



# Das Leitbild der Deutschen Hochschulmedizin

Das Gesundheitswesen des 21. Jahrhunderts steht vor großen Herausforderungen. Die Universitätsmedizin in ihrer einzigartigen Verbindung von medizinischer Lehre, Forschung und Krankenversorgung ist in dieser Zeit gefordert, mit einem klaren Selbstverständnis aufzutreten und dieses zur Richtschnur ihres Handelns zu machen. Dieses Mission Paper beschreibt dieses Selbstverständnis.



- |                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>1. Kernbotschaften</b>    | 02 |
| <b>2. Leitsätze</b>          | 03 |
| <b>3. Leitbild im Detail</b> | 05 |

# Kernbotschaften



**Wir stehen für die Einheit von Lehre, Forschung und Krankenversorgung**

**Wir leisten Spitzenversorgung für alle**

**Wir bilden die Fachkräfte von morgen aus**

**Wir forschen an den drängenden medizinischen Fragen und geben die Antworten für die Zukunft**

**Wir fördern Translation und Technologietransfer**

**Wir arbeiten in Teams und Netzwerken**

**Wir geben unser Wissen weiter**

**Wir bieten einen Mehrwert für die Gesellschaft**

# Leitsätze



## **Wir stehen für die Einheit von Lehre, Forschung und Krankenversorgung**

Die universitätsmedizinische Einheit von Krankenversorgung, Forschung und Lehre ist untrennbar und ihre Trägerschaft und Finanzierung in der Regel öffentlich-rechtlich verankert.



## **Wir leisten Spitzenversorgung für alle**

Die Universitätsmedizin bietet eine qualitativ hochwertige, stark spezialisierte und auf viele Krankheitsbilder ausdifferenzierte Versorgung, auch unter Einbezug neuer Therapieansätze. Hierfür hält sie das umfassende medizinische Spektrum in der stationären und ambulanten Behandlung vor und ist der Dreh- und Angelpunkt in der Gesundheitsversorgung ihrer Region.



## **Wir bilden die Fachkräfte von morgen aus**

Die Lehre findet eingebettet in Forschung und Krankenversorgung statt, wird von qualitätssichernden Maßnahmen begleitet und durch eine hochwertige und moderne Lehr-Infrastruktur getragen. Die ärztliche Weiterbildung erfolgt auf dem aktuellsten Stand und in der vollen Bandbreite der medizinischen Disziplinen statt. Die wissenschaftliche Karriere in Forschung und Lehre wird auf allen Ebenen durch qualitätsgesicherte Programme unterstützt.



## **Wir forschen an den drängenden medizinischen Fragen und geben die Antworten für die Zukunft**

Die Universitätsmedizin deckt ein weites Spektrum verschiedener Forschungsbereiche auf international höchstem Niveau ab: von der Grundlagenforschung, über die krankheits- und patientenorientierte Forschung bis hin zur Versorgungsforschung/Public Health. Für all diese Bereiche stehen die notwendigen Flächen und moderne Infrastrukturen zur Verfügung. Diese Infrastrukturen sind über nationale und internationale Netzwerke und Standards miteinander vernetzt.



## **Wir fördern Translation und Technologietransfer**

Die Universitätsmedizin bringt die eigenen Forschungsergebnisse in die Versorgung und zum Patienten. Es werden dafür alle Werkzeuge der translationalen Forschung gemäß international anerkannter Prinzipien eingesetzt und zur Verfügung gestellt. Wir unterstützen unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei Unternehmensgründungen.



## **Wir arbeiten in Teams und Netzwerken**

Die in der Universitätsmedizin tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in interprofessionellen und fachübergreifenden Teams und in den Bereichen Forschung und Lehre und Krankenversorgung eng zusammen. Alle Standorte der Universitätsmedizin sind über das Netzwerk Universitätsmedizin verbunden.



## **Wir geben unser Wissen weiter**

Die Universitätsmedizin kommuniziert ihr Wissen in das gesamte Gesundheitswesen, die Wissenschaft, die Bevölkerung, die Privatwirtschaft und die Politik und berät umfassend und unabhängig.



