

UMG 2020

CHANCEN UND GRENZEN
DER GÖTTINGER
UNIVERSITÄTSMEDIZIN



IMPRESSUM

Herausgeber

Vorstand der Universitätsmedizin Göttingen (UMG)
Professor Dr. Heyo K. Kroemer
Dr. Martin Siess
Dr. Sebastian Freytag

Georg-August-Universität Göttingen
Stiftung Öffentlichen Rechts
Robert-Koch-Straße 42
37075 Göttingen

Koordination und Beratung

AM Management Consulting Andreas Mörtel

Fotografie

Lidija Delovska
Frank-Stefan Kimmel
Ronald Schmidt
Alciro Theodoro da Silva

Gestaltung

pi-ar GmbH
Agentur für PR und Kommunikation

Stand

Göttingen, im Januar 2016



UMG 2020
IN FORSCHUNG,
LEHRE UND
KRANKEN-
VERSORGUNG

**CHANCEN UND
GRENZEN
DER GÖTTINGER
UNIVERSITÄTS-
MEDIZIN**



VORWORT



DIE UNIVERSITÄTSMEDIZIN GÖTTINGEN (UMG) ist eine der führenden hochschulmedizinischen Einrichtungen in Deutschland. Mit den Mitteln aus dem Erfolgsplanzuschuss des Landes Niedersachsen und eingeworbenen Drittmitteln forschen wir auf höchstem Niveau und gehören – gemessen an der Anzahl der Bewerber um Studienplätzen – zu den größten medizinischen Fakultäten in Deutschland. Seit der Gründung der medizinischen Fakultät im Jahr 1737 schöpfen wir aus der Verbundenheit mit Göttingen und Südniedersachsen eine große Stärke. Wir sind der größte Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb in der Region. Als einziger Maximalversorger vor Ort übernehmen wir Verantwortung für die stationäre und ambulante Krankenversorgung von schweren, komplexen und speziellen Fällen und sind ein zentrales Element der Notfallversorgung für Südniedersachsen.

Die Rahmenbedingungen der Hochschulmedizin in Deutschland erfahren derzeit einen starken Wandel. Davon sind auch wir unmittelbar betroffen. Die Intensität des Wettbewerbs um Finanzmittel und qualifizierte Köpfe nimmt in all unseren Tätigkeitsfeldern zu. Das stellt uns angesichts knapper Ressourcen vor große Herausforderungen. Darüber hinaus werden medizinische, wissenschaftliche, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen der nächsten Jahre die Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie die Krankenversorgung in Deutschland stark verändern. Unabhängig von diesen externen Rahmenbedingungen muss uns an der UMG innerhalb kurzer Zeit zusätzlich ein Aufholprozess im Bereich der Infrastruktur gelingen, ohne den wir schon mittelfristig nicht wettbewerbs- und überlebensfähig sein werden.

Diese Konstellation führt uns mit unserer heutigen Ausrichtung an Grenzen, bietet aber auch außergewöhnliche Chancen. Um uns erfolgreich auf die benannten Veränderungen einzustellen, haben wir die ‚Strategie 2020‘ initiiert. Damit möchten wir unsere Einrichtung auf eine aktive, wertschöpfende Rolle für die kommenden Jahre ausrichten. Diese Strategie wurde in einem breiten Prozess von den Führungskräften der UMG gemeinsam erarbeitet. Wir beschreiben damit unsere Entwicklungsziele für die kommenden fünf Jahre und definieren die Maßnahmen, über die wir diese Ziele erreichen wollen.

Uns ist bewusst, dass wir uns mit dieser strategischen Positionierung als Organisation eine große Zahl an Zielen für eine relative kurze Zeit vornehmen. Wir sind allerdings davon überzeugt, dass die Umsetzung dieses Vorhabens dringend notwendig ist, um die UMG zukunftsfähig zu positionieren. Der wesentliche Schlüssel, um die Herausforderungen der nächsten Jahre erfolgreich zu bestehen, liegt in der Beteiligung aller unserer Mitarbeiter an der strategischen Entwicklung. Nur wenn jeder von uns die UMG ein Stück weit als seine „Firma“ betrachtet, werden wir die Kraft für fundamentale Änderungen aufbringen und unser vordringlichstes Ziel erreichen: die erfolgreiche Entwicklung der Universitätsmedizin Göttingen in Forschung, Lehre und Krankenversorgung. Wir möchten mit unserer Positionierung als Hochschulmedizinstandort weiterhin nachhaltig überzeugen und richten uns damit an unsere Mitarbeiter und Studierenden, das Land Niedersachsen, den Stiftungsausschuss Universitätsmedizin, die Drittmittelgeber, die Kostenträger, unsere Kooperationspartner und Zuweiser.

Wir freuen uns, Ihnen unsere Ziele und Maßnahmen vorzustellen.

Prof. Dr. Heyo K. Kroemer
Sprecher des Vorstands
Vorstand Forschung und Lehre

Dr. Martin Siess
Vorstand
Krankenversorgung

Dr. Sebastian Freytag
Vorstand Wirtschaftsführung
und Administration

UMG - ÜBER UNS



UNSERE ORGANISATION

- 578 Millionen Euro aus Erlösen und Mittelzuwendungen
- 8.150 Beschäftigte (5.890 Vollzeitkraftstellen) – größter Arbeitgeber der Region und unter den 100 größten Arbeitgebern im Gesundheitswesen in Deutschland
- 540 Auszubildende und Schüler – größter Ausbildungsbetrieb der Region

UNSERE FORSCHUNG

- 58 Millionen Euro eingeworbene Drittmittel
- Exzellenzcluster CNMPB (EXC 171) – gefördert seit 2006 im Rahmen der Exzellenzinitiative
- Förderung von drei DFG-Sonderforschungsbereichen: SFB 889, SFB 1002 und SFB 1190
- Standort des Deutschen Zentrums für Herz-Kreislauf-Forschung (DZHK) und des Deutschen Zentrums für Neurodegenerative Erkrankungen (DZNE)



UNSERE LEHRE UND WEITERBILDUNG

- Rang 3 in Deutschland nach Anzahl der Studierenden im Fachbereich Humanmedizin (über 3.600)
- Rang 2 in Bezug auf die Nachfrage als Studienort im Bereich Human- und Zahnmedizin
- 395 Absolventen der medizinischen Fakultät pro Jahr

UNSERE KRANKENVERSORGUNG

- Einziger Maximalversorger der Region mit 1.521 Planbetten
- 980 Ärzte, 2.000 Mitarbeiter in der Pflege und 180 Mitarbeiter im OP-Bereich
- Über 60.000 (teil)stationäre Fälle und über 390.000 ambulante Behandlungskontakte
- Durchschnittliche Fallschwere (Case Mix Index) von 1,6
- Über 15.000 stationäre und über 24.000 ambulante Notfälle pro Jahr

