



# Digitalisierung mit Start-Ups

## Von Chancen und Herausforderungen in der Digitalisierung klinischer Einrichtungen in Kooperation mit Start-Ups

Von Zeynep Timur

Die Chance für Start-Ups liegt in neuen digitalen Geschäftsmodellen, die Kliniken dabei helfen sollen, tradierte klinische Arbeitsprozesse nachhaltig und nutzbringend zu verändern. Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über die Ziele bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Transformation. Im Mittelpunkt dabei muss der Nutzen für die Patientenversorgung und für verbesserte Arbeitsbedingungen stehen. Letztendlich sollte auch ein ökonomischer Effizienzgewinn Ergebnis dieser Prozesse sein. Darüber hinaus treffen agile Projektsteuerungen und flexible Produktentwicklungsszenarien auf Strukturen und Denkmuster mit dem Wunsch der Einführung von hundertprozentigen Lösungen. Genau an diesen beiden Punkten setzt die digitale Revolution im Gesundheitswesen an und ist damit weniger ein technologischer Umbruch als vielmehr eine teils starke Veränderung im Mindset aller beteiligten Akteure, die aktiv gesteuert werden muss.

### KHZG Goes Online: Wie Sana die digitale Transformation umsetzt

Die Sana Kliniken AG konzentriert sich bei der digitalen Transforma-

tion auf drei Handlungsfelder, innerhalb derer auf differenzierte Strategien in der Recherche und Einführung von digitalen Lösungskonzepten gesetzt wird:

- Entlastung der eigenen Mitarbeitenden
- Optimale Nutzung eingesetzter Ressourcen und
- Steigerung der Behandlungsqualität

Die umfassende Analyse digitaler Innovationen für die Gesundheitsbranche im nationalen und internationalen Marktumfeld ist dabei der Ausgangspunkt aller strategischer Bestrebungen und wird fachbereichs- und berufsübergreifend aus unterschiedlichen Unternehmensperspektiven beleuchtet. Denn bei der Digitalisierung klinischer Arbeitsprozesse ist nicht nur die Sichtweise eines Einzelnen von Relevanz, vielmehr müssten dabei eine Vielzahl von Schnittstellen und damit breitere Gruppen berücksichtigt werden. Dieser Erkenntnis folgend, recherchiert und analysiert der Bereich Sana Digital kontinuierlich in der Zusammenarbeit mit Flying Health, Sana Klinik Service und weiteren Bereichen der Sana Kliniken

*Die Digitalisierung klinischer Prozesse in deutschen Krankenhäusern ist seit dem Inkrafttreten des Krankenhauszukunftsgesetzes (KHZG) in 2021 bereits eine Runde weiter. Die ersten Fördermittelbescheide sind in den Kliniken eingegangen. Die damit einhergehende Ausschreibung und Wahl der Dienstleister zu den einzelnen Förderbereichen laufen auf Hochtouren: Sie sind komplex und gehen oft mit der Entscheidung einher, auf etablierte Anbieter mit einem breiten Produktportfolio fertiger Lösungen zu setzen oder sich mit innovativen Start-Ups beziehungsweise Scale-Ups auf die Reise zu begeben, um gemeinsam das Potenzial innovativer Technologien weiterzuentwickeln.*

**Keywords:** Digitalisierung, Innovation, Finanzierung

AG neuartige und digitale Lösungen für den Klinikalltag. Dabei geht es weniger um Start-Ups, als vielmehr um sogenannte Scale-Ups, die bereits funktionierende Produkte am Markt anbieten und Referenzkunden vorweisen können. Potentielle Anbieter werden auf einer bereichsübergreifenden Plattform mit allen ►

involvierten Unternehmensbereichen des Sana-Konzerns auf Sinnhaftigkeit und Machbarkeit diskutiert. Nach einem intensiven Auswahlverfahren erfolgen Pilotierungen in einzelnen ausgewählten Kliniken inklusive der Evaluation der Ergebnisse in der Praxis. Dieses Vorgehen gibt insbesondere den Lösungsanbietern die Möglichkeit, das Potenzial ihrer Lösung unter Beweis zu stellen und erste notwendige Entwicklungspotenziale für die Praxis zu erkennen. Für die Sana Kliniken AG sind die Herausforderungen innerhalb der Evaluierung dagegen überschaubar und bringen Erkenntnisse, die erstens darüber Auskunft geben, ob die Lösung tatsächlich hält, was sie verspricht und zweitens im Rahmen eines eventuellen konzernweiten Rollouts berücksichtigt werden müssten. Ebenfalls erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, die neuen Tools kennenzulernen und deren Nutzen zu bewerten.