### **Wir bieten einen Mehrwert für die Gesellschaft**

Die Universitätsmedizin stärkt die lokale Wirtschaftskraft, ist wichtigster Arbeitgeber vor Ort und koordiniert regionale Versorgungsnetzwerke. Sie hält breites Wissen und belastbare Infrastrukturen für die Bewältigung von Krisen und unvorhersehbaren Ereignissen vor.

## Leitbild – Unsere Mission

Der Deutsche Hochschulmedizin e.V. (DHM) vertritt die Universitätsmedizin in all ihren Belangen. Die inhaltliche, organisatorische und institutionelle Verknüpfung von umfassender Krankenversorgung, akademischer Lehre und herausragender Forschung zu allen medizinischen Themen auf höchstem Niveau ist das prägende Grundprinzip der Universitätsmedizin. Durch ihre gegenseitige Interaktion schaffen die Aufgabenbereiche einen qualitativen Mehrwert, der in einer Einzelverantwortung so nicht zu erreichen wäre. Verstärkt wird dieser Effekt durch die enge institutionelle Einbettung der Universitätsmedizin, d.h. der Universitätsklinik und der Medizinischen Fakultäten in die universitären Strukturen und Prozesse und den Verbund mit außeruniversitären Partnern in der Forschung sowie anderen Krankenhäusern in Krankenversorgung und Ausbildung. Damit ist die Universitätsmedizin gleichermaßen eine tragende Säule im Gesundheitssystem sowie in der Wissenschaftslandschaft Deutschlands. Ihre übergeordnete Rolle und gesellschaftliche Relevanz im Sinne einer vierten Säule beschreibt der Wissenschaftsrat zutreffend .

Im Mittelpunkt der Universitätsmedizin stehen Menschen mit ihren Erwartungen, Bedarfen, Fähigkeiten, Rechten und Pflichten. Die Bedarfe von Patientinnen und Patienten werden auf allen Ebenen von Krankenversorgung, Forschung und Lehre berücksichtigt. Ärztinnen und Ärzte sind gut ausgebildet, arbeiten interdisziplinär und mit den neuesten Methoden, um auch Patienten mit schweren und komplexen Erkrankungen heilen zu können. Pflegekräfte sind als zahlenmäßig größte Gruppe von Mitarbeitenden in der Universitätsmedizin wesentlich am Behandlungserfolg beteiligt und können sich in der Universitätsmedizin mit ihren vielfältigen Strukturen ideal entwickeln, hier studieren und bei Bedarf weiterbilden. Studierende werden gemäß definierten Kompetenzen und Rollen ausgebildet, mit wissenschaftlichem Rüstzeug ausgestattet und in ihrer individuellen Entwicklung gefördert. Lehrende finden die Unterstützung und Freiheit, im Rahmen der Ausbildungsordnungen und darüber hinaus ihr individuelles Wissen weiterzugeben. Forschende haben die Freiheit und Verantwortung für eine Forschung nach wissenschaftlichen Qualitätskriterien. Die Mitarbeiter:innen in der Verwaltung und den Leitungsfunktionen werden von ihren Trägern mit den erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet, um ihr Wissen effektiv zum Wohle der Einrichtung und des einzelnen einzusetzen. Die Leitungen der Einrichtungen der Deutschen Hochschulmedizin tragen dafür Sorge, dass die mitunter divergierenden Interessen von Patient:innen, Versorgenden, Lehrenden und Forschenden fair und ausgewogen berücksichtigt werden.

Die Universitätsmedizin befindet sich aufgrund ihres unauflöslichen Aufgabenspektrums an der Schnittstelle zwischen Wissenschafts- und Gesundheitssystem. Dies muss immer im Blick behalten werden, wenn aufgrund der verschiedenen Regelungsbereiche und Finanzierungsverantwortlichkeiten einzelne Maßnahmen im öffentlichen und politischen Raum diskutiert werden. Gleichzeitig braucht es ein greifbares und konkretes Verständnis für dieses umfassende Rollenspektrum, um die Komplexität der Universitätsmedizin in all ihren Leistungsbereichen handhabbar zu machen. Der Deutsche Hochschulmedizin e.V. ist Vermittler zwischen diesen Domänen und seinen Akteuren. Er vertritt die Interessen seiner Mitglieder und gestaltet die unablässige Fortentwicklung der Universitätsmedizin in Deutschland. Aus dieser Rolle heraus unterstützt der Deutsche Hochschulmedizin e.V. konkrete Missionen in seinen Handlungsfeldern. Im Folgenden sollen wesentliche Aufgaben und Merkmale beschrieben werden, um die Universitätsmedizin in ihrer Mission konkret zu machen.