Anmerkung: alle Zahlen beziehen sich auf die Jahre 2014 oder 2015

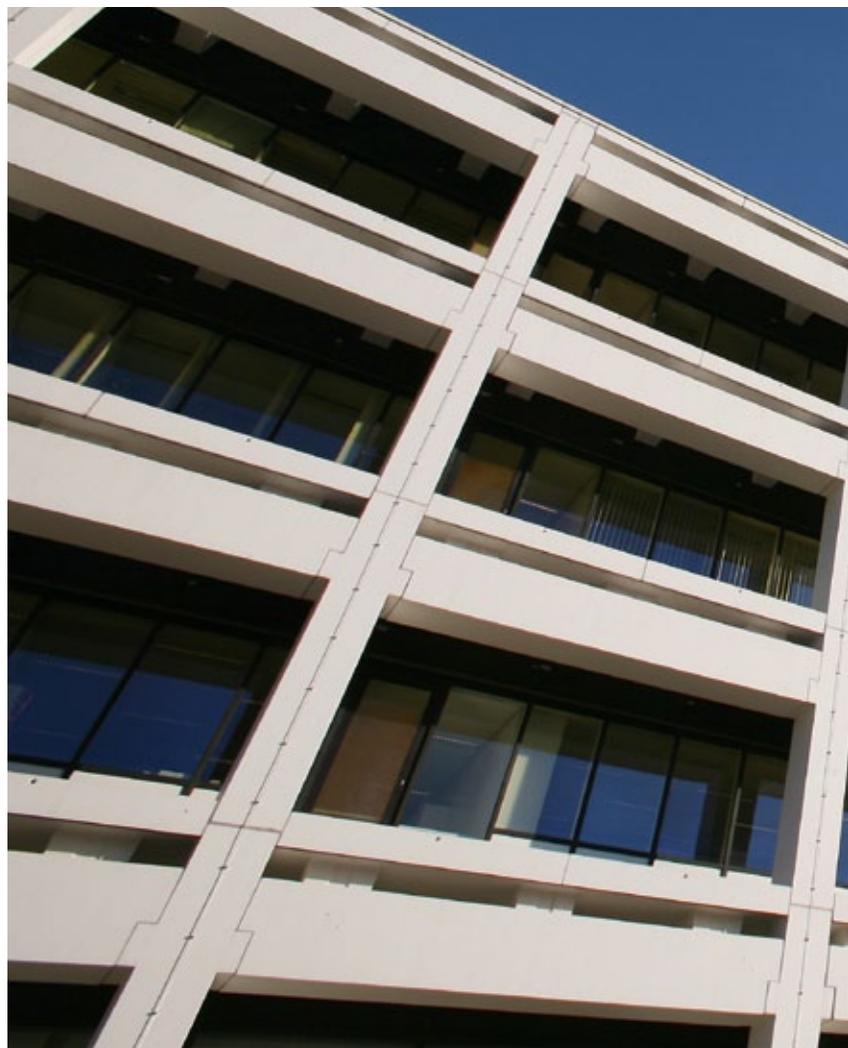
VERÄNDERUNGEN DES UMFELDS ALS AUFTRAG UND CHANCE

Als hochschulmedizinische Einrichtung konkurrieren wir bereits heute in sehr unterschiedlichen Wettbewerbsumfeldern um knappe Ressourcen. Die Veränderungen der Rahmenbedingungen und die disruptiven Auswirkungen einiger gut vorhersehbarer Trends werden die Universitätsmedizin in Deutschland in den kommenden zehn Jahren darüber hinaus in all ihren Feldern ungewöhnlich stark verändern. Der Dreiklang aus Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung bietet uns hierfür die Chance für eine herausragende Positionierung, stellt uns aber auch vor eine Zerreißprobe.

DIE ZUKUNFT DER UMG als Standort der Hochschulmedizin in Deutschland wird wesentlich von einigen Rahmenbedingungen der Hochschulmedizin und disruptiven, d.h. Paradigmen verändernden, Trends bestimmt. Auf folgende Entwicklungen unseres Umfelds stellen wir uns ein:

Veränderung der Rahmenbedingungen

Wir sind in unseren Tätigkeitsfeldern Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung mit sehr verschiedenen Wettbewerbsumfeldern konfrontiert und müssen dafür unsere knappen Ressourcen fokussieren. Im Bereich Forschung treten wir beispielsweise für Erkenntnisgewinn und im Wettbewerb um Fördermittel international ein. Exzellente Wissenschaftler und qualifizierte Studierende werden dagegen überwiegend national umworben und gewonnen. Die Versorgung stationärer und ambulanter Patienten ist wiederum in regionalen und überregionalen Märkten organisiert. Die Finanzierung und Vergütung unterliegt damit sehr unterschiedlichen Mechanismen.



Trend I: Demografie

Die demografische Entwicklung in Deutschland wird innerhalb der nächsten zehn Jahre weitreichende Konsequenzen für die Gesellschaft und das gesamte Gesundheitswesen nach sich ziehen. Trotz verstärkten Zuzugs wird die Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2050 deutlich abnehmen. Der Anteil der über 80-Jährigen wird relativ und absolut ansteigen, während die Zahl der Arbeitnehmer stark zurückgehen wird.

Trend II: Technologischer Fortschritt in Diagnostik und Therapie

Die diagnostischen und therapeutischen Möglichkeiten entwickeln sich seit Jahren in beeindruckender Weise. Wesentliche Treiber sind innovative Technologien aus der Medizintechnik, der Molekularbiologie und der Informationsverarbeitung. Für eine zunehmende Anzahl an Indikationen wird es möglich sein, Diagnostik und Therapie noch enger zu verzahnen und den Patienten damit eine präzisere individuelle Behandlung anzubieten.

Trend III: Ambulantisierung der Medizin

Die Substitution stationärer durch ambulante Leistungen wird auch in den kommenden Jahren zu großen organisatorischen Veränderungen in medizinischen Einrichtungen führen. Dies ist auch für die UMG als Maximalversorger von hoher Relevanz.

Trend IV: Verfügbarkeit und Auswertung von Informationen

Die umwälzenden Entwicklungen im Zuge der digitalen Revolution werden im kommenden Jahrzehnt weitreichende Veränderungen in der medizinischen Diagnostik und Therapie sowie im Umgang mit Krankheiten nach sich ziehen. Auch in Deutschland werden digitale Lösungen, die zu deutlich verbesserten Therapien und einer Steigerung der Überlebensrate führen, ihren Platz bei Versorgern und Patienten einnehmen.



