aufgenommenen Studierenden überwiegend stammen. **Im Jahr 2023 kamen 88,5 % der aufgenommenen Studierenden entweder von einem Gymnasium oder verfügten bereits über einen Universitätsabschluss – dies spricht für eine hohe Qualität der Studierenden.**

**Mehr als ein Drittel der ungarischen Studierenden im Bereich Medizin und Gesundheitswissenschaften sowie über die Hälfte der Doktorandinnen und Doktoranden werden an der Semmelweis Universität ausgebildet.**

**Dank der erfolgreichen Rekrutierungs- und Aufnahmeaktivität werden über ein Drittel der ungarischen Studierenden in den Bachelor-, Master- sowie in den einstufigen Diplomstudiengängen und rund 51 % der Doktorandinnen und Doktoranden an der Semmelweis Universität ausgebildet.** Dementsprechend lässt sich sowohl für ungarische als auch für internationale Studierende feststellen, dass die Universität einen maßgeblichen Marktanteil im Bereich der medizinischen und gesundheitswissenschaftlichen Ausbildung, im Vergleich zu den anderen vier medizinischen Universitäten Ungarns, aufweist. Der

bedeutendste Marktanteil – etwa 65 % im Studienjahr 2023/24 – entfällt auf die fachorientierten Fortbildungen. Auch im Bereich des Promotionsstudiums verfügt die Semmelweis Universität mit rund 48 % über einen erheblichen Marktanteil.

4 8: Verteilung der Studierenden im Bereich Medizin und Gesundheitswissenschaften an den vier ungarischen medizinischen Universitäten – ungarische und internationale Studierende insgesamt



Quelle: FIR-OSAP-DATEN: Zahl der aktiven Studierenden (alle Nationalitäten, alle Ausbildungsbereiche)

Herbst 2020/21

bal felső: Bachelorstudium

jobb felső: Masterstudium

bal alsó: einstufiges Diplomstudium / Fachorientierte Fortbildung

jobb alsó: Promotionsstudium

legalsó: Fachorientierte Fortbildung

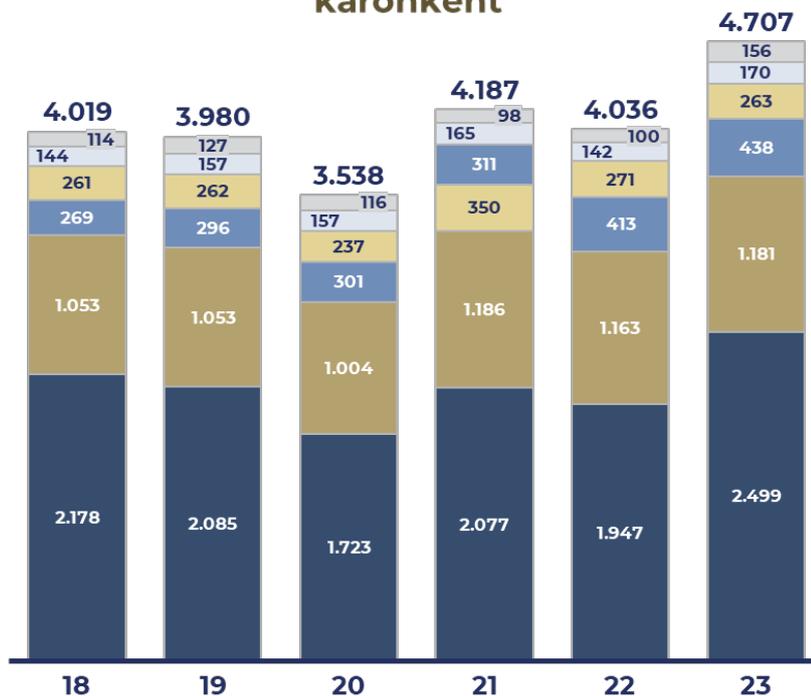
In der jüngsten Vergangenheit stieg die Attraktivität der Fakultät für Gesundheitswissenschaften und – anteilmäßig – der András Pető Fakultät am stärksten. Die Selektionskraft nahm in allen Fakultäten ab – mit Ausnahme der Fakultät für Zahnmedizin und der András Pető Fakultät.

**Die Entwicklung der Attraktivität und der Immatrikulationszahlen der Semmelweis Universität nach Fakultäten zeigt für die letzten fünf Jahre ein interessantes Bild. Unter den Erstwunsch-Bewerbungen verzeichneten im betrachteten Zeitraum die Fakultät für Gesundheitswissenschaften und die Zahnmedizinische Fakultät (sowie anteilmäßig die András Pető Fakultät) die größte Attraktivitätssteigerung.** Hinsichtlich der Aufnahmequote der Erstwunsch-Bewerber nahm die Selektionskraft jedoch nur an der Zahnmedizinischen Fakultät (-0,4 %) und an der András Pető Fakultät (-30,3 %) zu. An den übrigen Fakultäten war ein leichter Rückgang zu beobachten. Dies bedeutet, dass – mit Ausnahme der beiden genannten Fakultäten – die Zahl der aufgenommenen Studierenden dynamischer wuchs als die Zahl der Erstwunsch-Bewerbungen.

*5 9: Entwicklung der Attraktivität und der Immatrikulation an der Semmelweis Universität nach Fakultäten*

SE-PAK SE-GYTK SE-EKK SE-FOK SE-ÁOK SE-ETK

### Első helyes jelentkező hallgatók száma karonként



#### Zahl der Erstwunsch-Bewerbungen an den einzelnen Fakultäten

EKK- Fakultät für Öffentliche Dienste im Gesundheitswesen

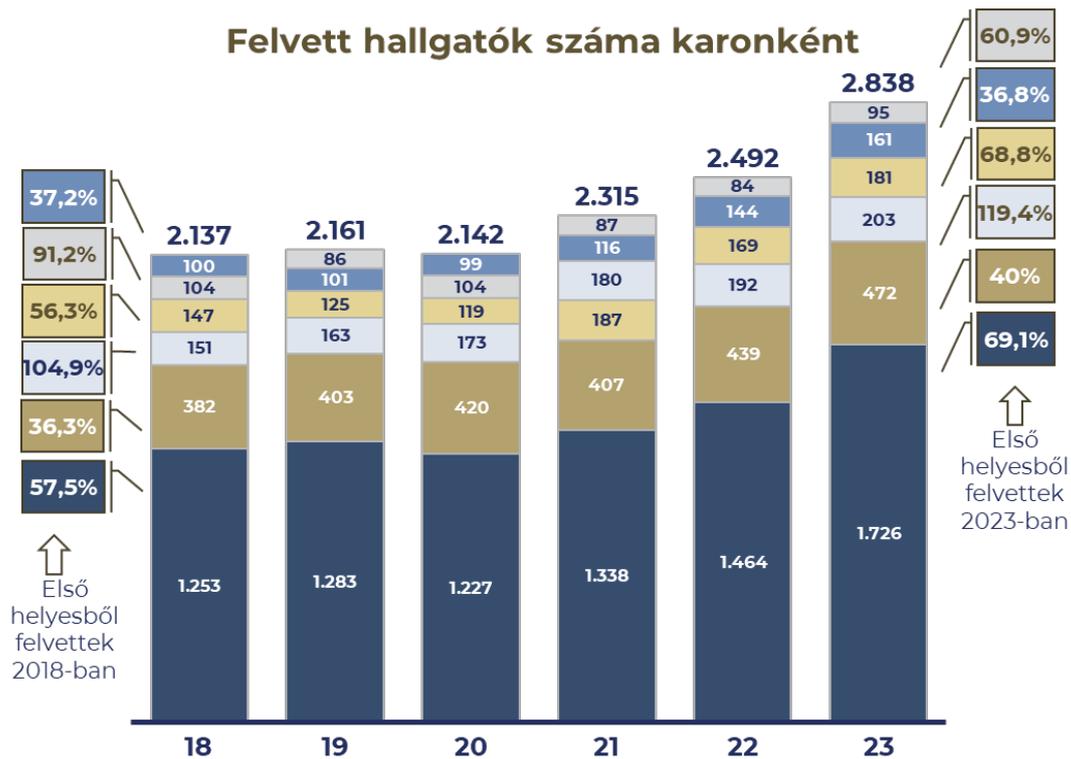
ÁOK - Fakultät für Medizin

GYTK - Fakultät für Pharmazeutische Wissenschaften

PAK – András Pető Fakultät

GYTK – Fakultät für Pharmazeutische Wissenschaften

FOK – Fakultät für Zahnheilkunde



Quelle: Felvi

#### Zahl der aufgenommenen Studierenden an den einzelnen Fakultäten

Aufgenommene Studierenden aus den Erstwunsch-Bewerbungen 2018

Aufgenommene Studierenden aus den Erstwunsch-Bewerbungen 2023

Die strategischen Bildungsziele der Semmelweis Universität werden in hohem Maße von der demografischen Entwicklung in Ungarn im Hinblick auf den strategischen Zeithorizont beeinflusst. **Betrachtet man die Zielgruppe im klassischen Immatrikulationsalter – also die Zahl der 18-jährigen ungarischen Staatsbürgerinnen und Staatsbürger –, so wird deren Zahl in der zweiten Hälfte des strategischen Zeithorizonts deutlich, um etwa 10 Prozent, sinken. Eine Strategie, die auf wachsende Studierendenzahlen abzielt, kann daher einerseits auf internationale Studierende und andererseits auf niedrigere Zulassungsschwellen als bisher setzen.**

#### 3.2.2. Entwicklung des Studienangebots

Das Studienangebot der Semmelweis Universität ist sowohl im gradualen als auch im postgradualen Bereich durch ein breites Angebot gekennzeichnet. Die folgende Übersicht über die an der Universität angebotenen Studiengänge zeigt die wichtigsten Trends in Bezug auf die Attraktivität für Studierende sowie auf die Ausbildungs- und Absolventenanteile.

Der Studiengang Humanmedizin an der Semmelweis Universität ist nach wie vor beliebt bei Studieninteressierten, allerdings nimmt seine Attraktivität allmählich ab. Hinsichtlich des Marktanteils, also der tatsächlich aufgenommenen Studierenden, ist ein leichter Anstieg zu

verzeichnen, der jedoch auf gesenkte Zulassungsvoraussetzungen zurückzuführen ist, wodurch mehr Studierende zugelassen werden konnten. **Der Anteil ausländischer Studierender ist in den letzten vier Studienjahren deutlich gestiegen, während der Anteil ungarischer Studierender insgesamt zwar gewachsen ist, innerhalb der Universität jedoch eine rückläufige Tendenz zeigt.** Im Vergleich zu anderen medizinisch-gesundheitswissenschaftlichen Ausbildungsstätten ist der Rückgang des Anteils ungarischer Studierender an der Semmelweis Universität am stärksten. Die Mehrheit der Absolventinnen und Absolventen der Fakultät für Medizin findet in der Hauptstadt und ihrer Umgebung eine Anstellung, jedoch bildet die Universität auch auf nationaler Ebene eine bedeutende Anzahl an Ärztinnen und Ärzten aus – im Gegensatz zu anderen ungarischen Institutionen.

Die Attraktivität des Studiengangs **Pharmazie** nimmt landesweit zwar ab, bleibt aber unter den Studieninteressierten, die diesen Studiengang wählen, weiterhin bedeutend. **Der leichte Anstieg des Marktanteils zeigt, dass es der Universität besser gelingt, Studierende im Vergleich zu ihren Konkurrenten zu gewinnen.** Die Erhöhung der Aufnahmekapazität ist jedoch nicht auf eine steigende Zahl von Bewerbungen zurückzuführen, sondern auf erleichterte Zulassungsbedingungen. Im Studiengang Pharmazie hat der Anteil ungarischer Studierender zugenommen, ebenso ist der Anteil ausländischer Studierender in den letzten vier Studienjahren deutlich gestiegen. Landesweit ist der Anteil ungarischer Studierender leicht gesunken – mit Ausnahme der Universität Pécs, wo ein Anstieg zu verzeichnen war. Die Region Zentralungarn dominiert, was den Wohnort der Pharmazieabsolventen angeht, und es gibt auch eine bedeutende Konzentration in der Region West- und Mitteltransdanubien.

Das Interesse am Studiengang **Zahnmedizin** an der Semmelweis Universität ist weiterhin hoch; **die Attraktivität der Universität bleibt ein ausschlaggebender Faktor bei denjenigen, die diesen Studiengang wählen,** zeigt jedoch eine rückläufige Tendenz. Trotz steigender Aufnahmekapazitäten ist ein Rückgang des Marktanteils zu beobachten. Die Zahl der zugelassenen Studierenden ist gestiegen, obwohl die Zahl der Bewerbungen nicht wesentlich zugenommen hat. Dies deutet darauf hin, dass die Zulassungshürden gesenkt wurden und es leichter ist, aufgenommen zu werden. In den letzten vier Studienjahren ist der Anteil sowohl ungarischer als auch ausländischer Studierender gestiegen: Der Studiengang ist sowohl für nationale als auch internationale Studierende zunehmend attraktiv. Im Vergleich zu anderen medizinisch-gesundheitswissenschaftlichen Ausbildungsstätten ist der Anteil ungarischer Studierender im Studiengang Zahnmedizin an der Semmelweis Universität gesunken, während an der Universität Debrecen und der Universität Szeged ein leichter Anstieg zu beobachten ist. Die Mehrheit der Absolventinnen und Absolventen lebt in der Region Mittelungarn, aber auch die Region Westtransdanubien ist bedeutend vertreten.

Im **Studiengang Pflege und Patientenversorgung** ist die Attraktivität der Universität unter den Studieninteressierten hoch, jedoch zeigt sich ein rückläufiger Trend bei den Bewerbungen mit Erstwunsch. Auch beim Marktanteil ist ein rückläufiger Trend zu verzeichnen, obwohl die Anzahl der Bewerbungen und Aufnahmen gestiegen ist. Der Anstieg der Zahl der aufgenommenen Studierenden ist jedoch nicht auf eine höhere Bewerberzahl zurückzuführen, sondern auf gesunkene Zulassungsbedingungen. Der Anteil ungarischer Studierender ist leicht gesunken, während **der Anteil ausländischer Studierender in den letzten vier Studienjahren deutlich gestiegen ist.** Im Vergleich zu anderen inländischen

Ausbildungsstätten zeigt sich, dass der Anteil ungarischer Studierender an der Semmelweis Universität rückläufig ist. Die Mehrheit der Absolventinnen und Absolventen findet in Budapest und im Komitat Pest Anstellung, doch im Gegensatz zu anderen ungarischen Einrichtungen sind die Absolventinnen und Absolventen der Universität über das ganze Land verteilt.

Die **Studiengänge der Medizinischen Diagnostischen Analyse** bleiben unter Studieninteressierten hochattraktiv und in den letzten Jahren ist der Anteil der Bewerberinnen und Bewerber mit Erstwunsch an der Semmelweis Universität leicht gestiegen. **Betrachtet man den Marktanteil, so zeigt sich ein signifikanter Anstieg der tatsächlichen Aufnahmen in den letzten zehn Jahren.** Dieser Anstieg steht jedoch nicht in direktem Zusammenhang mit der Zahl der Bewerbungen, was darauf hindeutet, dass das Zulassungsverfahren erleichtert wurde. Die Zusammensetzung der Studierenden zeigt gegenläufige Entwicklungen: Während der Anteil ausländischer Studierender an der Semmelweis Universität in den letzten vier Studienjahren deutlich zugenommen hat, ist der Anteil ungarischer Studierender im landesweiten Vergleich an der Semmelweis Universität am stärksten zurückgegangen. Die meisten Studierenden stammen aus der Region Mittelungarn, die Einschulungsrate aus den entferntesten Komitaten ist am niedrigsten.

Im **Studiengang Ernährungswissenschaften** ist deutlich zu erkennen, dass das Gewicht der Semmelweis Universität durch das wachsende Angebot auf Landesebene abgenommen hat, **dennoch bleibt die Attraktivität der Universität ein wichtiger Faktor für diejenigen, die den Studiengang wählen.** Das erweiterte Angebot hat jedoch zu einem erheblichen Rückgang des Marktanteils geführt. Der Anstieg der Zahl der aufgenommenen Studierenden spiegelt teilweise die Bewerbungstrends wider: Im Rückblick auf die letzten zehn Jahre schwankte das Verhältnis zwischen Bewerberinnen/Bewerbern und zugelassenen Studierenden. Der Anteil ausländischer Studierender hat sich in den letzten vier Studienjahren deutlich erhöht, allerdings ist dieser Anstieg nominell nicht erheblich. Im Gegensatz dazu zeigt der Anteil ungarischer Studierender an der Universität im Vergleich zu anderen Ausbildungsstätten einen rückläufigen Trend. Betrachtet man die geografische Lage der Absolventinnen und Absolventen, so stellt man fest, dass die Studierenden hauptsächlich aus der mittelungarischen Region und dem Komitat Borsod-Abaúj-Zemplén aufgenommen wurden.

Die Attraktivität der Universität ist für Studieninteressierte im Studiengang **Gesundheitsmanagement** nach wie vor ausschlaggebend, allerdings hat das Gewicht der Semmelweis Universität durch die gestiegene Zahl an Ausbildungsstätten abgenommen. **Dennoch ist auch bei steigendem Angebot ein deutlicher nominaler Anstieg der Zahl der Erstwunsch-Bewerberinnen/-Bewerbern zu verzeichnen.** Trotz des wachsenden Angebots ist die Zahl der Bewerbungen mit Erstwunsch nominell deutlich gestiegen. Dennoch ist der Marktanteil insgesamt deutlich gesunken. Die Aufnahmekapazitäten folgen den Bewerbungstrends, wobei sowohl bei der Zahl der Bewerbungen als auch bei der Zahl der Aufnahmen ein Rückgang zu beobachten ist. Während der Anteil ungarischer Studierender leicht gestiegen ist, ist der Anteil ausländischer Studierender in den letzten vier Studienjahren zurückgegangen. Dies könnte auf eine sinkende internationale Attraktivität der Institution hindeuten, obwohl dieser Rückgang nominell nicht signifikant ist. Die Mehrheit der aufgenommenen Studierenden stammt aus der Region Mittelungarn und dem Komitat Borsod-

Abaúj-Zemplén. Aus den Komitaten der Universität Debrecen und der Universität Pécs wurden keine Studierenden aufgenommen, was eine klare Präferenz der Bewerberinnen und Bewerber für lokale Universitäten zeigt.

Die Nachfrage nach dem Studiengang Management des Gesundheitstourismus ist landesweit leicht zurückgegangen, dennoch spielt die Semmelweis Universität **weiterhin eine bedeutende Rolle auf nationaler Ebene**. Betrachtet man die Universität, ist trotz des allgemeinen Attraktivitätsrückgangs des Studiengangs ein nomineller Anstieg der Erstwunschbewerbungen zu verzeichnen, was zu einem deutlich erhöhten Marktanteil führte. Die Anzahl der aufgenommenen Studierenden folgt den Bewerbungstrends und zeigt ebenfalls eine steigende Tendenz. Landesweit ist der Anteil ungarischer Studierender an der Semmelweis Universität in den letzten vier Studienjahren gesunken. Innerhalb der Universität ist der Anteil ungarischer Studierender leicht gesunken, während der Anteil ausländischer Studierender nominell deutlich gestiegen ist. Die geografische Lage der Absolventen zeigt, dass der Studiengang trotz des großen Angebots Studierenden aus relativ vielen Komitaten aufnehmen kann. Die Mehrheit der Studierenden stammt aus der Region Mittelungarn, der Mittel- und Westtransdanubien-Region sowie dem Komitat Borsod-Abaúj-Zemplén.

Der **Studiengang Konduktor** ist ein einzigartiges Studienangebot, das in Ungarn ausschließlich an der Semmelweis Universität verfügbar ist. Diese besondere Situation bringt zahlreiche spezifische Merkmale im Hinblick auf die Marktsituation des Studiengangs mit sich. **In Bezug auf die Attraktivität ist die Zahl der Erstwunschbewerbungen im untersuchten Zeitraum, also in den letzten zehn Jahren, stabil geblieben, jedoch war im letzten Jahr ein Anstieg zu verzeichnen.** Aufgrund des einzigartigen Studienangebots hat die Universität einen exklusiven Anteil an den aufgenommenen Studierenden – es gibt derzeit keine nationale Konkurrenz. Die Zahl der Aufnahmen folgt teilweise den Bewerbungstrends, was auf ein stark selektives Aufnahmeverfahren hinweist. Was die Zusammensetzung der Studierenden betrifft, so bildet die Semmelweis Universität als einzige Einrichtung alle ungarischen und ausländischen Studierenden aus. Bei der Verteilung innerhalb der Universität ist ein minimaler Rückgang des Anteils ungarischer Studierender zu beobachten, was auf das wachsende internationale Interesse hinweist. Hinsichtlich der geografischen Lage der Absolventen kann festgestellt werden, dass die meisten Absolventinnen und Absolventen in der mittelungarischen Region leben, aber es gibt auch eine beträchtliche Anzahl in Mittel- und Westtransdanubien sowie in Nordungarn.

