

Auf dem Weg zum «digitalen Spital»

Marktstudie zum Stand der Digitalisierung in der Schweizer Spitallandschaft





Unter <https://go.synpulse.com/dasdigitalespital2020>
finden Sie die digitale Version dieser Studie.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Kaum einer Entwicklung wird ein so grosses Veränderungspotenzial zugesprochen wie der Digitalisierung. Nicht selten sprechen wir daher von einer «digitalen Revolution», einem Umbruch, welcher uns in eine «digitale Welt» führen soll. Nahezu all unsere Lebensbereiche sind diesem Wandel unterzogen: Immer mehr Nutzungs- und Verknüpfungsmöglichkeiten vermögen konventionelle Alltagstechniken wie beispielsweise das Bargeld zu verdrängen und gänzlich neue Geschäftsmodelle mit starker Innovationskraft und hohem wirtschaftlichen Potential entstehen zu lassen.

Lenken wir unseren Blick ins Gesundheitswesen: In der analogen Welt stapeln sich noch immer Patientenakten auf den Schreibtischen, medizinische Befunde werden per Fax und Brief zwischen Leistungserbringern ausgetauscht. In der digitalen Welt hingegen sind sämtliche Daten zum Patienten, seine Befunde, Labordaten, Medikationspläne usw. in digitaler Form verfügbar.

Doch das «papierlose Krankenhaus» ist nur der erste, notwendige Schritt: Die Digitalisierung verstehen wir vielmehr als Möglichkeit, Akteure miteinander zu vernetzen, neue Interaktionsmöglichkeiten mit dem Patienten zu schaffen, Da-

ten schnell zu integrieren, ortsunabhängig zu nutzen, datenbasierte Entscheidungen in Echtzeit zu treffen und vieles mehr. Etablierte Strukturen und Prozesse der Gesundheitsversorgung werden auf den Prüfstand gestellt und sind neu zu definieren. Gesundheitseinrichtungen stehen damit nicht nur vor einer technologischen Herausforderung, sondern auch vor einem kulturellen Wandel in ihrer Organisation: Ein digitales Spital braucht neue Berufsbilder und Fähigkeiten, Arbeitsumgebung und -kultur werden sich verändern.

Wie steht es mit der Digitalisierung im Schweizer Spitalwesen? Dieser Frage gehen wir mit der vorliegenden Studie nach und freuen uns, die Ergebnisse mit Ihnen zu teilen.

Dieser Studienreport soll Diskussionsgrundlage und Denkanstoss sein. Er soll Sie in Ihren strategischen Überlegungen unterstützen und inspirieren, einzelne Themen und Fragestellungen in Ihrer Organisation zu vertiefen.



Silvan Stüssi
Partner



Dr. Andreas Wicht
Associate Partner

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	5
1. Einführung	6
1.1 Das Schweizer Spitalwesen	6
1.2 Megatrend Digitalisierung	7
1.3 Das digitale Spital	9
2. Über die Studie	12
3. Ergebnisse	13
3.1 Hinkt das Schweizer Spitalwesen in Sachen Digitalisierung anderen Branchen hinterher?	13
3.1.1 Stand der Digitalisierung im Spitalwesen	13
3.1.2 Warum geht die Digitalisierung im Spitalwesen nur schleppend voran?	15
3.1.3 Fazit und Ausblick	18
3.2 Digitalisierung entlang des Patientenpfads	20
3.2.1 Digitalisierung entlang der Phase vor dem Spitalaufenthalt	21
3.2.2 Digitalisierung entlang der Phase während dem Spitalaufenthalt	22
3.2.3 Digitalisierung entlang der Phase nach dem Spitalaufenthalt	23
3.2.4 Fazit und Ausblick	24
3.3 Das elektronische Patientendossier	25
3.3.1 Haltung zum elektronischen Patientendossier	25
3.3.2 Wo liegen die Herausforderungen und Hemmnisse?	26
3.3.3 Fazit und Ausblick	26
4. Handlungsempfehlungen	27
4.1 Zielbild digitales Spital	27
4.2 Dynamisierung der Strategie und deren Umsetzung	28
4.3 Empfehlung zum Vorgehen	28
4.4 Fazit	29
Literaturverzeichnis	30
Über Synpulse	31
Über die Autoren	32
Danksagung	33

Exkurse:

Kommunikation im Spital – höchste Zeit zur Digitalisierung	16
Chancen identifizieren mit dem Synpulse «Trend- und Marktradar»	19