## Wir stehen für die Einheit von Lehre, Forschung und Krankenversorgung

Die institutionelle, organisatorische und inhaltliche Einheit aus Krankenversorgung, Lehre, und Forschung ist konstitutives Element der Universitätsmedizin. Sie ist in der Regel durch die Bundesländer als Träger der Universitätsmedizin öffentlich-rechtlich verankert und finanziert. Hierfür sind die Interessen von Lehre, Forschung und Krankenversorgung in einer gemeinsamen Governance institutionell und rechtlich abgesichert. Die Universitätsmedizin garantiert eine Patientenversorgung auf höchstem Niveau und ist die tragende Säule für die regionale und überregionale Gesundheitsversorgung.

Die ärztliche Tätigkeit in ihrer Vielfalt der unterschiedlichen medizinischen Disziplinen, die für den Patientennutzen eng zusammenarbeiten, gibt es so nur in der Universitätsmedizin. Ärztinnen und Ärzte in der Universitätsmedizin zeichnen sich zudem durch eine hohe Affinität zur Entwicklung und Nutzung neuer Therapieansätze und hohem wissenschaftlichen Interesse aus, um für Ihre Patienten die modernste Therapie nutzbar zu machen.

Die Studierenden aller Studiengänge werden von wissenschaftlich qualifiziertem Lehrpersonal ausgebildet, die dazu ausreichend Zeit zur Verfügung haben. Das Lehrpersonal ist dabei selber in der Forschung oder Krankenversorgung aktiv.

Das ärztliche, naturwissenschaftliche und gesundheitswissenschaftliche Personal entwickelt die Medizin in allen Bereichen weiter. Es betreibt Grundlagenforschung, krankheits- und patientenorientierte Forschung, Präventions- und Versorgungsforschung und bringt das generierte Wissen in der Patientenversorgung und der Lehre zur Anwendung.

An allen Standorten der Hochschulmedizin werden diese drei Elemente in einer Einheit gelebt und weiterentwickelt.



**Die universitätsmedizinische Einheit von Forschung, Lehre und Krankenversorgung ist untrennbar und ihre Trägerschaft und Finanzierung in der Regel öffentlich-rechtlich verankert.**

## Wir leisten Spitzenversorgung für alle

Die Universitätsmedizin steht für eine umfassende und ausdifferenzierte patientenorientierte Versorgung auf höchstem Niveau in allen medizinischen Bereichen – und das stationär wie ambulant. Das gilt nicht nur für die großen medizinischen Fächer, sondern auch für besondere Disziplinen, die andere Leistungserbringer nicht abdecken.

Die Universitätsmedizin hält dabei auch Fächer wie Augenheilkunde, HNO, Mund-Kiefer-Gesichtschirurgie bzw. in Spezialdisziplinen wie der Neuroradiologie vor, für die auch im Gegensatz zu anderen Kliniken eine 24/7-Notfallversorgung angeboten wird. Sie ist nicht nur in sogenannten bettenführenden Fachdisziplinen, sondern in wichtigen Versorgungsangeboten wie Labormedizin, Mikrobiologie, Virologie und Infektionsepidemiologie, Pathologie, Pharmakologie, Transfusionsmedizin oder Humangenetik engagiert, die in diesem Umfang in anderen Versorgungsstrukturen nicht vorhanden sind. Dieses differenzierte Fächerspektrum und die interdisziplinäre Zusammenarbeit sind in der Universitätsmedizin die Grundlage für das medizinische High-End-Angebot, welches sich u.a. in den Zentren für Seltene Erkrankungen, in der Transplantationsmedizin, in den hochspezialisierten onkologischen Zentren, hochspezialisierter Pädiatrie und Neonatologie sowie Intensivmedizin zeigt. Von der Genomsequenzierung über Gentherapien bis hin zur ECMO-Versorgung halten nur Universitätsklinika hochinnovative Diagnostik- und Therapieangebote vor, die in der Form an keiner anderen Stelle in der Gesundheitsversorgung zu finden sind.

