

Die 10 Gebote des vernetzten Gesundheitswesens

- Published on June 3, 2022 - LinkedIn



[Andrea Belliger](#)

Professor, Scientist, Author, Speaker, Board Member

Das Thema der Digitalisierung ist heute nicht zuletzt getrieben durch die Pandemie in den meisten Organisationen präsent und auf der Agenda. Personell wie finanziell wird einiges investiert. Wo es vielerorts noch mangelt, ist die vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik der digitalen *Transformation* als einem Veränderungsprozess, der weit über die Nutzung digitaler Tools und Technologien hinausgeht und eine grundlegende Veränderung des Gesundheitssystems auf der Ebene von Kultur und Mindset impliziert. Digitale Transformation benötigt neben Investitionen in technische Interoperabilität so etwas, wie eine «*kulturelle*» *Interoperabilität* – eine Durchlässigkeit der Hirne und Herzen, eine gemeinsame Vision, wohin die Reise im Gesundheitswesen gehen soll. Digitale Transformation braucht nicht nur Geld, sondern vor allem mehr Vertrauen, Mut und Leidenschaft für Veränderung.

Wenn wir Gesundheit auf dem Hintergrund einer zunehmenden Konnektivität konsequent vernetzt weiterdenken, hat dies eine Reihe von grundlegenden Implikationen für alle Akteure - von Patienten, Leistungserbringern, Selbstverwaltung, über Kassen und Industrie bis zur Gesundheitspolitik - zur Folge.

1. Definiere Gesundheit neu

Das Gesundheitssystem und insbesondere seine Abgeltungsmechanismen basieren auf einer scharfen, aber ziemlich wirklichkeitsfremden Trennung von Gesundheit und Krankheit. Die Netzwerkperspektive sieht Gesundheit und Krankheit als Kontinuum. Die im System verankerte Dichotomie von Gesundheit und Krankheit verschwindet auf dem Hintergrund dieser Sichtweise. Damit rücken Themen wie Prävention und Public Health als zentrale Investitionsbereiche in den Fokus, ebenso wie eine Aufweichung der starren Grenzen zwischen 1., 2. und 3. Gesundheitsmarkt und neue, teilweise branchenfremde Anbieter fordern die etablierten heraus.

2. Akzeptiere Technologie als Akteurin

Auf dem Hintergrund von Konnektivität muss das Gesundheitswesen als hybrides soziotechnisches Netzwerk akzeptiert werden, bei dem Technologie nicht als Gefahr für ritualisierte Expertenrollen, sondern als ein unverzichtbarer Akteur im Netzwerk verstanden wird.

3. Stelle den Mehrwert für Kunden ins Zentrum

Ausgerichtet ist das vernetzte Gesundheitswesen an Kundenbedürfnissen, am customer value, der konsequenten Ausrichtung am Mehrwert für den Patienten, der auch Kunde ist. Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen müssen personalisiert, on demand, sicher und transparent erbracht werden.

4. Akzeptiere Offenheit als Defaulteinstellung

Offenheit und Transparenz sollten zu grundlegenden Werten des Gesundheitswesens werden. Anwendungen wie Open Data, Open Research, Open Innovation, Open Notes, offene Qualitätsdaten sind bereits vorhanden und müssen im Blick auf die Forderung nach mehr Qualität breit implementiert werden.

5. Mach deine Organisation zum Netzwerk

Konnektivität verlangt auch ein Überdenken der Organisationsstrukturen. Dezentrale, selbstorganisierte, Entscheid befähigte Einheiten lösen erfolgreich Hierarchie und zentrale Steuerung ab wie es etwa Burtzoorg, ein neues Versorgungs- und Arbeitsmodell, welches seit 2006 in Holland in der ambulanten Pflege angewendet wird, zeigt. Das Buurtzorg-Modell basiert auf der Idee, dass eine Netzwerkorganisation gegenüber einem klassischen hierarchischen System viel besser in der Lage ist, Zufriedenheit unter den Pflegebedürftigen, Angehörigen und Mitarbeitenden, aber auch im sozialen Umfeld und bei den anderen Akteuren im Gesundheitswesen und der Gesellschaft zu bewirken. Buurtzorg richtet seinen

