

Ja

Nein

Foto: Reimer - Pixelvario – Fotolia

Welche Innovationen lohnen sich?

Investitionen mit größtmöglichem Nutzen umsetzen

Beschreiben wir als Arbeitshypothese den Alltag deutscher Krankenhäuser beim Einsatz von Innovationen wie folgt: Es herrscht häufig ein eher zufallsgetriebener Investitions- und Innovationsprozess vor. Aus einer ökonomischen Notwendigkeit heraus soll mit begrenzt verfügbaren Investitionsmitteln das Beste herausgeholt werden. Wie kommt man unter diesen Rahmenbedingungen zu einer guten, innovativen Lösung?

Innovationsplan

Innovationszyklen für Techniken und Prozesse betragen – je nach Bereich – etwa vier bis acht Jahre. In sich rasant entwickelnden medizinischen Fachgebieten kann dies noch schneller gehen. Hat das durchschnittliche Krankenhaus einen aus seiner langfristigen Planung systematisch abgeleiteten Investitions- und Innovationsplan? Vermutlich ist solch ein Plan nicht immer vorhanden.

Empfehlungen von Medizinern

Im therapeutischen Bereich fördern in der Regel die Chefärzte der ver-

schiedenen Kliniken den Einsatz neuer Techniken und Verfahren. Dies, um mitzuhalten oder sich an die Spitze einer Entwicklung zu setzen. Das Ringen um knappe Investitionsmittel ist dabei in der Regel wenig transparent. Die Frage, ob etwa ein in Diskussion stehender neuer OP-Roboter im praktischen Einsatz eine lohnende Innovation ist, können vermutlich nur wenige Fachleute beurteilen. Wer kann die Grenzen eines neuen Gerätetyps in der Strahlentherapie, wer die Einsatzmöglichkeiten neuer Diagnostiktechniken hinreichend beurteilen?

Skepsis gegenüber Neuerungen

Im pflegerischen Bereich werden Innovationen, etwa in pflegeunterstützende Assistenz- und Dokumentationssysteme u. U. zögerlich initiiert, weil eine Kosten-Nutzen-Bewertung schwierig erscheint. Vielleicht fehlt aber auch einfach ein prominenter interner Fürsprecher. Dennoch könnten relativ kleine, innovative Schritte in der Pflege über den Hebel der großen Zahl betroffener Mitarbeiterinnen für das Kran-

Bei der Auswahl geeigneter neuer Investitionen stehen vor allem Innovationen im Fokus des Interesses. Innovationen umschreiben dabei neue Verfahren, Behandlungsleistungen, Organisationsformen oder Geräte, die im Krankenhaus eingeführt werden sollen. Sie ermöglichen u. a. neue medizinische Dienstleistungen, Prozessverbesserungen in und um den Therapieprozess und schaffen eine Differenzierungsmöglichkeit zum Wettbewerb. Nicht alle Innovationen erfordern große Investitionen. Der Gesamtprozess der Auswahl der besten Innovationen für das eigene Haus ist vor allem dann effektiv, wenn er zwei Dinge berücksichtigt: eine Chancen-Risiken-Abwägung und die Amortisationsdauer – und das jeweils aus Patienten- und Unternehmenssicht.

kenhaus eine lohnende Investition sein. Weitere Bereiche der Innovationen, die es schwer haben sich im Alltag durchzusetzen, sind beispielsweise die Gebäudetechnik, die in den letzten Jahren unter Sparzwang litt, oder auch die IT (z. B. elektronische Patientenakte). ►

Bestandsaufnahme

Was sollten Krankenhäuser also tun, um begrenzte Investitionsbudgets und chancenreiche Innovationen bestmöglich in Einklang zu bringen?

Zunächst einmal sollte eine laufende Bestandsaufnahme in allen Bereichen des Hauses zum Stand der eingesetzten Ressourcen und Verfahren erfolgen, damit deutlich wird, wo in den letzten vier bis fünf Jahren wenig investiert wurde. In der Folge sollte in einem eigenen Entscheidungsprozess (z. B. durch ein Investitionskomitee) über die Prioritäten entschieden werden. Dabei kann man diese Gelegenheit auch nutzen, um einen regelmäßigen Entscheidungsprozess, z. B. in Form eines wiederkehrenden Workshops zu etablieren.

Zu dieser Aufgabe gehört zwingend dazu, nüchtern und realistisch die finanziellen Möglichkeiten des Hauses zu errechnen. Hierzu ist es ebenfalls klug, sich Zeit zu nehmen

- Danach ist die Übereinstimmung der vorgeschlagenen Maßnahme mit der langfristigen Strategie des Hauses zu prüfen.
- Zudem sind weiche Faktoren, wie z. B. Imagegewinn für das Haus zu bewerten.
- In der Folge empfiehlt es sich Risiken (z. B. Reifegrad & Sicherheit der Innovation, schnelle Innovationszyklen im betroffenen Bereich, eventuell anstehende gesetzliche Neuregelungen) und Alternativen darzustellen und zu bewerten.
- Schließlich rundet die Betrachtung von Opportunitätskosten (Frage: Was bewirkt es, wenn ich hier nichts bzw. etwas anderes tue?) das Profil jeder Innovationsentscheidung ab.
- Das Kriterium der Amortisationsdauer erfordert, zusätzliche Erträge und eingesparte Kosten herausstellen und Investitionskosten inklusive Finanzierungskosten zu ermitteln.

möglichst weitgehend abgebaut werden (z. B. innovative OP-Planung, um lange Prozesszeiten zu verkürzen und die teure Kapazität des OPs effizienter zu nutzen) Rationalisierungsinvestition.

4. Gegebene Marktchancen durch Innovationen nutzen, wenn sie das eigene Leistungsspektrum sinnvoll ergänzen und die Finanzierung tragbar erscheint Erweiterungsinvestition.

5. Die Zahl der von der Innovation profitierenden Mitarbeiter und Patienten kann als weiterer Aspekt berücksichtigt werden.

Nach Erstellung einer Übersicht und Prioritätenliste zu jedem Vorschlag, empfiehlt es sich die entstandene Rangfolge nochmals durch zwei Filter zu betrachten: die Patienten- und die Unternehmenssicht.

Verschiedene Blickrichtungen

Aus Patientensicht sind erlebter Therapieerfolg und Attraktivität der Versorgungsangebote das wichtigste Kriterium, gefolgt von Wartezeit auf den Therapiebeginn und die Wartezeit im Therapieprozess. Auch Kompetenz und Freundlichkeit des Personals, die Ausstattung des Patientenzimmers und die Verpflegung erscheinen regelmäßig als wichtige Bewertungskriterien der Patienten und somit letztlich als Basis für den unternehmerischen Erfolg des Hauses.

Aus Unternehmenssicht sind die bestmögliche Abdeckung des Versorgungsauftrages, die langfristige Erhaltung einer gesunden ökonomischen Basis und schließlich die bestmögliche Attraktivität als Arbeitgeber weitere entscheidende Kriterien.

Eine neue Klimatechnik hätte bei diesem Vorgehen über die hohe Zahl fühlbar profitierender Mitarbeiter und Patienten trotz langer Amortisationsdauer über eingesparte Betriebs- und Wartungskosten sowie eine günstige Finanzierung eine gute Chance, umgesetzt zu werden. ■



Andreas Wittler
Senior Berater
Pro-Klinik Krankenhausberatung GmbH & Co. KG

und über Möglichkeiten zur Ausweitung dieses Handlungsrahmens nachzudenken. In der Regel wird die Liste der nötigen und möglichen Innovationen länger sein, als die verfügbaren Investitionsmittel.

Klare Kriterien heranziehen

Bei der Priorisierung dieser Möglichkeiten empfehlen sich klare Kriterien. Bewährt haben sich vor allem zwei Kategorien: die Chancen-Risiko-Abwägung und die Amortisationsdauer.

Chancen-Risiko-Abwägung

Das Kriterium der Chancen-Risiko-Abwägung ließe sich etwa wie folgt ableiten.

- Zunächst ist der mögliche Nutzen der Innovation auf der Ertragsseite darzustellen, dann
- der Nutzen der Innovation auf der Kostenseite zu betrachten (Vollkosten der Investition inklusive Betriebs- und Wartungskosten).

Amortisationsdauer

Eine Gewichtung für einen Gesamtentscheid kann wie folgt aussehen:

1. Investitionen mit kurzer Amortisationsdauer sind zu bevorzugen, insbesondere wenn nur kleinere Gesamtinvestments benötigt werden und wenn sie in Einklang mit Strategie des Hauses stehen (Beispiel: innovatives Narkosegerät zur Erhöhung der Patientensicherheit).
2. Investitionen mit langer Amortisationsdauer (neuer Linearbeschleuniger für z. B. Anschaffungspreis 5 Mio. Euro, für den das bestehende Gebäude umgebaut werden muss, Bauinvest beispielsweise weitere 5 Mio. Euro) auf Umsetzbarkeit und Nutzen sind nochmals intensiv zu prüfen: auf a) Verbesserung des Leistungsvermögens des Gesamthauses (die Wirkung auf das gesamte Krankenhausbudget und nicht nur der einzelnen Klinik wäre zu betrachten), und b) auf ihren Risikogehalt (schnelle Zyklen lassen die Innovationen, genauso wie bisherige Lösungen, möglicherweise schnell veralten – daher heutigen Stand der bisher eingesetzten Mittel unbedingt mit bewerten).
3. Bestehende Engpässe (z. B. Arbeitszeit als Ressource) sollten

Andreas Wittler
Pro-Klinik Krankenhausberatung
GmbH & Co. KG
Richard-Zanders-Str. 45
51469 Bergisch Gladbach