Einschlägige Kennzahlen machen deutlich, dass das Versorgungsangebot der Universitätsmedizin einzigartig ist: der überdurchschnittliche CaseMix-Index, der mehr als 30% über dem Bundesdurchschnitt aller Krankenhäuser liegt, und der Anteil der Maximalversorgungsleistungen, der in der Universitätsmedizin mindestens 40% des DRG-Umsatzes ausmacht.

Aufgrund der Verbindung von Forschung, Lehre und Krankenversorgung ist die Universitätsmedizin in der Lage, seltene und schwerste Erkrankungen nach dem neuesten Stand der Medizin zu behandeln. Sie entwickelt und erprobt medizinische Innovationen und sorgt dafür, dass neue wissenschaftliche Erkenntnisse möglichst schnell bei Patient:innen ankommen.

Hierfür arbeitet sie eng mit anderen Leistungserbringern zusammen, organisiert Versorgungsnetzwerke und ist so Dreh- und Angelpunkt einer qualitativ hochwertigen Patientenversorgung in der Region. Damit profitieren von der Universitätsmedizin alle Patient:innen und Leistungserbringer sowie deren Mitarbeitenden.

## Wir bilden die Fachkräfte von morgen aus



**Die Lehre findet im Kontext von Forschung und Krankenversorgung statt, wird von qualitätssichernden Maßnahmen begleitet und durch eine ausreichende Lehr-Infrastruktur wie Skillslabs, Kurs- und Seminarräume, Hörsäle und IT-Ausstattung unterstützt.**

Die Universitätsmedizin ist verantwortlich für die akademische Ausbildung neuer Generationen von wissenschaftlich qualifizierten Ärzt:innen, Zahn:ärztinnen und weiteren Mitarbeiter:innen in versorgungs- sowie forschungsnahen Berufen. Sie bildet weit über ihren Eigenbedarf Fachkräfte in verschiedenen Berufsfeldern aus und weiter. Damit bildet die Universitätsmedizin die personelle Grundlage für das gesamte Gesundheitswesen. Die Lehre ist frei und deren auskömmliche Finanzierung durch den Träger sichergestellt. Über eine berufliche Ausbildung hinaus werden in einem Studium breite wissenschaftliche Grundlagen, Methodenkompetenzen und berufsbezogene Qualifikationen vermittelt. Die Absolvent:innen eines Studiums werden damit befähigt, sich ein Leben lang in stetig wandelnden beruflichen und gesellschaftlichen Kontexten auf einem hohen fachlichen Niveau selbstständig und im Diskurs mit Dritten immer wieder aktuelle Erkenntnisse anzueignen, diese zu bewerten, evidenzbasiert in die Praxis umzusetzen, zu forschen und aktiv die Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung voranzutreiben. Die Dozierenden sind fachlich und didaktisch nachweislich qualifiziert für ihre Aufgabe und bilden sich regelmäßig, zum Beispiel im Rahmen des Medizindidaktiknetzwerks (MDN) oder des Master of Medical Education (MME), fort. Aufgabe der Universitätsmedizin ist es zudem, die wissenschaftliche und klinische Weiter- und Fortbildung der medizinischen Berufe auf dem aktuellen Stand der Forschung zu gewährleisten. Ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Ärztinnen und Ärzten wird durch die Universitätsklinik weitergebildet. In den sogenannten „kleinen Fächern“ ist die Universitätsmedizin häufig die einzige Weiterbildungsstätte.



**Die wissenschaftliche Karriere in Forschung und Lehre wird auf allen Ebenen durch strukturierte und qualitätsgesicherte Programme wie strukturierte Promotionen, MME, Clinician Scientist-Programme, Nachwuchsgruppen, MDN, Tenure-Track-Professuren unterstützt.**

Die Deutsche Hochschulmedizin gibt sich ein eigenes Leitbild für eine zukunftsgerichtete und chancengerechte Personalentwicklung, in dem sie die Aufgaben in Forschung, Lehre und Krankenversorgung sowohl in der Rolle als Träger für die Aus- und Weiterbildung wie auch als Arbeitgeber formuliert.