ÜBERGEORDNETE STRATEGISCHE ZIELE

Wir verfolgen in den drei Bereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung die qualitativ hochwertige und effiziente Erfüllung unseres gesellschaftlichen Auftrags. Dafür orientiert sich die UMG gezielt an den zahlenmäßig größten und der Schwere nach drängendsten medizinischen Bedürfnissen, dem ‚Medical Need‘ der Menschen in unserer Region. Als entscheidendes Differenzierungsmerkmal unserer Positionierung sehen wir die Einheit von Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung. Nur über den Dreiklang von gut miteinander verbundenen und gleichermaßen starken Aktivitäten in unseren Tätigkeitsfeldern können wir uns entscheidend gegenüber unseren Wettbewerbern positionieren und uns erfolgreich den Herausforderungen der Zukunft stellen.

FÜR DIE DREI BEREICHE Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung übernehmen wir Verantwortung für eine qualitativ hochwertige und effiziente Leistungserbringung. Wir verfolgen hierfür die nachfolgenden, übergeordneten Ziele:

FORSCHUNG

International wettbewerbsfähige Forschung in der Grundlagenforschung, den Neurowissenschaften, der Herz-Kreislauf-Medizin und der Onkologie mit besonderer Aufmerksamkeit auf Querschnittsbereichen wie zum Beispiel ‚Heart and Brain‘. Strukturell enge Vernetzung mit universitären und außeruniversitären Gruppen. Schnelle Übertragung von Forschungsergebnissen in die klinische Anwendung.

LEHRE UND WEITERBILDUNG

Aus- und Weiterbildung von Ärzten, Zahnärzten und forschungsorientierten Naturwissenschaftlern (z.B. in den Bereichen ‚Molekulare Medizin‘ oder ‚Cardiovascular Science‘). Ausbildung und akademische Entwicklung von Mitarbeitern aus den Bereichen der Pflege und der Medizintechnik für die



Krankenversorgung der Region. Spezial- und Maximalversorgung der Region.

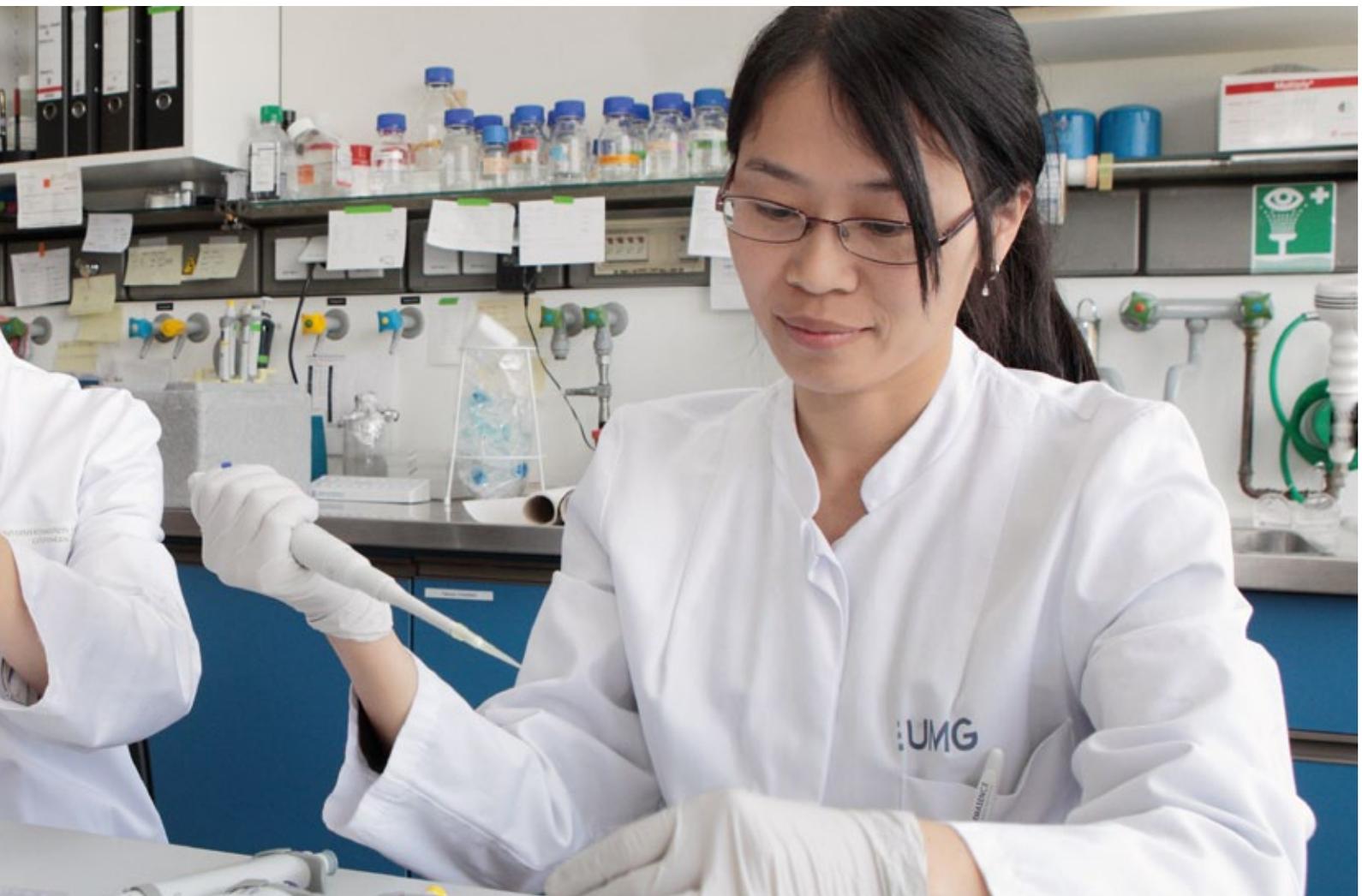
KRANKENVERSORGUNG

Kontinuierliche Übertragung aktueller, internationaler und eigener Forschungsergebnisse in die Versorgungspraxis. Gezielter Aufbau von disziplinübergreifenden Querschnittsstrukturen mit dem Ziel einer integrativen, personalisierten Systemmedizin, die von keinem anderen Anbieter der Region realisiert werden kann. Übernahme von regionaler Verantwortung in der Krankenversorgung.

