

# **Strategieumsetzung an Hochschulen – (wie) kann das funktionieren?**

**Workshop  
HWM-Update, 12.-13.5.2022**

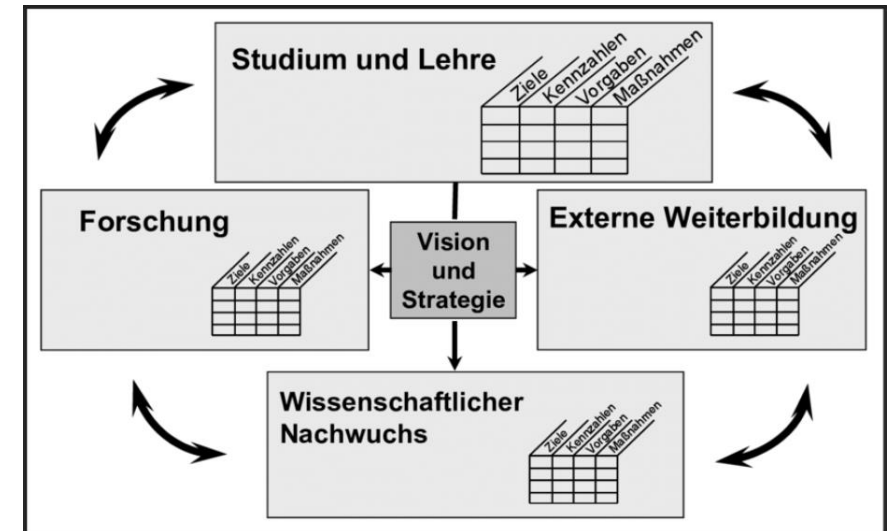
Dr. Elvira Gottardi (Charité) | Dr. Achim Wiesner (U Bremen)

## Wer hat eine Strategie?



## Welche Ansätze zur Strategiemsetzung gibt es? - Beispiele -

- Zielvereinbarungen
- Balanced Score Card
- Strategisches Projektportfolio
- Hoshin Kanri
- ...