### 3.3 Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationstätigkeit

Im Bereich Forschung und Innovation hat sich die Leistung der Semmelweis Universität seit 2018 deutlich verbessert. Zu den Ergebnissen dieses Zeitraums zählt, dass durch das **kontinuierliche Wachstum des Lehr- und Forschungspersonals auch die Forschungs- und Innovationskapazitäten stetig zugenommen haben. Dazu trägt auch bei, dass die Universität eine entscheidende Rolle bei der Sicherstellung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der klinischen und theoretischen Medizin in Ungarn spielt.** Dies zeigt sich unter anderem in der stetigen Verbesserung der Publikationsleistung der Universität, die auch auf internationaler Ebene wettbewerbsfähig ist. Im Bereich der Fördermittel ist das Gesamtbild gemischt: Zwar erzielt die Semmelweis Universität im Bereich der H2020-

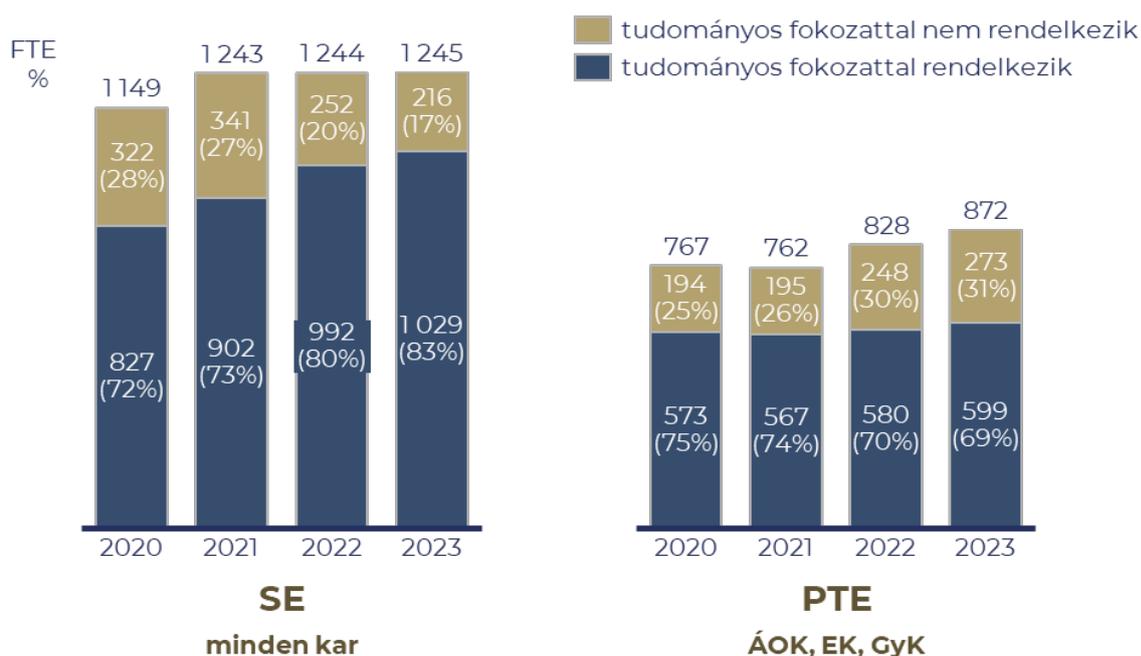
Förderungen für „Medical and Health Sciences“ unter den ungarischen Universitäten die besten Ergebnisse, jedoch sind diese Fördermittel im internationalen Vergleich gering, und auch die Prognosen für die nahe Zukunft sind nicht günstig. Die Einnahmen aus nationalen FEI-Quellen sind zwar bedeutend, hängen aber in hohem Maße von staatlichen bzw. nationalen Fördermitteln ab, deren Verfügbarkeit stark schwankt. Im Vergleich zum in der FEI-Leistung enthaltenen Potenzial sind sowohl die Verwertungstätigkeit als auch die daraus erzielten Einnahmen niedrig.

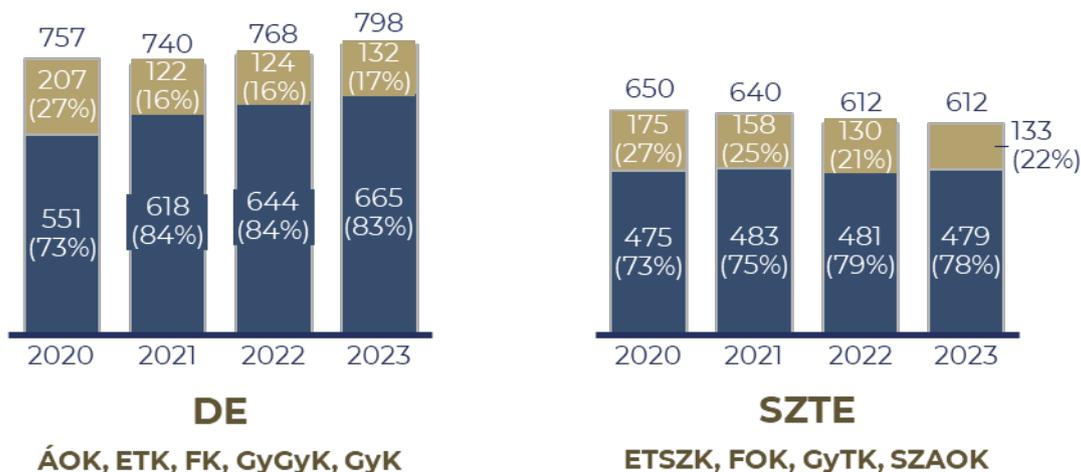
### 3.3.1 Kapazitäten und Ressourcen für Forschung und Entwicklung

**An der Semmelweis Universität ist die Forschungs- und Innovationskapazität durch das kontinuierliche Wachstum des Lehr- und Forschungspersonals stetig gestiegen.**

Der Anstieg der Zahl und des Anteils der qualifizierten Dozentinnen/Dozenten und Forschenden an der Semmelweis Universität hat wesentlich zur Erweiterung der Forschungs- und Innovationskapazitäten beigetragen. **Zwischen 2020 und 2023 ist die Zahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit akademischem Grad um mehr als 200 Personen gestiegen. Infolgedessen übertrifft die Zahl der Dozentinnen/Dozenten und Forschenden an der Universität weiterhin deutlich jene der drei anderen ungarischen medizinischen Universitäten.** Der Anteil der Beschäftigten mit wissenschaftlichem Grad innerhalb des gesamten Lehr- und Forschungspersonals ist im betrachteten Zeitraum um 11 Prozentpunkte auf 83 % gestiegen. Dieser Wert unterscheidet sich nicht von der Anteilzahl der Universität Debrecen, liegt jedoch deutlich über den entsprechenden Anteilen der Universität Pécs und der Universität Szeged.

6 10: Entwicklung der Zahl und des Anteils der Dozentinnen/Dozenten und Forschenden mit wissenschaftlichem Grad (in Vollzeitäquivalenten - FTE, Voll- und Teilzeit)





Quelle: Hochschulinformationssystem

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| tudományos fokozattal nem rendelkezik | hat keinen akademischen Grad |
| tudományos fokozattal rendelkezik     | hat akademischen Grad        |

**Universität Pécs:** Fakultät für Medizin (ÁOK), Fakultät für Gesundheitswissenschaften (EK), Fakultät für Pharmazeutische Wissenschaften (GYK)

**DE – Universität Debrecen,** Fakultät für Medizin (ÁOK), Fakultät für Gesundheitswissenschaften (ETK), Fakultät für Zahnheilkunde (FK), Fakultät für Erziehung von Kindern und sonderpädagogischem Förderbedarf (GyGyK), Fakultät für Pharmazeutische Wissenschaften (GYK)

**SZTE – Universität Szeged** Fakultät für Gesundheitswissenschaften und soziale Bildung (ETSZK), Fakultät für Zahnheilkunde (FOK), Fakultät für Pharmazeutische Wissenschaften (GYTK), Albert Szent-Györgyi Medizinische Fakultät (SZAOK)

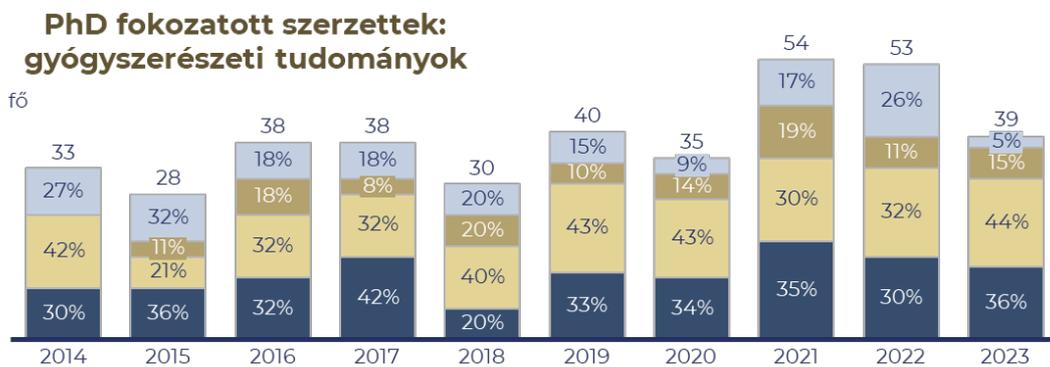
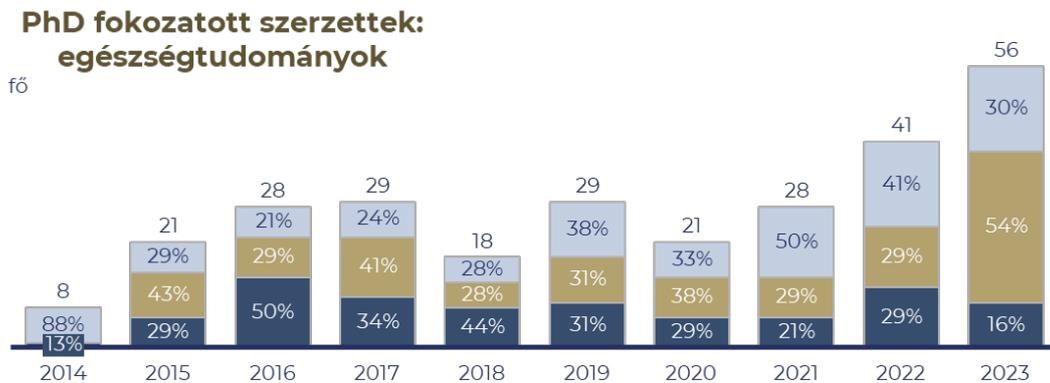
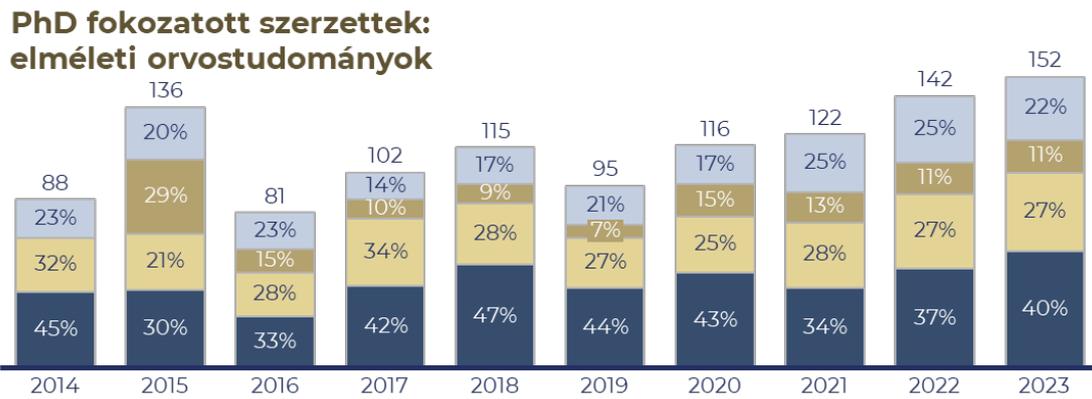
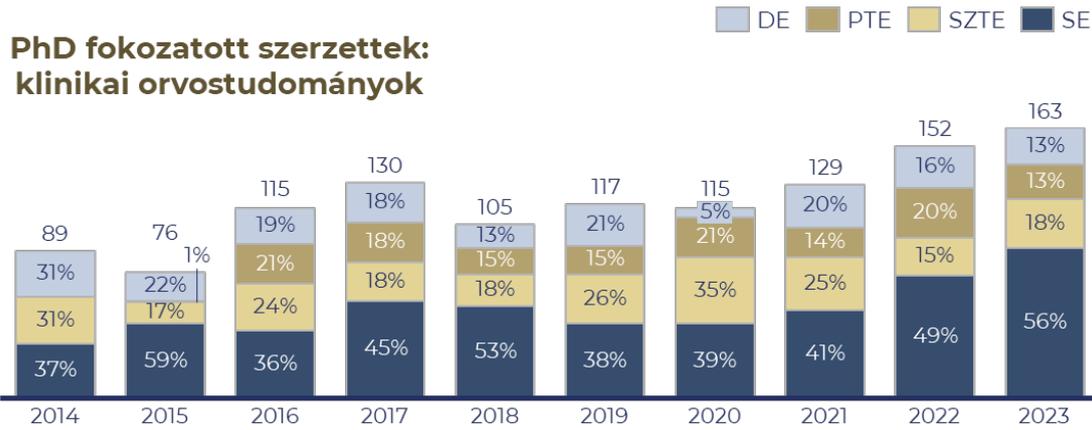
**Die Semmelweis Universität spielt eine zentrale Rolle bei der Sicherstellung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den klinischen und theoretischen medizinischen Wissenschaften in Ungarn.**

Die Basis des wissenschaftlichen Nachwuchses bilden die Promovierten. Die Semmelweis Universität hat eine maßgebliche Bedeutung für den Nachwuchs in den klinischen und theoretischen medizinischen Wissenschaften und ist auch im Bereich der pharmazeutischen Wissenschaften von großer Relevanz.

- Im Bereich der **klinischen Medizin** ist die Zahl der vergebenen Dokortitel landesweit seit 2018 gestiegen. Innerhalb dieses Trends hat sich der Anteil der Semmelweis Universität kontinuierlich erhöht und erreichte im Jahr 2023 56 %.
- Auch im Bereich der **theoretischen Medizin** war seit 2019 ein kontinuierlicher Anstieg zu verzeichnen. Der Anteil der Semmelweis Universität lag in diesem Zeitraum zwischen 35 und 45 %, womit sie durchgehend die größte der vier medizinischen Universitäten war.

- Im Bereich der **pharmazeutischen Wissenschaften** schwankte die Zahl der Promovierten auf nationaler Ebene stark. Der größte Absolventenanteil in Bezug auf die Promovierten entfiel auf die Universität Szeged, gefolgt von der Semmelweis Universität mit einem Anteil von 30–35 %.
- Der Bereich der **Gesundheitswissenschaften** hat sich ebenfalls landesweit ausgeweitet, doch die Zahl der an der Semmelweis Universität verliehenen Doktorgrade hat nicht Schritt gehalten, was zu einem Rückgang des Anteils der Universität von 31 % im Jahr 2019 auf 16 % geführt hat.

*7 11: Verteilung der Promovierten (PhD) an den vier medizinischen Universitäten Ungarns*



Quelle: Hochschulinformationssystem

|  |
|--|
| Promovierte: klinische Medizinwissenschaften<br>Promovierte: theoretische Medizinwissenschaften<br>Promovierte: Gesundheitswissenschaften<br>Promovierte: pharmazeutische Wissenschaften |
|--|

### 3.3.2 Die Effektivität der Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationstätigkeit (FEI)

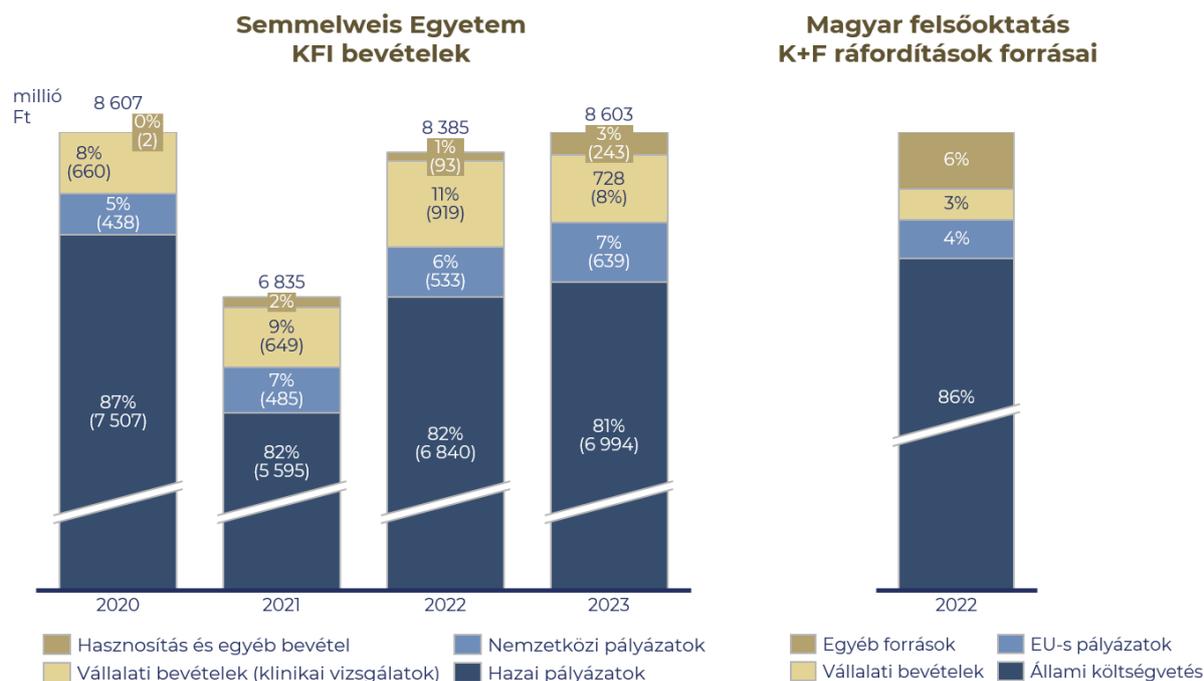
Die Effektivität der FEI-Tätigkeit kann anhand von vier Indikatoren erfasst werden:

- den internationalen und
- nationalen Drittmiteleinnahmen
- den Publikations- und Zitationsraten sowie
- den Verwertungsindikatoren.

Bei den FEI-Einnahmen der Semmelweis Universität machen **die nationalen Drittmiteleinnahmen den größten Anteil aus, was die Abhängigkeit der Universität von den Schwankungen dieser Finanzierungsquelle erhöht.**

In den Jahren 2020 bis 2023 überstiegen die Drittmiteleinnahmen der Universität jährlich 8 Milliarden HUF – mit Ausnahme von 2021, als es einen deutlichen Rückgang bei den nationalen Drittmitteln gab. Dies ist besonders relevant, da nationale Drittmittel 81–87 % der gesamten FEI-Einnahmen ausmachen. Aufgrund dieses hohen Anteils ist die Universität der Schwankung und Verfügbarkeit inländischer Finanzmittel in hohem Maße ausgesetzt. Die übrigen FEI-Einnahmen stammen aus internationalen Drittmitteln (5–7 %), unternehmerischen Einnahmen (z. B. klinischen Studien, 8–11 %) und sonstigen Verwertungseinnahmen (0–3 %). Der Anteil internationaler Drittmittel sowie unternehmerischer Einnahmen liegt über dem vom Zentralen Statistikbüro Ungarns (KSH) berechneten Durchschnittswert für Universitäten (auch wenn die Kategorien des KSH einen exakten Vergleich erschweren).

8 12: Aufteilung der FEI-Finanzierung der Semmelweis Universität



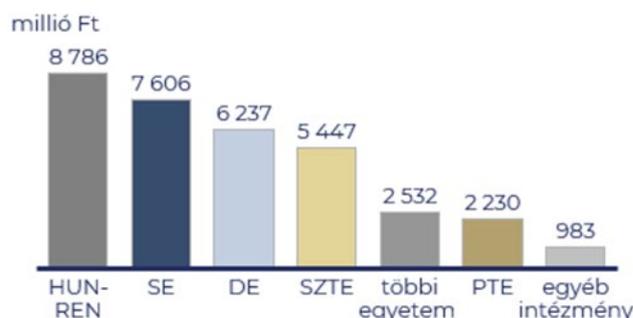
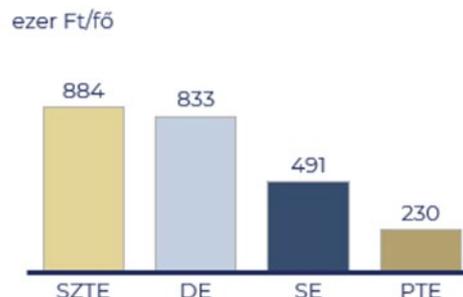
Quelle: Semmelweis Universität, KSH

| Semmelweis Universität: FEI-Einnahmen      | Finanzierungsquellen der F&E-Ausgaben im ungarischen Hochschulwesen |
|--|---|
| Millionen HUF                              |   |
| Hasznosítás és egyéb bevétel               | Verwertung und sonstige Einnahmen                                   |
| Vállalati bevételek (klinikai vizsgálatok) | Unternehmenseinnahmen (klinische Studien)                           |
| Nemzetközi pályázatok                      | Internationale Förderprogramme                                      |
| Hazai pályázatok                           | Nationale Förderprogramme   |
| Egyéb források                             | Sonstige Quellen  |
| Vállalati bevételek                        | Einnahmen aus der Wirtschaft  |
| EU-s pályázatok                            | EU-Förderprogramme  |
| Állami költségvetés                        | Staatlicher Haushalt  |

**Unter den medizinischen Universitäten Ungarns erhielt die Semmelweis Universität die meisten OTKA-Förderungen (Nationalfonds für wissenschaftliche Forschung), aber die Förderung pro Dozentin/Dozent oder Forscherin/Forscher liegt hinter den anderen Universitäten zurück.**

Bei den nationalen Drittmitteln weist die Semmelweis Universität im Zeitraum 2015–2023 laut den Entscheidungen der Fachkollegien für Medizin und Biowissenschaften von OTKA das beste Ergebnis unter den vier untersuchten Universitäten auf (7,6 Milliarden HUF Förderung über neun Jahre). Die gezielte Förderung pro Dozentin/Dozent oder Forscherin/Forscher liegt jedoch deutlich unter den Werten der Universität Debrecen und der Universität Szeged.