Abbildungsverzeichnis

1 Kennzahlen des Schweizer Spitalwesens 2018 (Bundesamt für Statistik, 2020)	6
2 Anteil der 16 bis 74-Jährigen, welche online nach Gesundheitsinformationen suchen (OECD, 2020)	7
3 Branchenvergleich zum Anteil des Bruttoinvestitionen in die ICT (Software und Datenbanken) in 2015 (Calvino, et al., 2018)	8
4 Branchenvergleich zum Anteil in ICT Services in 2015 (Calvino, et al., 2018)	8
5 Dimensionen der Digitalisierung im Spital	9
6 Digitalisierungspotentiale entlang der drei Digitalisierungsdimensionen	10
7 Beispiele von Interaktionspunkten mit Digitalisierungspotentialen entlang des Patientenpfads	11
8 Auszug einer erfolgreichen Patient Journey am Beispiel des Spitaleintritts	11
9 Verteilung der Teilnehmer über Unternehmens- bereiche/Funktionen	12
10 Verbreitung digitaler Lösungen in Schweizer Spitälern	14
11 Hemmende Faktoren von Digitalisierungsvorhaben (Anteil zustimmender Teilnehmer)	15
12 Digitalisierungspotentiale entlang der Phasen vor, während und nach dem Spitalaufenthalt	20
13 Verbreitung digitaler Lösungen entlang der Phase vor dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)	21
14 Überblick Entwicklungsstadien verschiedener Digitalisierungsthemen entlang der Phase vor dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)	21
15 Verbreitung digitaler Lösungen entlang der Phase während des Spitalaufenthalts (Anteil Spitäler)	22
16 Überblick Entwicklungsstadien verschiedener Digitalisierungsthemen während des Spitalaufenthalts (Anteil Spitäler)	22
17 Verbreitung digitaler Lösungen entlang der Phase nach dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)	23
18 Überblick Entwicklungsstadien verschiedener Digitalisierungsthemen entlang der Phase nach dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)	23
19 Beurteilung des Nutzens durch unterschiedliche Berufsgruppen/Unternehmensbereiche	25
20 Hemmende Faktoren im Kontext der EPD-Einführung (Anteil zustimmender Teilnehmer)	26
21 Das «strategische Zusammenspiel»	27
22 Strukturiertes Vorgehen von der Strategie bis zur Umsetzung	28

Executive Summary

Über die Studie

Nahezu alle Lebensbereiche verändern sich durch die Digitalisierung – so auch die Gesundheitsversorgung. Mit der vorliegenden Studie legen wir den Fokus auf die Schweizer Spitäler und untersuchen, wo sich diese auf dem Weg zum «digitalen Spital» befinden. Um das herauszufinden, haben wir unter anderem das medizinische Personal, Mitarbeitende der IT, der Unternehmensentwicklung und der Geschäftsleitung/Direktion zur Teilnahme an unserer Studie eingeladen. Themenschwerpunkte der Befragung waren die Digitalisierung & Innovationsfähigkeit der jeweiligen Organisation, das elektronische Patientendossier (EPD) und die Digitalisierung entlang des Patientenpfads.

Das Schweizer Spitalwesen hinkt in Sachen Digitalisierung anderen Branchen hinterher

Die Ergebnisse unserer Befragung lassen den Schluss zu, dass das Schweizer Spitalwesen in Sachen Digitalisierung anderen Branchen hinterherhinkt: Rund zwei Drittel der Befragten sehen ihre Branche in Sachen Digitalisierung im Vergleich zu anderen im Hintertreffen. Dies zeigt sich im Detail beispielsweise beim Einsatz mobiler Endgeräte, welche nicht einmal bei einem Drittel der Spitäler im Einsatz sind. Auch die ganzheitliche, systematische und digital unterstützte Begleitung des Patienten über den gesamten Patientenpfad hinweg steckt noch in den Kinderschuhen. Soweit überhaupt digitale Elemente vorhanden sind, konzentrieren sich diese vor allem auf die Phasen während und nach dem Aufenthalt.

Das EPD wird offensichtlich von den Befragten, welche näher am Patienten arbeiten, wie das medizinische Personal, deutlich positiver wahrgenommen bzw. ein sehr viel grösserer Nutzen und Effizienzsteigerungen werden von ihnen erwartet. Bereiche wie die IT/Medizintechnik und Direktionen scheinen dagegen dem EPD gegenüber deutlich kritischer eingestellt zu sein: So sehen diese vor allem den zu geringen Nutzen als das grösste Hindernis für die Einführung des EPD. Möglicherweise hängt die kritische Haltung damit zusammen, dass IT und Direktionen näher an den jeweiligen Umsetzungsvorhaben sind und die Herausforderungen besser kennen.