© Hans-Ulrich Küpper

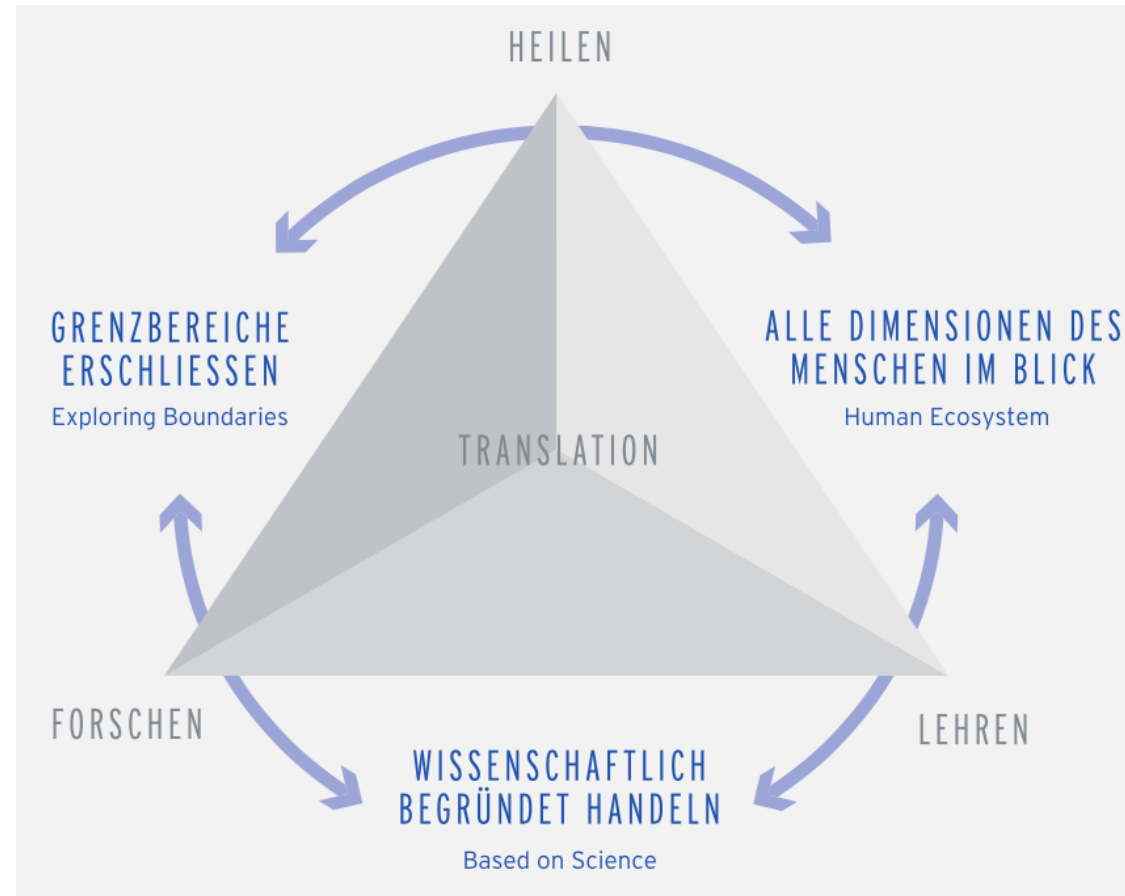
# Praxisbeispiele Bremen & Berlin

Entstehungsgeschichte und Format

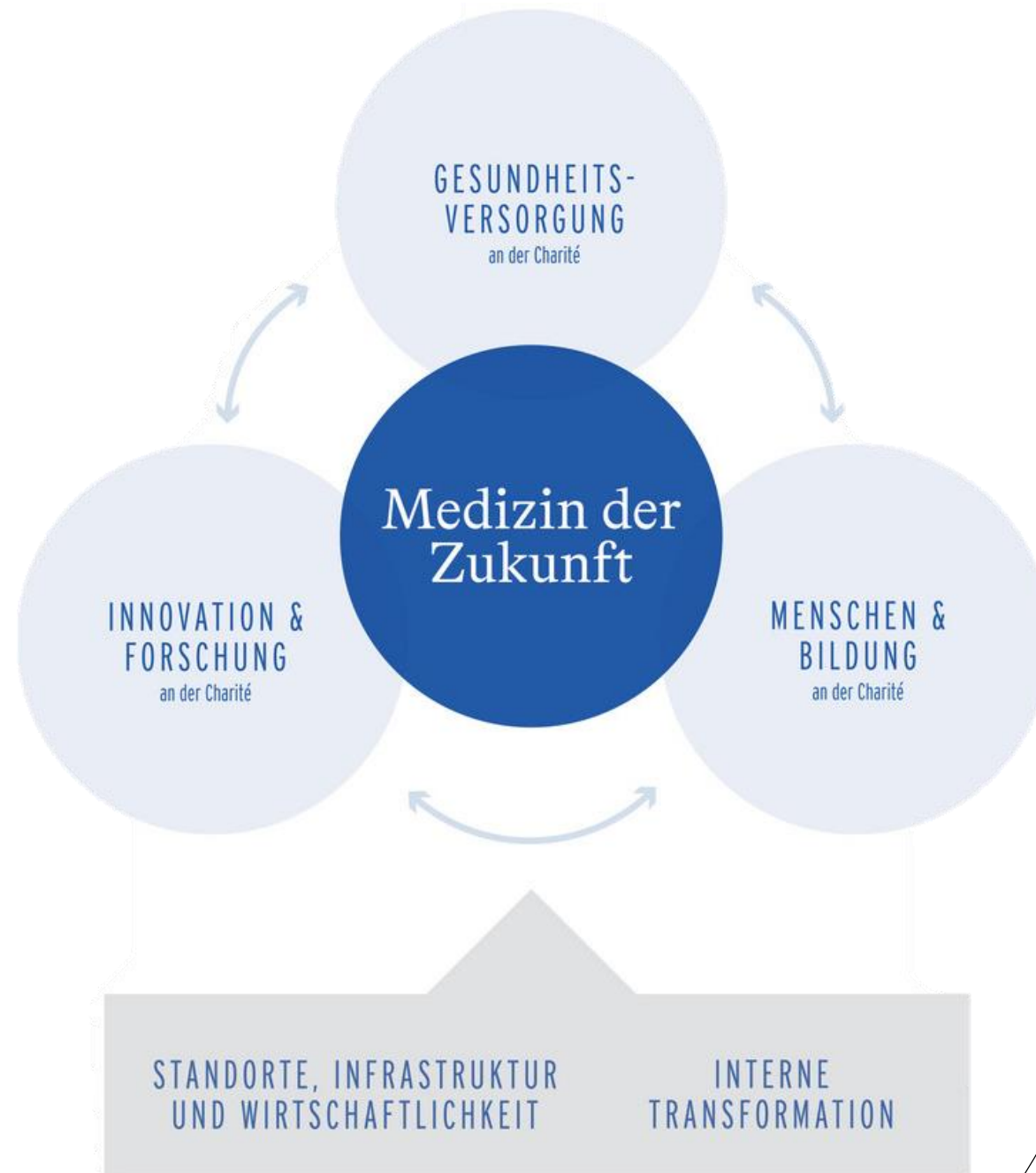


# Unsere Vision der Charité

Treibende Kraft  
einer werte-  
orientierten  
Weiterentwicklung  
der Gesundheits-  
versorgung