## 9 13: Bewerbungserfolg der Semmelweis Universität

OTKA Orvosi és Biológiai Tudományok  
Kollégiumához tartozó forrásokEgy oktató-kutatóra\* jutó évi  
átlagos támogatás

Quelle: E-CORDA, NKFIH, Semmelweis Universität

|  |   |
|--|---|
| Quellen aus Fachkollegien für Medizin und Biowissenschaften von OTKA | Jährliche durchschnittliche Förderung pro Dozentin/Dozent und Forschende* |
| Millionen HUF  | tausend HUF pro Person  |

HUN-REN: Ungarisches Forschungsnetzwerk  
Semmelweis Universität (SE)  
Universität Pécs (PTE)  
Universität Debrecen (DE)  
Universität Szeged (SZTE)  
többi egyetem: andere Universitäten  
egyéb intézmény: andere Institutionen

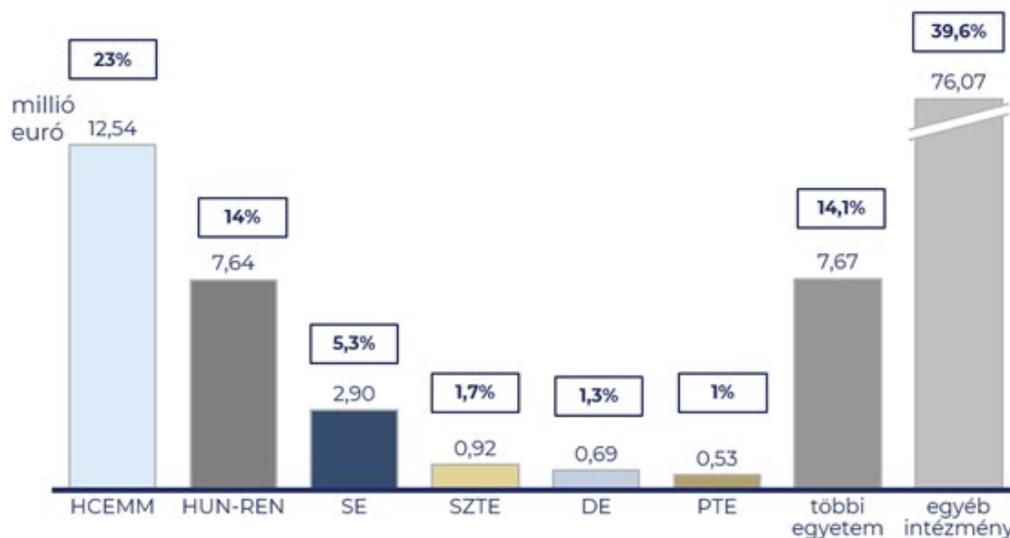
**Die Semmelweis Universität schneidet unter den ungarischen medizinischen Universitäten bei H2020-Anträgen im Bereich „medical and health sciences“ am besten ab, doch sind die insgesamt erhaltenen Beträge im internationalen Vergleich gering – ebenso sind die kurzfristigen Aussichten ungünstig.**

Im Hinblick auf internationale Drittmiteleinahmen zeigen die Förderungen im Bereich „medical and health sciences“ im Rahmen von H2020, dass **die Semmelweis Universität insgesamt und pro Person (pro Dozentin/Dozent oder Forscherin/Forscher) die erfolgreichste der ungarischen Hochschulen war.** Sie gewann 5,3 % der an ungarische Forschungseinrichtungen vergebenen Mittel (die anderen medizinischen Universitäten lagen bei 1–1,7 %) und hält zudem einen Anteil von 33 % an der HCEMM Nonprofit Kft., die die meisten Mittel erhalten hat. Allerdings liegen die im Rahmen von H2020 erhaltenen Fördermittel **im internationalen Vergleich deutlich unter dem Niveau ausländischer Konkurrenzinstitutionen.** Zudem sind die Zuwendungen aus Horizon Europe nach dem EU-

Ratsbeschluss vom Dezember 2022, der die modellwechselnden Universitäten von der EU-Finanzierung ausschließt, nahezu vollständig zurückgegangen.

#### 10 14: Bewerbungserfolg der Semmelweis Universität

### H2020 medical and health sciences területen megítélt források a teljes időszakban



Anmerkung: Berechnung auf Grundlage der von der Cordis-Datenbank verwendeten Euroscivoc-Klassifikation

Quelle: Cordis

Im Bereich „medical and health sciences“ im Rahmen von H2020 zugewiesene Mittel für den gesamten Zeitraum

Millionen EUR

HCEMM The Hungarian Centre of Excellence for Molecular Medicine

HUN-REN Ungarisches Forschungsnetzwerk

Semmelweis Universität (SE)

Universität Szeged (SZTE)

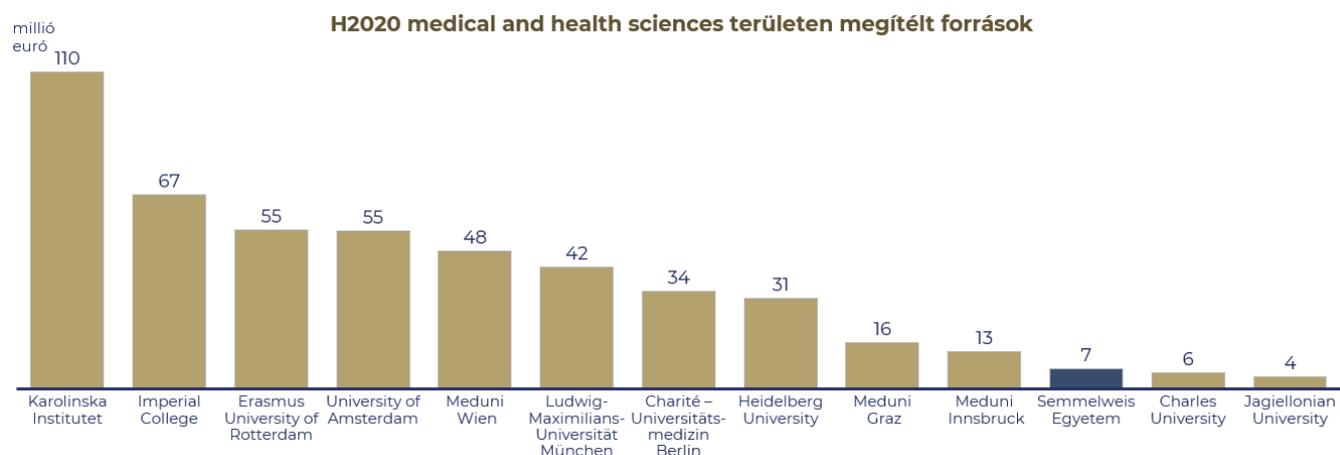
Universität Debrecen (DE)

Universität Pécs (PTE)

többi egyetem: andere Universitäten

egyéb intézmény: andere Institutionen

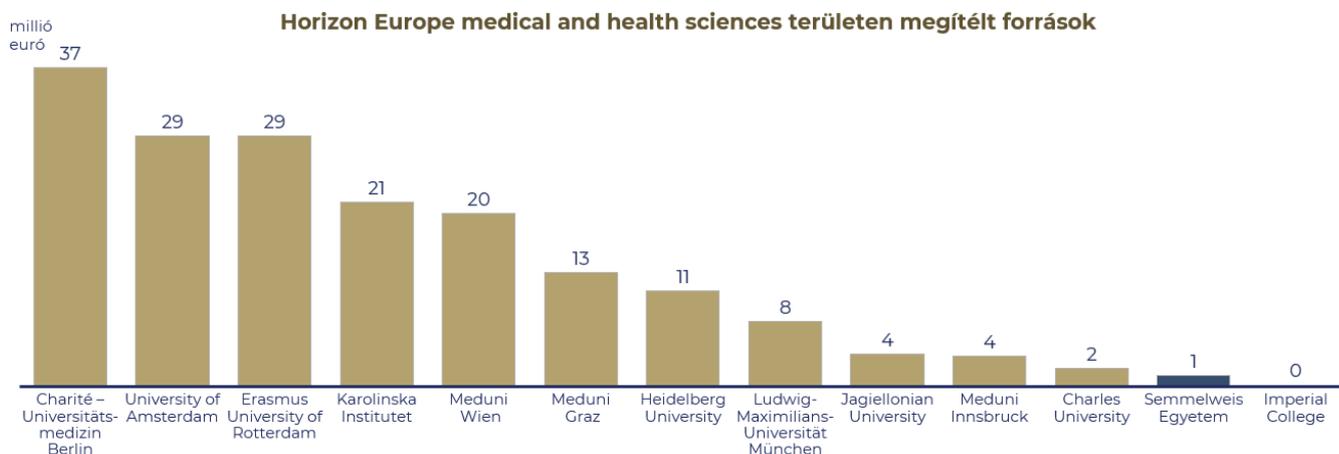
11 15: Bewerbungserfolg der Konkurrenten der Semmelweis Universität



Anmerkung: Berechnung auf Grundlage der von der Cordis-Datenbank verwendeten Euroscivoc-Klassifikation. Der SE-Zuschuss umfasst auch 1/3 des von der HCEMM Nonprofit Kft. gewährten Zuschusses.

Quelle: Cordis

Im Bereich „medical and health sciences“ im Rahmen von H2020 zugewiesene Mittel  
Millionen EUR



Anmerkung: Berechnung auf Grundlage der von der Cordis-Datenbank verwendeten Euroscivoc-Klassifikation

Quelle: Cordis

Im Bereich „medical and health sciences“ im Rahmen von Horizon Europe zugewiesene Mittel  
Millionen EUR

**Die Publikationsleistung der Semmelweis Universität hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten vervierfacht und ist auch international vergleichbar.**

**Die Zahl der Publikationen stieg zwischen 2000 und 2023 von 416 auf 1524 – also nahezu auf das Vierfache.** Der Field-Weighted Citation Index (FWCI), der angibt, wie viel mehr (oder weniger) Zitate ein Artikel, an dem eine Forscherin/ein Forscher der Semmelweis-Universität mitgewirkt hat, im Vergleich zum Fachgebietsdurchschnitt erhalten hat, sank zwischen 2018 und 2021 von 2,06 auf 1,6. Trotz des Rückgangs liegt dieser Wert weiterhin deutlich über dem der anderen medizinischen Universitäten sowie dem gesamtungarischen Durchschnitt (zwischen 0,92 und 1,37 im Jahr 2021) und nähert sich dem Wert des auf Platz 39 des Times Higher Education Rankings liegenden Karolinska-Instituts (1,86).

#### 12 16: Anzahl der Publikationen der Semmelweis Universität 2000–2023



Quelle: InCites, 15.05.2024

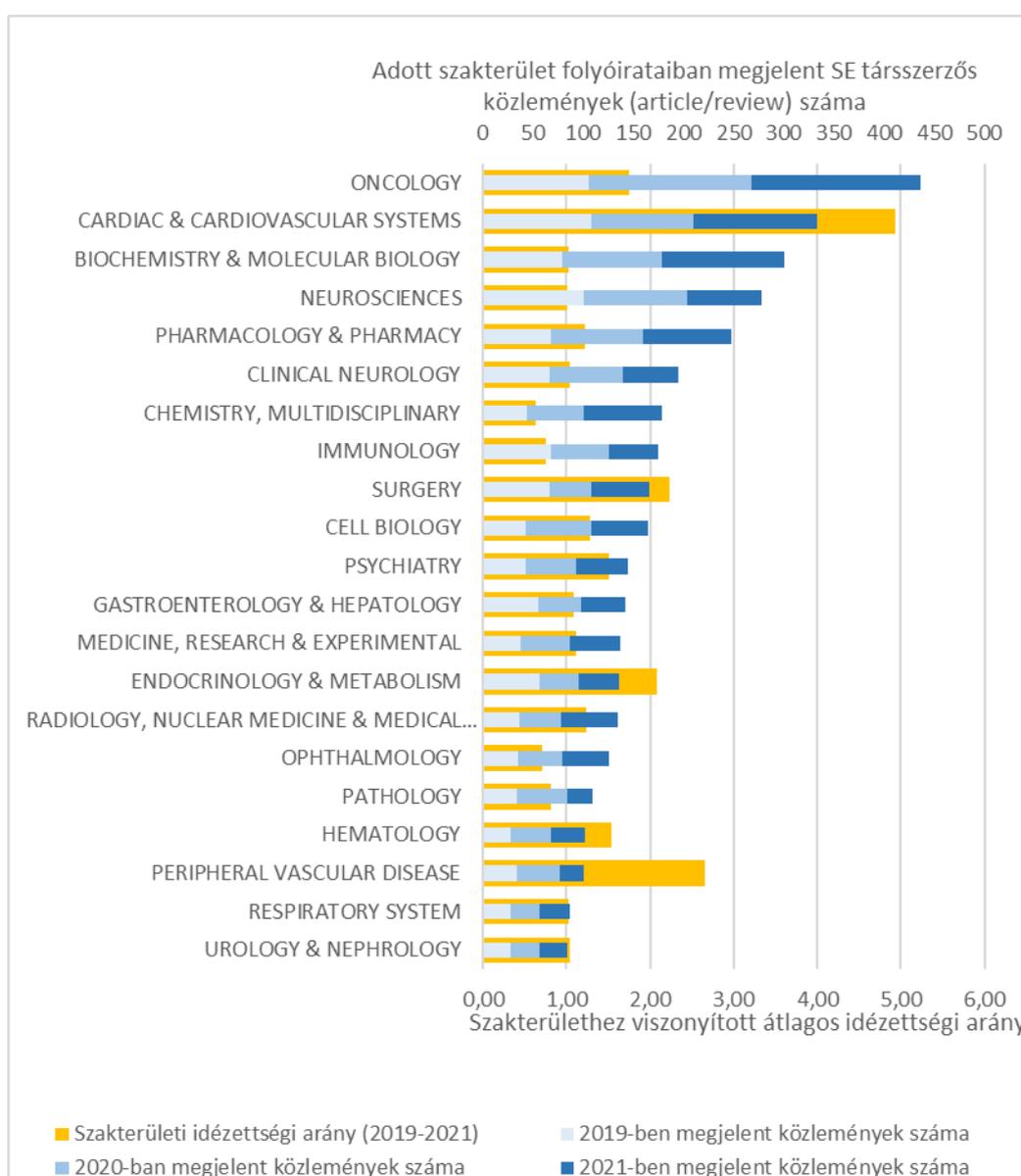
**Zahl der Publikationen**

2023-ra nem végleges adatok: Daten für 2023 vorläufig

db: Stück

Die meisten Publikationen im Zeitraum 2019–2021 wurden in den Bereichen **Onkologie, Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie Biochemie und Molekularbiologie veröffentlicht**. Besonders häufig zitiert wurden Arbeiten aus den Bereichen Herz-Kreislauf-Erkrankungen, periphere Gefäßerkrankungen, Endokrinologie und Stoffwechsel sowie Chirurgie.

13 17: Anzahl der von SE-Koautoren veröffentlichten Artikel/Reviews in Fachzeitschriften des jeweiligen Fachgebiets



*Quelle: Scival*

### Anzahl der von SE-Koautoren veröffentlichten Artikel/Reviews in Fachzeitschriften des jeweiligen Fachgebiets

Szakterülethez viszonyított átlagos idézettségi arány: Durchschnittliche Zitationsrate im Vergleich zum jeweiligen Fachgebiet

szakterületi idézettségi arány: fachspezifische Zitationsrate

2020-ban megjelent közlemények száma: Anzahl der im Jahr 2020 veröffentlichten Publikationen

2019-ben megjelent közlemények száma: Anzahl der im Jahr 2019 veröffentlichten Publikationen

2021-ben megjelent közlemények száma: Anzahl der im Jahr 2021 veröffentlichten Publikationen

**Die Publikationsleistung der Fakultäten variiert stark.** Die meisten in internationalen Datenbanken indextierten Publikationen stammen von der Fakultät für Medizin (ÁOK, 6824), gefolgt von der Fakultät für Pharmazeutische Wissenschaften (GYTK, 481) und dem Zentrum für Translationale Medizin (368). **Der Unterschied ist größtenteils auf unterschiedliche Personalschlüssel zurückzuführen.** Dies zeigt sich auch darin, dass das Zentrum für Translationale Medizin die höchste Zahl an Publikationen pro Person (pro Dozentin/Dozent oder Forscherin/Forscher) aufweist, während ÁOK und GYTK in dieser Hinsicht ähnliche Werte erzielen.

#### 14 18: Publikationsleistung der Mitarbeitenden der Semmelweis Universität



*Quelle: Semmelweis Universität, Website der Zentralbibliothek*

2019–2023 közötti publikációk száma karonként: Anzahl der Publikationen nach Fakultäten 2019–2023

Nemzetközi adatbázisban indexelt teljes tudományos közlemények száma: Anzahl der in internationalen Datenbanken indextierten vollständigen wissenschaftlichen Publikationen

Nemzetközi adatbázisokban indexelt teljes tudományos közlemények száma/FTE: Anzahl der in internationalen Datenbanken indexierten vollständigen wissenschaftlichen Publikationen/FTE

### 3.4 Medizinische Versorgung

**Die Grundlage des Betriebs der Universität bildet der Dreiklang aus theoretischer Bildung, Forschung und Medizinischer Versorgung.** Das Klinikum spielt eine unverzichtbare Rolle in der Patientenversorgung auf nationaler und zentralungarischer Ebene. Im Gegensatz zu den medizinischen Fakultäten in den ländlichen Regionen und ihren zugehörigen klinischen Zentren fehlten jedoch im klinischen Portfolio der Semmelweis Universität bislang bestimmte Fachbereiche, die für die Ausbildung notwendige Versorgungskapazitäten bereitstellen. **In der letzten Zeit hat die Universität hierbei, insbesondere durch die erfolgreiche Integration der traumatologischen, muskuloskelettalen und neurochirurgischen Rehabilitationsversorgung in die Universitätsstruktur, Fortschritte erzielt.** Die weiterhin bestehenden Lücken hinsichtlich Kapazitäten, Fachrichtungen sowie diagnostischer und therapeutischer Möglichkeiten betreffen jedoch nicht nur die Patientenversorgung, sondern stellen auch in der gradualen und postgradualen Ausbildung im Gesundheitswesen ein Defizit dar. Ebenso kann auf diesen Gebieten die wissenschaftliche Tätigkeit der Semmelweis Universität nur in Kooperation erfolgen, was sich im internationalen Wettbewerb mit anderen Hochschulen nachteilig auf die Platzierung in internationalen Rankings auswirkt.

**Nach den Entwicklungen und Integrationen wurde die Semmelweis Universität zum größten Gesundheitsversorger des Landes.**

#### 3.4.1 Die Rolle und Bedeutung der Semmelweis Universität im ungarischen Gesundheitswesen

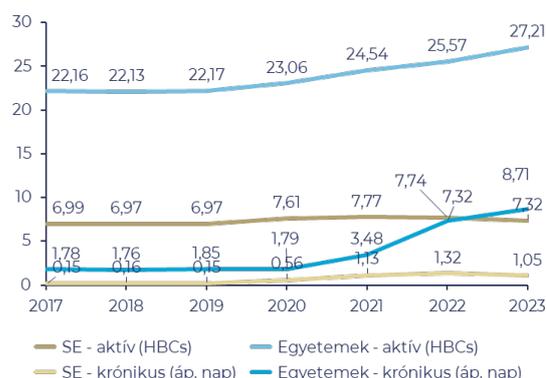
**Infolge gesundheits- und hochschulpolitischer Entscheidungen der letzten Jahre hat die Bedeutung der vier großen klinischen Zentren des Landes im Gesundheitssystem erheblich zugenommen.** Diese vier Zentren stellen 16,5 % der landesweiten stationären Bettenkapazität bereit und behandeln knapp 22 % der stationären Behandlungsfälle. Innerhalb dieser vier Zentren kommt der Semmelweis Universität eine herausragende Rolle zu: Im Jahr 2024 erbringt das Klinische Zentrum rund 10 % aller stationären Versorgungsleistungen des Landes.

*15 20: Anteil der klinischen Zentren und der Semmelweis Universität an stationären Fällen und verrechneten Leistungen in der stationären Versorgung (2017–2023)*

Ellátott esetekből részesedés 2017-2023 (%)



Ellátott teljesítményből részesedés 2017-2023 (%)



Quelle: NEAK

### Anteil versorgter Fälle 2017–2023 (%)

SE aktiv ellátás

Se krónikus ellátás

Egyetemek – aktiv ellátás

Egyetemek – krónikus ellátás

### Anteil an der erbrachten Leistung 2017–2023 (%)

SE – aktiv (HbCs): SE – aktiv (DRGs)

SE – krónikus (ápolási nap): SE – chronisch (Pflegetage)

Egyetemek – aktiv (HbCs): Universitäten - aktiv (DRGs)

Egyetemek – krónikus (ápolási nap): Universitäten – chronisch (Pflegetage)

**Das Klinische Zentrum betreibt 42 medizinische Versorgungseinheiten und gewährleistet in 38 Fachrichtungen die höchste Versorgungsstufe.**

Innerhalb der medizinischen Versorgung ist der Anteil der ambulanten Versorgung und der Labordiagnostik geringer. Die Universität stellt 5 % der landesweiten ambulanten Leistungen sowie 2 % des Laborbudgets.

