



«Ein Verbund ist überlebensfähig, wenn er genügend Teilnehmer hat und diesen auch genügend Nutzen bringt»

Thomas Marko

FOKUS: E-HEALTH

eHealth im Verbund

Die Vernetzung des Schweizer Gesundheitswesens schreitet in grossen Schritten voran. Die Art, wie man in der Medizin arbeitet und kommuniziert, ändert sich damit grundlegend. Was ist beim Aufbau bzw. bei der Teilnahme an einem eHealth-Verbund zu beachten?

→ VON THOMAS MARKO

Die Ansprüche an das Schweizer Gesundheitswesen, sprich an die Qualität der Patientenversorgung, die Reduzierung von Kosten und Fehlerraten sowie an die Kooperation und den Informationsaustausch der Beteiligten können künftig nur noch im Verbund erfüllt werden. Spitäler vernetzen sich daher zu Spitalverbunden, Ärzte zu Ärztenetzen, Pflegende zu Betreuungsnetzen und Kostenträger zu Case-Management-Verbunden. Die Vernetzung erfolgt gut schweizerisch föderativ: Die Einzelnen schliessen sich zuerst in kleinere Verbunde zusammen, diese vernetzen sich zu grösseren Verbunden, bis letztlich ein Geflecht von effizienten Netzen die ganze Schweiz abdeckt. Eben haben sich die Spitalverbunde des Kantons St. Gallen mit der HIN-Community der niedergelassenen Ärzte als Erste konform zur «Strategie eHealth Schweiz» vernetzt.

Solche Verbunde aufzubauen und auszugestalten, ist anspruchsvoll. Aus der Praxis in verschiedenen Branchen zeigen sich dabei immer wieder die gleichen Kernaufgaben und Schlüsselfaktoren.

ALLER ANFANG IST SCHWER

Wer einen schlagkräftigen Verbund schaffen will, muss die Trägheit aller Beteiligten gegenüber Neuem überwinden. Warum gerade jetzt? Warum in dieser Konstellation? Wer sagt, dass unsere Lösung richtig ist? Nützt es genug, wenn noch nicht alle anderen mittun? Stimmen unsere Budgetvorstellungen? Fragen gibt es viele. Sachgerechte Antworten findet man nur, wenn die Führungsetage die Relevanz des anstehenden Wandels für das Unternehmen erkennt.

Die Strategie, das Geschäftsmodell und der Entwicklungspfad entstehen in einem Umfeld, das sich zwar einigermassen abzeichnet, aber in dem die Pfründe noch nicht verteilt sind. Partnerschaften und Kooperationsprozesse müssen aufgebaut werden. Zweck, Leistung, Nutzen und Abgrenzung des aufzubauenden Verbunds sind zu definieren und unter den Gründern, mit wichtigen Teilnehmern und Partnerverbunden abzustimmen. Eine grosse Gefahr ob all dieser schwierigen Fragen ist, dass man nichts tut, weil man zu Beginn einfach nicht auf alle Fragen eine Antwort findet.

Fangen Sie bei der Grundsatzfrage an: Gründen Sie einen eigenen Verbund oder partizipieren Sie besser an einem schon bestehenden?

PROZESSE AUFSETZEN

Zwar werden diverse Prozesse wie «Patienten zuweisen» oder «behandlungsrelevante Informationen beschaffen» durch die neuen Möglichkeiten im Verbund substantiell verbessert. Sie sind jedoch erst einmal für alle neu. Einen Prozess bzw. eine Prozesskette, an der diverse Beteiligte im Verbund kooperieren, im Detail auszugestalten, sie mit den Stakeholdern abzuklären und zu einem akzeptierten, harmonisierten Ergebnis zu bringen, ist eine Herausforderung und setzt eine fortgeschrittene Kompetenz im Prozessmanagement voraus. Für den Prozess «Patient zuweisen» müssen beispielsweise vielfältige Vorgehensweisen, sowohl seitens der Zuweisenden als auch aufseiten der Empfangenden, harmonisiert werden.

Die gute Botschaft: Die IHE-Initiative (Integrating the Healthcare Enterprise) und medizinische Fachgremien standardisieren immer mehr Prozesse oder Prozessbausteine. Patien-

ten identifizieren, Dokumente austauschen, Empfang bestätigen etc.: Das alles muss (und darf) nicht mehr neu erfunden werden.

DATEN HARMONISIEREN

Damit man sich im Verbund richtig versteht, sind die Daten zu harmonisieren, das heisst austauschbar zu machen. Dazu müssen wichtige Stammdaten wie Patient, Arzt, Diagnose, Symptom und Tarifposition eindeutig identifiziert sein und alle im Verbund müssen über «Katalogdienste» (Master Patient Index etc.) deren Qualität prüfen können. Diese Grundlagenarbeiten sind bezüglich Aufwand und Zeitbedarf nicht zu unterschätzen, aber rentabel: Je mehr Daten harmonisiert sind, desto mehr Prozesse lassen sich automatisieren.