# In sechs Strategie- feldern wird diese Vision in eine strategische Planung übersetzt



# Medizin der Zukunft als zentrales Strategiefeld

**Versorgungslücken  
stärker und  
systematischer  
vermessen**

## Konkretisierung bis 2030:

- Entwicklung von Online-Monitoring-Formaten, sowie Aufbau von Strukturen in Forschung und Krankenversorgung, und von Think Tanks, zu Unmet Medical Needs
- Ausbau von Public Health-Ansätzen zur Bewertung von Unmet Medical Needs
- Profilierung als Akteurin im internationalen Diskurs bzgl. Unmet Medical Needs

Fokus auf  
fächerübergreifende  
Ansätze

## Konkretisierung bis 2030:

- Entwicklung von Forschungsschwerpunkten mit Fokus auf Grenzbereiche zwischen Fächern
- Aufbau und Weiterentwicklung interdisziplinärer Zentren, Stationen und Behandlungskonzepte
- Intern: Veränderung der Steuerungs- und Anreizmechanismen

Individuell wirksame  
Prävention und  
Therapien

## Konkretisierung bis 2030:

- Aufbau eines Forschungsschwerpunkts zur Gesunderhaltung und Prävention
- Entwicklung eines Life Science Campus
- Aufbau von Präventionsstrategien für breite Bevölkerungsgruppen

Nutzenorientierte  
medizinische  
Patientenbehandlung als  
Leitmotiv

## Konkretisierung bis 2030:

- Etablierung von Studien und Kennzahlen zur Steuerung nach Patientennutzen
- Initiierung von patientennutzenorientierten Modellverträgen mit Kostenträgern
- Mitwirkung an einer Benchmark-Initiative europäischer Universitätskliniken
- Beiträge zum politischen Diskurs über die Vergütung von Gesundheitsleistungen



# Unsere Strategie auf einen Blick

## Der »Bremen Spirit«

Wir setzen uns hohe Ziele  
Wir lernen gemeinsam  
Wir handeln agil und kreativ  
Wir experimentieren  
Wir kooperieren

S. 6

## Unsere Vision

Europäische Forschungsuniversität,  
inspirierender Ort der Bildung,  
vielfältig, verantwortungsbewusst,  
kooperativ und kreativ

S. 10

## Unsere Wissenschaftsschwerpunkte

Meeres-, Polar- und Klimaforschung  
Sozialer Wandel, Sozialpolitik und Staat  
Materialwissenschaften und ihre Technologien  
Minds, Media, Machines  
Logistik  
Gesundheitswissenschaften

S. 14

## Unsere Mission

Mit unseren Stärken die  
Zukunft gestalten  
Die Potenziale der nächsten  
Generation zur Entfaltung bringen  
Mit Partnern gemeinsam  
Verantwortung übernehmen

S. 8

## Unsere Werte

Verantwortung  
Integrität  
Neugier  
Wertschätzung

S. 9

## Unsere Ziele

- 1 Interdisziplinäre Profile stärken
- 2 Neues stimulieren
- 3 Talente und Selbstständigkeit fördern
- 4 Innovativ lernen und lehren
- 5 Vielfältig studieren
- 6 Potenziale entfalten
- 7 Brücken in die Welt bauen
- 8 Kooperationen in der Region stärken
- 9 Digitalisierung gestalten

S. 12

## Die Umsetzung

S. 32

## Die Universität in Zahlen

S. 34



## Diskussion in drei Kleingruppen

- Was war die Ausgangslage bei euch?
  - Wie wurde bei euch die Strategie entwickelt?
  - Was war das Ergebnis des Strategieprozesses?
  - Was sind Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Herangehensweisen und Ergebnisse?
- 
- Anschließend: 10 Minuten Pause!