**Im Mittelpunkt der Patientenversorgung steht die komplexe, progressive stationäre Patientenversorgung. Die dazu notwendige ambulante Versorgung und Labordiagnostik wurden in den letzten Jahren weiter ausgebaut.**

Im Gegensatz zu den ländlichen klinischen Zentren hat die Universität ihr Profil beibehalten, das auf Fälle mit hohem Versorgungsbedarf auf nationaler und regionaler Ebene fokussiert ist. Sie hat nicht die Rolle eines Stadtkrankenhauses übernommen, das als alleiniger stationärer Anbieter eines Komitats agiert.

**Dies eröffnet die Möglichkeit, dass sich die klinische Leitung verstärkt auf klinische Exzellenz und die Entwicklung klinischer Studien konzentriert – ein Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Universität. In mehreren Bereichen nimmt die**

**Universität eine führende Rolle auf nationaler und regionaler Ebene bei der Einführung neuer Versorgungsformen ein.**

### **3.4.2 Betrieb des Klinischen Zentrums**

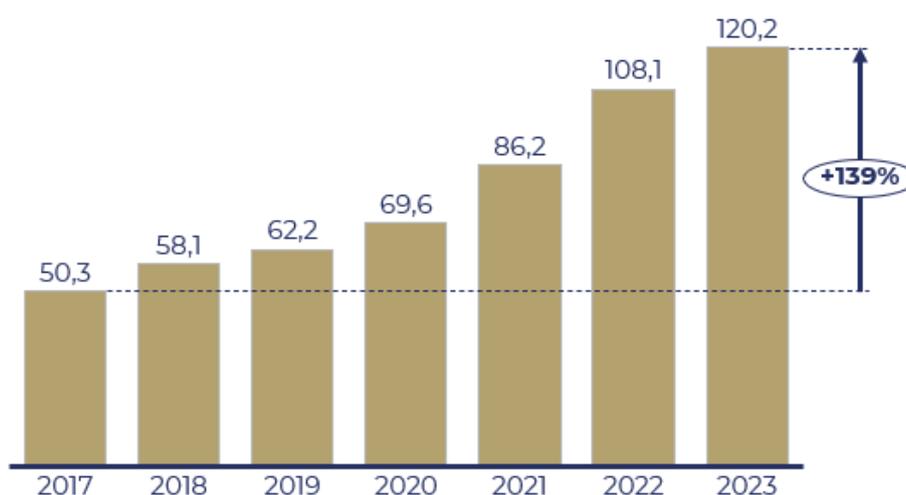
Im Klinischen Zentrum sind über 5.000 medizinische Fachkräfte täglich in der Patientenversorgung tätig. Sie sind auf acht Versorgungsblöcke verteilt, in denen die jeweiligen Fachrichtungen untergebracht sind. Die baulichen Gegebenheiten und der Zustand der Gebäude erfordern erhebliche Investitionen. Aus diesem Grund können die höchsten Qualitätsstandards in der Patientenversorgung sowie die Bedingungen für die praktische Ausbildung derzeit nur eingeschränkt erfüllt werden. **Es laufen kontinuierlich Entwicklungsmaßnahmen und es besteht die Notwendigkeit zur Kapazitätserweiterung.**

Der Anteil der Universität am Gesundheitsversicherungsfonds lag im Jahr 2023 bei 5 %. Diese Zahl umfasst nur teilweise die Finanzierung jener Einrichtungen, die im Laufe des Jahres in die Universität eingegliedert wurden. Der Gesundheitsversicherungsfonds beinhaltet sämtliche Mittel für Sachleistungen, einschließlich der Primärversorgung und der Finanzierung hochpreisiger Krankenhausmedikamente.

**Die Einnahmen des Klinischen Zentrums aus der Patientenversorgung beliefen sich im Jahr 2023 auf 120 Milliarden HUF, was 52 % der gesamten Universitätseinnahmen entspricht.** Für 2024 ist ein weiterer Anstieg dieser Summe zu erwarten, was den Anteil der Patientenversorgung an den Gesamteinnahmen weiter erhöht.

**Das Klinische Zentrum zählt zu den wenigen stationären Versorgungseinrichtungen, die keine nennenswerte Verschuldung aufgebaut haben. Daher war es nicht erforderlich, erhebliche Mittel aus dem Gesundheitsversicherungsfonds zur Aufrechterhaltung des Betriebs bereitzustellen.**

*16 21: Anteil der Semmelweis Universität an den Auszahlungen des Gesundheitsversicherungsfonds und deren Entwicklung (2017–2023)*

**E-Alap részesedés 2017-2023 (%)****E-Alap kifizetés 2017-2023 (mrd Ft)**

Quelle: NEAK

**E-Alap részesedés 2017–2023 (%) - Anteil am Gesundheitsversicherungsfonds 2017–2023 (%)**

**E-Alap kifizetés 2017–2023 – Auszahlung aus dem Gesundheitsversicherungsfonds 2017–2023 (Milliarden HUF)**

Teljes kassza – Gesamtkasse

Szakellátás (krónikus ellátás nélkül) – Fachärztliche Versorgung (ohne chronische Versorgung)

Krónikus ellátás – Chronische Versorgung

Das Klinische Zentrum nimmt nicht aktiv an der privaten Gesundheitsversorgung teil. Diese Leistungen werden von der Semmelweis Prémium Kft. erbracht. Der Anteil der Universität an der privaten Gesundheitsversorgung ist derzeit gering, es besteht jedoch das Ziel, diesen Anteil zu erhöhen und mehr universitäre Mitarbeitende in die private Versorgung einzubinden.

Die Bedeutung des Klinischen Zentrums in der Patientenversorgung der zentralen Region hat sich deutlich erhöht. Während des COVID-Zeitraums kam es – im Gegensatz zu vielen anderen Einrichtungen – kaum zu Kapazitätsausfällen oder einem signifikantem Rückgang der Fallzahlen. Infolgedessen wurde das Klinische Zentrum in den letzten Jahren zunehmend als Ersatzversorger eingesetzt, wenn andere Einrichtungen Patientinnen oder Patienten nicht aufnehmen konnten. Allein in den Jahren 2022 und 2023 gab es über 120 solcher Zuweisungen, was zu einer erheblichen Steigung der Arbeitsbelastung und Patientenzahlen in den Kliniken führte.

### 3.5 Bewertung des Tätigkeitsbereichs der dritten Mission

Im Rahmen ihrer Third-Mission-Aktivitäten legt die Semmelweis Universität **besonderen Wert auf die Nutzung der institutionellen Fachkompetenz sowie auf die Förderung und Ausschöpfung der direkten gesellschaftlichen Teilhabe ihrer Bürgerinnen/Bürger**. Die Universität unternimmt regelmäßig Anstrengungen zur Förderung der gesellschaftlichen Resilienz, zur Bewältigung sozialer Herausforderungen im Gesundheitswesen, zur Unterstützung der Klimaschutzbemühungen unseres Landes sowie zur sozial sensiblen Unterstützung ihrer Mitarbeitenden.

#### 3.5.1 Aus der Tätigkeiten der Institution stammende Tätigkeitsbereiche der dritten Mission

**Die Semmelweis Universität übernimmt in ihren Tätigkeitsbereichen Verantwortung für die Verbesserung der gesellschaftlichen Vorbereitung und die Stärkung der gesellschaftlichen Resilienz.**

Der Aufgabenbereich der Universität geht in Bildung, Forschung und Patientenversorgung über die im Gründungsdokument explizit festgelegten Schwerpunkte hinaus. Ihre **Tätigkeitsbereiche der dritten Mission** erweitert die Institution unter anderem **im Rahmen des Alumni-Botschafterprogramms**, das neben der Stärkung der Kommunikation und dem Imageaufbau der Universität auch die Unterstützung des **Tätigkeitsbereichs der dritten Mission** zum Ziel hat.

Im Rahmen ihrer Bildungstätigkeit übernimmt die Universität über die direkt oder indirekt auf den Arbeitsmarkt bezogenen Aus-, Weiter- und Fortbildungsaufgaben hinaus eine Rolle bei **der Aufklärung, Informierung und Bildung älterer Menschen sowie bei der Erweiterung ihres Wissens im Rahmen der „Senioren-Akademie“ und trägt dadurch zur Verbesserung ihrer Lebensqualität bei.**

**Die Semmelweis Universität misst der Popularisierung der Wissenschaft große Bedeutung bei. Sie vermittelt das an der Universität angesammelte Wissen mit**

**unbestreitbarer fachlicher Kompetenz, um die Bevölkerung verlässlich zu informieren und zu bilden.** Die Ergebnisse ihrer wissenschaftlichen Arbeit präsentiert sie seit 15 Jahren im Rahmen der **Veranstaltungsreihe Nacht der Forschung** einem breiten gesellschaftlichen Publikum. Die jährlich an rund 20 Standorten der Universität stattfindende Veranstaltungsreihe umfasst durchschnittlich 200 Programme und erreicht mehrere tausend Besucherinnen und Besucher, denen sie die Errungenschaften der Gesundheits- und Medizinwissenschaften, die Art der Forschungsarbeit sowie die Herausforderungen der Gegenwart näherbringt. Auch die im Rahmen der **Simmelweis Gesundheitstage** organisierten Veranstaltungen spielen eine wichtige Rolle bei der Popularisierung dieser Aktivitäten, der Verbreitung zugänglicher Informationen und Dienstleistungen sowie der gesellschaftlichen Sensibilisierung.

**An der András Pető Fakultät unterstützt die Universität durch die berufliche Förderung junger Menschen mit Behinderungen sowie durch die Tages- bzw. soziale Beschäftigung von Erwachsenen mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit deren Integration bzw. Reintegration in den Arbeitsmarkt** und steigert zugleich ihre Lebensqualität. Die Versorgung von Kindern und Erwachsenen mit Behinderungen ermöglicht es Eltern und Betreuungspersonen, vor Ort einer Beschäftigung nachzugehen und so das Lebensniveau der Familien aufrechtzuerhalten. Durch die Zusammenarbeit mit lokalen Schulen, Kindergärten und Kinderkrippen sowie die konduktive Förderung von Bedürftigen und Menschen mit Behinderungen trägt die Institution auch zur sozialen Integration behinderter Kinder bei.

**Die Simmelweis Universität spielt in ihren Tätigkeitsbereichen in Ungarn eine aktive Rolle bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen und bei der Gestaltung gesellschaftlicher Reaktionen.**

Als führende medizinische Institution Ungarns ist sich die Universität ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Sie wurde nicht nur fähig, sich an der Lösung gesundheitlicher Herausforderungen von nationaler Bedeutung zu beteiligen, sondern auch diese Prozesse durch ihre **Versorgungskapazitäten und wissenschaftliche Kompetenz fachlich anzuleiten und eine glaubwürdige Kommunikation gegenüber der Gesellschaft zu gewährleisten.** Entsprechend spielte sie während der größten globalen Gesundheitskrise des 21. Jahrhunderts, der COVID-19-Pandemie, nicht nur eine Rolle bei der Bekämpfung des Virus und im Impfprogramm, sondern war auch aktiv an therapeutischen und epidemiologischen Forschungsarbeiten sowie an der gesellschaftlichen Kommunikation beteiligt.

Ebenso spielt die Universität eine führende Rolle bei der Entwicklung der interaktiven Kommunikation zwischen Gesundheitseinrichtungen und Bevölkerung. Das Programm **Simmelweis HELP** stellt der Bevölkerung eine verlässliche medizinisch-wissenschaftliche Wissensbasis zur Verfügung und unterstützt mit modernen Dienstleistungen die Zusammenarbeit zwischen dem Versorgungssystem und der Bevölkerung.

Schließlich unterstützt die Universität die Umsetzung wissenschaftlicher Missionen von nationalökonomischer Bedeutung und übernimmt mit der Gründung des Lehrstuhls für Flug- und Raumfahrtmedizin eine aktive Rolle in der Ausbildung und Entsendung von Forschungskosmonauten im Rahmen des **HUNOR-Programms.**

### 3.5.1 Tätigkeitsbereiche der dritten Mission mit dem Ziel der Nachhaltigkeit

**Die Semmelweis Universität reduziert systematisch ihre Kohlendioxid-Emission, um ihre Wirtschaft nachhaltiger zu gestalten und die Klimaschutzbemühungen Ungarns zu unterstützen.**

Die Universität verfügt über ein gezieltes Maßnahmenpaket zur Kontrolle und Reduktion ihrer Kohlendioxid-Emission. Mithilfe dieses Maßnahmenpakets konnte sie im Zeitraum **2022–2023 ihren Gasverbrauch im Bildungsbereich um 25 % senken.**

**Die Universität engagiert sich für die nachhaltige Sicherstellung geistiger Leistungen und organisatorischer Erfolge, übernimmt Verantwortung für die Rahmenbedingungen der geistig-wertschöpfenden Tätigkeiten ihrer Mitarbeitenden, für die Lösung sozial bedingter Benachteiligungen ihrer Beschäftigten sowie für die Unterstützung und Anerkennung gesellschaftlich relevanter Leistungen.**

Die materielle und moralische Anerkennung der Beschäftigten ist nur ein Teilaspekt ihrer Wertschätzung. Als größte Gesundheitseinrichtung Ungarns legt die Universität großen Wert auf die Gestaltung eines Arbeitsumfelds, das die Lebensqualität der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflusst, sowie auf den Erhalt ihrer körperlichen und seelischen Gesundheit, unter anderem durch Mitarbeiterberatungen, Vorsorgeprogramme und Grundversorgungsdienste.

Zur Unterstützung benachteiligter Mitarbeitender hat **die Universität den Sozialen Krisenfonds eingerichtet, aus dem in schwierigen Lebenssituationen finanzielle Unterstützung gewährt wird.**

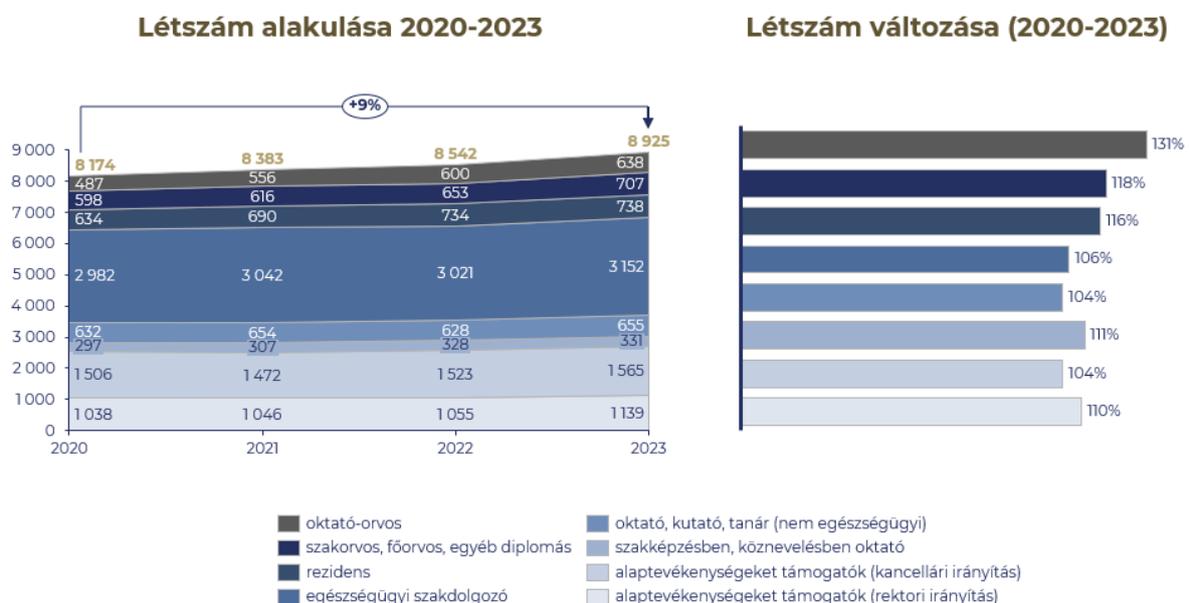
### 3.6 Bewertung des universitären Betriebs

#### 3.6.1 Bewertung der Personal-Ressourcen

Die Universität ist ein wettbewerbsfähiger Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt, die Löhne steigen, so dass sie ihre Dozentinnen/Dozenten und ihr medizinisches Personal halten konnte und die Zahl der Mitarbeitenden wächst. Der Personalzuwachs und die Einkommenssteigerung betrafen vor allem den Bereich der Dozentinnen/Dozenten, Forschenden und Fachärztinnen/Fachärzten. Die Situation der Fachkräfte im Gesundheitswesen verdient jedoch besondere Aufmerksamkeit – sowohl in Bezug auf die Alterspyramide als auch auf die Vergütung.

Die Zahl der an der Universität Beschäftigten ist innerhalb von drei Jahren um 9 % gestiegen. Der größte Zuwachs war in der Kategorie der Dozentinnen/Dozenten in der Medizin zu verzeichnen (31 %). Dieses Wachstum folgte dem Anstieg der Studierendenzahlen. Ebenfalls signifikant war der Zuwachs bei den Fachärztinnen/Fachärzten (18 %) und den Assistenzärztinnen/Assistenzärzten (16 %). Der Zuwachs an Ärztinnen/Ärzten überstieg deutlich den Anstieg der Zahl der medizinisch-technischen Fachkräfte (6 %). Die Zahl der Mitarbeitenden, die in den der Kanzlerin/dem Kanzler unterstellten Organisationseinheiten beschäftigt sind, wuchs weniger stark als der Umfang der Haupttätigkeiten.

17 22: Entwicklung der Beschäftigtenzahl an der Semmelweis Universität



Quelle: Semmelweis Universität

**Entwicklung der Beschäftigtenzahl 2020-2023****Veränderung der Beschäftigtenzahl 2020-2023**

oktató – Ärztin/Arzt mit Lehrtätigkeit

szakorvos, főorvos, egyéb diplomás – Fachärztin/Facharzt, Oberärztin/Oberarzt, sonstiges medizinisches Fachpersonal mit Hochschulabschluss

rezidens – Assistenzärztin/Assistenzarzt

egészségügyi szakdolgozó – medizinisch-technisches Fachpersonal

oktató, kutató, tanár (nem egészségügyi) - Dozentinnen/Dozenten, Forschende, Lehrkräfte (nicht medizinisch)

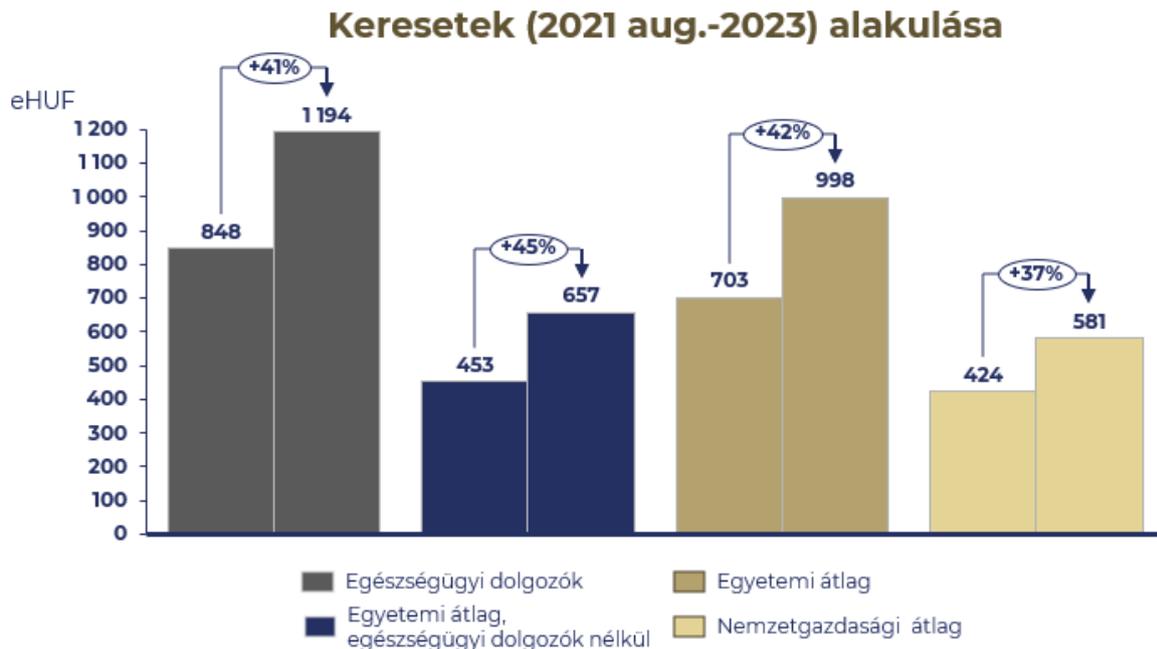
szakképzésben, köznevelésben oktató – Lehrkräfte in der Berufs- und Allgemeinbildung

alaptevékenységeket támogatók (kancellári irányítás) – Unterstützendes Personal in den Kernbereichen (der Kanzlerin/dem Kanzler unterstellt)

alaptevékenységeket támogatók (rektori irányítás) – Unterstützendes Personal in den Kernbereichen (der Rektorin/dem Rektor unterstellt)

**Die Alterspyramide der Ärztinnen/Ärzte, Dozentinnen/Dozenten und Forschenden ist insgesamt als ausgewogen zu betrachten.** In der Gruppe der medizinisch-technischen Fachkräfte, im Bereich der öffentlichen Bildung sowie bei unterstützenden Mitarbeitenden sind weniger jüngere Beschäftigte vertreten, jedoch ist die Lage in keinem dieser Bereiche als kritisch einzustufen. Bei den medizinisch-technischen Fachkräften im Gesundheitswesen ist der Anteil der kurz vor der Pensionierung stehenden Personen jedoch hoch. Zwischen 2021 und 2023 hat die Semmelweis Universität die Gehälter ihrer Mitarbeitenden insgesamt stärker erhöht als der nationale Bruttodurchschnittslohn.

