

## 8 Digitale Gesundheit – Fluch oder Segen?

Volker Penter und Kevin Pfaffner

Die digitale Transformation des deutschen Gesundheitswesens wird kommen – hieran wird kein Weg vorbeiführen, so viel ist sicher. Dabei hat der Megatrend Digitalisierung in nahezu alle Lebensbereiche Einzug gehalten und disruptive Veränderungsprozesse in etablierten Marktmechanismen eingeleitet. Trotz allem sind wir im Gesundheitswesen heute noch weit von dem entfernt, was technisch längst möglich wäre. Experten schätzen, dass das Gesundheitswesen rund ein Jahrzehnt hinterherhinkt. Und dennoch ist festzustellen, dass die besagte Transformation weit mehr als ein bloßes Diskussionsthema ist. Politik und Versorger bewegen sich, sind aktiv geworden, um sich für den digitalen Wandel zu wappnen: Mit dem E-Health-Gesetz und der Telematikinfrastruktur hat die Digitalisierung im Gesundheitswesen in den vergangenen zwei bis drei Jahren wieder an Dynamik gewonnen. Und konnte man vor rund fünf bis zehn Jahren bei Krankenhausbetreibern kaum vernehmen, dass Informationstechnologien als strategisches Unternehmensziel gesehen wurden, ist dies heute zunehmend in den Managementstrukturen verankert. Wie Entscheider jedoch konkret den digitalen Wandel vollziehen können, wissen nach wie vor die wenigsten.

Dies ist allzu verständlich, da der digitale Wandel im Gesundheitswesen mit hohen Investitionen und Unsicherheiten verbunden ist. Neue Technologien entwickeln sich derart rasant, dass einst beschlossene Strategien und Projekte Gefahr laufen, nach erfolgreicher Umsetzung nicht mehr State of the Art zu sein und neue Trends zu verpassen. Auch ist unklar, ob Technologien tatsächlich zu einer besseren Versorgung beitragen und die getätigten Investitionen letztlich auch positiv auf das operative Ergebnis der Unternehmen einzahlen. Es besteht die Sorge, dass mit zunehmender Datenerhebung und -verarbeitung der Patient gläsern wird und durch die Technisie-

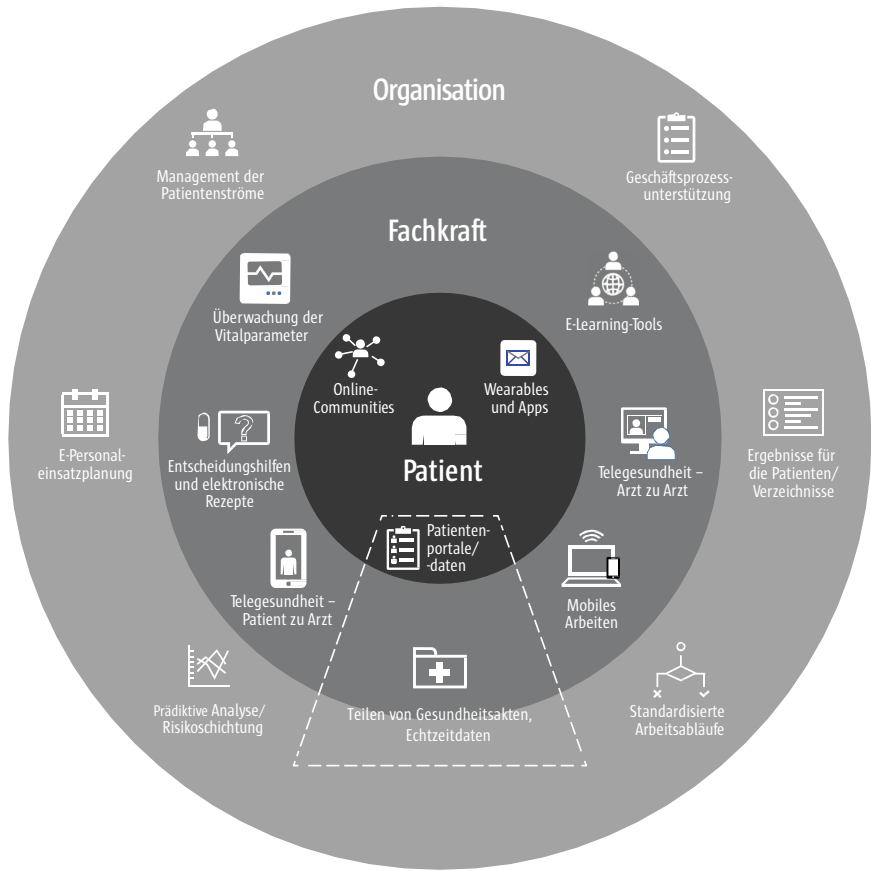


Abb. 1 Digitale Neuerungen des Gesundheitssektors im Überblick  
(© 2016 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)

rung eine schleichende Entmenschlichung in die medizinische und pflegerische Versorgung einkehrt.