# Vom Strategiepapier zur Umsetzung





## Medizin der Zukunft

Prävention

Unmet Medical Need

Health Care Outcome Research

Forschung an Fächergrenzen

Fächerübergreifende Versorgung



## Gesundheitsversorgung

Medizinstrategie

Digitalisierung der Prozesse in der KV

TI/Telemedizin

Nutzenorientierte Versorgung

Klinische Kooperationen inkl. IV

Innovation in der Krankenversorgung

Plattform-Konzept



## Innovation und Forschung

Forschungsprofilierung

Verantwortungsvolle Wissenschaft

Wissenschafts-IT

Netzwerk Klinische Studien

Translationales Ökosystem



## Standorte, Infrastruktur und Wirtschaftlichkeit

Bau

Nachhaltigkeitsstrategie

CC-Reorga

Steuerungsmechanismen



## Menschen und Bildung

Organisations- und Personalentwicklung

Gesundheitsberufe@Charité2030

Translationale Karrierepfade

Interprofessionalität (Modellstationen)

Vielfalt, Chancen, Entwicklungsmöglichkeiten

Personalentwicklung

Lehrstrategie



## Interne Transformation

Interne Kommunikation

Rethinking Services

Vernetzungsstrategie Gesundheitsstadt

Kultureller Wandel

Markenstrategie

Public-Affairs Strategie

Vernetzung

Wissenschaftsorientierung

# Für die Verbindung von Strategie und Umsetzung nutzen wir Ziele und Schlüsselergebnisse (OKR)



Objectives = Ziele, Key Results = Schlüsselergebnisse

# OKR...?

O = Objective oder Ziel

**Was** soll erreicht werden?

=> konkret, handlungsorientiert, inspirierend

- Vision/Mission als übergeordnete Vorgabe
- Pro Einheit / Teilprojekt max. 5 Ziele pro Quartal  
=> regelmäßige Bewertung und Neudefinition



# OKR...?

KR = Key Result oder Schlüsselergebnis

**Wie** kann ich kontrollieren, dass das Ziel erreicht wurde?

=> Ein KR ist mess- und überprüfbar

- Max. 5 Schlüsselergebnisse pro Ziel
- Enthalten Zahl (oder 0/1)
- Alle Schlüsselergebnisse sind erreicht => Ziel ist erreicht



# OKR ... ein Beispiel aus der Charité

**Ziel:** Ein gemeinsamer Messenger für die klinische Kommunikation der Charité sowohl intern als auch mit dem gesamten Versorgungsumfeld wird entwickelt und erprobt.

**Schlüsselergebnis 1:** 3 Kliniken der Charité nutzen den Messenger für ihre dienstliche Kommunikation.

**Schlüsselergebnis 2:** Es hat eine Qualitätsbefragung unter den teilnehmenden Kliniken stattgefunden, die Teilnehmerquote betrug min. 50 %.

