
Neue Systempartnerschaften

Eine „digitale Industrialisierung“ ermöglicht eine moderne Medizin

Heinz Lohmann

1. Patientensouveränität durch Transparenz

In den letzten zwei Jahrzehnten standen die Kosten im Zentrum der Diskussionen um das Gesundheitssystem, und alles spricht dafür, dass dieses Thema auch die Debatten der Zukunft bestimmen wird. Aber inzwischen ist mit dem Patienten selbst ein weiterer Treiber des Wandels auf die öffentliche Bühne getreten. Er wird dann zu einem entscheidenden Faktor in der Gesundheitsbranche, wenn die Leistungs- und Qualitätstransparenz gewährleistet sind. Die Voraussetzungen dafür sind heute besser als je zuvor. Insbesondere das Internet hat schon viel bewirkt. Eine kluge Gesundheitspolitik befördert deshalb die Qualitätstransparenz. Dabei garantieren nicht die Formalqualifikationen der Experten eine hohe Qualität, sondern die objektiven Ergebnisse der Behandlungslösungen. Sie müssen im Zentrum einer unabhängigen Bewertung stehen.

Im Gesundheitssystem existieren allerdings traditionell tiefe Gräben zwischen den einzelnen Teilbereichen. Praxen und Krankenhäuser repräsentieren gegeneinander abgeschottete eigene Welten, ebenso wie auch die Rehabilitationskliniken, die Apotheken und die anderen Gesundheitsanbieter (Abb. 1). Die Patienten als Konsumenten erwarten künftig ganzheitliche Gesundheitsangebote, die auf einem strukturierten Prozess beruhen (Abb. 2). Die Organisation muss dafür „vom Kopf auf die Füße gestellt“ werden. Die

vorgefundene Beschaffenheit der Infrastruktur und der Organisation der Betriebsabläufe sowie die zufällig entstandene Personalstruktur dürfen die Art und die Ergebnisse von Medizin nicht weiterhin determinieren. Vielmehr müssen die für das Überleben im Wettbewerb notwendige Qualität und Wirtschaftlichkeit der Medizin umgekehrt die Infrastruktur, die Betriebsabläufe sowie die Personalauswahl bestimmen.

Service- unternehmen	Ambulante Anbieter	Stationäre Anbieter	Reha- Kliniken	Apotheken
Service A	Praxis A	Krankenhaus A	Rehaklinik A	Apotheke A
Service B	Praxis B	Krankenhaus B	Rehaklinik B	Apotheke B
Service C	Praxis C	Krankenhaus C	Rehaklinik C	Apotheke C
Service D	Praxis D	Krankenhaus D	Rehaklinik D	Apotheke D
.
.
.

Abb. 1: Institutionenorientiertes Gesundheitssystem

	Service A	Praxis A	Krankenhaus A	Rehaklinik A	Apotheke A	
	Service B	Praxis B	Krankenhaus B	Rehaklinik B	Apotheke B	
	Service C	Praxis C	Krankenhaus C	Rehaklinik C	Apotheke C	
	Service D	Praxis D	Krankenhaus D	Rehaklinik D	Apotheke D	

Abb. 2: Prozessorientierter Gesundheitsmarkt

2. Digitale Industrialisierung als Ermöglichung einer Markenmedizin

Die moderne Medizin erreicht einen hohen Komplexitätsgrad. Die tradierten Organisationsstrukturen werden dem damit verbundenen Anspruch an die Managementsysteme in keiner Weise gerecht. Nach wie vor ist die Erfahrung der Akteure die zentrale Basis medizinischen Handelns. Alle Anstrengungen zur Strukturierung der Organisation müssen bisher als im Wesentlichen gescheitert angesehen werden. Die Standards, die es inzwischen in unüberschaubarer Fülle gibt, sind nicht umfassend in die Praxis umgesetzt. Sie sind in aller Regel nicht integraler Bestandteil des ärztlichen und sonstigen therapeutischen Tuns, sondern nach wie vor überwiegend additive Fremdkörper ohne tiefgreifende Wirksamkeit. Das hat für die durchgängige Qualität und Wirtschaftlichkeit der Medizin nachhaltige Folgen. Auch ist die notwendige Arbeitsteilung in der Leistungserbringung erheblich gestört. Auf moderne Informationstechnologien zur Steuerung und Unterstützung der medizinischen Prozesse wird weitgehend verzichtet.