## 18 23: Entwicklung der Personalentgelte an der Semmelweis Universität



*Quelle: Semmelweis Universität, Semmelweis Universität, Zentrale Statistikbehörde (KSH)*

### Entwicklung der Personalentgelte (Aug. 2021–2023)

Egészségügyi dolgozók - Medizinisches Personal

Egyetemi átlag egészségügyi dolgozók nélkül - Universitätsdurchschnitt (ohne medizinisches Personal)

Egyetemi átlag - Universitätsdurchschnitt

Nemzetgazdasági átlag - Nationaler Bruttodurchschnittslohn

eHUF – Tausend HUF

### 3.6.2 Bewertung der finanziellen Haushaltsführung

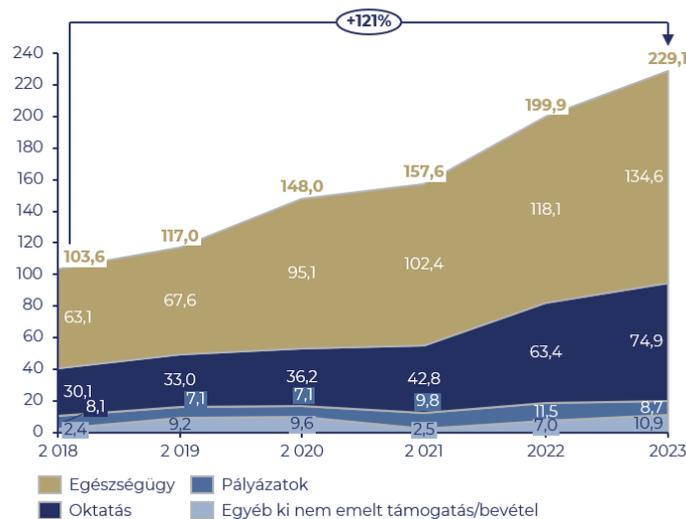
**Zwischen 2018 und 2023 sind sowohl die Einnahmen (121 %) als auch die Ausgaben (119 %) deutlich gestiegen, wobei das finanzielle Gleichgewicht gewahrt blieb. Innerhalb der Einnahmenstruktur nahmen die Zuschüsse stärker zu als die Eigeneinnahmen, die zum Großteil aus dem Bildungsbereich stammen. Rund 58 % der Ausgaben entfallen auf Personalkosten, deren Anteil an der Gesamtausgabenstruktur in den letzten fünf Jahren zugenommen hat.**

Das Universitätsbudget ist in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen und bleibt weiterhin im Gleichgewicht. Die Einnahmen der Universität **stiegen** zwischen 2018 und 2023 **um 121 %** – deutlich mehr als die Löhne und der Verbraucherpreisindex. Die Einnahmen in

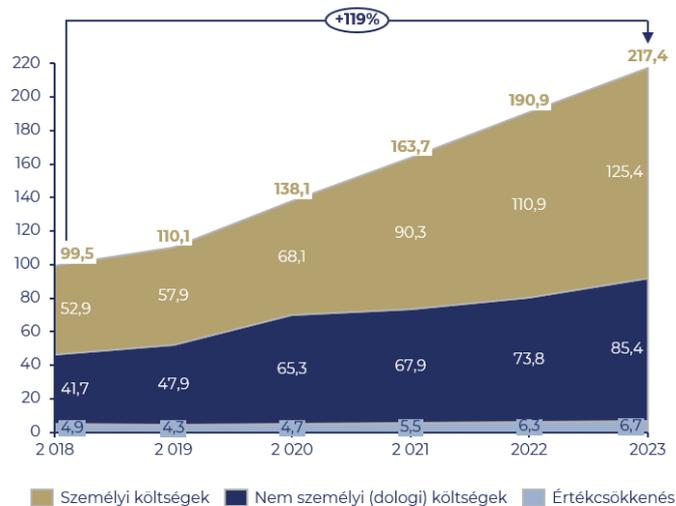
den Bereichen Gesundheitswesen und Bildung haben sich im Vergleich zu 2018 verdoppelt, während Fördermittel und sonstige Einnahmen in diesem Zeitraum stagnierten und somit ihr Anteil an der Einnahmenstruktur gesunken ist. Sowohl im Gesundheitswesen als auch im Bereich Bildung und Forschung sind die zuschussbasierten Einnahmen stärker gestiegen als die Eigeneinnahmen (unter anderem infolge der durch den Modellwechsel bedingten Änderungen der Finanzierung), wodurch der Anteil der Eigeneinnahmen zwischen 2018 und 2023 insgesamt von 19,5 % auf 15,3 % zurückging.

Abbildung 24: Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Semmelweis Universität

**Bevételek alakulása (2018-2023, mrd Ft)**



**Költségek alakulása (2018-2023, mrd Ft)**



Quelle: Semmelweis Universität

**Entwicklung der Einnahmen (2018–2023, Mrd. HUF)**

Egészségügy – Gesundheitswesen

Oktatás – Bildungswesen

Pályázatok – Förderprogramme

Egyéb ki nem emelt támogatás/bevétel - Sonstige, nicht aufgeführte

Unterstützung/Einnahmen

**Entwicklung der Ausgaben (2018–2023, Mrd. HUF)**

Személyi költségek - Personalkosten

Nem személyi (dologi) költségek – Nicht-Personalkosten (Sachkosten)

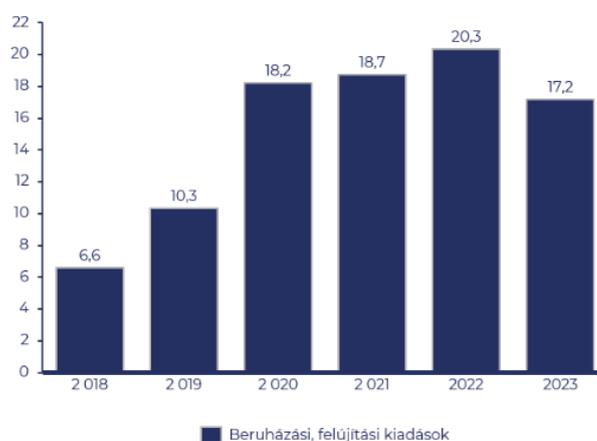
Értékcsökkenés - Abschreibungen der Kosten

In dem betrachteten Zeitraum stammten 70–72 % der Eigeneinnahmen aus der Bildung, wobei den Einnahmen aus Studiengebühren in Fremdwährung eine herausragende Rolle zukommt. Innerhalb der Eigeneinnahmen stiegen die Studiengebühren maßgeblich aufgrund der gestiegenen Studierendenzahlen. Der in HUF gerechnete Betrag der in Fremdwährung gezahlten Studiengebühren konnte jedoch der Inflation und der Entwicklung der inländischen Durchschnittslöhne nicht folgen. Die Ausgaben stiegen – im Einklang mit den Einnahmen – innerhalb von fünf Jahren um 119 %. Der Anteil der Personalkosten stieg in der Gesamtausgabenstruktur (mit leichten Schwankungen) von 53,2 % auf 57,7 %, was unter anderem auf die Erhöhung der Arzthonorare zurückzuführen ist. Auch die Sachausgaben nahmen entsprechend zu, wobei ihr Anteil an den Gesamtausgaben ebenfalls Schwankungen unterlag.

Neben der Entwicklung der Sachkosten ist **insbesondere das Volumen der Ausgaben für Renovierungen und Investitionen erwähnenswert: Diese haben sich in den letzten fünf Jahren nahezu verdreifacht** (von 6,6 Mrd. HUF auf 17,2 Mrd. HUF). Trotz steigender Baupreise konnte somit auch das Volumen der renovierten baulichen Flächen deutlich gesteigert werden.

19 25: *Entwicklung der Investitions- und Renovierungsausgaben der Semmelweis Universität*

**Beruházási, felújítási kiadások\*\* alakulása  
(2018-2023, mrd Ft)**



**Beruházási, felújítási kiadások\*\* alakulása (2018-2023, Mrd. HUF)**  
**Investitions- und Renovierungsausgaben\*\* (2018–2023, Mrd. HUF)**  
Beruházási, felújítási kiadások - Investitions- und Renovierungsausgaben

### 3.7 Zusammenfassende Feststellungen

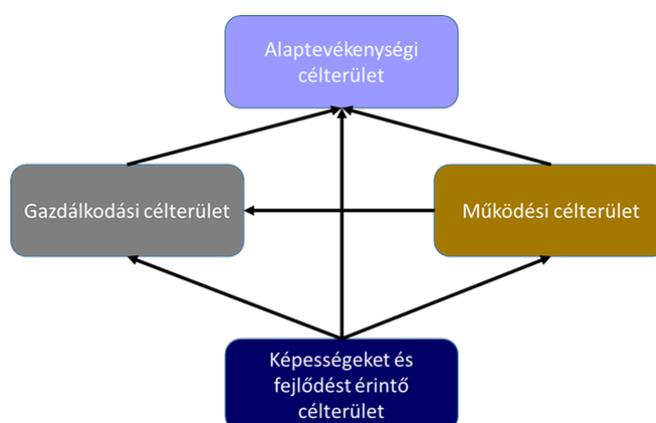
Nach dem Modellwechsel im Jahr 2021 haben wir eine Entwicklung eingeleitet, bei der die Semmelweis Universität realistische Chancen hat, als erste ungarische Universität zu den 100 besten Universitäten der Welt zu gehören. In den vergangenen Jahren wurden in allen Bereichen unserer Tätigkeit Entwicklungen und Reorganisationen vorgenommen, um in jeder Hinsicht Fortschritte zu erzielen. In der Situationsanalyse haben wir zahlreiche Ergebnisse, Herausforderungen und Entwicklungsfelder identifiziert, die im Folgenden zusammengefasst werden:

#### Die wichtigsten Herausforderungen und Chancen aus unserem Umfeld:

- Prognosen zufolge wird die weltweite Nachfrage nach Studiengängen im Bereich des Gesundheitswesens und der Bildung im Zusammenhang mit der Verbesserung der Lebensqualität zunehmen. Parallel dazu erfährt auch das technologische Umfeld einen Wandel.
- Die nach 2010 geborene Generation Alpha fordert neue pädagogische Ansätze und Dienstleistungen. Das wiederum fordert von den Universitäten mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.
- Die alternden Gesellschaften Europas stellen wachsende Herausforderungen an Gesundheitserhalt, Heilung und Finanzierung – dies wirkt sich unmittelbar auf unseren traditionellen Aufgaben-Dreiklang aus.

## 4. Festlegung strategischer Ziele

Ausgehend von der Missionsdeklaration hat die Universität ihre Ziele anhand von vier kausal zusammenhängenden Zielbereichen interpretiert und strukturiert, die der Logik des Leistungsmanagements entsprechen: Zielbereiche der Haupttätigkeit: Bildung, Forschung und der dritte Aufgabenbereich unserer Mission. Zielbereich des Managements: die funktionalen Managementbereiche der Universität einerseits und die Planungs-, Organisations-, Führungs- und Kontrollsysteme, die in den Diensten des Managements stehen, andererseits. Der operative Zielbereich betrifft die institutionellen Prozesse sowie die Qualität des universitären Prozessmanagements. Der Zielbereich für Kompetenzen und Entwicklung bezieht sich auf das Fachwissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und Teams, die Organisationskultur, das Informationskapital sowie die Infrastruktur zur Unterstützung des institutionellen Betriebs.



Alaptevékenységi célterület – Zielfeld der Haupttätigkeit

Gazdálkodási célterület – Zielfeld des Managements

Működési célterület – Operatives Zielfeld

Képességeket és fejlődést érintő célterület – Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung

Ausgehend von der Situationsanalyse hat die Universität für jeden Zielbereich jene Ziele definiert, deren Erreichung für die Verwirklichung der Vision der Institution von entscheidender Bedeutung ist. Die Leitlinien des nächsten strategischen Zeitraums lauten:

- **Im Bereich der Haupttätigkeiten** liegt der Schwerpunkt im nächsten Strategiezyklus auf der Weiterentwicklung des Studienangebots und der Ausbildungsbedingungen, der marktorientierten FEI sowie der studentischen Dienstleistungen.
- **Im wirtschaftlichen Zielbereich** stellen Ressourcenmanagement, Kostenmanagement, Leistungsmanagement sowie planerische und organisatorische Lösungen zentrale Herausforderungen dar.

- **Im operativen Zielbereich** sind – zur Unterstützung der oben genannten Bereiche – die Optimierung der administrativen Prozesse, das Veränderungs- und Projektmanagement, die Digitalisierung sowie die Internationalisierung der institutionellen Dienstleistungen umzusetzen.
- **Im Zielbereich Kompetenzen und Entwicklung** sind Investitionen in Humankapital zur **Talentförderung** und zur **Verbesserung der Mitarbeiterbindung**, Investitionen in **Informationskapital** zur Unterstützung datenbasierter Entscheidungsprozesse und zur Stärkung der **digitalen** Kompetenzen sowie Investitionen in Organisationskapital zur Förderung gemeinsamer Werte und einer besseren Kommunikation prioritär. **Unerlässlich** ist darüber hinaus die Verbesserung der Qualität und Kapazität der **Infrastruktur** sowie die Stärkung der Facility-Management-Kompetenzen.

## 4.1 Ziele im Bereich der Haupttätigkeiten

Alaptevékenységi célok

A.1. Generációs szükségletekre reflektáló, társadalmi és piaci igényekre alapozott, jövőképes képzési portfólió működtetése és fejlesztése

A.2. Placorientált tudományos kutatási tevékenység fokozása, innovációs kultúra és aktivitások megerősítése

A.3. Világszínvonalú gyakorlati képzési feltételrendszer kialakítása

A.4. Hallgatói tanulmányi sikerességet, egyetemi életminőséget támogató szolgáltatások fejlesztése

### Zielfelder der Haupttätigkeit

A.1 Verwaltung und Entwicklung eines zukunftsorientierten Studienangebots, das die Bedürfnisse der Generationen widerspiegelt und auf den Anforderungen der Gesellschaft und des Marktes basiert

A.2 Intensivierung der marktorientierten wissenschaftlichen Forschung, Förderung der Innovationskultur und -aktivitäten

A.3 Ausarbeitung der Bedingungen für eine praxisorientierte Ausbildung von Weltniveau

A.4 Entwicklung von Dienstleistungen zur Förderung des akademischen Erfolgs und der universitären Lebensqualität der Studierenden an der Universität

#### 4.1.1 A.1 Verwaltung und Entwicklung eines zukunftsorientierten Studienangebots, das die Bedürfnisse der Generationen widerspiegelt und auf den Anforderungen der Gesellschaft und des Marktes basiert

**Zielzusammenfassung:** Die auf unseren Traditionen aufbauenden Ausbildungsmethoden und -prozesse müssen an die veränderten Fähigkeiten und Bedürfnisse der Studierenden angepasst und auf diese abgestimmt werden. Bei der Weiterentwicklung unseres Studienangebots müssen wir – neben unseren vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen – verstärkt auf die zu erwartenden Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft eingehen. Wir müssen Marktnischen identifizieren, in denen wir wettbewerbsfähig sein können und in diesen Bereichen neue Ausbildungsprogramme in unser Angebot integrieren.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Unser Ziel ist es, innerhalb des strategischen Zeitrahmens das Studienangebot und die Methodik weiterzuentwickeln sowie die Ausbildungsprozesse zu digitalisieren. Eine zentrale Aufgabe ist der Aufbau jener fachlichen Kompetenzen, die derzeit an der Universität fehlen, jedoch für die weitere Entwicklung des Studienangebots erforderlich sind. Zudem gilt es, die Herausforderungen im Bereich der Nachwuchssicherung der Fachkräfte im Gesundheitswesen und an der Universität zu bewältigen. Besondere Priorität hat die Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse der Studierenden, insbesondere jener Aspekte, die die Ausbildungsqualität positiv beeinflussen. Zur Erreichung des strategischen Ziels planen wir im Rahmen von zwei Aktionsprogrammen die Umsetzung von insgesamt sechs strategischen Maßnahmen wie folgt:

- **Weiterentwicklung des Studienangebots, der Inhalte und der Methodik**
  - Umsetzung und Monitoring der Curriculum-Reform 2.0
  - Einbindung neuer Fachgebiete und Kompetenzen in das Studienangebot
  - Weiterentwicklung des Promotionsstudiums

- Entwicklung von Programmen an Berufsbildungseinrichtungen und berufsbildenden Schulen, Stärkung des Pflegekräftenachwuchses
- **(Sinnvolle) Digitalisierung der Ausbildungs- und Lernprozesse**
  - Weiterentwicklung der digitalen Unterstützung der Lernprozesse, Entwicklung von Lernmaterialien
  - Weiterentwicklung des Studierendenbewertungssystems für Dozentinnen/Dozenten

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Universität auf dem nationalen und internationalen Ausbildungsmarkt und das Ansehen der Universität steigt, die Zufriedenheit der Studierenden nimmt zu und die Qualität der für die Haupttätigkeiten erforderlichen Personalressourcen wird verbessert.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Entwicklung der Studierendenzahl, 2) Entwicklung der Zahl ausländischer Studierender, 3) Entwicklung der Studierendenzufriedenheit

#### **4.1.2 A.2. Intensivierung der marktorientierten wissenschaftlichen Forschung, Stärkung der Innovationskultur und -aktivitäten**

**Zielzusammenfassung:** Ein zentrales Ziel ist die Stärkung der Innovationskultur und -mentalität in allen Haupttätigkeitsbereichen sowie in der Gemeinschaft der Dozentinnen/Dozenten, Forschenden und Studierenden. In unseren Schwerpunktbereichen der Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI) werden wir gezielt Ressourcen für Marktkooperationen sowie für die Stärkung der innovationsbezogenen Verwertungsfähigkeit bereitstellen. Ein weiteres Ziel ist es, die Verwertung von Innovationen am Markt effektiver zu gestalten. Ein wichtiges Mittel zur Stärkung unseres Rufs ist die Intensivierung der Qualität und Wirksamkeit der Forschung. Die Zahl qualitativ hochwertiger wissenschaftlicher Publikationen muss weiter erhöht und die Gemeinschaft der Forschenden ausgeweitet werden.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** An der Universität muss der Aufbau eines Innovationsökosystems fortgesetzt werden. Dabei sind die Kompetenzen zur Verwertung von Innovationsergebnissen zu stärken, die Prozesse zur Entwicklung des Ökosystems weiterzuentwickeln, das Anreiz- und Belohnungssystem auszubauen sowie die Rahmenbedingungen für Finanzierung und Inkubation zu schaffen – einschließlich der Einrichtung eines Innovationsfonds, eines entsprechenden Unterstützungsregelwerks und der Dienstleistung „Science Park“. Im Rahmen der dritten Mission werden auch Forschungs- und Bildungsprogramme initiiert, darunter zwei herausragende Projekte: die Weiterentwicklung und Erweiterung von Semmelweis HELP sowie die Durchführung von Forschungen zur Verlängerung der gesunden Lebensjahre in einer alternden Gesellschaft. Zur Zielerreichung planen wir im Rahmen eines Aktionsprogramms die Umsetzung von insgesamt fünf strategischen Maßnahmen wie folgt:

- **Entwicklung des universitären Innovationsumfelds und des Dienstleistungsangebots (Ökosystem)**
  - Einrichtung eines Innovationsfonds, Ausarbeitung seines Betriebsmodells, Sicherstellung der Finanzierung

- Entwicklung unterstützender Prozesse, Dienstleistungen, Kompetenzen und Kapazitäten im Zusammenhang mit Innovationsaktivitäten
- Aufbau eines Abrechnungs- und Anreizsystems für Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI)
- Weiterentwicklung innovationsbezogener Applikationen der Universität (z. B. Semmelweis HELP, Semmelweis UNI App)
- Umsetzung des Programms Gesund Altern

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Stärkung der marktorientierten Innovationsvorhaben, Erweiterung des Spektrums der durch Inkubation marktfähigen Innovationen. Parallel zur Intensivierung der marktfähigen Innovationen wächst auch die Anzahl qualitativ hochwertiger Publikationen, wodurch unsere wissenschaftliche Reputation gefestigt wird. Durch den Ausbau unseres FEI-Ökosystems erweitern sich unsere industriellen Kooperationen und die Intensität unserer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Zusammenarbeit mit der Industrie steigt. Dank des internen Anreizsystems erhöht sich die Zahl der in Innovationsaktivitäten involvierten Mitarbeitenden und Studierenden deutlich.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Anteil der Universitätsbürgerinnen/-bürger, die sich an Innovationsinitiativen beteiligen 2) Entwicklung der marktbasieren Einnahmen im Bereich Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI)

#### **4.1.3. A.3 Ausarbeitung der Bedingungen für eine praxisorientierte Ausbildung von Weltniveau**

**Zielzusammenfassung:** Die praxisorientierte Ausbildung ist ein entscheidendes Element des Wertangebots unserer Universität und ihre Weiterentwicklung kann unsere Position im globalen Wettbewerb fördern. Unser Hauptziel ist es, die Methodik und Technologie unserer praxisorientierten Ausbildung zu verbessern sowie unsere Kapazitäten und Ausbildungsmöglichkeiten in englischer Sprache zu erweitern. Wir sind weiterhin bestrebt, ein komplettes praxisorientiertes Studienangebot einzuführen und einen praktischen Hintergrund zu entwickeln, der eine verantwortungsvollere Beteiligung der Studierenden gewährleistet.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Um die Ziele zu erreichen, ist es erforderlich, die in der vorangegangenen Strategieperiode begonnene Entwicklung des praxisorientierten Ausbildungshintergrunds fortzusetzen, welches die folgenden Bereiche zusammenfasst: die optionale Integration des fehlenden Elements des praxisorientierten Studienangebots, die Erweiterung der in unseren eigenen Kliniken verfügbaren High-Tech-Lösungen sowie die Verbesserung der Patientensicherheit in der Ausbildung, die in der nationalen Praxis schlechte Indikatoren aufweist. Im Zusammenhang mit der Patientensicherheit streben wir an, den Wissensstand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Personal, Studierenden, Patienten und Patientinnen) zu verbessern und die Sichtbarkeit der Patientensicherheit in der täglichen Arbeit zu erhöhen. Um die strategischen Ziele zu erreichen, planen wir im Rahmen eines Aktionsprogramms die Umsetzung von insgesamt zwei strategischen Maßnahmen wie folgt:

- Förderung der Bedeutung und Qualität der klinischen Praktiken

- Verbesserung der Patientensicherheit im Rahmen des klinischen Qualitätsmanagementsystems

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Es wird ein umfassendes Angebot an praxisorientierter Ausbildung mit entsprechenden Kapazitäten zur Unterstützung der Patientenversorgung angeboten. Intensivierung der Leistungsfähigkeit der Patientenversorgung und der Einnahmen der Universität. Erhöhte Verfügbarkeit von modernsten technologischen Verfahren innerhalb der Einrichtung, dabei werden die Studieninhalte ebenfalls erweitert. Die Abbruchquote von internationalen Studierenden wird gesenkt. Die Patientensicherheit wird erhöht, das Bewusstsein des Personals für die Patientensicherheit wird geschärft, neue und wirksame Protokolle werden eingeführt und die Einhaltung der bestehenden Protokolle wird verbessert.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Deckung des Bedarfs an praxisorientierter Ausbildung durch die Bereiche der Patientenversorgung innerhalb des eigenen Versorgungssystems; 2) Entwicklung des Indikators für die Qualität der Patientenversorgung (Anzahl der im Krankenhaus erworbenen Infektionen); 3) Entwicklung des Zufriedenheitsgrads bei Studierenden.

