

Zukunftsplan Medizin

- auf dem Weg zu strukturierten Behandlungslösungen

Thesepapier von Dr. med. Konrad Rippmann

Am Ende der DRG-Konvergenzphase verfügen die Kliniken über verlässliche Datenstrukturen, um Aussagen über ihre Wettbewerbsfähigkeit zu treffen.

Die entscheidende Bedeutung hat dabei das Kerngeschäft Medizin - die Positionierung der Leistungen, die Sicherung einer hohen Qualität und die entsprechende Steuerung der Ressourcen.

In den letzten Jahren haben innovative Klinikvorstände erkannt, dass sie Patienten in ihren Krankenhäusern zwar **exzellente Medizin-Leistung und -Technik des 21. Jahrhunderts** anbieten können - aber oft noch in den **Abläufen und der Kultur des 19. Jahrhunderts** verharren.

Eines ist klar - der **Modernisierungsprozess der Krankenhäuser muss beim klinischen Kerngeschäft ankommen**: Management und Medizin legen in enger Absprache Leistungsziele fest und einigen sich auf Prioritäten bei der Ressourcenallokation, bei der Prozesssteuerung und in der Strukturentwicklung.

Das DRG-System liefert dazu beiden Seiten die Datentransparenz, es erleichtert die Erstellung und das Controlling von Jahresplanungen.

Komplexer wird die Aufgabe bei der **Entwicklung von mittel- bis langfristigen Planungshorizonten**. Hier muss wiederum in enger Abstimmung zwischen Klinikleitung und Chefärzten eine Strategie entwickelt werden, die die medizinische Wettbewerbsfähigkeit und die wirtschaftliche Machbarkeit in Einklang bringt. **Entscheidend für den Erfolg ist dabei die enge Kommunikation und Einbindung der Ärzte von Anfang an.**

Ziel und Ergebnis ist ein „Zukunftsplan Medizin“, welcher das Leistungsportfolio definiert und mit den entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung, wie Optimierung und Modernisierung von Prozessen und Strukturen, in Einklang bringt.

Bei Konzeption und Umsetzung können hier die Erfahrungen auch aus nicht-medizinischen Bereichen hilfreich sein. In anderen Branchen werden Technologien und **moderne Methoden bei Prozessmanagement, Arbeitsteilung und Kommunikation** bereits seit langem eingesetzt – die aber für die Medizin ein hohes Innovationspotenzial darstellen und für die Kliniken tatsächlich Lösungen bieten für die Anforderung **„nicht mehr, sondern anders arbeiten“**.

Kapazitäts- und Strukturbedarfe von Kliniken ändern sich immer schneller. Das Ergebnis ist ein deutlich **verkürzter struktureller Anpassungszyklus der Kliniken von bisher 30 auf 10 Jahre**.

Die Strategie-Entwicklung im Sinne eines Zukunftsplans Medizin hilft bei der Sicherung klinischer und wirtschaftlicher Erfolge, indem die Methode rasche Orientierung, Akzeptanz durch Transparenz und Partizipation sowie langfristige Wirksamkeit miteinander verbindet. Sie basiert konsequent auf dem Leistungs-Portfolio und ist damit der traditionellen, meist Struktur- und Bau-getriebenen Masterplanung überlegen.

Das hier eingesetzte Analyse- und Strategie-Modell eignet sich für Kliniken und Krankenhäuser jeglicher Größe, da es **mit vergleichsweise geringem Aufwand und Belastung der Mitarbeiter zügig zu Ergebnissen kommt**.

Dabei wird die Strategie nicht am „grünen Tisch“ entwickelt, sondern transparent, in enger Kommunikation und Abstimmung mit den Verantwortlichen aus Klinik und Geschäftsführung.

- Der **Strategie-Horizont ist mittel- bis langfristig angelegt** (5 bis 10 Jahre) und konkurriert nicht mit den Jahresplanungen.
- Damit die Planung nicht mit der Abgabe des Entwurfs „in Erz gegossen“, sondern Anpassungen zugänglich ist, wird empfohlen, sie methodisch zu sichern durch die Kombination von leistungsbasierter Portfolio-Planung und kontinuierliche Steuerung und Anpassung, z.B. über eine mehrdimensionale Balanced Scorecard.