Die Digitalisierung des Gesundheitswesens führt sicherlich sowohl für Betreiber von Gesundheitseinrichtungen als auch für die Patienten zu nicht vorhersehbaren Szenarien, die gleichzeitig eine Vielzahl von Chancen bieten. Leistungen können zielgerichteter entlang der Bedürfnisse von Patienten erbracht werden. Dadurch können die Qualität in der Behandlung verbessert und Ressourcen gleichzeitig geschont werden. Ein sinnvoller Einsatz entlastet das medizinische und pflegerische Fachpersonal, welches sich in der Folge intensiver um die ihnen anvertrauten Menschen kümmern kann. Technologien können die Entscheidungsfindung erleichtern, Arbeitsabläufe optimieren und Fehldiagnosen reduzieren (vgl. auch Abb. 1).

## Aus Fehlern lernen – Chancen nutzen

So einleuchtend die Vorteile der Digitalisierung sein mögen, umso erstaunlicher ist es, dass die Bemühungen der vergangenen 20 Jahre das deutsche Gesundheitswesen nicht digital revolutioniert haben und sich dieses bislang noch immer in einem analogen Zeitalter befindet. Der digitale Wandel des Gesundheitswesens vollzieht sich dabei nicht nur in Deutschland langsamer als in anderen Branchen. Die Gesundheitsexperten des internationalen KPMG-Netzwerks haben daher im Jahr 2016 untersucht, mit welchen Herausforderungen Gesundheitsdienstleister weltweit durch den digitalen Wandel konfrontiert sind. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in sieben zentrale Thesen zusammengefasst (KPMG International 2016):

**1. Transformation zuerst:** Oftmals wird der Versuch unternommen, bestehende Arbeitsabläufe mit Technologien ins digitale Zeitalter zu überführen. Die Transformation ergibt sich aber aus neuen Arbeitsweisen und kulturellen Veränderungen, nicht durch Technologie allein. Es ist ein entsprechendes Konzept erforderlich, das technologisch unterstützt wird – und nicht andersherum.

**2. Menschliche Barrieren, nicht technische:** Es ist nachvollziehbar, dass mit der Einführung neuer Technologien diese selten von Beginn an fehlerfrei funktionieren und sich reibungslos in die Arbeitsabläufe integrieren. Die häufigsten Probleme sind in diesem Zusammenhang aber menschlicher Natur, nicht technischer. Unternehmen sollten daher mindestens genauso viel in den kulturellen Wandel ihrer Organisation wie in die Technologie selbst investieren. Klinik- und Verwaltungsleitungen sollten über weitreichendes Wissen in Bezug auf technologische Systeme verfügen. Auch auf operativer Ebene sollten besondere Fachkräfte eingesetzt werden, die als Experten sowohl technische Fähigkeiten mitbringen als auch Klinikabläufe detailliert kennen. So kommen in den USA zunehmend sogenannte Chief Medical bzw. Nursing Information Officer zum Einsatz, die als leitende Angestellte in der Medizin und Pflege, die Zusammenführung von Versorgung und Technologie vorantreiben.

**3. Systemdesign:** In der Ausgestaltung von IT-Systemen im Gesundheitswesen wird oft nicht weit genug gedacht. Investitionen müssen stärker darauf abzielen, die Herausforderungen und Bedürfnisse derer zu bedienen, die die Systeme anwenden – sei es der Gesundheitsdienstleister selbst oder der Patient. Erfolgreich sind IT-Anwendungen meist dann, wenn verstanden wurde, wie sich Entscheidungsfindungsprozesse, Arbeitsabläufe und alle neu eingesetzten Informationstechnologien wechselseitig beeinflussen. Zum Scheitern verurteilt oder mit größeren Störungen verbunden sind IT-Bemühungen meist dann, wenn mindestens einer dieser drei Faktoren in den Planungen unzureichend bedacht wurde.