#### **4.1.4. A.4 Entwicklung von Dienstleistungen zur Förderung des akademischen Erfolgs und der Lebensqualität der Studierenden an der Universität**

**Zielzusammenfassung:** Die erstklassige Ausbildung und Vorbereitung unserer Studierenden erfordern, dass wir der Bewältigung und Unterstützung ihrer Probleme, die ihren akademischen Erfolg und ihre individuelle Lebenssituation betreffen, besondere Aufmerksamkeit widmen. Es ist für uns von besonderer Bedeutung, ein Umfeld zu schaffen, das zu einer Hochschulerfahrung beiträgt, die die berufliche Gemeinschaft und Kollegialität während der bei uns verbrachten Zeit stärkt.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Unser Ziel ist es, den studierendenzentrierten Universitätsbetrieb zu fördern und die Zufriedenheit der Studierenden zu verbessern, einschließlich der Unterstützung des akademischen Fortschritts der Studierenden sowie des Eröffnens weiterer beruflicher Möglichkeiten für talentierte Studierende, um eine Karriere im Bereich der Bildung zu verfolgen. Gleichzeitig wollen wir das Dienstleistungsangebot (Sport- und Kulturangebote) ausbauen und die akademische Agenda weiterentwickeln und digitalisieren. Zur Zielerreichung planen wir im Rahmen eines Aktionsprogramms die Umsetzung von insgesamt fünf strategischen Maßnahmen wie folgt:

- **Das „Student 1st“ Programm**
  - Senkung der Abbruchquote von internationalen Studierenden
  - Förderung des Fortschritts nach dem Musterlehrplan
  - Entwicklung von Dienstleistungen für die Studierenden in den Bereichen Studium, Talentmanagement und Lebenskompetenzen
  - Einrichtung einer digitalen Studierendenverwaltung
  - Förderung von Spitzensport und kulturellen Aktivitäten der Studierenden

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Intensivierung der Anziehungskraft der Universität, Förderung der Fähigkeit, Spitzenkräfte anzuziehen.

Verbesserung der Studierendenzufriedenheit. Steigerung der Attraktivität und Bindung von Lehr- und Forschungskräften sowie Bindung eines höheren Anteils an talentierten Mitarbeitenden. Verbesserung der Indikatoren des mittelfristigen Vertrages über die Finanzierung öffentlicher Aufgaben, wodurch ein möglicher Verlust von Ressourcen verhindert wird.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Entwicklung der Studierendenzufriedenheit; 2) Vollständigkeit der digitalen Verwaltung; 3) Entwicklung der Studienabbruchquoten.

## 4.2 Finanzmanagement

G.1. Bevételtermelő képesség, fenntartható forrászerkezet erősítése

G.2. Tervezési, eszközrendszer és folyamatok professionalizálásával a gazdálkodás eredményességének javítása

G.3. Teljesítményfelelősség és -érdekeltség erősítése egyén és szervezeti egység szinten

G.4. Költségtudatos gazdálkodás megerősítése

### Management

G.1 Fähigkeit zur Erzielung von Einnahmen, Förderung einer nachhaltigen Ressourcenstruktur

G.2 Verbesserung der Wirtschaftsverwaltung durch Professionalisierung von Planung, Hilfsmitteln und Verfahren

G.3 Förderung der Leistungsverantwortung und des Interesses auf der Ebene des Einzelnen und der Organisationseinheiten

G.4 Förderung der kostenbewussten Wirtschaftsverwaltung

#### 4.2.1 G.1 Fähigkeit zur Erzielung von Einnahmen, Förderung einer nachhaltigen Ressourcenstruktur

**Zielzusammenfassung:** Schaffung von Voraussetzungen für eine nach Fachbereichen aufgeschlüsselte Leistung und das damit verbundene Einnahmewachstum, was die Grundlage für die Anerkennung von Spitzenleistungen und Qualitätsarbeit sowie für eine wettbewerbsfähige Vergütung unserer Mitarbeitenden bilden kann. Unser Ziel ist es, unsere Einnahmen in allen unseren wichtigsten Dienstleistungs- und Aufgabenbereichen – Patientenversorgung, Bildung, wissenschaftliche und klinische Forschung – im Einklang mit dem Volumen (Output) und der Qualität zu intensivieren, eine nachhaltige Einnahmenstruktur zu erhalten sowie zu fördern, weiters die negativen Auswirkungen vorübergehender externer Umweltfaktoren zu verringern. Wir wollen unsere Finanzbereiche bei der Erzielung von Einnahmen wirksamer unterstützen und ihre Verantwortung für die Erzielung von Einnahmen fördern.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Die Intensivierung unserer Einnahmen ist der Schlüssel für die Entwicklung. Bei der Bildung liegt der Schwerpunkt auf der Preisgestaltung des universitären Mehrwerts und der Verbesserung der Rentabilität der Ausbildung. Ausweitung der Möglichkeiten für private Gesundheitsdienstleistungen und wettbewerbsfähige Vergütungen für Fachkräfte im Gesundheitswesen. Fundraising ist ein weiterer Bereich, in dem wir die verfügbaren Mittel erhöhen können. Zu unseren

Zielen gehört es daher, die Spendensammlung zu verbessern und mehr Spender zu finden. Um die strategischen Ziele zu erreichen, planen wir im Rahmen eines Aktionsprogramms die Umsetzung von drei strategischen Maßnahmen wie folgt:

- Dynamische Ausweitung der Einnahmen aus dem Gesundheitswesen mit Schwerpunkt auf der Entwicklung privater Gesundheitsdienste im gesamten Portfolio, um die Humanressourcen zu halten
- Intensivierung des Umsatzes und der Rentabilität der Studienprogramme für Hochschulabsolventinnen und -absolventen, mit besonderem Schwerpunkt auf der internationalen Ausbildung
- Fundraising-Aktionen und Einnahmengenerierung

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Eine Intensivierung unserer Einnahmen, die die Wettbewerbsfähigkeit unseres Vergütungs- und Sozialleistungssystems verbessern, die Fluktuation verringern sowie die Bedingungen für die Beibehaltung hervorragender Leistungen verbessern wird. Wir können ein viel breiteres Spektrum von Spendensammlern und Unterstützern erreichen. Die zunehmenden Mittel werden verstärkt in die Erneuerung der alternden Infrastruktur investiert.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Entwicklung der eigenen Einnahmen

#### **4.2.2 G.2 Verbesserung der Wirtschaftsverwaltung durch Professionalisierung von Planung, Hilfsmitteln und Verfahren**

**Zielzusammenfassung:** Eine der Hauptprioritäten für den nächsten Strategiezeitraum wird die Förderung von Verantwortung, Initiative und leistungsorientiertem Denken im Management sein. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf der Weiterentwicklung der Rolle der jährlichen Geschäftsplanung und unserer Planungsprozesse liegen, einschließlich der Integration der Kosten der Strategieumsetzung sowie der schrittweisen Förderung der leistungsorientierten Planung. Wir werden unsere Planerfüllung in unseren Informationssystemen widerspiegeln, um die Transparenz und die Entscheidungsunterstützung zu verbessern.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Wir haben uns zum Ziel gesetzt, ein agiles Managementumfeld zu schaffen, das für die Aktivitäten der Universität geeignet ist und auf dem ermittelten Ressourcenbedarf der zu erledigenden Aufgaben basiert. Dies erfordert eine Weiterentwicklung der Finanzplanungsmethoden, eine Umstellung auf eine tätigkeitsbezogene Planung und eine Anpassung der Schnittstellen und Systeme für die Bereitstellung von Managementinformationen an diese Entwicklung. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Erwartungen des Managements in die Leistungserwartungen für Führungskräfte zu integrieren, um so die Subsidiarität zu fördern und die zentralisierte Entscheidungsfindung zu reduzieren. Um die strategischen Ziele zu erreichen, planen wir die Durchführung einer strategischen Maßnahme:

- Entwicklung eines Planungs- und Managementinformationssystems als Grundlage für die Entscheidungsfindung

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Die Managementverantwortung der Referatsleiterin/des Referatsleiters wird gefördert. Die Qualität und Durchsetzbarkeit von Plandaten und Plänen verbessern sich, was im Laufe der Zeit zu einer schnelleren Entscheidungsfindung und einer geringeren operativen Arbeitsbelastung für die Geschäftsleitung führt.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Einsatz von Hilfsmitteln zur Unterstützung von Managemententscheidungen; 2) Leistungsorientierte Ressourcenzuweisung

#### **4.2.3 G.3 Förderung der Leistungsverantwortung und des Interesses auf der Ebene des Einzelnen und der Organisationseinheiten**

**Zielzusammenfassung:** Unser Ziel ist es, die Gesamtleistung der Universität zu verbessern und die herausragenden Leistungen der Mitarbeitenden und Abteilungen anzuerkennen. Wir wollen schrittweise die Anerkennung, die Gewichtung, die zugewiesenen Ressourcen und die Rolle der individuellen und organisatorischen Leistung sowie der Führungsverantwortung in unseren Vergütungs- und Laufbahnentwicklungssystemen erhöhen und dabei einen stärker geschäftsorientierten Ansatz fördern. Dies erfordert die Entwicklung und Integration individueller und organisatorischer Leistungsmessung und entsprechender Anreizsysteme in unsere bestehenden Prozesse.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unserer Universität setzt voraus, dass wir ein System zur Bewertung von Organisations- und Managementleistungen aufbauen, welches in der Lage ist, die Leistungskomponenten auf der Ebene von Abteilungen und Einzelpersonen zu erfassen. Aufbauend auf den derzeitigen Datenstrukturen werden wir eine Reihe von Indikatoren zur Leistungsmessung erstellen. Die Leistungsindikatoren werden in die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte integriert und mit den strategischen Entwicklungsfunktionen des Personalmanagements verknüpft. Um die strategischen Ziele zu erreichen, planen wir die Durchführung der folgenden strategischen Maßnahme:

- Entwicklung und Umsetzung der organisatorischen und individuellen Hilfsmittel für Leistungsüberwachung und Anreize

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Wir werden den Rahmen für leistungsorientierte Operationen fördern und Leistungsindikatoren in die Operationen und die Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Intensivierung der operativen Effizienz und Effektivität der Organisation sowie Verbesserung der Fähigkeit zur Umsetzung der Strategie. Wir verbessern die Managementkompetenzen und entwickeln die Managementausbildung und -auswahl.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Prozentsatz der Mitarbeitenden, die an Leistungsbeurteilungen teilnehmen.

#### **4.2.4 G.4 Förderung der kostenbewussten Wirtschaftsverwaltung**

**Zielzusammenfassung:** Unser Ziel ist es, gemeinsam kosteneffiziente Abläufe und ein kostenbewusstes Management zu entwickeln. Förderung unserer Hilfsmittel für Kostenkontrolle und Verbesserung der Transparenz unseres Managements, um den Geschäftsbereichen zu helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Senkung der Kosten

für eingekaufte Waren und Dienstleistungen unter Ausnutzung der Verhandlungsmacht der Größe unserer Universität. Wir werden unsere betriebliche Effizienz verbessern und gleichzeitig sicherstellen, dass die Wertschöpfung im Vordergrund steht, während wir gleichzeitig den Verwaltungsaufwand und die Doppelarbeit in unseren Betrieben reduzieren.

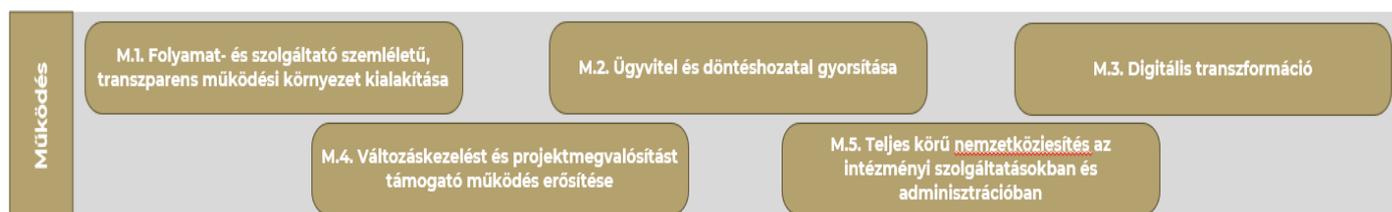
**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Um sich als Universität zu verbessern, müssen wir die Durchführung unseres (öffentlichen) Beschaffungswesens verbessern, Engpässe beheben, den Durchsatz erhöhen und den Koordinierungsbedarf verringern. Wir wollen deutliche Fortschritte bei der Organisation von Beschaffungsprozessen, bei der Planung und Vorbereitung von Verfahren, bei der Verbesserung der Effizienz, beim Ausbau digitaler Verfahren, bei der Verkürzung von Vorlaufzeiten sowie bei persönlichen Treffen erzielen. Als Teil der Maßnahme planen wir, die zentrale Beschaffung auf andere Posten auszuweiten und das Niveau der Beschaffungskompetenzen und der Wissensbasis zu verbessern. Um die strategischen Ziele zu erreichen, planen wir die Durchführung der folgenden strategischen Maßnahme:

- Intensivierung der Kosteneffizienz durch eine deutlich verbesserte „wirtschaftliche Haushaltsführung“ und durch die Zusammenarbeit zwischen den Beschaffungsstellen und den ressourcenverbrauchenden Organisationseinheiten sowie durch Organisationsentwicklung.

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Verringerung des Arbeitsaufwands und der Vorlaufzeiten für die Beschaffung. Verbesserung der Effektivität und Effizienz der universitären Beschaffung (Anzahl der durchgeführten Verfahren, Höhe der Beschaffungspreise im Voraus, Qualität der Ausschreibungen). Verbesserung der Kundenkultur und des Kundenwissens.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Entwicklung der Durchlaufzeiten der Beschaffungsprozesse.

### 4.3 Operatives Zielfeld



#### Operatives Zielfeld

M.1 Gestaltung eines transparenten Betriebsumfelds mit einem Prozess- und Dienstleistungsansatz  
 M.2 Beschleunigung von Verwaltungsabläufen und Entscheidungsprozessen  
 M.3 Digitale Transformation  
 M.4 Förderung von Maßnahmen zur Unterstützung des Änderungsmanagements und der Projektdurchführung

|   |
|---|
| M.5 Vollständige Internationalisierung der institutionellen Dienstleistungen und der Verwaltung |
|---|

#### **4.3.1 M.1 Gestaltung eines transparenten Betriebsumfelds mit einem Prozess- und Dienstleistungsansatz**

**Zielzusammenfassung:** Die Qualität und Effizienz unserer Arbeit beruhen auf der gegenseitigen Unterstützung unserer Arbeitsprozesse und Aufgaben. Wir müssen erhebliche Fortschritte in Richtung einer prozess- und dienstleistungsorientierten Denkweise erzielen. Wir müssen die Zusammenarbeit entlang der Prozesse verbessern, die Durchlaufzeiten unserer Verfahren verkürzen und gleichzeitig einen einheitlichen und geregelten Ablauf stärken.

Der Prozess- und Dienstleistungsansatz umfasst auch die Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen und Fähigkeiten/Kompetenzen, die für die kontinuierliche Messung, Analyse und Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Betriebsabläufe erforderlich sind.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Die umfassende Entwicklung von Unterstützungsprozessen, insbesondere im Fall unserer Dienstleistungen für die Universitätsbürgerinnen und -bürger, die Entwicklung einer Kunden-Dienstleister-Beziehung, die Förderung des Dienstleisteransatzes. Entwicklung von Dienstleistungsverzeichnissen und den dazugehörigen SLA-Indikatoren zur Messung der Dienstleistungsqualität, die als Grundlage für die interne Rechnungslegung dienen werden. Ein digitales System zur Verwaltung von Leistungsansprüchen wird auf alle Dienstleistungsbereiche ausgeweitet, wodurch der Prozess der Leistungserbringung (Verwaltung von Leistungsansprüchen, Leistungsüberwachung, Bewertung) digitalisiert wird. Des Weiteren wird eine SLA-Messung entwickelt. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Umsetzung einer komplexen strategischen Maßnahme:

- Förderung der Dienstleistungsfähigkeit – Verbesserung der Dienstleistungsqualität

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit und der Bewertung unserer internen Dienstleistungen. Die Digitalisierung schreitet voran, die Durchlaufzeiten verkürzen sich und der damit verbundene Koordinations- und Verwaltungsaufwand sinkt. Verbesserung der Dienstleistungskultur und der Qualität der Dienstleistungen.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Entwicklung der Mitarbeitendenzufriedenheit im Zusammenhang mit Verwaltungsprozessen.

#### **4.3.2 M.2 Beschleunigung von Verwaltungsabläufen und Entscheidungsprozessen**

**Zielzusammenfassung:** In unseren derzeitigen Prozessen sind die Entscheidungsebenen konzentriert, was eine effiziente Arbeitsweise behindert. Ziel ist es, in den Bereichen, in denen die Umsetzung und die Entscheidungsbefugnis über die Ressourcen dies zulassen, Entscheidungen zu delegieren und die Anzahl der Genehmigungsstellen zu reduzieren. Mittel- und langfristig wollen wir die Zuständigkeiten und Befugnisse erweitern, indem wir die mittlere und untere

Führungsebene mit mehr Befugnissen ausstatten und unsere Kontrollsysteme aufeinander abstimmen.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Der größte Teil unserer Verwaltung und Entscheidungsfindung erfolgt nach wie vor auf Papierbasis, wobei ein erheblicher Teil des Papiers zwischen unseren Standorten bewegt wird. Neben der laufenden Digitalisierung der internen Dienste und der Verwaltung führen wir gleichzeitig die elektronische Verarbeitung von Dokumenten externer Partner ein (und stellen überall die erforderlichen Tools bereit), wodurch der Papierverkehr reduziert wird. Des Weiteren werden wir schrittweise eine digitale Bestandsaufnahme und Rechnungsverwaltung einführen. Soweit möglich, erfolgen Genehmigungen und Bescheinigungen ebenfalls elektronisch, wobei die erforderlichen Unterschriften und rechtlichen Rahmenbedingungen hierfür entwickelt werden. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Umsetzung einer komplexen strategischen Maßnahme:

- Neugestaltung der Verwaltungsprozesse, papierloser Betrieb

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Der Papierverbrauch im Betrieb sinkt, es fallen weniger Akten an und der Arbeitsaufwand für die Zustellung nimmt ab. Der Verwaltungsaufwand wird geringer, die Durchlaufzeiten der Aufgaben/Prozessen werden kürzer. Durch die Maßnahmen entwickelt sich die digitale Kultur in der Organisation weiter, die Kompetenz der Organisation verbessert sich und der Widerstand der Führungskräfte gegen die Digitalisierung nimmt ab.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Digitale Verwaltungsmöglichkeiten.