Daten- und Prozessharmonisierung hängen dabei sehr eng zusammen: Die Datenqualität hängt von der Güte der Datenpflegeprozesse ab, die Prozessqualität wiederum von der Güte der (steuernden) Informationen. Wenn der Patient bei der Zuweisung nicht konsequent ein-

heitlich identifiziert wird, klappt auch die Übermittlung der Berichte an den Zuweiser nicht immer richtig.

GOVERNANCE

Der Verbund will betreut und geführt werden. Die Trägerschaft wie auch die Betriebs- und Betreuungsorganisation müssen aufgebaut werden. Vertragswesen, Tarifgestaltung, Mitgliederpflege, IT-Betrieb und Marketing bieten vielseitige Herausforderungen und sind auch als Kostenpositionen nicht zu unterschätzen. Für eine gute Finanzierungslösung ist der Aufbau des Verbunds als Investition in eine Infrastruktur zu konzipieren. Alles geht wesentlich schneller und einfacher, wenn auf bestehende Verbundstrukturen aufgesetzt werden kann.

SOFTWARE UND TECHNIK

Die Software muss ausgereift und konsequent auf Standards ausgerichtet sein. Den Verbund aufzubauen, ist kein Informatikprojekt, aber die IT-Integration auf Basis einer nachhaltigen

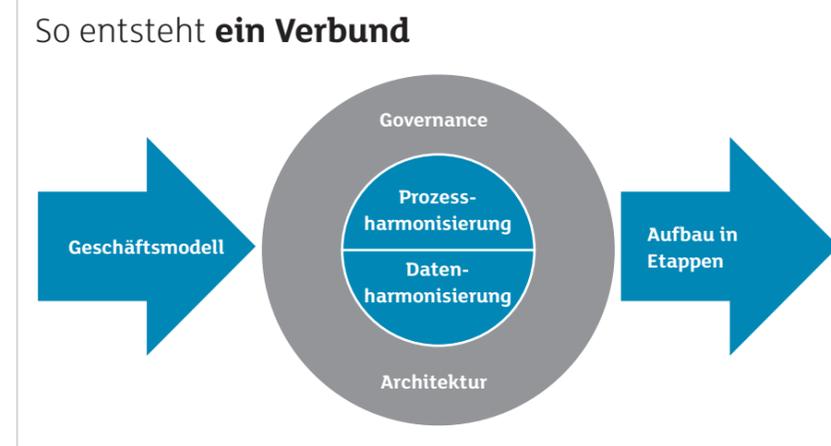
technischen Architektur ist elementar wichtig. Es gibt nur einen zielführenden Weg: über die eHealth-Suisse-Standards. Proprietäre Systeme locken als pragmatische Lösung, sind aber spätestens dann von Nachteil, wenn man die Grenzen des eigenen Gestaltungsraums verlässt. Die eingesetzte Software muss ausgereift sein und von erfahrenen Integratoren eingeführt werden. Ausgereift heisst, die Software muss konsequent auf Standards ausgerichtet und performant sein, sich im Alltagsbetrieb bewährt haben und sich in die individuellen Kundenumgebungen rasch einpassen können. Sie muss flexibel und modular sein und von einem Unternehmen stammen, das nachhaltig im Gesundheitswesen engagiert ist.

Um all diese Arbeiten zusammenzuhalten, wird ein Integrator benötigt. Seine Rolle ist analog zum Architekten im Bauwesen. Er ist in der Lage, einen in die spezifische Umgebung passenden Lösungsentwurf vorzulegen. Während der Feinplanung und Umsetzung hält er die Arbeiten zusammen, lenkt und stösst alle höflich, aber bestimmt in die gemeinsame Richtung.

DEN WEG KONSEQUENT GEHEN

Ein solcher Verbund ist dann überlebensfähig, wenn er genügend Teilnehmer hat und diesen auch genügend Nutzen bringt. Der «Tipping Point» sollte möglichst rasch erreicht werden. Das Erreichbare ist davon abhängig, wie gut die Voraussetzungen sind (beim Start empfiehlt sich eine Positionsbestimmung) und wie brillant das Geschäftsmodell ist. Das Tempo wird von der Agilität der Organisation, von der Reife der eingesetzten Software und von der Erfahrung der beteiligten Schlüsselpersonen bestimmt. ←

Thomas Marko ist Geschäftsführer der Bint GmbH, einem Gründungsmitglied von IHE Suisse und Mitglied der IG eHealth → www.bint.ch



Der Bau eines Verbunds ist anspruchsvoll, das Bauwerk sehr vielschichtig