In der Gestaltung einer Zusammenarbeit mit Start- und Scale-Ups entstehen häufig Win-Win-Situationen: Die Gesundheitseinrichtung profitiert dabei von einer agilen Produktentwicklung mit kurzen Innovationszyklen und die meist noch jungen Unternehmen vom Know-how der Expertinnen und Experten sowie den praktischen Anwendererfahrungen. Dieses Zusammenwirken in einer Entwicklungspartnerschaft erfordert Voraussetzungen, die ein erfolgreiches Projektmanagement auf der Ebene der Klinik und im Konzern unterstützen. Im Kontext des ersten KHZG-Digitalisierungsprojektes innerhalb des Sana-Verbunds ist ein lokales und ein zentrales Projektmanagement etabliert.

Das lokale Projektmanagement, mit Leitern für Klinische Prozesse und Digitalisierung in jeder Klinik, übernimmt die Verantwortung der Umsetzung innerhalb der Klinikprozesse auf der operativen Ebene in der direkten Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Lösungsanbieter. Das zentrale Projektmanagement übernimmt die Aufgabe der Koordination klinikübergreifender Abstimmungen und Entscheidungsfindungen auf strategischer Ebene im Sinne der Erfüllung getroffener Rahmenvereinbarungen zur Gewährleistung der konzernweiten Umsetzung.

Im konkreten Beispiel ist die Sana Kliniken AG mit der Firma eine strategische Entwicklungspartnerschaft eingegangen, die auf der Einführung einer IoT-Cloud-Anwendung im Krankenhaus aufsetzt und die Echtzeitsteuerung von Klinikprozessen anstrebt. Die Basis für diese Zusammenarbeit wurde bereits 2018 innerhalb eines Pilotprojektes mit den Sana Kliniken in Nordrhein-Westfalen gelegt. Hier konnte in den vergangenen Jahren der Kooperation bereits ein hoher qualitativer Nutzen für das Klinikpersonal und das wirtschaftliche Potenzial mit der Einführung cloudbasierter Anwendungen bewiesen werden. Das Ziel der Partnerschaft geht jedoch weit über die Einführung und Weiterentwicklung der bereits etablierten und evaluierten Anwendungsszenarien hinaus. Dem Slogan folgend „Klinik LIVE erleben“ geht es in der weiterführenden Entwicklung des Data Driven Hospitals um das Sammeln von Daten aus der Auftragshistorie und dem Live-Tracking für eine künftige aktive Steuerung von beispielsweise Belegungs- und Bettenkapazitäten sowie Logistikprozessen. Durch die damit geschaffene Infrastruktur ergeben sich weitere Szenarien wie Echtzeiterfassung von Vitaldaten mittels Biosensorik, die nachhaltig die Versorgungs- und Überwachungsprozesse außerhalb des klassischen Patientenmonitorings oder der SpotCheck-Routinen beeinflussen werden.

Auch diese Anwendung wird bereits im Rahmen eines Projektes pilotiert. Die erweiterte Nutzung von Tracking-Technologien werden künftig die Begleitung eines kompletten Patientenpfades ermöglichen und den damit verbundenen Ressourceneinsatz messbar machen. Um sich auf diese Entwicklungsreise zu begeben, bedarf es neben der einzuführenden IoT-Basistechnologie und erster Anwendungsszenarien viele weitere digitale Bausteine die zukünftig ergänzt werden müssen.

### **Erfahrungsbericht innerhalb des ersten konzernweiten KHZG Digitalisierungsprojektes**

Die operative Initiierung eines breit angelegten Rollouts in der Zusammenarbeit mit Start- und Scale-Ups ist mit verschiedenen Herausforderungen im Projektmanagement verbunden. Hier treffen in der konkre-

ten Umsetzung agile Projektentwicklungsstrukturen mit kurzen Entscheidungswegen der Jungunternehmen auf hierarchische und klar vorgegebene Projektmanagementstrukturen mit vielschichtigen Abstimmungsebenen unterschiedlichster Stakeholder des Projektes. Während Kliniken dieser Herausforderung mit sequenziellen Projektphasen und vielen langwierigen Abstimmungsphasen begegnen, im Sinne eines Wasserfallmodells und der finalen Festlegung einer zumeist monolithischen Lösung, agieren die jungen Lösungsanbieter häufig in iterativen Einführungs- und Entwicklungszyklen.