Die Methoden und Instrumente der Industrialisierung sind in der Medizin nicht zur Anwendung gekommen. Die Arbeitsweisen der medizinischen Leistungserbringung befinden sich überwiegend in einem vorindustriellen Stadium. Die Anwendung der Prinzipien arbeitsteiliger Produktion sind in der Medizin mit dem Argument individueller diagnostischer und therapeutischer Notwendigkeiten verworfen worden. Die Strukturierung der Medizin in Kombination mit aktuellen Entwicklungen in der Informationstechnologie erlaubt jedoch heute eine individuelle Standardisierung. Auf einer strukturierten Basis ist eine patientenbezogene Ausgestaltung der Services und Produkte möglich.

Eine mehr und mehr strukturierte Medizin sichert eine gleichbleibende Qualität und ermöglicht damit die Abgabe eines Leistungsversprechens im Rahmen des sich verbrei-

tenden Vertragssystems. Nicht mehr die Institution, die Praxis bzw. das Krankenhaus oder die Arztpersönlichkeit sind die Auswahlkriterien der Patienten oder ihrer Krankenkassen. Die Medizin als Behandlungslösung rückt vielmehr ins Zentrum des Gesundheitsmarktes. Sie kann sich damit mittelfristig zur Marke weiterentwickeln (Abb. 3). Eine Markenmedizin setzt strukturierte Prozesse bei der Organisation der Erstellung von Behandlungslösungen voraus. Darum sind verschiedene methodische und technologische Ansätze unabdingbar.

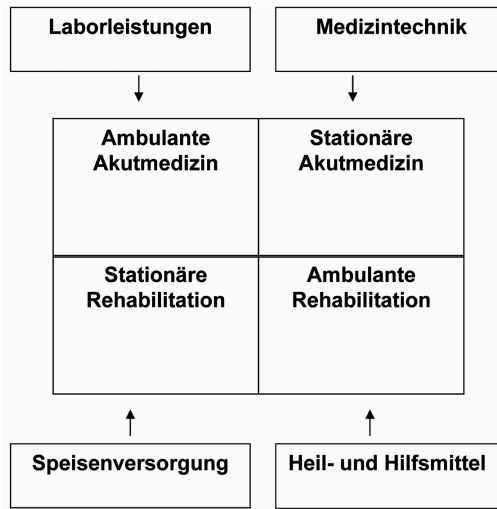


Abb. 3: Markenmedizin

Die Gewinnung von strategischen Systempartnern der Medizin ist der entscheidende Erfolgsfaktor des Wandels. Dabei wiederum ist angesichts der Komplexität der Strukturen und Prozesse in der Gesundheitswirtschaft das jeweilige informationstechnologische Konzept ein zentraler Faktor. Die IT ist die technische Basis von Markenmedi-

zin. Erfolgreiche Systempartnerschaften zwischen den verschiedenen Akteuren aus Industrie, Service und Medizin sind ansonsten nicht denkbar. Die Integration zunächst völlig konträr auftretender Erfahrungswelten erfordert die Unterstützung der Mitwirkenden durch Befreiung von belastendem „bürokratischem“ Aufwand. Die komplexe Logistik in der Gesundheitswirtschaft ist in diesem Zusammenhang ein zentraler Schlüssel für das Gelingen der Idee wettbewerbsfähiger Gesamtprozesse (Abb. 4).