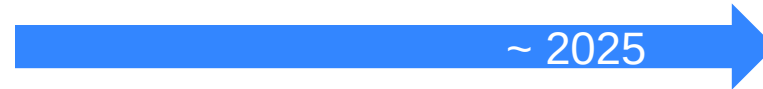


# Ziele und Schlüsselergebnisse sind die Basis für die Steuerung

**Vision bis 2030 (langfristiges Ziel)**



**MOAL 3 bis 5 Jahre (optional)**



**Jahresziel (Januar bis Dezember)**



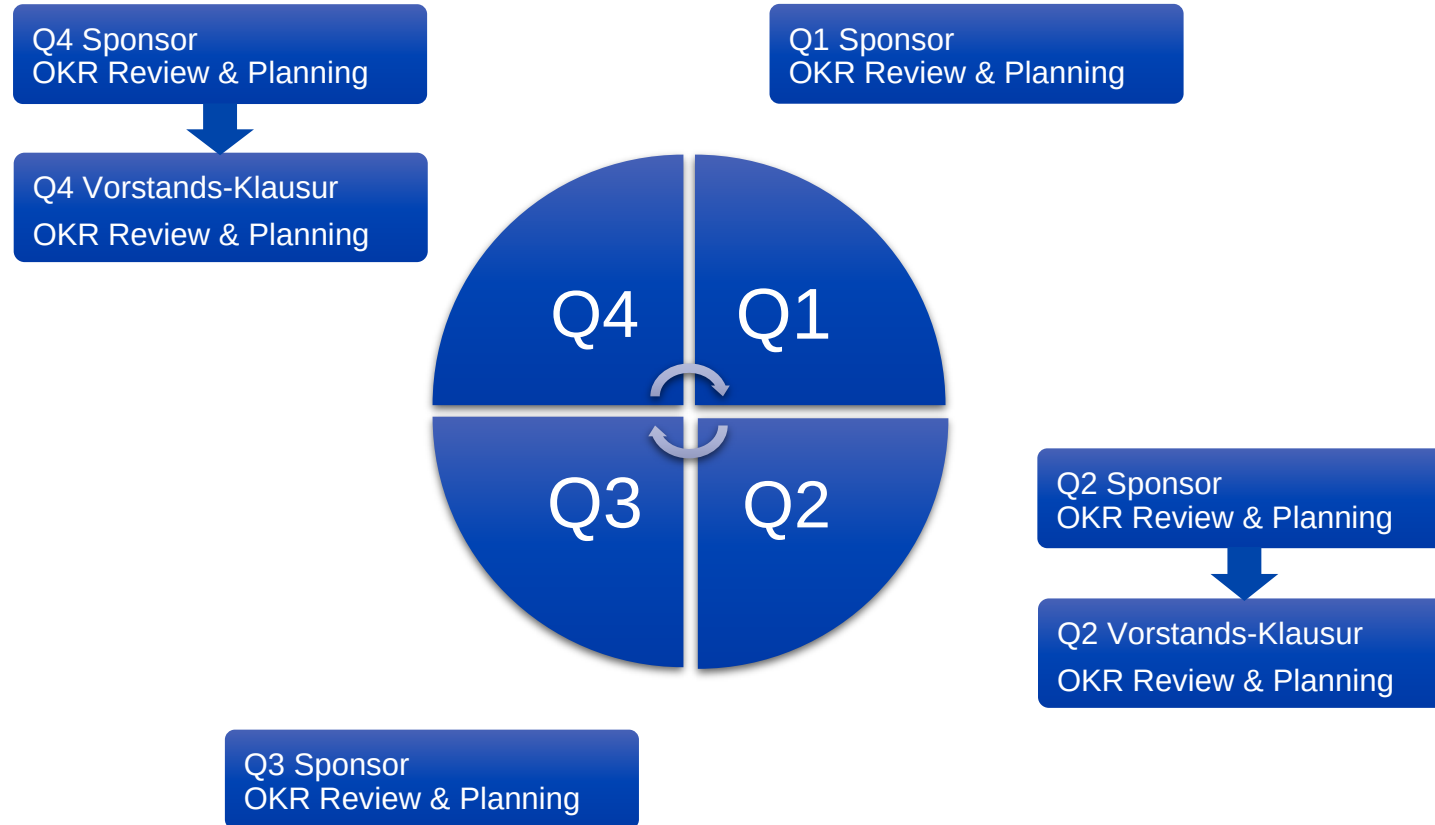
**OKR halbjährlich**





# Halbjährlich wird im Rahmen der Klausurtagung des Vorstands zu den Zielen der Strategiebausteine beraten

## OKR Review und Planning in 2022





## Die Umsetzung der „Strategie 2018-2028“

- Teilstrategien (Transfer, Diversität, Internationalisierung, ...)
- Perspektivgespräche mit Fachbereichen
- Einzelne Fachbereichsstrategien
- Aktualisierung 2023
- „Gedankliche Leitplanke“

*[ Roadmaps für Oberziele, Zielwerte, Maßnahmen ]*

*[ Monitoring ]*

## Die alternative „Strategieumsetzung“ und ihre Beobachtung

- Projekte nicht ‚abgeleitet‘ aus Strategie28, aber sollten auf Oberziele einzahlen
- Projektlandkarte / Projektportfolio zu strategischen Leitungsprojekten
- Abstimmung im Rektorat und mit nächster Managementebene