In diesen wechseln sich Abstimmungs- und Umsetzungsphasen ab, mit der jeweiligen Definition der nächsten konkreten Schritte. Auch wenn das Vorgehen nach dem Wasserfallmodell eine hohe Sicherheit innerhalb der zeitlichen Planung und des Budgets vermuten lässt, eignet es sich nicht zwingend für komplexe Aufgaben wie der Digitalisierung von Klinikprozessen. Diese müssen dabei dem Konzept der Zerlegung von bisherigen Arbeitsprozessen und der Neumodellierung folgen. Der weithin bekannte Ansatz „software follows process“ ist angesichts der Digitalisierung altbekannter analoger Arbeitsprozesse nicht zielführend. Abläufe müssen hier vielmehr komplett neu und digital – und damit disruptiv – gedacht werden.

Das iterative Vorgehen bringt eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und ein frühes Ausprobieren erster Lösungsansätze mit der gleichzeitigen Bewertung des Nutzens. Ganz im Sinne des „Fail-Fast“-Ansatzes. Trotz des darin liegenden Konfliktpotenzials zwischen Geschwindigkeit und Sicherheit können Kliniken von den lebhaften Projektmanagementkompetenzen der Jungunternehmen und diese wiederum von tiefen Einblicken in klinische Prozesse profitieren. Eines muss jedoch berücksichtigt werden: Hürden in agilen Entwicklungspartnerschaften sind vorprogrammiert, sind jedoch auch Teil des Konzeptes einer dynamischen Entwicklung. Durch einen offenen Umgang mit Fehlern und einer transparenten Kommunikation kann diesem begegnet werden.

Zentrale Projektmanagementstrukturen nehmen hier eine wichtige Rolle in der Vermittlung ein.

Der technologische Vorteil von Cloud-Lösungen in derlei Entwicklungsprojekten hat sich bereits im aktuellen Projekt gezeigt. Durch die Verlagerung der IT-Infrastruktur in die Cloud des Dienstleisters können interne IT-Ressourcen entlastet werden, was die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht. So konnte die Cloud-Lösung innerhalb von drei Monaten flächendeckend ausgerollt werden. In mehreren einzelnen parallelen Klinikprojekten wurde so innerhalb von vier bis sechs Wochen ein vollständiges digitales 3D-Raumbuch erstellt und das erste Modul der Bettenentlassreinigung erfolgreich eingeführt. An diese vorhandene Struktur werden in den nächsten Wochen und Monaten weitere Module anknüpfen.

### **Mit dem Wissen von heute die Prozesse für morgen gestalten**

Ein digitales Mindset, die Fähigkeit, Prozesse mit anderen Augen zu sehen und damit disruptiv Prozess-

landschaften zu verändern, ist Teil der DNA agiler Start- und Scale-Ups. In der Zusammenarbeit mit ebendiesen müssen sich Kliniken darüber bewusst sein und auch den Willen haben, tradierte Strukturen und Prozesse über Bord zu werfen. Mitarbeitende zeigen hier oft eine hohe Motivation, sofern sich ein tatsächlicher Nutzen für die tägliche Arbeit einstellt. Sich auf den digitalen Blickwinkel einzulassen und auf der Welle agiler Projektmanagementstrukturen „mitzusurfen“ ist ein erster Erfolg des aktuellen Rollouts. Start-Ups erkennen in solchen Partnerschaften die unterschätzte Komplexität der Abhängigkeiten und Systemlandschaften innerhalb der Versorgung und profitieren von einem engen Kontakt zu den Prozessbeteiligten.

Im Zuge der Digitalisierung der Gesundheitsversorgung müssen neue Technologien, wie das Internet of Medical Things (IoMT) oder modernste KI-unterstützte Medizintechnik in Betracht gezogen werden. Dabei ist es besonders wichtig, Innovationen vor dem Hintergrund der

medizinischen und strategischen Zukunft der Klinik zu prüfen. In diesen Zusammenhang kann eine herstellerunabhängige Beratung neue Blickwinkel aufzeigen und bei der Erstellung einer Digitalisierungsroadmap hilfreich sein. Hier bringt die Sana Klinik Service, in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen im Sana Konzern, ihre Beratungskompetenzen im Feld der MED-IT mit ein.

Die Sana Kliniken AG ist davon überzeugt, dass neue Technologien und Softwarelösungen im klinischen Alltag künftig knappe Ressourcen optimal nutzbar machen und eine nutzenbringende Patientenversorgung unterstützen werden. Aus diesem Grund darf nicht länger gewartet werden und Kliniken sollten sich aktiv an dieser Entwicklung mit jungen aufstrebenden Unternehmen beteiligen. ■

**Zeynep Timur**

Bereichsleitung Betriebsorganisation &

Med-IT

Sana Klinik Service GmbH

zeynep.timur@sana.de