Den Weg in die Digitalisierung einschlagen und schnell Mehrwerte schaffen

Doch wie können Spitäler den Weg in die Digitalisierung einschlagen und schnell Mehrwerte für Patienten, Mitarbeitende und Partner schaffen? Wir schlagen eine Dynamisierung der Strategie und Umsetzung vor: Klassischerweise werden Strategien für Strategieperioden von etwa 5 Jahren definiert und entsprechende Massnahmen in einem Umsetzungsplan festgehalten. Doch in einem sich schnell verändernden Umfeld erscheint das kein erfolgversprechendes Vorgehen zu sein. Wir empfehlen den Prozess daher zu dynamisieren.

Ein initiales Digitalisierungs-Zielbild und daraus abgeleiteter Massnahmenkatalog werden im Verlauf regelmässig, beispielsweise jährlich, einem kritischen Review unterzogen. Dabei werden Fragen wie «Sind die zugrunde gelegten Annahmen noch zutreffend?» und «Wie hat sich unser Umfeld entwickelt?» beantwortet. Auf Basis dieses Reviews wird das Zielbild geschärft und Massnahmen repriorisiert, beziehungsweise neu aufgestellt. Mit einem solchen, dynamischen Ansatz wird insbesondere den schnellen, technologischen Entwicklungen Rechnung getragen. Bei der Frage in welcher Sequenz und Priorität Massnahmen aufzugleisen sind, empfehlen wir gemäss den nachfolgenden drei Grundsätzen zu handeln:

1. **Kernprozesse vor Supportprozessen:** In erster Linie sollten die Kernprozesse betrachtet werden, denn hier liegt das grösste Potential und die grössten zu erwartenden Mehrwerte für Patienten und Mitarbeitende.
2. **Plattformen vor Einzellösungen:** Das Legen von Grundsteinen sollte priorisiert werden. So kann zum Beispiel der Ausbau einer Wifi-Infrastruktur und die Einführung mobiler Kommunikationslösungen für viele weitere aufzugleisende Massnahmen wichtige Voraussetzung und Plattform sein, auf die aufgesetzt werden kann.
3. **Interne Digitalisierung vor der Digitalisierung nach aussen:** Die digitale Anschlussfähigkeit nach aussen verlangt einen gewissen internen Digitalisierungsgrad. Daher ist die interne Digitalisierung zunächst zu priorisieren – hierbei sind jedoch nicht nur prozessuale und technologische Aspekte von Bedeutung. Vielmehr sind auch kulturelle Aspekte zu betrachten: Die Organisation als Ganzes wird einem Wandel unterzogen.