Für die Zielerreichung fokussieren wir unsere Aktivitäten auf den ‚Medical Need‘, d.h. wir orientieren unsere Aktivitäten in der Krankenversorgung, der Lehre und der Weiterbildung sowie der klinischen Forschung an den zahlenmäßig größten und der Schwere nach drängendsten medizinischen Bedürfnissen der Menschen in der Region. Mit der Ausbildung von Ärzten und der Übertragung von Forschungsergebnissen in die klinische Anwendung sind wir

besonders den Menschen der Region und des Landes Niedersachsen verpflichtet.

Als entscheidendes Differenzierungsmerkmal unserer Positionierung sehen wir die Einheit von Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung (Alignment). Die UMG kann sich damit gegenüber Wettbewerbern nachhaltig positionieren, so zum Beispiel gegenüber nicht-universitären Maximalversorgern, spezialisierten Fachkliniken, theoretischen Forschungsinstituten oder privat getragenen medizinischen Hochschulen ohne eigene Krankenversorgung, die in ihrem jeweiligen Segment ebenfalls um Finanzmittel, Patienten, exzellente Wissenschaftler, leistungsstarke Mitarbeiter oder Studenten werben.



UNSERE SCHWERPUNKTE

Mit der Fokussierung unserer Ressourcen auf Schwerpunkte zielen wir in der Forschung und der Krankenversorgung darauf, in exzellenter Weise einen Beitrag zur Lösung einiger der schwerwiegendsten medizinischen Bedürfnisse der Menschen zu leisten. Hier wollen wir in der jeweiligen nationalen und internationalen Vergleichsgruppe zur Spitze gehören. Zu unseren Schwerpunkten zählen wir neben exzellenter biomedizinischer Grundlagenforschung die Entwicklung unserer profilbildenden Schwerpunkte ‚Neurowissenschaften‘, ‚Herz-Kreislauf-Medizin‘ und ‚Onkologie‘ sowie die Ausprägung von den drei Querschnittsthemen ‚Präzisionsmedizin‘, ‚Altersstratifizierte Medizin‘ sowie ‚Integrative Medizin‘ mit Fokus auf den Interdependenzen an organ- oder indikationsbezogenen Grenzen.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Nervensystem verstehen, schützen, reparieren: Die Neurowissenschaften sind der zentrale profilbildende Schwerpunkt der UMG. Sie sind mit der Universität und den außeruniversitären Einrichtungen am Ort besonders intensiv vernetzt. Angesichts der demografischen Entwicklung werden altersabhängige Erkrankungen des Nervensystems in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Die UMG richtet ihre strategische Positionierung des Schwerpunkts Neurowissenschaften für die kommenden Jahre auf folgende Bereiche aus: (1) Neurodegeneration, (2) Neuroimmunologie, (3) Sensorik und Synaptologie, (4) Kognition sowie (5) ‚Heart and Brain‘ (schwerpunktübergreifend).

Prävention und individualisierte Therapie der Herzinsuffizienz: Klinisch und wissenschaftlich steht auch in Zukunft die Herzinsuffizienz mit den Teilaspekten systolische und diastolische Dysfunktion, Herzklappenerkrankungen, Herzrhythmusstörungen und Herzregeneration im Fokus. Weiter entwickeln wir die Forschungsfelder ‚Heart and Brain‘ und ‚Physics-to-Medicine



(P2M)⁴ (beide schwerpunktübergreifend) sowie die kardioneuro-muskuläre Insuffizienz als geriatrischen Forschungsschwerpunkt.

Krebs klug behandeln: Im Bereich Onkologie wird die UMG ihre Aktivitäten zur biologischen Tumor- und zur individualisierten Patientenstratifizierung weiter forcieren. Herzstück des onkologischen Schwerpunkts ist das UniversitätsKrebszentrum (G-CCC). Neben einer an internationalen Leitlinien orientierten Krebsbehandlung verfolgen wir nachstehende Ziele: (1) Spezialisierung auf am Wettbewerb ausgerichtete Forschungsfragen, (2) Intensivierung einer international sichtbaren translationalen Forschung, (3) Ausbau als regional führendes onkologisches Informations- und Versorgungszentrum, (4) Zertifizierung als Spitzenzentrum der Deutschen Krebshilfe und der Deutschen Krebsgesellschaft.

QUERSCHNITTSTHEMEN

Präzisionsmedizin erlaubt die Anpassung therapeutischer Ansätze an die Ergebnisse patientenindividueller molekularer und

bildgebender Diagnostik. Die UMG ist als Einrichtung mit starker Grundlagenforschung, klinisch tätigen Wissenschaftlern und der täglichen Interaktion mit Patienten bestens positioniert, um Fortschritt auf diesem Feld mitzugestalten.

Altersstratifizierte Medizin bezeichnet das Erkennen und Bewältigen der stetig zunehmenden altersspezifischen Aufgabenstellungen durch Entwicklung und Anwendung interdisziplinärer Therapieansätze zur medizinischen Versorgung der älter werdenden Bevölkerung. Die Fächervielfalt der UMG bietet hierfür eine herausragende Voraussetzung.

Integrative Medizin rückt die Interdependenzen an den Schnittstellen heutiger organ- oder indikationsbezogener Fachgrenzen in den Fokus. Das parallele Auftreten mehrerer schwerer Krankheitsbilder – insbesondere bei älteren Patienten – und die weitreichenden Möglichkeiten, Therapien patientenindividuell an diagnostischen Daten auszurichten, werden wir über dieses dritte Querschnittsthema in den Fokus unserer medizinischen Leistungen stellen.



IN DER SPITZE INTERNATIONAL KONKURRENZ- FÄHIGE FORSCHUNG

Im Bereich der Forschung ist die UMG national und in der Spitze international konkurrenzfähig positioniert. Unser Ziel ist es, auch zukünftig exzellenten Wissenschaftlern und Forschergruppen einen hochattraktiven Rahmen für Spitzenforschung - orientiert am Medical Need - zu bieten. Ein wettbewerbsfähiger infrastruktureller Rahmen ist hierbei elementar. Darüber hinaus planen wir, unsere Ressourcen weiter auf unsere Forschungsschwerpunkte zu konzentrieren, die Verknüpfung von Forschung und klinischer Anwendung auszubauen und die Kooperationen am Forschungsstandort Göttingen weiter zu entwickeln.