Wir forschen an den drängenden medizinischen Fragen und geben Antworten für die Zukunft. Die Universitätsmedizin betreibt Forschung auf international höchstem Niveau auf Basis wissenschaftlicher Standards und Methoden und sucht systematisch nach neuen Erkenntnissen für Pathomechanismen oder mit versorgungsspezifischer Relevanz. Die Forschung ist frei und deren auskömmliche Finanzierung durch den Träger sichergestellt. Mit der unvoreingenommenen Veröffentlichung neuer Erkenntnisse sowie der Erprobung neuer Diagnostik und Therapie treibt die Universitätsmedizin den Innovationsprozess und die Überführung von Forschungsergebnissen in die praktische Versorgung maßgeblich voran.

Den Forschenden steht über ihren Träger eine substantielle Grundfinanzierung zur Verfügung. Die Einrichtung verfolgt darüber hinaus eine aktive Antragspolitik bei der Forschungsförderung von DFG, Bund und EU sowie bei privater Förderung.

Der wissenschaftliche und ärztliche Nachwuchs wird in seiner Individualität und seinen Ideen durch strukturierte Promotionsprogramme, MD/PhD-Programme, Graduiertenkollegs und strukturierte wissenschaftliche Weiterbildungsprogramme (Clinician- und/oder Medical Scientist Programme) unterstützt. Für die Forschung stehen ausreichend Flächen und moderne Forschungsinfrastrukturen zur Verfügung. Für den Zugang zu Daten und Bioproben werden die FAIR-Prinzipien und überregional konsentierete Use&Access-Regeln befolgt. Für die Durchführung von wissenschaftsinitiierten klinischen Studien (IITs) sind neben der breiten fachlichen Qualifikation auch die erforderlichen rechtlichen und organisatorischen Strukturen sowie Kompetenzen vorhanden. Die Forschung in der Universitätsmedizin ist geprägt durch Austausch und Vernetzung: Die Forschenden haben über ihre Einrichtungen die Möglichkeit, sich an regionalen, nationalen und internationalen wissenschaftlichen Forschungsverbänden zu beteiligen (SFBs/Transregios, Forschungsgruppen, NUM, MII, KKS-Netzwerk, German Biobanking Alliance, EU-Verbünde etc.). Die erforderlichen Infrastrukturen (z. B. KKS/ZKS, Biobanken, Datenintegrationszentren, Tierställe, leistungsfähige Core facilities) werden dafür von den Einrichtungen im Rahmen einer verlässlichen Basisfinanzierung durch den Träger bereitgestellt.



**Für die Forschung stehen ausreichende Flächen und moderne Infrastrukturen wie Biobanken, Datenintegrationszentren, KKS/ZKS oder Corefacilities zur Verfügung. Diese Infrastrukturen sind über nationale und internationale Netzwerke und Standards miteinander vernetzt.**

## Wir fördern Translation und Technologietransfer

Die vielschrittige Überführung von wissenschaftlicher Erkenntnis zur wirksamen Anwendung beim Menschen ist ein komplexer und iterativer Prozess, der die Expertise und den engen Austausch vieler unterschiedlicher Akteure voraussetzt. Neben den wissenschaftlichen und klinischen Kompetenzen erfordert dies zum Beispiel auch Know-How in der Regulatorik, der Sicherheit, der Klinik, der Patientenperspektive, des Technologietransfers, der Produktion, des Marktzugangs oder der Übersetzung in alltägliche klinische Praxis. Die Universitätsmedizin schafft bei ihren Mitarbeitenden ein Mindset, um Potentiale der Translation zu erkennen und diese zusammen mit vielen weiteren Partnern in der Universitätsmedizin, den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, den Patientenvertretungen, der Privatwirtschaft oder den Aufsichtsbehörden auszuschöpfen.



**Es werden alle Werkzeuge der translationalen Forschung wie z. B. tierexperimentelle Studien, Klinische Studien, klinische Register, Kohortenstudien, Datenbanken oder Leitlinienarbeit genutzt und gemäß international anerkannter Prinzipien eingesetzt.**

Die Überführung der Ergebnisse in die Anwendung wird durch adäquate Infrastrukturen (z. B. Klinische Kooperationseinheiten, Studienzentren, Translationshubs, Technologietransfer-Einheiten) ebenso unterstützt wie durch die Erstellung von Leitlinien, Stellungnahmen und Publikationen.