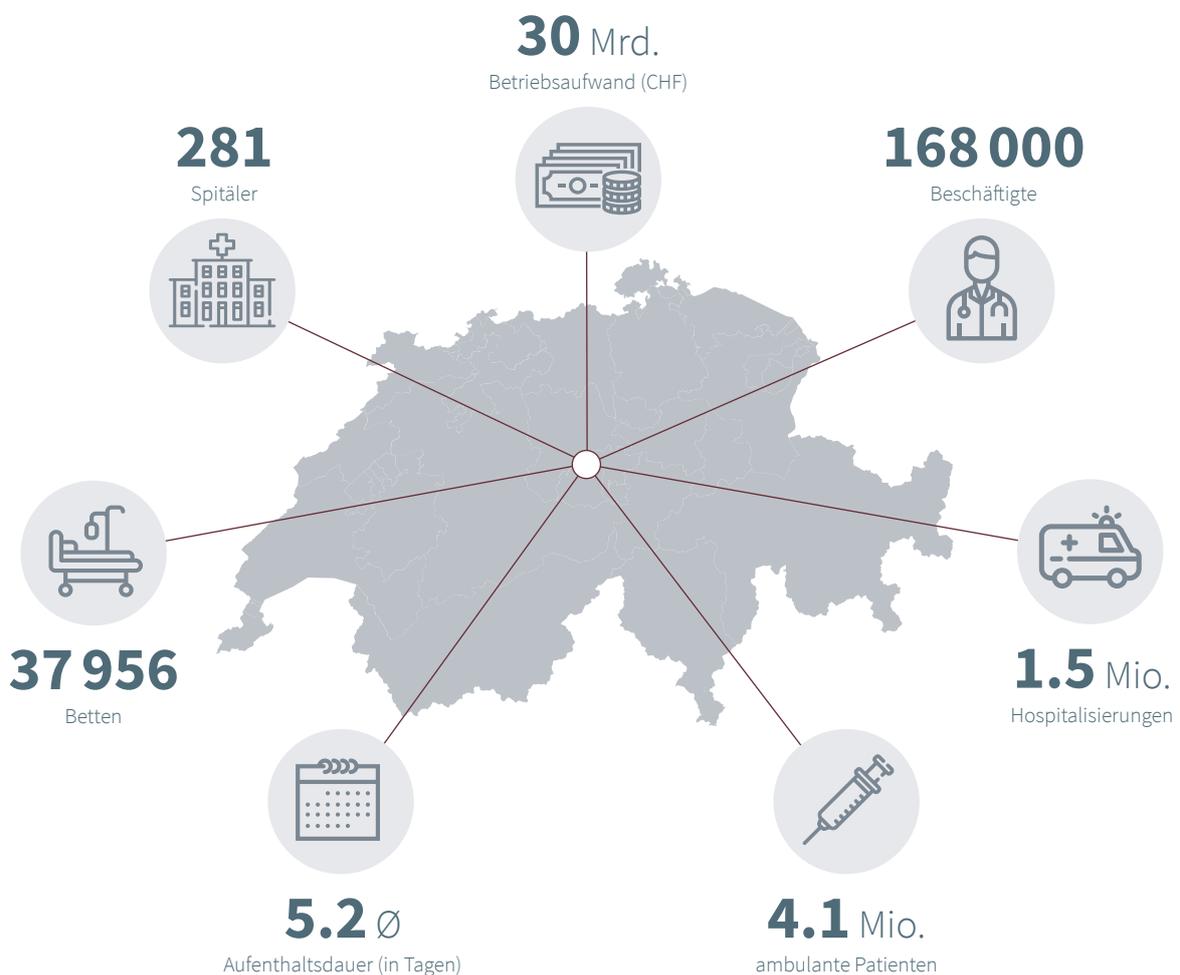
1. Einführung

1.1 Das Schweizer Spitalwesen

Das Schweizer Gesundheitswesen genießt in der eigenen Bevölkerung, aber auch international einen ausgezeichneten Ruf. Nach Erhebungen des Commonwealth Fund sind 69% der befragten Schweizer Patienten mit dem Gesundheitssystem insgesamt sehr zufrieden (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2011). Vergleichsstudien der OECD und WHO belegen regelmässig eine hochstehende Versorgungsqualität und heben unter anderem den garantierten Versorgungszugang für die Bevölkerung hervor (WHO, et al., 2018).

Der stationäre Sektor des Schweizer Gesundheitswesens ist geprägt von einer vergleichsweise hohen Anzahl von Akteuren und einer starken Fragmentierung: Rund 280 Spitäler übernehmen die stationäre Krankenversorgung und etwa 170'000 Menschen sind im Schweizer Spitalwesen beschäftigt. Diese kümmern sich jährlich um rund 1.5 Millionen stationäre und rund 4 Millionen ambulante Patienten (vgl.  1).

Dabei ist im Vergleich zu anderen Branchen nur ein eingeschränkter Wettbewerb unter den Spitalern möglich, das Spitalwesen ist ein stark regulierter Bereich. Doch die Schweizer Spitäler stehen vor grossen Herausforderungen: Insbesondere die tiefgreifenden Eingriffe in die Tarifsysteme haben in den vergangenen Jahren zu einem stetig steigenden Kostendruck geführt (Bundesamt für Gesundheit, 2019). Der demografische Wandel, sich ändernde Versorgungsmodelle, der Trend zur Ambulantisierung und nicht zuletzt die steigende Erwartungshaltung ihrer Patienten und Partner sind weitere Beispiele für Entwicklungen, denen sich die Spitäler heute stellen müssen (Angerer, et al., 2016). Dies verlangt nach tiefgreifenden Veränderungen, um in einem Umfeld hoher Versorgungsdichte erfolgreich bleiben zu können: Spitäler werden auf diesem Weg die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen müssen.



1.2 Megatrend Digitalisierung

Kaum einer Entwicklung wird ein so grosses Veränderungspotenzial zugesprochen wie der Digitalisierung. So sprechen wir oftmals sogar von einer digitalen Revolution, einem Umbruch, welcher uns in eine digitale Welt führen soll. Unterdessen sind viele unserer Lebensbereiche diesem Wandel unterzogen und längst sind es nicht mehr nur technisch affine Menschen, welche digitale Angebote den konventionellen vorziehen: Selbstverständlich werden Bücher heute online bestellt, Flugreisen und Unterkünfte online gebucht und das Taxi per App bestellt.

Dabei zeichnen sich diese digitalen Angebote insbesondere dadurch aus, dass dem Kunden ein durchgehend digitales und transparentes Erlebnis geboten wird: So sehen wir als Kunde beispielsweise bereits vor der Bestellung eines Taxis, wo sich die nächsten freien Wagen befinden und können das bestellte Taxi in Echtzeit auf dem Weg zu uns verfolgen. Auch die Bezahlung findet digital per App statt. Solche vergleichsweise revolutionären Kundenerlebnisse haben sich längst auf die Erwartungshaltung der Konsumenten in andere Bereiche übertragen – so auch auf die Gesundheitsbranche.