DAS PROFIL DER UMG IN DER FORSCHUNG mit den Schwerpunkten Neurowissenschaften, Herz-Kreislauf-Medizin und Onkologie basiert auf einer traditionellen Stärke der UMG in der biomedizinischen Grundlagenforschung, einer gut entwickelten Zusammenarbeit der eigenen Institute und Kliniken sowie einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kooperationen am Standort Göttingen: u.a. mit den Fakultäten für Biologie, Physik und Chemie der Georg-August-Universität, den Max-Planck-Instituten für Experimentelle Medizin, biophysikalische Chemie sowie Dynamik und Selbstorganisation und dem Deutschen Primatenzentrum (Leibniz-Institut für Primatenforschung). Im Bereich der Forschung ist die UMG national und in der Spitze international konkurrenzfähig positioniert. Dies wird u.a. durch die Einbindung in ein Exzellenzcluster, ihre Sprecherfunktion für drei Sonderforschungsbereiche und ihre Rolle als Standort des Deutschen Zentrums für Herz-Kreislauf-Forschung (DZHK) sowie des Deutschen Zentrums für Neurodegenerative Erkrankungen (DZNE) sichtbar. Unser Ziel ist es, auch zukünftig Spitzenforschung orientiert am ‚Medical Need‘ der Menschen unserer Region zu leisten. Dafür wird ein wettbewerbsfähiger infrastruktureller Rahmen v.a. in Bezug auf In-



formationstechnologie, Technologieplattformen und Gebäudeinfrastruktur eine entscheidende Rolle spielen. Im internationalen Wettbewerb orientieren wir uns an drei Leitgedanken:

- **Spezialisierung auf Forschungsschwerpunkte:** Wir bündeln unsere Ressourcen im Bereich Forschung zur weiteren Stärkung unserer inhaltlichen Schwerpunkte ‚Neurowissenschaften‘, ‚Herz-Kreislauf-Medizin‘ und ‚Onkologie‘ sowie der drei Querschnittsthemen ‚Präzisionsmedizin‘, ‚Altersstratifizierte Medizin‘ und ‚Integrative Medizin‘.
- **Verknüpfung von Wissenschaft und klinischer Anwendung:** Als Organisation, die Forschung, Lehre und Weiterbildung sowie Krankenversorgung vereint, nutzen wir unser herausstehendes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um materielle Ressourcen und verknüpfen grundlagenorientierte Wissenschaft mit interdisziplinärer Krankenversorgung.
- **Fortsetzung der Vernetzung mit universitären und außeruniversitären Gruppen:** Die Netzwerkarbeit mit weiteren

Fakultäten der Georg-August-Universität und außeruniversitären Einrichtungen (Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Leibniz-Gemeinschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft) ist für die UMG als Wissenschaftsstandort von größter Bedeutung. Gemeinsam mit unseren Partnern betreiben wir Forschung auf höchstem Niveau und entwickeln zukunftsweisende Themen weiter, um damit u.a. zum Erfolg des Standorts im Rahmen der kommenden Exzellenzinitiative beizutragen.

Exzellente Wissenschaft wird maßgeblich von einzelnen Wissenschaftlern und Forschergruppen erbracht. Als Organisation schaffen wir dafür die notwendigen Rahmenbedingungen und verfolgen bis 2020 vier strategische Ziele: (1) Schaffung von Freiräumen für exzellente Wissenschaftler; (2) Förderung der internen Vernetzung und der Forschung im Verbund; (3) Bereitstellung einer wettbewerbsfähigen Infrastruktur für Forschung und (4) Stärkung des Transfers in die klinische Anwendung. Darin sehen wir die besten Voraussetzungen, um uns national und international konkurrenzfähig sowie attraktiv für herausragende Wissenschaftler zu positionieren.



WANDEL IN LEHRE UND WEITERBILDUNG MITGESTALTEN

Lehre und Weiterbildung sind ein elementarer Teil unseres gesellschaftlichen Auftrags und im Zusammenwirken mit Forschung und Krankenversorgung einer der drei Pfeiler des zentralen Differenzierungsmerkmals von Universitätsmedizin. Die Anforderungen an Lehre und Weiterbildung und damit auch an das Studium der Human- und der Zahnmedizin sowie der verbundenen Studiengänge werden sich in den kommenden fünf bis zehn Jahren deutlich wandeln. Wir wollen diese Entwicklungen mitgestalten, die Attraktivität unseres Standorts für Studienbewerber weiter steigern und junge Menschen auf hohem Niveau ausbilden.

MIT ÜBER 3.600 STUDIERENDEN zählt die medizinische Fakultät der UMG heute zu den größten in Deutschland (Rang 2 nach Anzahl der Bewerber für Human- und Zahnmedizin, Rang 3 nach Anzahl der Studierenden der Humanmedizin). Die Anforderungen an die Ausbildung des medizinischen Nachwuchses haben sich u.a. durch den technologischen Fortschritt, demografische Entwicklungen und geringer werdende Finanzmittel in den letzten Jahren stark verändert. Mit den ‚Empfehlungen des Wissenschaftsrats‘, der Verabschiedung der ‚Nationalen Kompetenzbasierten Lernzielkataloge Medizin und Zahnmedizin‘ und der Initiative ‚Masterplan Medizinstudium 2020‘ werden aktuell in drei Programmen die zukünftigen Aufgabenstellungen für die medizinischen Fakultäten diskutiert. Wir möchten in diesem dynamischen Umfeld gestaltend mitwirken und streben nachfolgende Positionierung für die UMG an:

- **Profilierung über das Kerncurriculum:** Wir sehen in der Überarbeitung des bestehenden Curriculums unter Berücksichtigung der übergeordneten Impulse, die vom NKLM ausgehen, eine Chance zur Ausrichtung unseres Profils in der Lehre.



- **Weiterführung der Wissenschaftlichkeit:** Die vom Wissenschaftsrat geforderte Stärkung der Wissenschaftlichkeit entspricht unserem Selbstverständnis an der UMG.
- **Weitere Kompetenzorientierung:** Wir unterstützen die Ausrichtung des Studiums an den angestrebten ärztlichen Rollen und Kompetenzen.
- **Stärkere vertikale und horizontale Integration:** Wir streben an, die horizontale Integration der Inhalte im Studium der Humanmedizin durch die modulare Struktur des klinischen Studienabschnitts weiterzuentwickeln und die vertikale Integration durch die Anlage des klinischen Curriculums und die Gliederung des Göttinger Lernzielkatalogs zu stärken.
- **Ausbau der Interdisziplinarität:** Mit der Etablierung des gemeinsamen Gesundheitscampus mit der HAWK positionieren wir uns als ein Vorreiter eines interdisziplinär ausgerichteten Studiums der Gesundheitsberufe.
- **Stärkung der Allgemeinmedizin:** Hier zeichnen wir uns durch ein eigenes Institut und ein Netzwerk von Lehrpraxen bereits aus. Der Praxisbezug wird zusätzlich weiter ausgebaut.

Darüber hinaus werden wir unsere Auswahlverfahren im Kontext der Auswahlziele bewerten und einen Fokus auf die Förderung und Qualitätssicherung von Promotionen in der Medizin legen.