## Wir arbeiten in Teams und Netzwerken



**Die Universitätsmedizin ist auf allen Ebenen durch das Netzwerk Universitätsmedizin (NUM), die Medizininformatikinitiative (MII) und die Deutschen Zentren für die Gesundheitsforschung (DZGs) kooperativ vernetzt.**

Krankenversorgung, Forschung und Lehre sind immer auf die Zusammenarbeit im Team und die Vernetzung der handelnden Menschen sowie auch der Institutionen angewiesen. Teamarbeit ist daher essentieller Teil der wissenschaftlichen und klinischen Tätigkeit und wird bereits in der Ausbildung kontinuierlich in allen Wirkungsbereichen der Universitätsmedizin gefördert. Dazu gehört auch die selbstverständliche und individuelle Vernetzung mit anderen Lehrenden, Forschenden und Heilenden. Gestärkt und gefördert wird diese individuelle Vernetzung durch eine institutionelle Vernetzung mit weiteren Partnern innerhalb und außerhalb der Universität und der Universitätsklinik (z. B. Netzwerk Universitätsmedizin/NUM, Deutsche Zentren für Gesundheitsforschung/DZGs, Gesellschaft für Medizinische Ausbildung/GMA, Association of Medical Schools in Europe/AMSE, Deutsche Krankenhausgesellschaft/DKG, lokale Versorgungsnetzwerke). Über den Deutschen Hochschulmedizin e.V., in dem der Medizinische Fakultätentag (MFT) und der Verband der Universitätsklinika Deutschlands (VUD) zusammengeschlossen sind, besitzt die Universitätsmedizin nach innen und außen eine gemeinsame Stimme.

## Wir geben unser Wissen weiter



**Die Universitätsmedizin kommuniziert ihr Wissen in die Wissenschaft, die Bevölkerung, die Privatwirtschaft und die Politik und berät umfassend und unabhängig, zum Beispiel durch wiss. Publikationen, Leitlinien, Alltagsmedien.**

Die Universitätsmedizin deckt die gesamte inhaltliche Breite und Tiefe der Medizin und Zahnmedizin ab. Dieses Wissen fließt täglich in die Patientenversorgung, die Aus-, Weiter- und Fortbildung sowie die Forschung ein. Die handelnden Akteure haben die Kompetenzen, dieses Wissen kontextbewusst zu kommunizieren. Dieses Wissen wird zudem in die Öffentlichkeit, Politik und Gesellschaft getragen. Dabei ist sich die Universitätsmedizin der besonderen Verantwortung, die mit der Kommunikation von Informationen zu Gesundheitsthemen einhergeht, bewusst.

## Wir bieten einen Mehrwert für die Gesellschaft

Aus der klassischen Aufgabentrias von Forschung, Lehre und Krankenversorgung und deren staatlicher Verankerung erwachsen wesentliche koordinierende und steuernde Aufgaben auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Universitäten und Universitätskliniken betreiben einen aktiven Wissenstransfer in die Gesellschaft und, als Teil derselben, auch in die Privatwirtschaft. Mit der Stärkung der lokalen und regionalen Wirtschaft leistet die Universitätsmedizin auch einen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

Die Universitätsmedizin ist häufig auch der größte Arbeitgeber in der Region und hat große wirtschaftliche Bedeutung am Standort. Als wesentlicher Standortfaktor zieht sie häufig die Ansiedlung von innovativen medizin-nahen Unternehmen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen nach sich.



**Die Universitätsmedizin stärkt die lokale Wirtschaftskraft und ist zentraler Koordinator regionaler Versorgungsnetzwerke.**

Zudem hält die Universitätsmedizin ein pluralistisches Wissensspektrum sowie effektive und redundant abgesicherte Infrastrukturen vor, um auch auf Ausnahme- und Extremsituationen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene reagieren zu können. Eine adäquate Unterstützung durch die Träger vorausgesetzt, stärkt die Universitätsmedizin so die Resilienz des Gesundheitssystems.



## Standorte der Deutschen Hochschulmedizin



Herausgeber:  
Deutsche Hochschulmedizin e. V.  
Alt-Moabit 96 · 10559 Berlin

Gestaltung:  
weissbunt, Design und Kontext, Berlin

Stand: 8. Juni 2023