Während die Technologie bereit ist und die Bevölkerung diese auch zunehmend für Gesundheitsthemen nutzt (vgl. [Abb. 2](#)), stellen wir jedoch fest, dass der Gesundheitssektor selbst im Vergleich zu anderen Branchen die Möglichkeiten der Digitalisierung noch nicht ausgiebig zu nutzen scheint. So sind die Investitionen in die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) und auch die anteilmässigen Ausgaben in ICT-Services im Gesundheitssektor signifikant tiefer im Vergleich zu anderen Branchen. Während beispielsweise die Finanzindustrie rund die Hälfte ihrer Bruttoinvestitionen 2015 in die ICT getätigt hat, kommt hier der Gesundheitssektor auf nicht einmal 10% (vgl. [Abb. 3](#)).

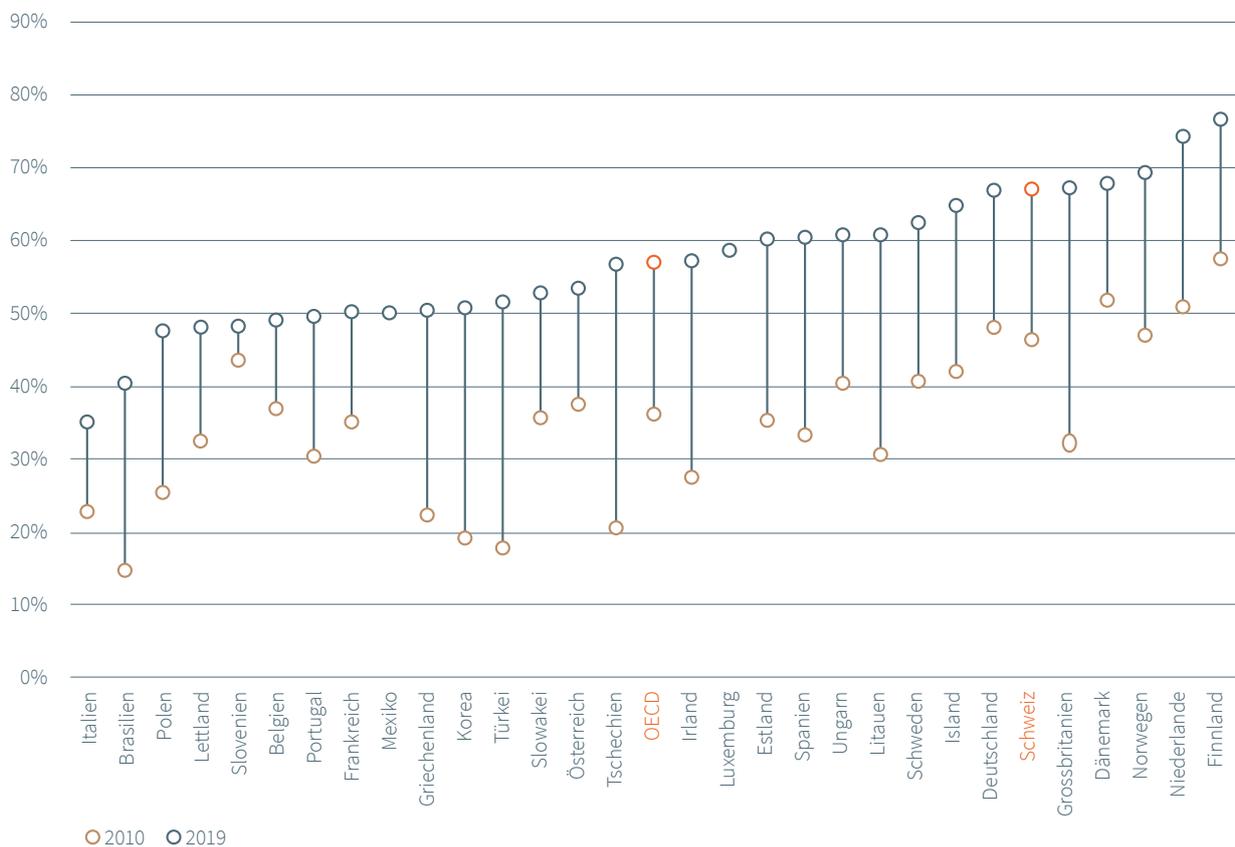
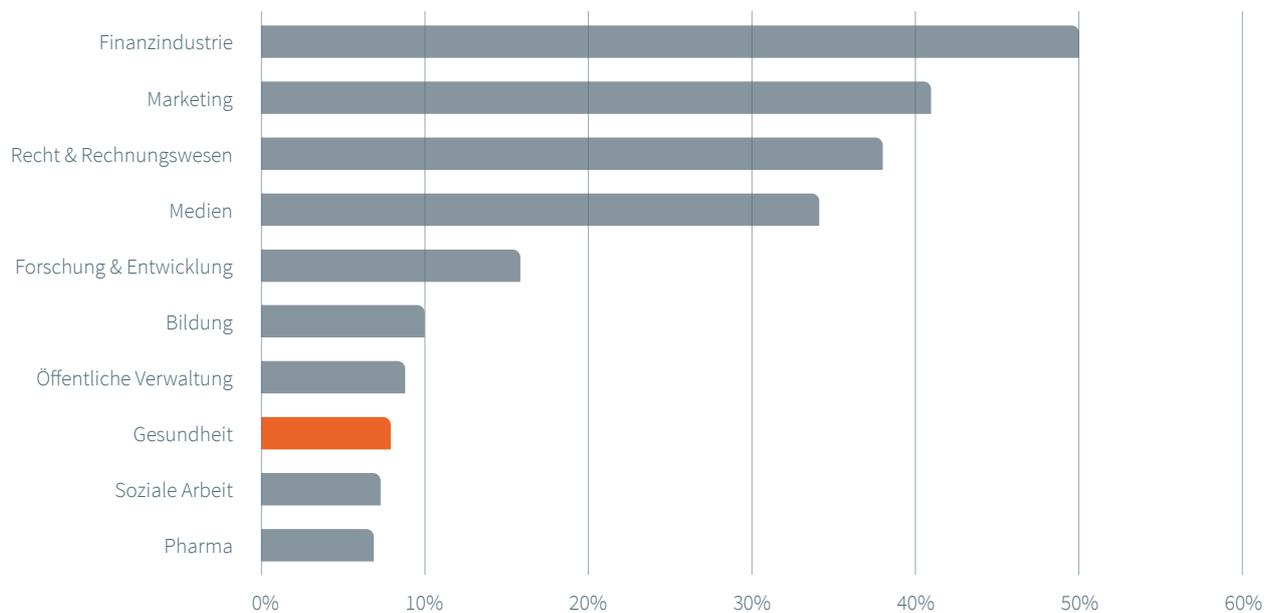