|                                                                                   |                                                                                    |                                                                                                                  |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Idee - HOHE Priorität 0                                                       | 2 - Konzept - HOHE Priorität 0                                                     | 3 - Vorarbeiten - HOHE Priorität 2 <div>Internationalisierungsstrategie</div> <div>Neue Karrierewege</div>       | 4 - Implementati... - HOHE Priorit... 3 <div>Abschlussbericht</div> <div>Promovierendenerfassung</div> <div>Digitale Transformation</div> | 5 - Transition - HOHE Priorität 1 <div>E-Rechnung</div>                                                                                                                   |
| 1 - Idee - MITTLERE Priorität 1 <div>Green Office</div>                           | 2 - Konzept - MITTLERE Priorität 2 <div>EU Leitlinien</div> <div>Open Access</div> | 3 - Vorarbeit... - MITTLERE Priori... 0                                                                          | 4 - Implement... - MITTLERE Pri... 2 <div>Akkreditierung</div> <div>Aktionsplan</div>                                                     | 5 - Transition - MITTLERE Priorität 1 <div>Transferstrategie</div>                                                                                                        |
| 1 - Idee - NIEDRIGE Priorität 2 <div>Ganzheitliche QS</div> <div>DHV-Siegel</div> | 2 - Konzept - NIEDRIGE Priorität 1 <div>Strategische Partnerschaften</div>         | 3 - Vorarbeit... - NIEDRIGE Priorit... 2 <div>Monitoring Strategie</div> <div>Forschungsinformationssystem</div> | 4 - Implement... - NIEDRIGE Prio... 0                                                                                                     | 5 - Transition - NIEDRIGE Priorität 2 <div>[ Universität Bremen   SPE - Stabsstelle<br/>Strategische Projekte und Exzellenz.<br/>*Fiktive Projekte*]</div> <div>SQR</div> |

|                                                                                                    |                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1 - Idee - HOHE Priorität 0</p>                                                                 | <p>2 - Konzept - HOHE Priorität 0</p>                                                                   | <p>3 - Vorarbeiten - HOHE Priorität 2</p> <p>Internationalisierungsstrategie<br/>Vize1 Org3</p> <p>Neue Karrierewege<br/>Vize3 Org4</p> | <p>4 - Implementati... - HOHE Priorit... 3</p> <p>Abschlussbericht Pr Org2</p> <p>Promovierendenerfassung Vize1 Org4</p> <p>Digitale Transformation K Org2</p> | <p>5 - Transition - HOHE Priorität 1</p> <p>E-Rechnung K Org5</p>                                                                                                        |
| <p>1 - Idee - MITTLERE Priorität 1</p> <p>Green Office Vize1 Org1</p>                              | <p>2 - Konzept - MITTLERE Priorität 2</p> <p>EU Leitlinien Vize1 Org4</p> <p>Open Access Vize2 Org3</p> | <p>3 - Vorarbeit... - MITTLERE Priori... 0</p>                                                                                          | <p>4 - Implement... - MITTLERE Pri... 2</p> <p>Akkreditierung Vize2 Org5</p> <p>Aktionsplan Vize3 Org1</p>                                                     | <p>5 - Transition - MITTLERE Priorität 1</p> <p>Transferstrategie Vize1 Org3</p>                                                                                         |
| <p>1 - Idee - NIEDRIGE Priorität 2</p> <p>Ganzheitliche QS Vize2 Org5</p> <p>DHV-Siegel K Org5</p> | <p>2 - Konzept - NIEDRIGE Priorität 1</p> <p>Strategische Partnerschaften Vize3 Org1</p>                | <p>3 - Vorarbeit... - NIEDRIGE Priorit... 2</p> <p>Monitoring Strategie Pr Org2</p> <p>Forschungsinformationssystem Vize1 Org4</p>      | <p>4 - Implement... - NIEDRIGE Prio... 0</p>                                                                                                                   | <p>5 - Transition - NIEDRIGE Priorität 2</p> <p>[ Universität Bremen   SPE - Stabsstelle<br/>Strategische Projekte und Exzellenz.<br/>*Fiktive Projekte*]</p> <p>SQR</p> |

1 - Idee - HOHE Priorität 0

2 - Konzept - HOHE Priorität 0

3 - Vorarbeiten - HOHE Priorität 2

Internationalisierungsstrategie

Vize1

Org3

Z2

Z4

01.07.2022 2:45 PM

Neue Karrierewege

Vize3

Org4

Z1

01.03.2022 2:45 PM

1. Diskussion in der Gruppe:  
(Wie) sind diese Gelingensbedingungen bei euch etabliert?

- Komplexitäts-Reduktion?
- Priorisierungs-Effekt?
- Commitment der Leitung?

2. Bitte aufschreiben:  
Gibt es noch andere Gelingensbedingungen?



**Danke für Mitdenken und  
Mitmachen !!**

**Strategieumsetzung an Hochschulen –  
(wie) kann das funktionieren?**

**Workshop  
HWM-Update, 12.-13.5.2022**

Dr. Elvira Gottardi (Charité) | Dr. Achim Wiesner (U Bremen)