Mit diesen strategischen Zielen führen wir die Weiterentwicklung unserer Studiengänge konsequent fort. Wir orientieren uns dafür an den aktuellen Entwicklungsimpulsen, Bedarfen und technischen Innovationen.



INNOVATIONS- UND QUALITÄTS- FÜHRER IN DER KRANKEN- VERSORGUNG

Als einziger Maximalversorger der Region ist UMG ein elementarer Bestandteil der Krankenversorgungslandschaft Südniedersachsens. Diese Verantwortung wollen wir auch in Zukunft tragen. Dafür positionieren wir uns mit unserer Strategie 2020 auf Basis unserer Stärken als Innovations- und Qualitätsführer sowie Spezialanbieter für besonders schwere, komplexe oder spezielle Krankheitsbilder. Wir differenzieren uns im Wettbewerb der Krankenversorgung durch interdisziplinäre Behandlungskonzepte, durch hoch-spezialisierte Expertise und die sichere und schnelle Überführung neuer Erkenntnisse und innovativer Methoden in die tägliche Versorgung unserer Patienten.

ALS UNIVERSITÄTSMEDIZINISCHER MAXIMALVERSORGER mit über 60.000 stationären und teilstationären Fällen sowie knapp 390.000 ambulanten Behandlungskontakten ist die UMG für die Region Südniedersachsen von zentraler Bedeutung. Zahlreiche klinische Einrichtungen der UMG bieten bereits heute die Versorgung schwerer, komplexer oder spezieller Krankheitsfälle an, so wie sie in der Region keine andere Einrichtung leisten kann. Auch im Bereich der Notfallversorgung übernehmen wir besondere Verantwortung.

Wir wollen auch für den zukünftigen Versorgungsbedarf der Menschen in der Region in Abstimmung mit unserem Träger, dem Land Niedersachsen, und den Kostenträgern leistungsstarke und innovative Angebote entwickeln. Aufbauend auf unseren heutigen Stärken positionieren wir uns als Innovations- und Qualitätsführer sowie Spezialanbieter für besonders schwere, komplexe oder spezielle Krankheitsbilder. Dafür entwickeln wir unser klinisches Leistungsspektrum gezielt weiter, überführen für die Behandlung unserer Patienten neue Erkenntnisse und innovative Methoden aus der internationalen Forschung in die Krankenversorgung, tra-



gen durch eigene patientenorientierte klinische Forschung zu verbesserten Behandlungsansätzen bei und bilden hervorragende und spezialisierte Fachkräfte aus. In der Krankenversorgung zielen wir damit auf die wirkungsvolle Generierung von drei Wettbewerbsvorteilen ab:

- **Spezialisierung** und besondere Expertise in der Behandlung komplexer Erkrankungen sowie Entwicklung und Anwendung multimodaler Behandlungskonzepte.
- **Interdisziplinarität** und Ausprägung eines breit gefächerten Leistungsspektrums auf exzellentem Niveau und gezielter Aufbau disziplinübergreifender Querschnittsstrukturen als Voraussetzung für integrative, personalisierte Systemmedizin, die von keinem anderen Anbieter der Region realisiert werden kann.
- **Schneller und sicherer Zugang zu Innovationen in der Medizin**, unterstützt durch neue Technologie, sowie kontinuierliche Übertragung aktueller internationaler und eigener Forschungsergebnisse in die Versorgungspraxis.

Für die Realisierung dieser Wettbewerbsvorteile konzentrieren wir uns mit unserer ‚Strategie 2020‘ auf sechs konkrete Maßnahmen: (1) Weiterentwicklung personalisierter multimodaler Behandlungskonzepte; (2) Stärkung interdisziplinärer Versorgungsangebote und Steigerung der Ergebnisqualität; (3) Förderung der klinisch-wissenschaftlichen Kompetenz und Spezialisierung von Ärzten; (4) Ausbau der Kooperationen mit regionalen Krankenhäusern (akademisches Versorgungsnetzwerk); (5) Review der Hochschulambulanzen sowie der Schnittstellen zum ambulanten Sektor sowie (6) Steigerung der Leistungsfähigkeit der Krankenversorgung.

PFLEGE AN DER UMG

Die Pflege ist elementarer Bestandteil unserer Positionierung als Qualitäts- und Innovationsführer. Neue Berufsbilder in der Pflege bieten dafür große Chancen. Über die Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation in der Pflege, die Integration von Pflegeexperten, die Steigerung der Pflegequalität und die Stärkung der Pflegewissenschaft ist die Pflege entscheidend für den Erfolg der ‚Strategie 2020‘.



KOMPETITIVE INFRASTRUKTUR ALS ERFOLGS- FAKTOR

Wesentliche Voraussetzung für leistungsstarke und effiziente Aktivitäten in der Forschung, der Lehre und Weiterbildung sowie der Krankenversorgung ist eine performante IT- und eine adäquate Gebäudeinfrastruktur. In diesen beiden, unmittelbar betriebskritischen Feldern besteht an der UMG außerordentlich großer und dringender Handlungsbedarf. Wir sind hierbei auf genügend Investitionsmittel angewiesen, um unsere Zukunftsfähigkeit zu erhalten und uns so in die Lage zu versetzen, am Wettbewerb um innovative Diagnostik und Therapie der Zukunft teilzunehmen.

Gebäudeinfrastruktur

Die Universitätsmedizin Göttingen hat über die vergangenen Jahrzehnte von der Ende der 1960er Jahre getroffenen Entscheidung des Landes Niedersachsen profitiert, einen D-Mark-Betrag in Milliardenhöhe am Standort zu investieren, um die Erstellung eines zukunftsweisenden Neubaus zu ermöglichen. Der heutige zentrale Klinikkomplex mit UBFT (Hauptgebäude für Untersuchung, Behandlung, Forschung und Theorie), Bettenhäusern und Versorgungsgebäude war ein Vorbild hinsichtlich seiner baulich-funktionellen Qualität und die Basis unserer erfolgreichen jüngeren Geschichte. Diese bauliche Infrastruktur ist heute am Ende ihres Lebenszyklus angekommen. Wir stehen damit erneut an einem Scheideweg. Wesentliche Teile des Krankenhauses sind sanierungsbedürftig, aber aus technischen, organisatorischen und ökonomischen Gründen nicht sanierungsfähig.