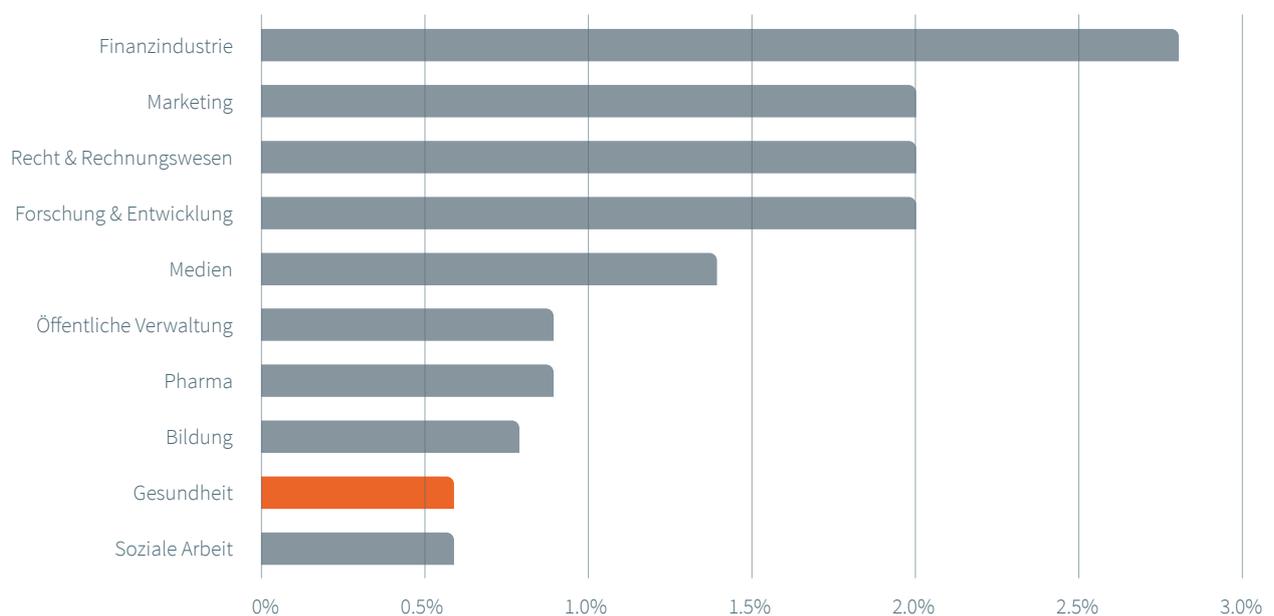
Abb. 2: Anteil der 16 bis 74-Jährigen, welche online nach Gesundheitsinformationen suchen (OECD, 2020)