#### 4.3.3 M.3 Digitale Transformation

**Zielzusammenfassung:** Unser Ziel ist es, die qualitativen und effizienten Vorteile der transformativen Anwendung der Digitalisierung zu nutzen. Wir wollen den Verwaltungsaufwand und die Durchlaufzeiten reduzieren und die Koordinierung zwischen unseren Organisationen verbessern, indem wir die betrieblichen Abläufe technologieoptimiert und benutzerfreundlich umgestalten. Des Weiteren wollen wir die Voraussetzungen für eine datengestützte Entscheidungsfindung der Führungskräfte verbessern und Ziele wie Nachhaltigkeit, kosteneffiziente Abläufe und verbesserte Dienstleistungsqualität fördern.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Wir müssen auf eine neue Softwareversion migrieren und dabei das institutionelle SAP-Verwaltungssystem beibehalten, welches uns die Modernisierung unserer Prozesse und Aufzeichnungen ermöglichen wird. Auf der Grundlage der aktuellen Architektur-Roadmap planen wir die Migration/Implementierung von Geschäftsbereichen (Finanzen, Rechnungswesen, Personalwesen, Investitionsmanagement, Gebäudemanagement/Controlling, Controlling) auf der Grundlage mehrerer Komponenten, die in der aktuellen Architektur vorhanden sind oder durch eine kostengünstigere Komponente ersetzt werden. Zusätzlich zum SAP werden wir auch das Management Data Warehouse und das Berichtswesen überarbeiten und dabei Daten aus den Bereichen Bildung, Management und Patientenversorgung integrieren. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Durchführung der folgenden strategischen Maßnahme:

- Aufbau einer neuen Generation von Unternehmensführungs- und Entscheidungsunterstützungssystemen

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Die Qualität der Wirtschaftsdaten verbessert sich, die weiterentwickelte Entscheidungsunterstützung für Führungskräfte führt zu besseren Entscheidungen. Der Papieraufwand wird reduziert, die Verwaltungsabläufe werden effizienter und schneller. Durch die Maßnahmen innerhalb der Organisation wird die digitale Kultur gefördert, die Kompetenz der Organisation verbessert und der Widerstand der Führungskräfte gegenüber der Digitalisierung abgebaut.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Digitale Verwaltungsmöglichkeiten.

#### **4.3.4 M.4 Förderung von Maßnahmen zur Unterstützung des Änderungsmanagements und der Projektdurchführung**

**Zielzusammenfassung:** Wir müssen die qualitativen und effizienten Vorteile der transformativen Anwendung der Digitalisierung nutzen, indem wir den Verwaltungsaufwand reduzieren, die Durchlaufzeiten beschleunigen und die Koordinierung zwischen den Organisationen durch eine technologieoptimierte Umgestaltung der operativen Prozesse verbessern.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Die Zahl der Projekte, bei denen unsere Arbeitsbelastung durch die horizontale Zusammenarbeit zugenommen hat und die unsere Arbeitsabläufe überfordern, nimmt ständig zu. Dies erfordert auch eine Erhöhung unserer Koordinationskapazitäten, um die Arbeitsbelastung unserer Funktionsleiterinnen und -leiter zu verringern. Es ist notwendig, von einer hierarchischen Arbeitsweise zu einer tätigkeitsorientierten Arbeitsweise überzugehen und in den Projekten standardisierte Projektmanagementmethoden und ein Änderungsmanagement anzuwenden. Die Einbindung der Projektarbeit und deren Anerkennung in der Leistungsbewertung ist erforderlich. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Durchführung der folgenden strategischen Maßnahme:

- Erneuerung des prozessualen und organisatorischen Hintergrunds der Projektarbeit, um sie zugänglich zu machen und die Agilität der Organisationsstruktur des universitären Kanzleramtes zu erhöhen.

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Verbesserte Effizienz der Projektdurchführung, bessere Einhaltung der geplanten Fristen und geringerer Ressourcenbedarf für die Durchführung (hauptsächlich auf der Ebene der Koordinierung). Beschleunigte Managemententscheidungen in unseren operativen Abläufen. Bessere Aufnahme und Umsetzung von Veränderungen, die die Organisation betreffen.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Anzahl der Projekte, die mit einem erneuerten Projektansatz eingeleitet wurden.

#### **4.3.4 M.5 Vollständige Internationalisierung der institutionellen Dienstleistungen und der Verwaltung**

**Zielzusammenfassung:** Unser Ziel ist es, die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Universität zu verbessern sowie vollständig englischsprachige Kommunikation und Geschäftsprozesse in den Unterstützungsdiensten und Verwaltungsprozessen, die der Bildung und Forschung dienen, anzubieten. Im Rahmen unserer Internationalisierung entwickeln wir Kooperationen mit ausländischen Partnerorganisationen in den Bereichen Bildung und Forschung, die zur Entwicklung unserer Kernaufgaben und unserer Universität beitragen sowie es uns ermöglichen, unsere Leistung und unser Ansehen zu verbessern.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Unser Ziel ist es, die Zahl und die Rentabilität der eingeschriebenen internationalen Medizinstudierenden beizubehalten und gleichzeitig die Zahl der in anderen Bereichen eingeschriebenen Studierenden zu erhöhen. Wir wollen die Abbruchquote in der englischsprachigen medizinischen Ausbildung senken, indem wir die Ausbildungszeit verlängern und gleichzeitig die persönliche Betreuung der Studierenden fördern. Dazu müssen wir unser Lehrpersonal erweitern und die Bedingungen für unsere praxisorientierte Ausbildung verbessern. Wir beginnen mit der Einrichtung eines umfassenden (digitalen) Verwaltungsdienstes in englischer Sprache für internationale Studierende. Um die strategischen Ziele zu erreichen, planen wir im Rahmen eines Aktionsprogramms die Umsetzung von drei strategischen Maßnahmen wie folgt:

- **Weiterentwicklung internationaler Ausbildungs- und Studierendendienste**
  - Weiterentwicklungen zur Bindung von ausländischen Studierenden
  - Weiterentwicklung internationaler Dienstleistungen für Studierende
  - Verbesserung der Bedingungen für fremdsprachige praxisorientierte Ausbildungen

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Die Zahl der Studierenden, die sich für unsere internationalen Studiengänge einschreiben, steigt, wodurch auch unsere Einnahmen wachsen und wir die Möglichkeit haben, im Rahmen des Zulassungsverfahrens die begabtesten Studierenden auszuwählen. Durch die Entwicklung der Personalkapazitäten wird sich die durchschnittliche Arbeitsbelastung unseres Lehrpersonals verringern, wodurch sich die Zufriedenheit und die Leistungen der Studierenden verbessern. Die Abbruchquote wird gesenkt. Wir steigern die Studierendenzufriedenheit und damit auch die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber, die sich für die Sammelweis Universität entscheiden. Wir entwickeln eine effizientere Studierendenverwaltung, wodurch der Arbeitsaufwand und die Bearbeitungszeit reduziert werden.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Weiterentwicklung der Zahl ausländischer Studierender; 2) Weiterentwicklung der Studierendenzufriedenheit; 3) Anteil der Angelegenheiten, die in Fremdsprachen bearbeitet werden können.

## 4.4 Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung



### Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung

K.1 Förderung der institutionellen Kapazität zur Talent- und Exzellenzakkuisition  
 K.2 Stärkung des Umweltbewusstseins und Verbesserung der internen Kommunikation, die die Universität als Wertegemeinschaft und effiziente Organisation stärkt  
 K.3 Stärkung der Mitarbeiterbindung  
 K.4 Erweiterung der Infrastruktur, Verbesserung der betrieblichen Fähigkeiten  
 K.5 Entwicklung der digitalen Kompetenzen und Infrastrukturen, die erforderlich sind, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen  
 K.6 Weiterentwicklung der Kultur und der Instrumente zur datengestützten Entscheidungshilfe

#### 4.4.1 K.1 Förderung der institutionellen Kapazität zur Talent- und Exzellenzakkuisition

**Zielzusammenfassung:** Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Exzellenz unserer Universität ist die Exzellenz unserer Universitätsbürgerinnen und -bürger und die Kompetenz unserer Führungskräfte. Unser Ziel ist es, die Kompetenzen der Universität im Bereich Talentmanagement und bei der Anwerbung von Fachkräften, die ihre Talente an anderen Orten unter Beweis gestellt haben, weiterzuentwickeln – Identifizierung, Auswahl, Mentoring – sowie die Entwicklung unseres integrierten Systems von Hilfsmitteln und Prozessen zu verbessern. Der ganzheitliche Ansatz für die Talentförderung umfasst sowohl Studierende als auch Lehrkräfte sowie Beschäftigte im Gesundheitswesen und in unterstützenden Bereichen. Auch bei der Auswahl und Ausbildung von Führungskräften sind Fortschritte erforderlich. Wir müssen die Entwicklungs- und Auswahlprozesse sowie deren Hilfsmittel fördern und sie in unsere akademischen und klinischen Abläufe integrieren.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Unser Erfolg hängt weitgehend von unserer Fähigkeit ab, Talente sowohl unter Studierenden als auch auf dem Arbeitsmarkt zu identifizieren, auszuwählen und für uns zu gewinnen. Das im Jahr 2024 eingeführte mündliche Aufnahmeverfahren ist ein Hilfsmittel, dessen Erfahrungen als Grundlage für weitere Verbesserungen in den kommenden Jahren dienen sollen. Im Bereich der Personalbeschaffung und -auswahl möchten wir das Employer Branding, die Durchlaufzeiten der Prozesse und die Zusammenarbeit mit den organisatorischen Einheiten des Kunden verbessern. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir zwei strategische Maßnahmen:

- **Simmelweis-Exzellenzprogramm**
  - Methodische Weiterentwicklung des Hochschulzulassungssystems
  - Personalbeschaffung, Karriere, Entwicklung von Beförderungssystemen

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Die Attraktivität der Universität steigt und wir werden bei der Identifizierung von Talenten unter den von uns eingeschriebenen Studierenden effektiver sein. Die Zahl der Studierenden, die von Studienabbruch und langsamen Studienfortschritten bedroht sind, sinkt. Wir verbessern unser Image als Arbeitgeber, indem wir besser qualifizierte und vorbereitete Bewerberinnen und Bewerber auswählen, was sich in einer verbesserten Leistung und Effizienz niederschlägt.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Studierendenzahl; 2) Senkung der Fluktuation.

#### **4.4.2 K.2 Stärkung des Umweltbewusstseins und Verbesserung der internen Kommunikation, die die Universität als Wertegemeinschaft und effiziente Organisation stärkt**

**Zielzusammenfassung:** Wir müssen Bewerberinnen und Bewerber, Studierenden und Mitarbeitenden vermitteln, dass wir uns zu Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen und dass wir aktiv daran arbeiten, diese sozialen Ziele in unserer Ausbildung und in unserem Betrieb zu erreichen. Wir müssen die interne Kommunikation innerhalb der Organisation sowie die Informationsverbindungen zwischen unseren Abteilungen und Mitarbeitenden fördern, um gemeinsame Anstrengungen und eine effiziente Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Unser Ziel ist es, die interne Kommunikations- und Kooperationskultur, die Kommunikationskanäle sowie die Organisations- und Führungsfähigkeiten, die für eine effektive Kommunikation erforderlich sind, weiterzuentwickeln.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Um diese Ziele zu erreichen, müssen wir den Aufbau der Hochschulgemeinschaft sowie die interne und externe Zusammenarbeit vorantreiben. Ruf und Aufbau der Marke Semmelweis können durch die Einbindung unserer Mitarbeitenden verbessert werden. Dazu müssen wir das derzeitige Markenbewusstsein erhöhen, das Ansehen der Universität bei externen und internen Stakeholdern verbessern sowie die organisatorischen und operativen Fähigkeiten und Kapazitäten der internen Kommunikation ausbauen. Um unseren Ruf zu verbessern, müssen wir die Kontakte unserer kritischen Forscherinnen und Forscher sowie Dozentinnen und Dozenten mobilisieren. Zukunftsweisend starten wir zahlreiche Weiterentwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Zur Erreichung des strategischen Ziels planen wir im Rahmen von zwei Aktionsprogrammen die Umsetzung von insgesamt vier strategischen Maßnahmen wie folgt:

- **Integration der Nachhaltigkeit in die Arbeitsweise der Universität**
  - Verringerung der durch den Betrieb der Universität verursachten Umweltbelastung
- **Entwicklung der Marke Semmelweis**
  - Aufbau der Marke Semmelweis
  - Verbesserung der internen Hochschulkommunikation
  - Verbesserung des Rufs der Universität

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Der Ruf, das Image und die Sichtbarkeit der Universität verbessern sich, was ihre Fähigkeit zur Interessenvertretung stärkt und weitere wissenschaftliche Kooperationen fördert. Die Verbesserung unseres Rufs trägt auch dazu bei, dass sich mehr Studierende für unsere

Studiengänge anmelden. Wir werden die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für die interne Kommunikation schaffen und eine intensivere und effektivere Kommunikation einleiten, die die Effizienz dieser und den Zugang zu gemeinsamen Informationen innerhalb der Organisation sowie die Annahme, Akzeptanz und Umsetzung von Entscheidungen verbessert. Wir werden den Energieverbrauch und das Abfallaufkommen im Betrieb reduzieren und die Recyclingquote erhöhen.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Mitarbeitendenzufriedenheit

#### **4.4.3 K.3 Stärkung der Mitarbeiterbindung**

**Zielzusammenfassung:** Wir müssen das Wertversprechen für Arbeitgeberinnen und -geber fördern, dass unsere hervorragenden Mitarbeitenden zum langfristigen Erfolg unserer Institution beitragen. Unser Ziel ist es, eine stabile, vorhersehbare und transparente Karriere, ein Entwicklungsumfeld und ein attraktives/anreizreiches Leistungssystem zu schaffen und dabei den Spielraum bei dem Modellwechsel zu nutzen. Am Ende des strategischen Zeitrahmens werden wir der attraktivste Arbeitsplatz im Hochschul- und Gesundheitssektor in Ungarn sein, der in der Lage ist, Kolleginnen und Kollegen mit internationalem Hintergrund auf organische Weise zu integrieren.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** 2019 haben wir das Programm „Familienfreundliche Universität“ ins Leben gerufen, das eine Reihe von Dienstleistungen und Unterstützung für unsere Studierenden und Mitarbeitenden mit Familie bietet. Wir werden die Dienstleistungen bis 2030 weiter ausbauen, wobei der Schwerpunkt auf dem Aufbau einer Gemeinschaft und einer zusammenhaltenden Organisationskultur liegt. Zu den von uns identifizierten verbesserungswürdigen Bereichen gehören: Ausbau der Gesundheitsfürsorge und der Vorsorgeuntersuchungen; Unterstützung von Arbeitnehmenden mit Kindern; die Entwicklung komplexer Generationenprogramme mit besonderem Schwerpunkt auf Berufseinsteigerinnen und -einsteiger. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Durchführung der folgenden strategischen Maßnahme:

- Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Unsere Arbeitgeberwahrnehmung verbessert sich, unsere Organisationskultur und die Loyalität der Mitarbeitenden wird intensiviert. Infolgedessen werden wir die Fluktuation in kritischen Bereichen verringern. Wir verbessern den allgemeinen Gesundheitszustand unserer Mitarbeitenden und die Zahl der Krankheitsausfälle und Vertretungen wird längerfristig reduziert. Wir werden die generationenübergreifenden Aufnahmeverfahren in Zusammenarbeit mit der Berufsausbildung verbessern, die Zahl der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber unter unseren Mitarbeitenden erhöhen und die Berufsorientierung fördern.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Senkung der Fluktuation.

#### **4.4.4 K.4 Erweiterung der Infrastruktur, Verbesserung der betrieblichen Fähigkeiten**

**Zielzusammenfassung:** Eine der wichtigsten und kritischsten Voraussetzungen für die weitere Entwicklung unserer Universität ist die geplante Erweiterung und Verbesserung der Infrastrukturkapazitäten (Gebäude und IT) im Einklang mit der Entwicklung unserer

Kernaktivitäten. Unser vorrangiges Ziel bei der zukünftigen Entwicklung unserer Gebäude- und Anlageninfrastruktur ist es, Voraussetzungen für einen effizienten Betrieb zu schaffen, Fragmentierungen zu reduzieren und die interne Betriebseffizienz zu verbessern.

**Maßnahmen zur Zielerreichung:** Wir haben einen mittelfristigen Vermögensverwaltungs- und IT-Plan erstellt, einschließlich der Ressourcenplanung. Für die Umsetzung der Programme zur Immobilienentwicklung ist es notwendig, das institutionelle Umfeld, die Bedingungen und die Kompetenzen sicherzustellen, um die notwendige Durchlässigkeit für die erforderlichen Verbesserungen zu gewährleisten (Planung, Expertennetzwerk, technische Überwachung, öffentliches Auftragswesen). Eine wirksame digitale Transformation erfordert die Entwicklung unserer physischen und drahtlosen Infrastruktur, die Förderung unserer Speicherkapazität und IT-Sicherheit. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir zwei strategische Maßnahmen:

- **Durchführung des Programms zur Erweiterung der Infrastruktur**
  - Überwachung des Vermögensverwaltungsplans und Finanz-Monitoring
  - Durchführung des Programms zur Erweiterung der Infrastruktur

**Erwartete Auswirkungen im Zusammenhang mit der Zielerreichung:** Wir werden die moderne Infrastruktur der Universität entsprechend ausbauen, was zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Dienstleistungsqualität beiträgt. Eine weitere Auswirkung wird eine gestärkte Studierenden- und Mitarbeitendenzufriedenheit sein. Wir werden eine robuste IT-Infrastruktur aufbauen, die in der Lage ist, die erwarteten Bedürfnisse und Digitalisierungsprozesse zu erfüllen, weiters werden wir ein höheres Maß an IT-Sicherheit haben.

Leistungsindikatoren zur Messung der Zielerreichung: 1) Renovierte, bebaute Grundstücke.

#### **4.4.5 K.5 Entwicklung der digitalen Kompetenzen und Infrastrukturen, die erforderlich sind, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen**

**Zielzusammenfassung:** In den kommenden Jahren werden wir unsere Universität im Bereich der Digitalisierung auf den Stand unserer Konkurrenten bringen. Wir werden die digitalen Kompetenzen unserer Universitätsbürgerinnen und -bürger und ihre Offenheit für neue technologische Lösungen fördern. Wir regen die Einführung und Verbreitung digitaler Lösungen in Bildung und Gesundheitswesen an. Parallel zur Entwicklung digitaler Kompetenzen verbessern wir auch unsere digitale Infrastruktur, unsere Geräte und die Qualität unserer Dienstleistungen, um einen stabilen und standardisierten Betrieb zu gewährleisten. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Umsetzung der folgenden, bereits dargelegten strategischen Maßnahmen:

- **Durchführung des Programms zur Erweiterung der Infrastruktur**
  - Entwicklung der digitalen Infrastruktur (Kompetenzentwicklung)

#### **4.4.6 K.6 Weiterentwicklung der Kultur und der Instrumente zur datengestützten Entscheidungshilfe**

**Zielzusammenfassung:** In den Bereichen Lehre, Forschung und medizinische Versorgung ist es unser vorrangiges Ziel, die/das datengesteuerte Arbeitsweise/Management weiterzuentwickeln und in unsere Prozesse,

Entscheidungshilfen und unsere Betriebsführung zu integrieren. Unser Ziel ist die Entwicklung und Integration von Bedingungen und Hilfsmitteln für die Datenerhebung und -verarbeitung in unser Managementsystem. Sowohl in unseren akademischen als auch in unseren unterstützenden Bereichen ist es wichtig, die Fähigkeiten zur Datenanalyse und zur Erbringung von Dienstleistungen zu entwickeln sowie die Managementfähigkeiten zur Nutzung neuer Hilfsmitteln zu verbessern. Um das strategische Ziel zu erreichen, planen wir die Umsetzung der folgenden, bereits dargelegten strategischen Maßnahmen:

- **Digitale Transformation**
  - Förderung der Dienstleistungsfähigkeit – Verbesserung der Dienstleistungsqualität
  - Aufbau einer neuen Generation von Unternehmensführungs- und Entscheidungsunterstützungssystemen

## 5. Bedingungen für die Umsetzung der Strategie

**Die Bewertung der Situation und die Identifizierung von Trends und zentralen Herausforderungen in jedem Schwerpunktbereich wurde durchgeführt und die Umsetzung der Ziele des institutionellen Entwicklungsplans der Semmelweis Universität (2021–2024) wurde ebenfalls überprüft.** Diese wurden verwendet, um strategische Leitlinien für die Universität als Ganzes festzulegen. Die jedem Ziel zugewiesenen Maßnahmen verfügen über realistische und erreichbare Kriterien. Um die Strategie umsetzen zu können, ist es jedoch unerlässlich, dass sie mit quantifizierbaren, kontinuierlichen und zeitnahen Indikatoren verknüpft ist.

Die strategischen Maßnahmen umfassen daher eine zusätzliche Maßnahme zur Schaffung eines Überwachungs- und Überprüfungsrahmens für die Strategie. Der erste modellwechselnde institutionelle Entwicklungsplan wurde so konzipiert, dass er die Entwicklungsrichtungen und Ziele der Universität für den nächsten Zeitraum wirksam darlegt. Zur Umsetzung der Strategie müssen geeignete organisatorische und operative Rahmenbedingungen entwickelt werden, die in das Verwaltungssystem integriert werden. Im kommenden Zeitraum werden die Kommunikation der Strategie innerhalb der Organisation eingeleitet, ein spezifischer Zeitplan für die strategischen Maßnahmen erstellt und die Werte der Zielindikatoren festgelegt werden. Der methodische Rahmen für die strategische Überwachung und Überprüfung ab 2026 wird im Folgenden dargelegt:

- In den Haushaltsplanungsprozessen der Universität wird der Ressourcenbedarf für die Umsetzung der Maßnahmen als Planungskriterium ermittelt.
- Bei der Beantragung von Fördermitteln legt die Universität den Schwerpunkt auf die Umsetzung strategischer Maßnahmen.
- Die Zielzuschüsse und Indikatoren des Finanzierungsvertrags für öffentliche Aufgaben für den kommenden Zeitraum sind an die Durchführung strategischer Maßnahmen gebunden.
- Der Monitoring-Bericht über die Umsetzung der Strategie wird jährlich im Senat und halbjährlich in der Management-Sitzung des Rektors erörtert.



|  |
|--|
| Planung strategischer Maßnahmen, Einbeziehung des Ressourcenbedarfs in den Jahreshaushalt, Sondierung von Finanzierungs- und Zuschussmöglichkeiten |
|--|

**Es wurden drei mögliche Finanzierungsquellen für die Durchführung der Maßnahmen ermittelt:**

- 1) **Institutionelles Budget:** Der von der Universität finanzierte und im Haushaltsplan für Maßnahmen vorgesehene Betrag.
- 2) **Erwartete Finanzhilfe:** Gesamtbetrag der von der Universität beantragten und vorbereiteten Zuschüsse, die die Kosten einzelner Maßnahmen decken werden.
- 3) **Zielzuschüsse in den Jahren 2027–2032 für Verträge zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben:** Mittel, die in den Vertrag aufgenommen werden können und die durch den im Vertrag festgelegten Zielzuschuss/Indikator abgedeckt sind.