Fokus konsequent auf die Bedürfnisse der Menschen aus. Die weit über 10 000 Mitarbeitenden arbeiten ganz ohne Manager in selbstorganisierten Teams von höchstens 12 Personen, die von lediglich 50 Mitarbeitenden im Bereich der zentralen Funktionen unterstützt werden und. Menschlichkeit über Bürokratie. Evaluationen zeigen, dass sich dieses Netzwerkmodell positiv auf die Pflegequalität auswirkt und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeitenden hebt.

Organisationale Konnektivität, Co-Creation und Anschlussfähigkeit tritt gegen aussen an die Stelle von Konkurrenz. Dass das geht, haben Google und Apple, aber auch viele Pharmaunternehmen während der Coronazeit gezeigt. Auch das Thema Leadership verändert sich. Führung wird zur Dienst-Leistung, zu Servant Leadership.

6. Investiere in vernetzte Versorgungsmodelle

Konnektivität bedeutet, dass vernetzte Versorgungsmodelle Versorgungssilos ablösen und der Vernetzung der Versorgungsorte grosse Beachtung geschenkt, um osmotische Übergänge zwischen stationär, ambulant und home based, zwischen online und offline zu gewährleisten. Seamless ersetzt Silo. Managed Care wird zu Connected Care.

7. Arbeite in Kompetenznetzwerken

Konnektivität als Grundprinzip verändert auch die Gesundheitsberufe. Anstelle des professionellen "Kastenwesens" treten Kompetenznetzwerke. In Aus- und Weiterbildung wird ein grosses Gewicht auf Kompetenzen wie Zusammenarbeit, Kreativität und Cognitive Load Management, also den Umgang mit Überfülle und Komplexität, gelegt.

8. Fokussiere auf Shared Value

Das Thema Wettbewerb im Gesundheitswesen verändert sich auf dem Hintergrund einer zunehmenden Konnektivität. Der historische rechts-links Diskurs - freier Wettbewerb vs staatliche Regulierung - wird zunehmend dysfunktional. Im Sinne einer Neukalibrierung des sozialen Kompasses wird Gesundheit aus Netzwerkperspektive zum Allmendegut, zur Common Pool Resource. Shared Value tritt an die Stelle von Shareholder Value.

9. Erkenne, dass Bürokratie keine Tugend im Gesundheitswesen ist

Da sich Netzwerke nicht top down steuern lassen, braucht es auch im Gesundheitswesen neue Steuerungsmechanismen: Governance statt Government und Bürokratie, Kontextsteuerung anstelle von top down Management, Governance-Frameworks anstelle statischer Gesetzgebung. Deutschland macht das eigentlich bereits ziemlich gut. Der Zulassungsprozess für digitale Anwendungen und damit die Möglichkeit diese durch Krankenkassen zu vergüten wurde neu aufgesetzt, vereinfacht und schneller gemacht, ohne die Qualität der Versorgung zu gefährden. Und auch Qualitätssicherung verändert sich auf dem Hintergrund von

Konnektivität. Customer Reported Outcomes rücken in den Fokus und sollten die Grundlage für neue Abgeltungsmechanismen bilden.

10. Sieh dich als Teil des Ganzen

Die Menschen als Patienten, Bürger und Kunden werden mit diesen Veränderungen «von der meist ungenutzten Ressource» im Gesundheitswesen befähigt durch Information, Kommunikation, Transparenz und Partizipation zu einem bestimmenden Akteur. Empowerment und Personalisierung verpflichtet aber. «Publicity» als Default-Einstellung tritt an die Stelle von «Privacy» – auch im Umgang mit medizinischen Daten, die nicht mehr nur dem Einzelnen gehören, sondern zu einem gemeinschaftlichen, genossenschaftlich verwalteten Gut werden.