**4. Investitionen in Analysen:** Neugestaltete Arbeitsabläufe, die Nutzung von Vorhersagemodellen für die Zuweisung von Ressourcen, eine bessere Abschätzung des Bedarfs, früheres Eingreifen sowie die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und anzuwenden sind für die Produktivitätssteigerung unumgänglich.

Ohne den Einsatz von analytischen Kompetenzen ist keiner dieser Aspekte erreichbar. So investieren erfolgreiche Gesundheitsdienstleister intensiv in die Entwicklung ihrer eigenen Analysefähigkeiten und Kompetenzen im Bereich der Softwareentwicklung. Dadurch sind sie in der Lage, aus klinischen und anderen Daten zu lernen und Erkenntnisse abzuleiten.

**5. Häufige Wiederholungen und kontinuierliches Lernen:** Auch bei einer sorgfältigen Planung und Ausführungen von Konzeptionen bedarf es unter Umständen bei der Einführung und Inbetriebnahme von neuen Technologien mehrerer Wiederholungen. Bis zu dem Punkt, an dem sich die Investition in ein System lohnt, können verschiedene Schritte herausfordernd sein. Wie die Berichte von gescheiterten Projekten deutlich machen, werden kurzfristige Gewinne in vielen Fällen überschätzt und der Fokus zu sehr auf die Reduzierung von Transaktionskosten gelegt. Dabei sollte gerade die Veränderung von Workflows sowie die Automatisierung und Neugestaltung von Prozessen einen höheren Stellenwert erhalten.

**6. Kompatibilität groß schreiben:** Koordinierte Versorgung bedarf eines kontextabhängigen Datenaustausches zwischen verschiedenen Umgebungen. Kompatibilität kann von Organisationen auf verschiedene Art begünstigt werden: Die kundenspezifische Anpassung der elektronischen Gesundheitsakte ist für die Produktivität ebenso wichtig, wie eine Einigung auf die Anzahl der verwendeten Systeme, die durch einen technischen Mittler miteinander verbunden sind. Die Praxis zeigt allerdings, dass Interoperabilität schon innerhalb einer Klinik mitunter problematisch sein kann, wenn Subsysteme verschiedener Hersteller und Eigenentwicklungen miteinander vernetzt werden sollen. Wenn dazu noch mehrere Sektoren und Anwendergruppen vernetzt werden sollen, bekommen technische Standards eine umso größere Bedeutung. Hierbei werden die Aktivitäten rund um die Telematikinfrastruktur hilfreich. Eine vollständige Überwindung von Schnittstellen scheint aber – das bestätigt der Blick in die Vergangenheit – eine Utopie zu bleiben. Gesundheitsunternehmen sollten sich daher vielmehr die Frage stellen, welchen Stellenwert die digitale Vernetzung in ihrem Geschäftsmodell einnehmen soll. Passend dazu sollten sie die entsprechenden technischen Voraussetzungen in dem für sie relevanten (regionalem) Ökosystem schaffen.

**7. Solide Verfahren im Umgang mit Informationen und Datensicherheit:** Eine von KPMG International durchgeführte Umfrage bei mehr als 200 Entscheidern in Gesundheitsunternehmen und auf Kostenträgerseite ergab, dass rund 81 Prozent der Befragten in einem Zeitraum von zwei Jahren Opfer von Cyberangriffen wurden. Lediglich die Hälfte gab an, das Gefühl zu haben, ausreichend gegen Cyberangriffe gewappnet zu sein. Jüngste Ereignisse zeigen, dass auch Kliniken und andere Gesundheitsdienstleister in Deutschland zunehmend ins Visier von Hackern geraten. Um das Vertrauen der Patienten für deren Datensicherheit zu gewinnen, bedarf es robuster und transparenter Mechanismen für die Internet-Governance. Nur wenn diese Sicherheit gegeben ist, können die Patienten dem Austausch ihrer Gesundheitsdaten zwischen verschiedenen Versorgungsumgebungen zustimmen.

## Literatur

KPMG International (2016) Digitale Gesundheit: Fluch oder Segen? Wie Technologie Bemühungen um eine effiziente, qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung voranbringen oder scheitern lassen kann. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2016/digitale-gesundheit-fluch-oder-segen-2016-KPMG.pdf> (abgerufen am 21.07.2017)