In Abstimmung mit dem Land Niedersachsen haben wir deshalb für Neubauten und Generalsanierung einen Generalentwicklungsplan aufgesetzt. In diesem sind ein Krankenhausneubau, Forschungsneubauten für unsere Schwerpunkte und die Kernsanierung von



Altgebäuden vorgesehen. Mit dem ersten Bauabschnitt des Krankenhausneubaus wird 2017 begonnen. Insgesamt bewegen sich die notwendigen Investitionen, vorsichtig geschätzt, deutlich jenseits der 800-Millionen-Euro-Marke für Gebäude, Gebäudetechnik, Medizintechnik, Informationstechnik und Forschungsausstattung. Dieser enormen Herausforderung und den darüber hinaus auch deutlich steigenden Betriebskosten stehen große Entwicklungschancen und die Gewährleistung einer sicheren Betriebsfähigkeit unserer Einrichtung gegenüber.

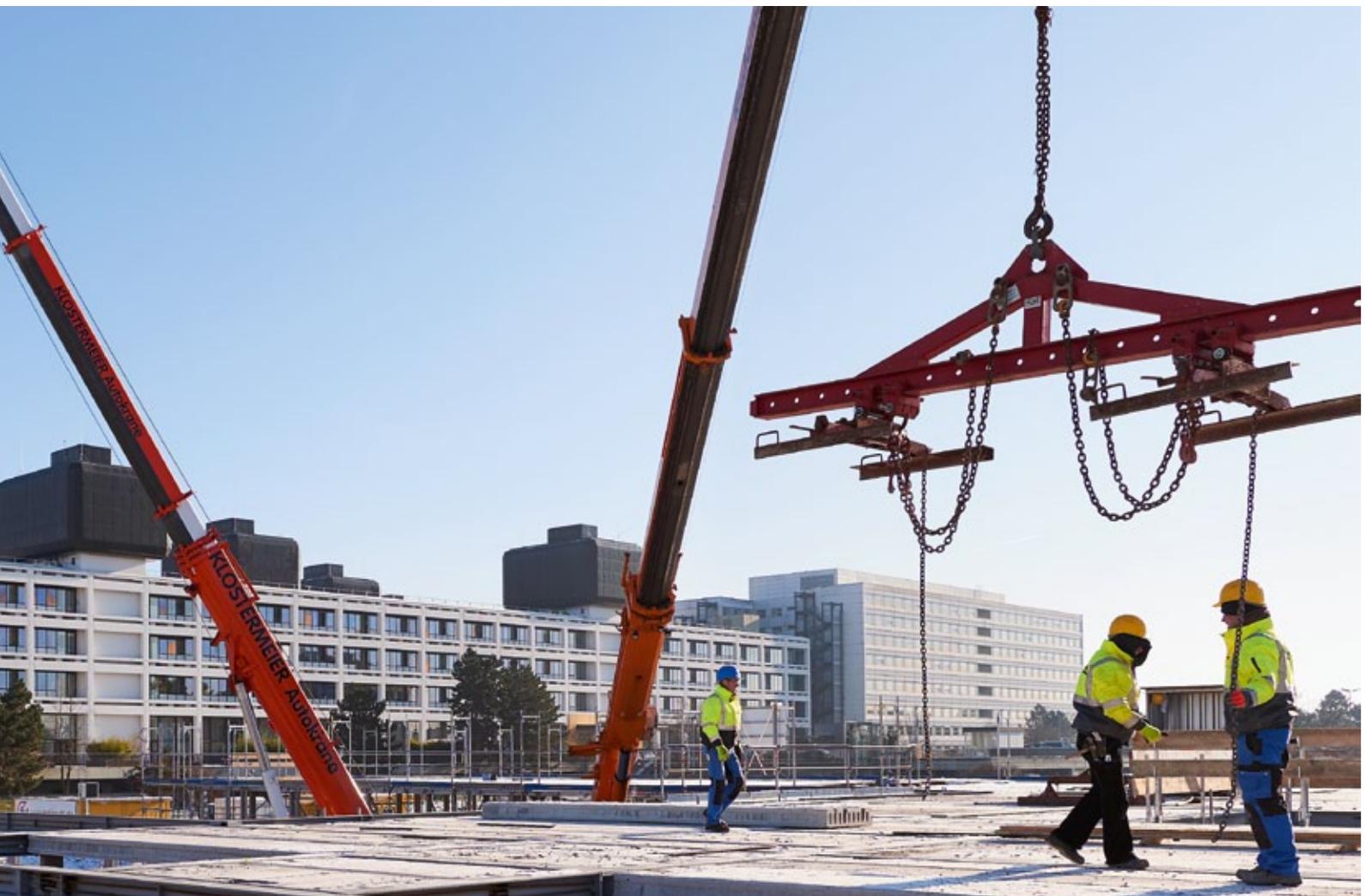
Informationstechnologie

Mit Blick auf unsere Zukunft ist die IT ein zentraler, infrastruktureller Pfeiler. Zukunftsweisende Technologien und Plattformen für eine zeitgemäße Krankenversorgung der Menschen in der Region sowie die Überführung neuer Konzepte aus der Wissenschaft lassen sich nur mit einer zukunftsfähigen IT-Infrastruktur entwickeln. Ohne dieses Fundament sind wesentliche Teile unserer Strategie nicht umsetzbar. Deutlich stärker, als dies für die anderen Infrastrukturen (ausgenommen Cutting-Edge-Technologien für Forschung und Krankenversorgung) gilt, bietet die Konfiguration der

IT zudem die Chance, einen individuellen strategischen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Mit unserer ‚Strategie 2020‘ zielen wir auf die Treiber eines solchen Vorteils ab. Somit streben wir an:

- (1) die Systemintegration (Zusammenführen von Informationstechnologie, Gebäudetechnik und Medizin- bzw. Forschungstechnik);
- (2) die Ausrichtung der grundlegenden Architekturen;
- (3) die Priorisierung von strategisch besonders relevanten Teilsystemen;
- (4) die Nutzung von Optionen zur Geschäftsprozesssteuerung;
- (5) die kontextbezogene, entscheidungsrelevante Bereitstellung von Wissen und Erkenntnis aus Daten und Informationen einerseits aus dem System selbst, andererseits aus anderen verfügbaren Quellen.

Unsere heutige IT-Infrastruktur stößt mit diesen Planungen allerdings an ihre Grenzen. Die UMG ist hier ohne eine signifikante Erhöhung und Verstärkung des Investitionsbudgets nicht zukunftsfähig. Es ist Ziel der UMG, bis 2020 eine IT-Infrastruktur als Plattform für herausragende Wettbewerbsfähigkeit etabliert zu haben.



