

Kapazitätsmanagement unter Nutzung eines Healthcare Control Centers

Status quo im deutschen Krankenhausmarkt

Seit mehr als 10 Jahren bin ich felsenfest davon überzeugt, dass Kliniken zum optimalen Management ihrer Kapazitäten und Ressourcen zwingend Control Center realisieren müssen.

Ich habe deshalb schon vor 1 Jahrzehnt den Begriff des Healthcare Control Centers (HCC) erfunden und in den Krankenhausmarkt gebracht. Getragen wurde diese Vorstellung von der nunmehr 20-jährigen Erfahrung von Visality Consulting bei der Gestaltung und Implementierung von Airport Operation Control Centern an Flughäfen. Sämtliche dort genutzten, logistischen Methoden und Konzepte zur Optimierung des Prozess- und Kapazitätsmanagements sind genauso in Kliniken einsetzbar.

Diese 10 Jahre waren geprägt von vielen Veröffentlichungen und Vorträgen zu diesem Themenkomplex sowie von diversen Terminen mit Krankenhausmanagern, die zwar alle die Notwendigkeit eines HCCs erkannt, aber an die erfolgreiche Realisierung nicht geglaubt haben.

Außerdem wurde der schnelle Erfolg von Healthcare Control Centern im deutschen Krankenhausmarkt durch diverse Fehlentscheidungen behindert. Hier nur einige exemplarische Beispiele:

- Krankenhäuser haben versucht, mit ihrem KIS-System erfolgreich Kapazitätsmanagement zu betreiben. Dies ist nicht möglich und musste scheitern.
- IT-Anbieter und insbesondere Start-ups haben, vor allem im Rahmen der KHZG-Förderung, Insellösungen entwickelt, wie z.B. Patientenportale, die kein integriertes Kapazitätsmanagement und somit auch keine Prozesskostensparnis ermöglichen.
- Auch wir haben so ein IT-Tool entwickelt, haben damit punktuelle Optimierungen im Entlassmanagement realisiert und 2019 den deutschen Krankenhauslogistik-Preis gewonnen. Aber auch dieses System ist weder ganzheitlich noch skalierbar und somit nicht zukunftsfähig.
- Noch weniger erfolgreich und zukunftsfähig sind von Krankenhäusern entwickelte IT-Lösungen, da diese nur den spezifischen Lösungsraum für ein Krankenhaus fokussieren und somit ein branchenweiter Einsatz weder möglich noch sinnvoll ist. Außerdem sind Krankenhäuser kein professioneller IT-Anbieter und demzufolge nicht in der Lage, IT-Systeme generisch zu entwickeln, inhaltlich und technisch auf dem neuesten Stand zu halten, insbesondere was KI-Technologie betrifft, und können deshalb keine zukunftsfähigen Lösungen generieren.

Was ist also die Lösung?

Man muss weit über den Tellerrand hinausblicken und dabei einen optimalen Anforderungs- und Leistungskatalog zur Verfügung haben und auch nutzen, um bewerten zu können, was die optimale Lösung für mein spezifisches Problem ist.

Mein Team und ich haben dies intensiv getan und haben dabei folgende Raster über die potentiellen Lösungen, die sich mit Kapazitätsmanagement beschäftigen, gelegt:

- Keine nicht vermarktbar und nicht übertragbaren Eigenentwicklungen von Krankenhäusern
- Keine Insellösungen, die nur einen Teilbereich optimieren (z.B. das Bettenmanagement)
- Nur ganzheitliche Lösungen zum integrierten Kapazitätsmanagement, die alle zwingend zu optimierende Bereiche entlang der gesamten Patientenwertschöpfungskette übergreifend optimieren
- Nur HCC-Systeme, die auch ein Forecasting ermöglichen

- Nur Lösungen, die von professionellen IT-Dienstleistern entwickelt und angeboten werden
- Nur professionelle Lösungen, die auf den gesamten deutschen Krankenhausmarkt skalierbar sind

Unter Nutzung dieses Rasters wird das strategische Zielbild für ein integriertes Kapazitätsmanagement völlig klar.

Es kommen nur IT-Systeme in Betracht, die ein integriertes Aufnahme-, Belegungs-, OP-, Verweildauer- und Entlassmanagement ermöglichen und das auf der Basis einer ebenfalls integrierten, vorausschauenden Personalplanung. Außerdem muss das Kapazitätsmanagement alle erforderlichen Ebenen abdecken, d.h. die strategische, die taktische und die operativ, dispositive Planungsebene. Darüber hinaus muss das IT-System auf allen Ebenen in der Lage sein, Forecastings durchzuführen und somit bei sehr hoher Genauigkeit Prognosen für die nahe und ferne Zukunft zu generieren.

Diese Prognosen müssen auf Basis von KI-Technologie erstellt werden und idealerweise in einen Digital Twin einfließen, mit dem man Simulationen durchführen kann. Außerdem sollten alle Ergebnisse in voll flexibel anpassbaren Dashboards dargestellt werden und last but not least dem Anwender im Sinne eines Entscheidungsunterstützungssystems qualifizierte Lösungsvorschläge unterbreiten sowie im Irregularity-Fall Maßnahmen und Hebel bereitstellen, die eine schnellstmögliche Rückkehr in den Normalzustand ermöglichen. Dieser Anforderungs- und Lösungskatalog ist so anspruchsvoll, dass in Europa und Amerika in Summe nur 6 Anbieter diesem gerecht werden. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass jeder Anbieter einer anderen Steuerungs- und Prozessmanagement-Strategie folgt und das integrierte Kapazitätsmanagement deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung aufweist.

Und wie geht es jetzt weiter?

Die Lösung liegt auf dem Tisch, aber keiner bewegt sich? – Nicht ganz!

Wir haben das erste Krankenhaus in Deutschland davon überzeugt, das aktuell leistungsfähigste Kapazitätsmanagement einzuführen. Das Klinikum Ingolstadt hat iconcare gemeinsam mit seinen Partnern beauftragt, ein HCC-System einzuführen.

Damit wird das Klinikum Ingolstadt als erstes in Deutschland im Jahr 2025 ein echtes Healthcare Control Center erhalten und macht damit den Weg für ein integriertes Kapazitätsmanagement im Krankenhausmarkt frei.

Fazit: Nach 10 Jahren harter Überzeugungsarbeit und teilweise missionarischen Tätigkeiten haben wir den Durchbruch geschafft und werden nun in den folgenden Jahren hoffentlich viele Kliniken davon überzeugen, dass ein integriertes Kapazitätsmanagement ihnen sehr großen wirtschaftlichen Nutzen und deutlich gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit garantiert und, dass der Einsatz solcher Systeme kein Nice-to-Have, sondern ein Must-Have ist.

Noch eine letzte extrem wichtige Anmerkung an alle Interessierten:

Die Einführung eines integrierten Kapazitätsmanagements ist kein IT-Projekt, sondern vielmehr ein Reorganisations- und Changemanagement-Projekt, weil der Erfolg solcher HCC-Systeme hauptsächlich von der Änderung des Verhaltens der Nutzer und der Umsetzung einer ganzheitlichen Reorganisation in der gesamten Klinik von der Funktionsorientierung hin zur Prozessorientierung abhängt.