Medizinisch-technischer Fortschritt, Transparenz von Kosten und Qualität, zunehmende Patientensouveränität: Der Wettbewerb wird intensiver – und für das Kerngeschäft Medizin ergeben sich klare Fragestellungen:

- Welche Leistungen sind finanziell die „Bringer“?
- Welche Leistungen haben einen negativen Deckungsbeitrag?
- Wie hoch sind die Verluste bei diesen Leistungen?
- Wo lassen sich Kosten reduzieren ohne die Qualität zu vermindern?
- Wie lässt sich das Leistungsportfolio optimieren, ohne „Rosinen zu picken“?
- Wie lassen sich Abläufe zu strukturierten Behandlungslösungen weiterentwickeln?
- Welche (baulichen) Strukturen werden für die zukünftigen Leistungen benötigt?
- Welche innovativen Techniken können die Strukturierung unterstützen? Gibt es evtl. Erfahrungen aus anderen Branchen?
- Was muss Bestandteil des eigenen Kerngeschäfts Medizin bleiben?
- Was kann mit/durch Systempartner/n besser und effizienter geleistet werden?
- Wie sieht das medizinische Leistungsspektrum in 5 Jahren aus?

Für das Management sind die Fragen offensichtlich – aber wie kann die Diskussion um eine nachhaltige Leistungs- und Prozessorientierung **mit den Ärzten** geführt werden, ohne dass dies zur „Antikörperbildung“ führt? Oft wird aus einem Austausch von Sichtweisen auf Leistungen ein Schlagabtausch zwischen Medizin und Management, statt Motivation bestimmt Stagnation und ein Gefühl der *Analyse-Paralyse* die Entwicklung.

In einem ersten Schritt ist daher zu klären: „**Wissen, was man wissen möchte!**“

Das Prinzip bestimmt die Vorgehensweise:

1. Fachlicher Input der Kliniken/der Ärzte über einen moderierten Prozess und auf Basis eines strukturierten Templates.
2. Herstellen und Plausibilisierung einer gemeinsamen Datenbasis (Ist-Leistungsanalyse) und einer gemeinsamen Sicht auf Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken für die Abteilung (SWOT-Analyse)
3. Gewichtung und Positionierung der Behandlungslösungen prospektiv in einem 5-Jahres-Portfolio, nach klinisch-strategischer Relevanz sowie nach ökonomischer Auswirkung
4. Ergebnis:
 - Transparente und akzeptierte Schlussfolgerungen und Empfehlungen für strukturelle, personelle und prozessuale Maßnahmen, um das Leistungsportfolio zu erreichen.
 - Konkrete Hinweise auf (Kosten-) Optimierungspotentiale.

**Zukunftsplan Medizin, Ergebnisbeispiele für eine Universitätsklinik:
Kombination aus Quick Wins und nachhaltigen Auswirkungen.**

Zentrum für Innere Medizin

- Optimierte Klinikstruktur
- Etablierung eines Comprehensive Cancer Centers
- Konzeption einer innovativen Struktur für Behandlungslösungen entlang einer „Endoskopie-Strasse“
- Integriertes konservatives und operatives Herzzentrum mit Hybrid-OP

Neurochirurgie

- Veränderung der präoperativen Fallsteuerung
- Optimiertes OP-Management
- Fokussiertes Leistungsspektrum
- Einsparungen im 1. Jahr: 1,5 Mio. €

Hautklinik

- Reduzierung stationärer Kapazitäten ohne Leistungs- und Qualitätsverlust
- Hohes personelles Einsparpotential
- Innovative integrierte extra- und intramurale Leistungsprozesse zur Versorgung chronischer Wunden
- Einsparungen: 750.000 €

Fazit Zukunftsplan Medizin:

Betroffene werden zu Beteiligten, Beteiligte werden zu Treibern.

- + Planungssicherheit für kapitalintensive Struktur-Entscheidungen.
- + Know-how-Input aus anderen Branchen zur Strukturierung der Behandlungslösungen.
- + Nachhaltige Leistungs- und Erlösorientierung, Partizipation der Leistungsträger.
- + Ergebnisse für Sofort-Maßnahmen zur Prozessoptimierung, Motivation der Ärzte.

Hamburg im August 2012

© LOHMANN konzept GmbH