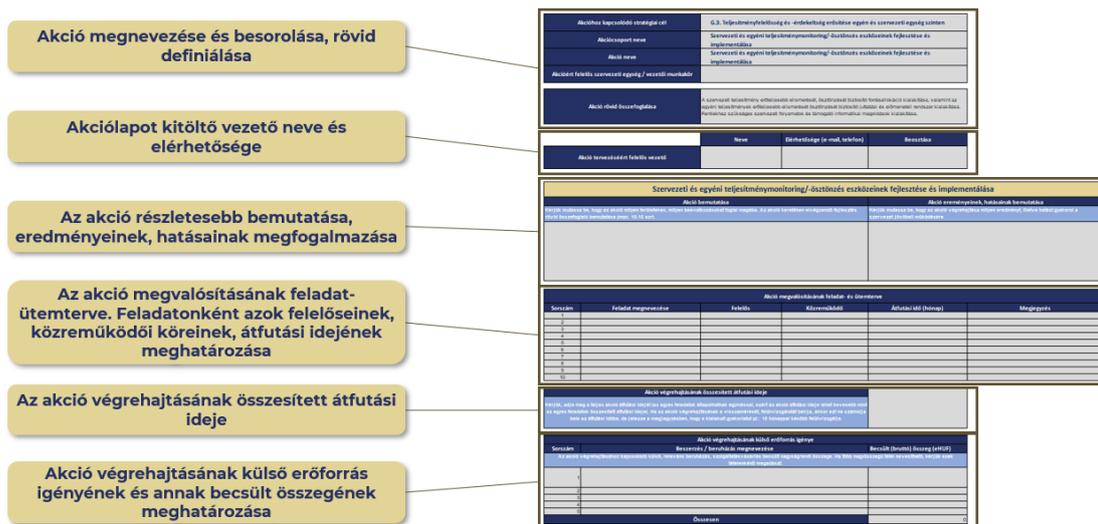
Bei der Planung der Maßnahmen wurde nur eine grobe Kostenschätzung für die Durchführung vorgenommen, die bei der detaillierten Planung der Maßnahmen weiter spezifiziert werden muss. Zusätzlich zu den einmaligen Kosten werden bei der detaillierten Planung auch die Kosten für Betrieb und Wartung berücksichtigt.

## **6. Gesamtdarstellung institutioneller Programme**

Zur Erreichung der strategischen Ziele wurde ein Aktionsplan als integraler Bestandteil des institutionellen Entwicklungsplans erstellt, der die Nutzung der Strategie als echtes Managementinstrument und ihre Integration in die Planungs- und Betriebsprozesse verstärkt.

Durch das Sammeln und Zusammenfassen der Initiativen, Vorschläge und Erwartungen aus den vorangegangenen Phasen der strategischen Planung wurde eine zweistufige Aktionsliste (Aktionsgruppe – Aktion) erstellt. Die Leiterinnen und Leiter des strategischen Planungsprojekts wurden als Vertreterinnen und Vertreter der oberen und mittleren Führungsebene der Semmelweis Universität ernannt und sind für die Punkte auf der Aktionsliste verantwortlich.

**Bei der Planung der Maßnahmen wurden folgende Felder festgelegt:**



bal oldal:

Name und Klassifizierung der Aktion, kurze Definition

Name und Kontaktdaten der/s Leiterin/Leiters, die/der das Aktionsformular ausgefüllt hat

Ausführlichere Beschreibung der Aktion, ihrer Ergebnisse und Auswirkungen

Zeitplan für die Durchführung der Aktion. Angabe der für die einzelnen Aufgaben zuständigen Personen, der beteiligten Akteurinnen und Akteure und der Vorlaufzeit

Gesamtvorlaufzeit für die Durchführung der Maßnahme

Die Beschreibung der Maßnahme erläutert, wie die Maßnahme zur Erreichung des entsprechenden Ziels beiträgt, welche Maßnahmen erforderlich sind, um sicherzustellen, dass künftige Maßnahmen die Erreichung des strategischen Ziels unterstützen, während in der Darstellung der Ergebnisse der Maßnahme erläutert wird, welche konkreten Ergebnisse und Auswirkungen von der Durchführung der Maßnahme zu erwarten sind.

Bei der Aktionsplanung wurden die Meilensteine der übergeordneten Aufgaben und der Zeitplan für die Aktion, die verantwortlichen Personen, die Mitwirkenden und die voraussichtliche Vorlaufzeit für diese Aufgaben, gemessen in Monaten, festgelegt.

**Die nachstehende Liste und die Tabellen geben einen Überblick über die geplanten Maßnahmen, die den strategischen Zielen zugeordnet sind.**

21 27: Liste der entwickelten Maßnahmen

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>Alaptevékenységi cél 1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurrikulum reform 2.0 végrehajtása, monitorozása</li> <li>▪ Új szakterületek, kompetenciák bevonása a képzési portfólióba</li> <li>▪ Doktori képzés fejlesztése</li> <li>▪ Technikumi és szakképző iskolai képzések fejlesztése, szakdolgozói utánpótlás megerősítése</li> <li>▪ Képzési, tanulási folyamat digitális támogatásának fejlesztése, tananyag fejlesztés</li> <li>▪ Oktatók hallgatói értékelési rendszerének továbbfejlesztése</li> </ul>         | <p><b>Gazdálkodási cél 1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egészségügyi ellátásból származó árbevétel dinamikus bővítése, kiemelten a magánegészségügyi szolgáltatás kínálat fejlesztése a teljes portfólióra a humán erőforrás megtartása érdekében</li> <li>▪ Graduális képzési programkínálat árbevételének és jövedelmezőségének növelése, kiemelt fókusszal a nemzetközi képzésre</li> <li>▪ Fundraising tevékenység és bevételek növelése</li> </ul> | <p><b>Működési cél 1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szolgáltatóképesség megerősítése - szolgáltatási színvonal növelése</li> </ul>  | <p><b>Képességek és fejlődés cél 1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Felsőoktatási felvételi rendszer módszertani továbbfejlesztése</li> <li>▪ Munkaerő toborzás, karrier, előmeneteli rendszerek fejlesztése</li> </ul>   |
| <p><b>Alaptevékenységi cél 2.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovációs Alap létrehozása, működési modelljének kidolgozása, forrás megteremtése</li> <li>▪ Innovációs tevékenységhez kapcsolódó háttér folyamatok, szolgáltatások, kompetenciák és kapacitások fejlesztése</li> <li>▪ KFI elszámolási és érdekeltségi rendszer kialakítása</li> <li>▪ Semmelweis Egyetemhez köthető applikáció továbbfejlesztése (Semmelweis HELP, Semmelweis UNI App stb.)</li> <li>▪ Egészséges Idősödés Program megvalósítása</li> </ul> | <p><b>Gazdálkodási cél 2.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Döntéshozatal megalapozó tervezési és vezetői információs rendszer fejlesztése</li> </ul>   | <p><b>Működési cél 2.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Új generációs vállalatirányítási és döntéstámogatási rendszerkörnyezet kiépítése</li> </ul>   | <p><b>Képességek és fejlődés cél 2.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyetem működéséből adódó környezetterhelésének csökkentése</li> <li>▪ Semmelweis márka építése</li> <li>▪ Egyetemi belső kommunikáció fejlesztése</li> <li>▪ Egyetemi reputáció javítása</li> </ul> |
| <p><b>Alaptevékenységi cél 3.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klinikai gyakorlatok súlyának és minőségének megerősítése</li> <li>▪ Betegbiztonság megerősítése a klinikai minőségirányítási rendszerben</li> </ul>   | <p><b>Gazdálkodási cél 3.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szervezeti és egyéni teljesítmény monitoring-/ösztönzés eszközeinek fejlesztése és implementálása</li> </ul>  | <p><b>Működési cél 4.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektműködés folyamat és szervezeti háttérnek megújítása, akadálymentesítése a kancellári szervezeti struktúra agilitásának növelése</li> </ul>   | <p><b>Képességek és fejlődés cél 3.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolgozói wellbeing növelése</li> </ul>  |
| <p><b>Alaptevékenységi cél 4.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hallgatói lemorzsolódás megelőzése</li> <li>▪ Mintatanterv szerinti előrehaladás elősegítése</li> <li>▪ Hallgatói tanulmányi, tehetséggondozás, életviteli szolgáltatások fejlesztése</li> <li>▪ Digitális tanulmányi ügyintézés lehetőségének kialakítása</li> <li>▪ Hallgatói élsport / kulturális tevékenységek támogatása</li> </ul>   | <p><b>Gazdálkodási cél 4.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A működés költséghatékonyágának növelése a "jó gazda szemlélet" jelentős növelésén és a beszerzési folyamatok és az erőforrásigényt támasztó szervezeti egységek közti együttműködések, és szervezetfejlesztés útján</li> </ul>   | <p><b>Működési cél 5.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Külföldi hallgatók megtartására vonatkozó fejlesztések</li> <li>▪ Nemzetközi hallgatói ügyviteli szolgáltatások fejlesztése</li> <li>▪ Idegennyelvű gyakorlati képzés feltételeinek javítása</li> </ul> | <p><b>Képességek és fejlődés cél 4.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vagyongazdálkodási terv nyomonkövetése és pénzügyi monitoringja</li> <li>▪ Digitális infrastruktúra fejlesztése (infrastruktúra fejlesztés)</li> </ul>  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p><b>Zielfeld der Haupttätigkeit – Ziel Nr. 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung und Monitoring der Curriculum-Reform 2.0</li> </ul> | <p><b>Zielfeld des Managements – Ziel Nr. 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamische Ausweitung der Einnahmen aus dem Gesundheitswesen mit Schwerpunkt auf der</li> </ul> | <p><b>Operatives Zielfeld – Ziel Nr. 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Dienstleistungsfähigkeit – Verbesserung der Dienstleistungsqualität</li> </ul> | <p><b>Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung – Ziel Nr. 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodische Weiterentwicklung des</li> </ul> |
|---|--|--|---|

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbindung neuer Fachgebiete und Kompetenzen in das Studienangebot</li> <li>- Weiterentwicklung des Promotionsstudiums</li> <li>- Entwicklung von Programmen an Berufsbildungseinrichtungen und berufsbildenden Schulen, Förderung des Pflegekräftenachwuchses</li> <li>- Digitalisierung der Ausbildungs- und Lernprozesse</li> <li>- Weiterentwicklung der digitalen Unterstützung der Lernprozesse, Entwicklung von Lernmaterialien</li> <li>- Weiterentwicklung des Studierendenbewertungssystems für Dozentinnen/Dozenten</li> </ul> | <p>Entwicklung privater Gesundheitsdienste im gesamten Portfolio, um die Humanressourcen zu halten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensivierung des Umsatzes und der Rentabilität der Studienprogramme für Hochschulabsolventinnen und -absolventen, mit besonderem Schwerpunkt auf der internationalen Ausbildung</li> <li>- Fundraising-Aktionen und Einnahmengenerierung</li> </ul> |   | <p>Hochschulzulassungssysteme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalbeschaffung, Karriere, Entwicklung von Beförderungssystemen</li> </ul>                               |
| <p><b>Zielfeld der Haupttätigkeit – Ziel Nr. 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtung eines Innovationsfonds, Ausarbeitung</li> </ul>  | <p><b>Zielfeld des Managements – Ziel Nr. 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines Planungs- und Managementinformationssyst</li> </ul>  | <p><b>Operatives Zielfeld – Ziel Nr. 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neugestaltung der Verwaltungsprozesse, papierloser Betrieb</li> </ul> | <p><b>Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung – Ziel Nr. 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verringerung der durch den Betrieb der Universität verursachten</li> </ul> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>seines Betriebsmodells, Sicherstellung der Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung unterstützender Prozesse, Dienstleistungen, Kompetenzen und Kapazitäten im Zusammenhang mit Innovationsaktivitäten</li> <li>- Aufbau eines Abrechnungs- und Anreizsystems für Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI)</li> <li>- Weiterentwicklung innovationsbezogener Applikationen der Universität (z. B. Semmelweis HELP, Semmelweis UNI App)</li> <li>- Umsetzung des Programms Gesund Altern</li> </ul> | <p>ems als Grundlage für die Entscheidungsfindung</p>  |  | <p>Umweltbelastung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau der Marke Semmelweis</li> <li>- Verbesserung der internen Hochschulkommunikation</li> <li>- Verbesserung des Rufs der Universität</li> </ul> |
| <p><b>Zielfeld der Haupttätigkeit – Ziel Nr. 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Bedeutung und Qualität der klinischen Praktiken             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Patientensicherheit im Rahmen des klinischen Qualitätsmanagements</li> </ul> </li> </ul>   | <p><b>Zielfeld des Managements – Ziel Nr. 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung und Umsetzung der organisatorischen und individuellen Hilfsmittel für Leistungsüberwachung und Anreize</li> </ul> | <p><b>Operatives Zielfeld – Ziel Nr. 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau einer neuen Generation von Unternehmensführungs- und Entscheidungsunterstützungssystemen</li> </ul> | <p><b>Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung – Ziel Nr. 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden</li> </ul>   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Zielfeld der Haupttätigkeit – Ziel Nr. 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senkung der Abbruchquote von internationalen Studierenden</li> <li>- Förderung des Fortschritts nach dem Musterlehrplan</li> <li>- Entwicklung von Dienstleistungen für die Studierenden in den Bereichen Studium, Talentmanagement und Lebenskompetenzen</li> <li>- Einrichtung einer digitalen Studierendenverwaltung</li> <li>- Förderung von Spitzensport und kulturellen Aktivitäten der Studierenden</li> </ul> | <p><b>Zielfeld des Managements – Ziel Nr. 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensivierung der Kosteneffizienz durch eine deutlich verbesserte „wirtschaftliche Haushaltsführung“ und durch die Zusammenarbeit zwischen den Beschaffungsstellen und den ressourcenverbrauchenden Organisationseinheiten sowie durch Organisationsentwicklung</li> </ul> | <p><b>Operatives Zielfeld – Ziel Nr. 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erneuerung des prozessualen und organisatorischen Hintergrunds der Projektarbeit, um sie zugänglich zu machen und die Agilität der Organisationsstruktur des universitären Kanzleramtes zu erhöhen</li> </ul>                                     | <p><b>Zielfeld für Kompetenzen und Entwicklung – Ziel Nr. 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überwachung des Vermögensverwaltungsplans und Finanz-Monitoring</li> <li>- Durchführung des Programms zur Erweiterung der Infrastruktur</li> </ul> |
|   |  | <p><b>Operatives Zielfeld – Ziel Nr. 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterentwicklungen zur Bindung von ausländischen Studierenden</li> <li>- Weiterentwicklung internationaler Dienstleistungen für Studierende</li> <li>- Verbesserung der Bedingungen für fremdsprachige praxisorientierte Ausbildungen</li> </ul> |   |

**Zukünftig wird die Umsetzung der Maßnahmen wie folgt in die täglichen Arbeitsabläufe der Semmelweis Universität integriert:**

- In den Haushaltsplanungsprozessen der Universität wird der Ressourcenbedarf für die Umsetzung der Maßnahmen als Planungskriterium ermittelt.
- Bei der Beantragung von Fördermitteln legt die Universität den Schwerpunkt auf die Umsetzung strategischer Maßnahmen.
- Die Zielzuschüsse und Indikatoren des Finanzierungsvertrags für öffentliche Aufgaben für den nächsten Zeitraum sind an die Durchführung strategischer Maßnahmen gebunden.
- Der Monitoring-Bericht über die Umsetzung der Strategie wird jährlich im Senat und halbjährlich in der Management-Sitzung des Rektors erörtert.
- Die Leistungsindikatoren im Zusammenhang mit den strategischen Zielen werden mit der Qualitätspolitik und den Qualitätsmanagementverfahren der Universität abgestimmt.
- Die interne Kommunikation der Strategie hat höchste Priorität für die Institution.
- Der Rahmen für die Messung und Bewertung der Managementleistung wird eine Reihe von Aufgaben im Zusammenhang mit der Durchführung strategischer Maßnahmen umfassen.

**Klausel**

Der institutionelle Entwicklungsplan der Semmelweis Universität für den Zeitraum 2025–2028 wurde vom Senat der Semmelweis Universität in seiner Sitzung am 16. Dezember 2024 mit dem Beschluss ..... genehmigt.

---

**Dr. Béla Merkely, Rektor**  
Semmelweis Universität

---

**Livia Pavlik, Kanzlerin**  
Semmelweis Universität

---

## Abbildungen

---

|   |  |
|---|--|
| Abbildung 1: Prozess der Strategieentwicklung .....   | 6  |
| Abbildung 2: Mission unserer Universität.....   | 8  |
| Abbildung 3: Zukunftsvision unserer Universität .....   | 9  |
| Abbildung 4: Strategiekarte .....   | <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>     |
| Abbildung 5: Entwicklung der Studierendenzahl an medizinischen und<br>gesundheitswissenschaftlichen Universitäten – nur Fächer im Bereich Medizin und<br>Gesundheitswissenschaften .....                        | <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>     |
| Abbildung 6: Entwicklung der Studierendenzahl an medizinischen und<br>gesundheitswissenschaftlichen Universitäten – nur Fächer im Bereich Medizin und<br>Gesundheitswissenschaften .....                        | <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>     |
| Abbildung 8: Verteilung der Studierenden im Bereich Medizin und<br>Gesundheitswissenschaften an den vier ungarischen medizinischen Universitäten –<br>ungarische und internationale Studierende insgesamt ..... | 22   |
| Abbildung 9: Entwicklung der Attraktivität und der Immatrikulation an der Semmelweis<br>Universität nach Fakultäten .....   | 23   |
| Abbildung 10: Entwicklung der Zahl und des Anteils der Dozentinnen/Dozenten und<br>Forschenden mit wissenschaftlichem Grad (in Vollzeitäquivalenten - FTE, Voll- und Teilzeit)<br>.....                         | 29   |
| Abbildung 11: Verteilung der Promovierten (PhD) an den vier medizinischen Universitäten<br>Ungarns .....  | 31   |
| Abbildung 12: Aufteilung der FEI-Finanzierung der Semmelweis Universität.....   | <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>     |
| Abbildung 13: Bewerbungserfolg der Semmelweis Universität .....   | 35   |
| Abbildung 14: Bewerbungserfolg der Semmelweis Universität .....   | 36   |
| Abbildung 15: Bewerbungserfolg der Konkurrenten der Semmelweis Universität.....   | 37   |
| Abbildung 16: Anzahl der Publikationen der Semmelweis Universität 2000–2023 .....   | 38   |
| Abbildung 17: Anzahl der von SE-Koautoren veröffentlichten Artikel/Reviews in<br>Fachzeitschriften des jeweiligen Fachgebiets .....   | 39   |
| Abbildung 18: Publikationsleistung der Mitarbeitenden der Semmelweis Universität .....  | 40   |
| Abbildung 20: Anteil der klinischen Zentren und der Semmelweis Universität an stationären<br>Fällen und verrechneten Leistungen in der stationären Versorgung (2017–2023) .....                                 | <b>Hiba! A<br/>könyvjelző nem létezik.</b> |
| Abbildung 21: Anteil der Semmelweis Universität an den Auszahlungen des<br>Gesundheitsversicherungsfonds und deren Entwicklung (2017–2023).....   | <b>Hiba! A könyvjelző<br/>nem létezik.</b> |
| Abbildung 22: Entwicklung der Beschäftigtenzahl an der Semmelweis Universität.....  | 48   |
| Abbildung 23: Entwicklung der Personalentgelte an der Semmelweis Universität .....  | <b>Hiba! A<br/>könyvjelző nem létezik.</b> |
| Abbildung 24: Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben der Semmelweis Universität .....   | <b>Hiba!<br/>A könyvjelző nem létezik.</b> |
| Abbildung 25: <i>Entwicklung der Investitions- und Renovierungsausgaben der Semmelweis<br/>Universität</i> .....  | 52   |
| Abbildung 26: Strategischer Überwachungs- und Überprüfungszyklus.....   | 73   |
| Abbildung 27: Liste der entwickelten Maßnahmen.....   | 76   |

---

## Quellen

---

**Liste der für die Lagebeurteilung verwendeten Datenquellen:**

*Eigene Daten der Semmelweis Universität*

*Hochschulinformationssystem (FIR) – Datenbank des nationalen statistischen Erhebungsprogramms (OSAP)*

*Daten aus der Datenbank von Felvi.hu*

*Daten des Statistischen Zentralamtes (KSH)*

*Externe Daten – Common Research Data Warehouse (e-CORDA)*

*Daten des Amtes für Forschung, Entwicklung und Innovation (NKFIH)*

*Daten des Community Research and Development Information Service (CORDIS)*

*InCites Benchmarking- und Analysedaten*

*SciVal-Daten*

*Daten des Nationalen Fondsverwalter für Krankenversicherung (NEAK)*

*Eurostat-Daten*