- **Innovative Aus- und Weiterbildungsangebote:** Die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeiter in der Pflege, der Medizintechnik und der Administration sind mitentscheidend für unseren Erfolg. Beides wollen wir gezielt stärken.
- **Stärkung der Führungskräftekompetenz:** Führungskräften in allen Berufsgruppen wird bei der Umsetzung der ‚Strategie 2020‘ eine steigende Bedeutung zukommen. Die UMG betreibt eine Ausweitung ihres internen Führungskräfte-Entwicklungsprogramms.
- **Weiterentwicklung der Gleichstellung:** Der Frauenanteil in der Medizin ist hoch und steigt weiter. Wir stellen sicher, die Gleichstellung von Frauen und Männern langfristig zu fördern und in den kommenden Jahren weitere deutliche Fortschritte zu erzielen.
- **Familienfreundlichkeit und lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle:** Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie lebensphasenbezogene Flexibilität bei der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses sind wichtigen Faktoren im Wettbewerb um Fachkräfte. Dazu zählen wir auch die Etablierung eines integrierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wir wollen diese Bedingungen aktiv mitgestalten.
- **Förderung der Integration und Inklusion schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Mitarbeiter:** Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Mitarbeiter erbringen einen wesentlichen Beitrag zur Leistungskraft der UMG. Integration und Inklusion sind ausdrücklich ein wichtiger Teil der heutigen und zukünftigen Unternehmenskultur der UMG.
- **Intensivierung der Internationalität:** Internationale Kooperationen in der Wissenschaft – aber auch die Arbeitsmigration von Fachkräften – unterstützen die strategische Positionierung der UMG. Über eine Reihe von Maßnahmen planen wir, diese Entwicklungen weiter zu fördern.



FINANZIER- BARKEIT UND STRATEGISCHE WEITER- ENTWICKLUNG

Elementar für die Umsetzung unserer strategischen Positionierung ist die Finanzierbarkeit der angestrebten Maßnahmen. Dem finanziellen Mehrbedarf aus Weiterbildungsperspektive stehen angesichts steigender Jahresfehlbeträge große finanzielle Zwänge zur weiteren Konsolidierung gegenüber. Wir haben in unserer strategischen Planung deshalb explizit den Blick auf die Finanzierbarkeit der weiteren Entwicklung gerichtet. Aus unserer Sicht kann die erfolgreiche strategische Positionierung der UMG nur im Zusammenwirken interner Anstrengungen und der Veränderung externer Rahmenbedingungen nachhaltig gelingen.

SCHWIERIGE FINANZIELLE RAHMENBEDINGUNGEN für die Universitätsmedizin insgesamt und für die UMG im Besonderen auf der einen Seite sowie hervorragende Weiterentwicklungspotentiale der UMG auf der anderen Seite führen zu einem Zielkonflikt hinsichtlich der zu ergreifenden Maßnahmen und der Verwendung der einsetzbaren Ressourcen. Die UMG legt daher mit ihrer strategischen Positionierung einen Fokus auf interne Maßnahmen zur Gegenfinanzierung ihrer Strategie. In der Zusammenschau sind dies:

- **Leistungssteigerung in der Krankenversorgung** und Fortführung des Wachstums der vergangenen Jahre bei unterproportionaler Steigerung der Kosten.
- **Fokussierung der Investitionen** durch Anpassung der internen Steuerungssysteme.
- **Schaffung von Kooperationen und Verbänden** sowie Aufbau gemeinsamer Leistungsangebote, insbesondere Errichtung und Betrieb von Infrastruktur auf dem Campus Göttingen,



im Verbund mit anderen universitätsmedizinischen Standorten sowie mit anderen Universitäten in Niedersachsen.

Die UMG kann die Finanzierung aller notwendigen Umsetzungsschritte allerdings nicht ohne Unterstützung ihre externen Anspruchsgruppen bewältigen. Wenn der aus unserer Sicht strategisch sinnvoll ausgerichtete Weg für die UMG bestritten werden soll, müssen das Land Niedersachsen, der Stiftungsausschuss der UMG und im weiteren Sinne die Politik und die Kostenträger die nachhaltige Finanzierung hochwertiger Universitätsmedizin sichern. Darunter fallen aus unserer Sicht die nachstehenden Punkte:

■ **Investitionsmittel:** Seit Jahren übersteigen die Abschreibungen auf vorhandene Infrastruktur die zur Verfügung gestellten Investitionsmittel. Die UMG verzehrt ihre Substanz. Ohne entsprechende Investitionen werden eine ausreichende Überführung von Innovation in die Krankenversorgung sowie der Aufbau von IT-Infrastruktur und sektorenübergreifenden Versorgungskonzepten nicht gelingen.

■ **Finanzierung der Leistungen der Krankenversorgung:**

Die Anpassung der Vergütung in der Krankenversorgung liegt regelmäßig unter der tariflichen Lohnsteigerung. Die Angebote der Krankenversorgung werden dadurch systematisch unterfinanziert. Das System der Gegenfinanzierung der Leistungen in der Krankenversorgung wird an die Grenzen sinnvoller Effizienzsteigerungen und längst darüber hinaus geführt. Weiter ist ein Ausgleich für die Behandlung von Extremkostenfällen notwendig.

■ **Gegenfinanzierung der Trägeraufgaben:**

Der Landeszuführungsbetrag wird dem jährlich steigenden Finanzbedarf für Trägeraufgaben nicht ausreichend angepasst. Eine zeitgemäße Weiterentwicklung der Infrastruktur sowie des wissenschaftlichen Betriebs ist somit in zunehmendem Maße nicht möglich.



UNIVERSITÄTSMEDIZIN : UMG
GÖTTINGEN : UMG

VON DER PLANUNG ZUR UMSETZUNG - 12 STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

Für die Umsetzung unserer strategischen Ziele wurden zwölf strategische Handlungsfelder definiert. Neben unseren etablierten Prozessen zu Entscheidungen über Investitionsmittel, in Personalfragen und in der Budgetplanung sind diese Handlungsfelder der Schlüssel zur Operationalisierung der Strategie bis zum Jahr 2020.

HF01	Gewinnen und Halten klinisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter an der UMG
HF02	Interne thematische Vernetzung der Kliniken und Institute der UMG
HF03	Stärkung der Interdisziplinarität und der regionalen Präsenz sowie Steigerung der operativen Exzellenz der Krankenversorgung
HF04	Konzeptionelle Weiterentwicklung der Pflege
HF05	Organisation klinischer Studien
HF06	Aufbau und Entwicklung einer performanten Informationstechnologie
HF07	Erneuerung der Infrastruktur
HF08	Weiterentwicklung der Lehre und des Studienangebots
HF09	Vereinbarkeit von Beruf und Familie, lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle und Weiterentwicklung des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms
HF10	Weiterentwicklung der Administration und der internen Steuerungsmechanismen
HF11	Außenauftritt und Unternehmenskommunikation der UMG
HF12	Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen

