

Ein „Weiter so“ ist für die RHÖN-KLINIKUM AG keine Option, wenn es um die medizinische Versorgung unserer Patienten geht. Gerade auf dem Land steht man vor der Frage, wie eine hochwertige Gesundheitsversorgung der alternden Bevölkerung mit weniger verfügbaren personellen Ressourcen aufrechtzuerhalten ist.

Von großer Bedeutung ist dabei die umfassende Kooperation mit Ärzten und Gesundheitsdienstleistern in einer Region. Das RHÖN-Campus-Konzept soll durch eine enge Vernetzung aller an der Behandlung beteiligten Akteure eine ganzheitliche Betreuung der Patienten über die Grenzen der ambulanten und stationären Versorgung hinweg ermöglichen. Jede beteiligte Stelle konzentriert sich auf ihre Kernleistungen, während die Prozesse, die nichts mit der Behandlung und Therapie der Patienten zu tun haben, zusammengefasst und, wenn notwendig und sinnvoll, ausgelagert werden können. Die Akteure können als eigenständige Partner oder auch in abgestuften Kooperationsformen in das Gesamtkonzept eingebunden werden. So entsteht eine hohe Professionalität und Identifikation sowohl mit der Tätigkeit als auch mit den Abteilungen beziehungsweise Institutionen.

Im Rahmen einer langfristigen Zukunftsstrategie entwickelte die RHÖN-KLINIKUM AG ab 2014 das RHÖN-Campus-Konzept, welches baulich und organisatorisch am Konzernstandort Bad Neustadt an der Saale als Pilotprojekt exemplarisch und vollständig umgesetzt wird. Durch die Ansiedlung von größtenteils selbstständigen Facharztpraxen und weiteren Partnern und Kooperationsformen am Standort ist eine passgenaue Patientenbehandlung möglich.

Für Patienten ist es oft schwer einzuschätzen, welche Behandlung sie benötigen und ob sie sich zu einem niedergelassenen Arzt oder direkt in eine Notaufnahme begeben sollten. Hierdurch entstehen Risiken, lange Wartezeiten und eine Fehlallokation von begrenzten Ressourcen des Gesundheitssystems. Die Auswirkungen einer mangelhaften Vernetzung ambulanter und stationärer Gesundheitsleistungen sind zunächst nicht spezifisch für ländliche Regionen. Allerdings stellen die dort typischerweise vorhandenen langen Wegstrecken eine weitere Herausforderung für Patienten dar, die jedoch durch eine Bündelung von Behandlungsangeboten an einem Standort adressiert werden kann.

Die Patienten sollen sich bei uns wohlfühlen. Das beginnt schon im Parkhaus, denn im ländlichen Raum kommen die Patienten und ihre Angehörigen meist mit dem Pkw. Eine einladende, freundliche Atmosphäre empfängt Patienten und Besucher bereits

beim Betreten des Campus. Dank des digitalen Wegeleitsystems haben Patienten die Möglichkeit, sich einfach und schnell auf dem Gelände zu orientieren.

Als Drehscheibe der Patientenkoordination dient das architektonische Zentrum des Campus-Geländes. Anhand einer strukturierten sowie rechnergestützten Basisanamnese treffen Mitarbeiter mit einer speziellen Ausbildung hierfür schnell und kompetent eine erste Entscheidung über den richtigen Weg des Patienten zur weiteren Abklärung und Behandlung. Dabei bestimmt der individuelle Zustand des Patienten, auf welcher Versorgungsebene und in welchem Takt er untersucht und behandelt wird. Wir wollen und dürfen es uns nicht leisten, dass in einer vor allem am Wochenende oder nachts überfüllten Notaufnahme „der Reihe nach bedient wird“.

„Wir wollen rationaler behandeln, statt Behandlung zu rationieren!“

Auch wenn die Zahl der Fachärzte für Allgemeinmedizin in den kommenden Jahren um die Hälfte zurückgehen dürfte, muss es die ambulante dezentrale Versorgung weiterhin in der Fläche geben. Im Verbund mit einem attraktiven Klinikstandort, der in einen Konzern mit seiner Universitätsmedizin in Gießen und Marburg eingebunden ist, sowie mit unterstützender Digitalisierung schaffen wir die Bedingungen, damit sich junge Ärzte auf dem Land wohlfühlen und niederlassen können. Somit müssen die jungen Landärzte nicht fürchten, dass ihre Verbindung zur Hochleistungs- und Universitätsmedizin abreißt.

Durch die Größe unseres Standorts und die Vielfalt der Stellenprofile ist die RHÖN-KLINIKUM AG als Arbeitgeber in der Lage, auf unterschiedlichste Karrierewege und Lebensplanungen einzugehen. So sind zum Beispiel Wechsel zwischen einer ambulanten und einer stationären Tätigkeit einfacher möglich. Diese Vielfalt an Kooperationsmöglichkeiten bildet ein wichtiges Standbein unseres Campus-Konzeptes, welches wir als ein Zukunftsmodell für den ländlichen Raum ansehen.

Das RHÖN-Campus-Konzept ermöglicht eine umfassende, sektoren- und professionsübergreifende Betreuung von Patientinnen und Patienten. Dies gelingt unter anderem durch das bewusste Management und die funktionale Gestaltung von Prozessen, eine



übergeordnete Koordination, eine gezielte Patientensteuerung und die Nutzung einheitlicher Kommunikationstechnologien. Eine moderne bauliche sowie informationstechnische Infrastruktur sind weitere tragende Elemente.

Aber es bleibt noch viel zu tun: Wir werden die richtige Balance austarieren müssen zwischen individueller sowie sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung, zwischen freiem Ermessen und prozessorientierten Standards. Wir werden an Mobilitätskonzepten arbeiten, damit der Campus für alle, die auf ihn angewiesen sind, erreichbar wird und bleibt. Und wir werden über neue Berufsbilder nachdenken, wie zum Beispiel das des Gesundheitslotsen, der den Patienten mit ihrem unterschiedlichen Wissen, ihrem differenzierten Können und ihren verschieden ausgeprägten Erwartungen helfen wird.

Ein großes Problem angesichts weiter sinkender Gewinnmargen im Gesundheitswesen sind nach wie vor die unterschiedlichen Vergütungssysteme und die Finanzierbarkeit von Investitionen. Alle Experten sind sich aber einig, dass pauschale und regional anpassbare Gesamtbudgets im Bereich der Gesundheitswirtschaft die Zukunft darstellen. Deshalb unterstützen wir intensiv die Entwicklung solcher Rechen- und Bezahlmodelle.

Maßgeblich für die notwendige Gestaltungsfreiheit und verhältnismäßig schnelle Umsetzbarkeit von komplexen Campus-Projekten ist die relative Unabhängigkeit der Finanzierung durch die öffentliche Hand sowie die langjährige Bau- und Managementkompetenz. Die Umsetzung unseres Campus-Konzeptes setzt jedoch die enge Zusammenarbeit aller regional an der

Gesundheitsversorgung beteiligten Akteure voraus. Und wir alle müssen systemisch besser werden. So können wir dem Entstehen von Problemsituationen und absehbaren Engpässen sowie Ressourcenknappheit strukturell vorbeugen.



Prof. Dr. Bernd Griewing
Vorstand Medizin, RHÖN-KLINIKUM AG

Prof. Dr. med. Bernd Griewing promovierte an der Universität Münster. Er hält eine Professur für Neurologie an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Von 1998 bis 2015 war er Chefarzt der Neurologischen Klinik GmbH in Bad Neustadt. Seit 2002 leitet er die Neurologische Klinik GmbH als ärztlicher Direktor. Prof. Dr. Griewing wurde zum 1. Januar 2016 als Chief Medical Officer in den Vorstand der RHÖN-KLINIKUM AG berufen. Er leitete den Bereich Patientensicherheit, Qualitätsmanagement und Hygiene, den Bereich Medizinisches Prozessmanagement sowie den Bereich Netzwerkmedizin und Innovation. Zudem ist er Vorstand des Zentrums für Telemedizin Bad Kissingen e. V. sowie der Stiftung Münch.

Welcher Gedanke liegt dem Campus-Konzept zugrunde?

Ein wichtiger Grundgedanke ist, dass unser Gesundheitssystem nicht mehr zeitgemäß ist. Es ist kleinteilig und sektorengeprägt. Das Vorantreiben einer sektorenübergreifenden Versorgung, die der zunehmenden Ambulantisierung der Medizin Rechnung trägt, ist deshalb dringend erforderlich. Wir sollten nicht länger bereit sein, unnötige Kosten durch Fehlallokationen für das gesamte System zu tragen.

Ein weiterer wichtiger Antrieb für die RHÖN-KLINIKUM AG, die Zukunft der Gesundheitsversorgung neu zu denken, ist die Tatsache, dass wir nicht länger unsere Augen vor dem demografischen Wandel, der zunehmenden Bürokratisierung der Medizin, dem Fachkräftemangel und der Unterversorgung in ländlichen Regionen bei gleichzeitiger Überversorgung der Patienten in Metropolregionen verschließen können.

„Durch die Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung unseres Campus-Konzeptes in Bad Neustadt können wir daher nicht nur das medizinische, sondern auch das bauliche Know-how für mögliche Interessenten liefern.“

Ihre Absicht ist es, dieses Konzept in andere ländliche Regionen Deutschlands zu bringen. Wo stehen Sie mit Ihrem Vorhaben?

Wir haben die Frage der Skalierbarkeit des RHÖN-Campus-Konzeptes mit Hochdruck vorangetrieben. Wir haben differenzierte Analysen vorgenommen, in denen wir uns rund 400 Landkreise in Deutschland angeschaut haben. In die Analyse sind unter anderem Daten zur Alters- und Siedlungsstruktur, zur Bevölkerungsprognose, zur Ärztedichte oder auch zu der Anzahl der Krankenhausbetten und zu der Entfernung zum nächsten Maximalversorger eingeflossen.

Auf Basis der Auswertung haben wir geprüft, welche Regionen für den Export unseres Campus-Konzeptes infrage kommen. Aktuell führen wir konstruktive Gespräche, in denen wir mit möglichen Partnern Möglichkeiten der Zusammenarbeit ausloten. Interessenten liefern wir eine regionale Standortanalyse und darauf aufbauend ein umfassendes Versorgungskonzept, das auf ihre Region und ihren Klinikstandort zugeschnitten ist.

Denn viele, gerade kleinere Krankenhäuser sehen sich einem steigenden Kostendruck gegenüber, der sich erlösseitig nur bedingt auffangen lässt. Im Rahmen der Bündelung von Kapazitäten an einem Standort und einer in vielen Fällen erst hierdurch möglichen Neuorganisation von Prozessen, gepaart mit einem effizienteren Ressourceneinsatz, lassen sich Kosteneinsparungen realisieren. Von der Anschaffung teurer Medizintechnik zum Beispiel profitiert nicht nur ein Akteur.

Durch die Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung unseres Campus-Konzeptes in Bad Neustadt können wir daher nicht nur das medizinische, sondern auch das bauliche Know-how für mögliche Interessenten liefern.

Wie wirkt sich das Campus-Konzept auf die Versorgungsqualität aus?

Durch die mögliche Aufhebung sektoraler medizinischer Berufsfelder und neue Kooperationen bei der Behandlung von Patienten sowie durch unser vernetztes Arbeiten im Team möchten wir die Qualität der Behandlung weiter steigern.

Die Qualität der Versorgung in unseren Kliniken entwickelt sich fortlaufend weiter. Wir verfügen über ein modernes Management zur Qualitätssicherung. Unser Engagement geht dabei weit über bestehende gesetzliche Anforderungen zur Qualitätssicherung hinaus.

Darüber hinaus haben wir seit 2014 ein Medical Board, das Spitzenmediziner aus all unseren Standorten zusammenbringt und den Vorstand sowie die Geschäftsführung beim Thema Behandlungsqualität und Innovation berät. Das Campus-Konzept denkt diesen Anspruch konsequent einen Schritt weiter, indem es den regelmäßigen Austausch in unserem Netzwerk institutionalisiert.

Digitalisierung stellt beim Campus-Konzept nicht nur ein Schlagwort dar, sondern ist ein zentrales Element. Was heißt das konkret?

Digitale Lösungen können die Versorgung der Patienten signifikant verbessern. Neben der Umsetzung unseres Campus-Konzeptes haben wir eine umfassende und gut durchdachte Digitalisierungsstrategie auf den Weg gebracht, um die Chancen, die uns die Digitalisierung bietet, konsequent zu nutzen. In den vergangenen Monaten haben wir mit Nachdruck am erfolgreichen Einsatz verschiedener digitaler Lösungen gearbeitet. Wir verfolgen damit vor allem das Ziel, den Arbeitsalltag unserer Ärzte und Pflegekräfte spürbar einfacher zu machen und die Versorgung der Patienten weiter zu verbessern und effizienter zu gestalten. Im regen Austausch mit den Mitarbeitern sichern wir uns die Akzeptanz derer, die mit den digitalen Tools arbeiten.

Eine Schlüsselrolle nehmen für uns semantische Verfahren wie das Medical Cockpit ein, welche auf dem zentralen Informationsträger der Medizin operieren – der natürlichen Sprache. Unser Medical Cockpit zum Beispiel ist eine intelligente Suchmaschine, deren primäres Ziel es ist, relevante Patientendaten aus Arztbriefen, Röntgenbefunden und OP-Berichten so darzustellen und aufzubereiten, dass Ärzte einen schnellen Überblick über die jeweilige Patientenhistorie erhalten. Wir geben Ärzten damit ein erstklassiges und schnelles Orientierungs- und Analyseinstrument bezüglich der Patientendaten an die Hand.

Weitere digitale Lösungen sind unser Ärzteportal sowie unsere digitale Anamnese. In den vergangenen Monaten haben wir zudem gute Fortschritte bei der Erprobung weiterer digitaler Tools erzielt. Wir verfolgen damit konsequent das Ziel, die Effizienz interner Abläufe zu verbessern und Ärzte wie auch Pflegekräfte durch den Einsatz digitaler Lösungen zu entlasten und zu unterstützen.

Ebenso braucht es innovative Telemedizin, mit der wir uns mit anderen Kliniken, niedergelassenen Haus- und Fachärzten oder auch Rettungsdiensten und Partnern wie Rehakliniken oder Pflege- und Sozialdiensten in der Region und darüber hinaus vernetzen können.

Wir etablieren also digitale Lösungen und Methoden, die die Auswertung der steigenden Datenmengen im Krankenhaus ermöglichen, damit neben all der Bürokratie mehr Zeit bleibt für unsere wichtigste Aufgabe – die hochwertige medizinische und therapeutische Beratung und Behandlung unserer Patienten.

Innovationen vorantreiben bedeutet, zu investieren? Wie stellen Sie die Finanzierung dieses Mammutprojektes sicher?

Wir haben die Finanzierung des Campus Bad Neustadt aus eigenen Mitteln gestemmt und stehen als schuldenfreier Konzern mit einer hohen Eigenkapitalquote sehr gut da, um auch weitere Innovationen und Investitionen zu tätigen.

Ihr Konzept steht für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung auf dem Land. Haben Sie sich auch Gedanken über neue Formen der Vergütung gemacht?

Wir haben uns natürlich mit der Frage auseinandergesetzt, wie ein Vergütungssystem aussehen müsste, das die Kompetenz der Koordination und der Vernetzung angemessen würdigt und vergütet. Die kleinteilige intrasektorale Optimierung einzelner Versorgungsangebote bringt nicht die notwendige Ressourceneinsparung. Für uns liegt es daher auf der Hand, dass ein Schlüssel zur Optimierung der Gesund-

heitsversorgung in Deutschland – auch und gerade in ländlichen Regionen – im Vergütungssystem liegen muss.

Wir plädieren für die Erprobung neuer Vergütungssysteme, um die Schaffung regionaler Netzwerke zu beschleunigen, die effizienter arbeiten können. Gleichzeitig benötigen wir aber auch einen stärkeren Qualitätswettbewerb zwischen Regionen, um dem Patienten stets Ausweichmöglichkeiten bei Leistungen zu bieten, mit denen er nicht zufrieden ist. |



Stephan Holzinger
Vorstandsvorsitzender
RHÖN-KLINIKUM AG

Stephan Holzinger wurde 1968 in Heidenheim an der Brenz geboren und studierte an den Universitäten Konstanz und Oslo Diplom-Verwaltungswissenschaften. 1994 wechselte er in die Konzernzentrale der Münchner BMW Group und war in drei verschiedenen Vorstandsressorts tätig, zuletzt als Unternehmenssprecher und Leiter Finanzpublikationen im Ressort des Vorstandsvorsitzenden. Holzinger gehörte von 2013 bis 2017 dem Aufsichtsrat der RHÖN-KLINIKUM AG an. Dort leitete er den Ausschuss für Compliance und Kommunikation und war zudem Mitglied im Prüfungsausschuss sowie im Investitions- und Strategieausschuss. Seit 2017 ist Stephan Holzinger Vorstandsvorsitzender der RHÖN-KLINIKUM AG.



Prof. Dr. Volker Penter
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Partner, Leiter Gesundheitswirtschaft
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
vpenter@kpmg.com



Kevin Pfaffner
Sector Manager,
Gesundheitswirtschaft
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
kpfaffner@kpmg.com