Nur ein durchschnittlicher Anteil von 0.6% an der Gesamtwirtschaftsleistung der Gesundheitsbranche flossen 2015 in ICT-Dienstleistungen. Andere Branchen wie beispielsweise die Finanzindustrie weisen hier Anteile in fast fünffacher Höhe auf (vgl.  4).

Sicherlich ist in den letzten Jahren langsam Bewegung in den Markt gekommen und wir können beobachten, dass Spitäler sich vermehrt dem Thema Digitalisierung zuwenden. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass der Rückstand im Bereich Digitalisierung und ICT, den Spitäler allein an den Investitionsvolumina gemessen haben, immens ist.



 3: Branchenvergleich zum Anteil des Bruttoinvestitionen in die ICT (Software und Datenbanken) in 2015 (Calvino, et al., 2018)



 4: Branchenvergleich zum Anteil in ICT Services in 2015 (Calvino, et al., 2018)

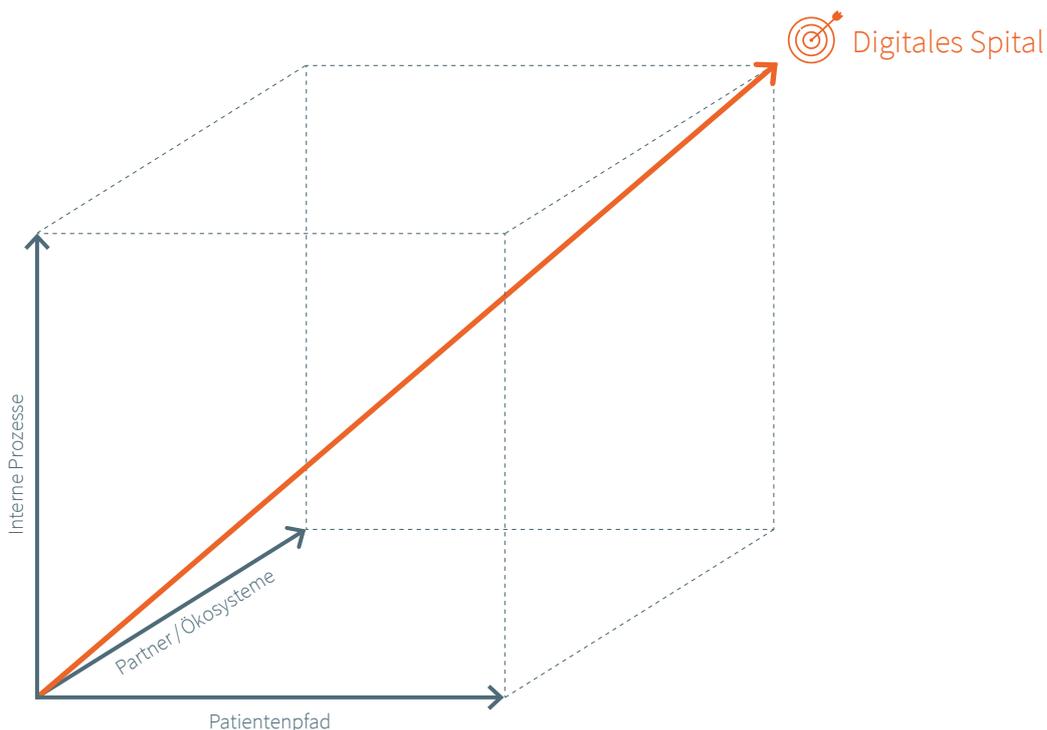
1.3 Das digitale Spital

Digitalisierung ist kein Selbstzweck: Wir verstehen unter dem Begriff «digitales Spital» weit mehr als nur eine papierlose Gesundheitseinrichtung. Denn die Digitalisierung eröffnet nicht nur zahlreiche Möglichkeiten, Prozesse effizienter zu gestalten und zu automatisieren, vielmehr kann der Patient tatsächlich in den Mittelpunkt gerückt und Prozesse an seinen Bedürfnissen ausgerichtet werden.