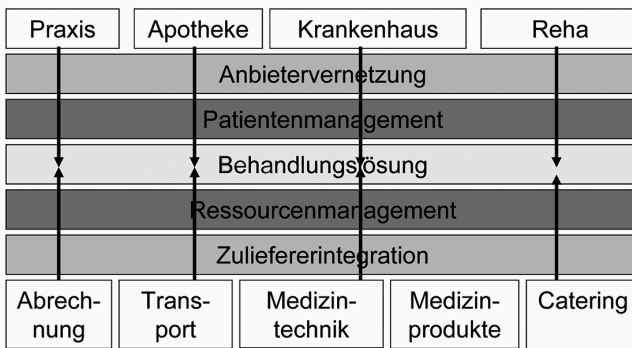


Abb. 4: Systempartnerschaften

3. Gesundheitsmarkt im Umbruch

Strukturierte Medizin wird nachhaltig nur funktionieren, wenn sie als ein untrennbarer Teil einer Systempartnerschaft gestaltet werden kann und deshalb alle Beteiligten dieser Art der Leistungserbringung als persönlich entlastend, ja mehr noch als Optimierung des eigenen Tuns erleben. Markenmedizin ist zwar zunächst auf die Nachfrage gerichtet, hat aber zugleich eine wichtige nach innen, also auf die Leistungserbringer selbst, gerichtete Funktion beim Umbau des Systems. Sie ermöglicht den Konsens der Betei-

ligten, da die Optimierung der Behandlung der Patienten eine gemeinsame Verständigungsebene bildet.

Der globale Wettbewerb hat viele andere Wirtschaftsbereiche zu tiefgreifenden Veränderungen gezwungen. Die Automobilbranche etwa musste schon vor rund zwei Jahrzehnten schmerzhaft zu der Erkenntnis gelangen, dass nur der, der herausragende Autos produziert, sie auch verkaufen kann. Die Werkhallen penibel zu putzen reicht nicht. Und genauso wenig ist die Organisation bester Reinigungstechniken ein Grund, die Leistungen eines Gesundheitsanbieters in Anspruch zu nehmen. Der Wettbewerb wird letztlich über die Qualität der Medizin entschieden. Alles andere sind zwingende Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um künftig überhaupt eine Chance im Überlebenskampf zu haben. Bisherige Sanierungs- und Modernisierungsprogramme im Gesundheitssystem beziehen sich aber ganz wesentlich auf medizinferne Bereiche. Der Nachholbedarf gegenüber anderen Branchen der Volkswirtschaft beim infrastrukturellen Service und der technischen Ausstattung hat die letzten 15 Jahre geprägt.

Die Markenmedizin ist geeignet, eine Antwort auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Umbruchs am Beginn des 21. Jahrhunderts zu geben. Die Ökonomie muss dabei die Humanität nicht gefährden – im Gegenteil. Wichtig ist es allerdings, den sich in den nächsten Jahren noch verschärfenden Wandel mit einem intensiven ethischen Diskurs zu verbinden. Ethik ist im Kern der Ausgleich von Existenz- und Gedeihensbedingungen. Für den Gesundheitssektor heißt das, dass der ethische Diskurs sich insbesondere mit den Interessen der Patienten und der Versicherten beschäftigen muss. Gerade im Gesundheitsmarkt lassen sich Geschäfte nur machen, wenn eine Vertrauensbasis vorhanden ist. Der Erfolgsfaktor ist die Medizin im Interesse der Patienten. Sie gehört deshalb ins Zentrum aller Bemühungen.

Die Patientensouveränität ist der Anfang, die Markenmedizin das Ergebnis. Der Weg führt über die Strukturie-

rung der Prozesse und die Nutzung der Möglichkeiten „digitaler Industrialisierung“. Die Manager und Unternehmer der Gesundheitswirtschaft sind gefordert, mutig neue Wege zu gehen. Angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen ist zudem eine große Anstrengung vieler engagierter Kräfte notwendig. Die Politik muss den Wettbewerb im Gesundheitssystem durch den Umbau des Systems befördern. Der Staat muss die Marktordnung und den Verbraucherschutz gestalten und sichern. Sich darauf zu konzentrieren ist die Aufgabe der nächsten Jahre.