In anderen Branchen konnten innovative Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen zeigen, wie mit Hilfe der Digitalisierung Kundenbedürfnisse erfolgreich bedient und somit Kundenerlebnisse geschaffen werden, denen eine nahezu radikale Kundenausrichtung zugrunde liegt. Diese verlangt jedoch eine entsprechende Haltung innerhalb der jeweiligen Organisation: Die Unternehmensführung, die Unternehmenskultur, und ein durchgehend digitales Mindset sind daher auch Schlüsselfaktoren auf dem Weg zu einer digitalen und agilen Organisation (Synpulse, 2016).

Das Spital als Organisation wird sich mit seinen Strukturen und Prozessen stringent an den Patientenbedürfnissen ausrichten und notwendigerweise die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen müssen. Die digitale Transformation erfolgt entlang von drei Dimensionen (vgl.  5):

1. **Patientenpfad:** Hierbei geht es in erster Linie darum, den Patienten wirklich in den Mittelpunkt zu rücken und Prozesse an seinen Bedürfnissen auszurichten. Der Patient wird entlang seines gesamten Pfads, beginnend vor dem eigentlichen Spitalaufenthalt, während des Spitalaufenthalts sowie nach dem Aufenthalt digital begleitet. Neue Interaktionsmöglichkeiten bringen das Potential neuer Geschäftsmodelle und Erlösquellen.
2. **Interne Prozesse:** Hierbei geht es um die Digitalisierung und Automatisierung von Kern- und Supportprozessen innerhalb des Spitals: Durch die digitale Unterstützung von ärztlichen und pflegerischen Kernprozessen können Effizienzsteigerungen erzielt und ein wesentlicher Beitrag zur Erhöhung der Patientensicherheit und Versorgungsqualität geleistet werden.
3. **Partner/Ökosystem:** Die Digitalisierung nach aussen betrifft sämtliche Schnittstellen zu Partnern, das heisst zum Beispiel jene zu Zuweisern, nachsorgenden Einrichtungen sowie Zulieferern und Kostenträgern. Diese Strukturen sind als ein Ökosystem zu betrachten, in dem vitale Abhängigkeiten zwischen den Akteuren bestehen und diese zu wertschöpfenden Prozessen und neuen, digitalen Geschäftsmodellen weiterentwickelt werden können.



 5: Dimensionen der Digitalisierung im Spital

Alle drei Bereiche sind hierbei gesamtheitlich zu betrachten sowie Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zu berücksichtigen, um die jeweiligen Potentiale optimal ausschöpfen zu können (vgl.  6).

Wird der Patient in den Mittelpunkt aller Bemühungen gestellt, so wie es beispielsweise die Strategie für das Gesundheitswesen 2020 des Schweizerischen Bundesamts für Gesundheit (BAG) und in der Regel auch die Leitbilder von Gesundheitseinrichtungen postulieren, müssen wir den gesamten Pfad des Patienten betrachten. Denn die medizinische Versorgung ist durch die stetig steigende Spezialisierung und Komplexität stark fragmentiert. Den Schnitt- und Übergabestellen zwischen einzelnen Akteuren kommen daher eine besondere Bedeutung zu: Hier muss die Kommunikation und Koordination untereinander einwandfrei funktionieren. Studien zeigen jedoch, dass der Patient insbesondere an den Schnittstellen unzureichend informiert wird und dadurch eine verstärkte Unzufriedenheit verspürt (Boissy, 2020).

 7 zeigt den Patientenpfad, beginnend mit der Phase vor dem Aufenthalt im Spital, der Phase während des Aufenthalts und der Phase nach dem Spitalaufenthalt mit Beispielen von Interaktionspunkten mit Digitalisierungspotentialen.

Der Patient befindet sich auf diesem Pfad auf einer «Reise» durch das Gesundheitswesen, welche wir auch als «Patient Journey» bezeichnen. Diese Reise gelingt und bleibt in guter Erinnerung, wenn sie nahtlos funktioniert und der Patient positive Erlebnisse hat. Die Phase vor Eintritt des Patienten ins Spital könnte beispielsweise dadurch optimiert werden, dass erforderliche Aktivitäten, insbesondere administrativer Art, bereits vor Eintritt des Patienten ortsunabhängig erledigt werden können.  8 zeigt exemplarisch wie der Eintrittsprozess aus Sicht einer Patientin ablaufen könnte und wie diese hierbei durch digitale Hilfsmittel unterstützt wird.

Die Patientin kann in diesem Beispiel viele Dinge schon von zu Hause aus erledigen, wenn es gerade für sie passend ist. Sie wird proaktiv informiert und an wichtige Erledigungen erinnert. Im Spital muss sie keine langen Wartezeiten in Kauf nehmen, die administrativen Themen sind bereits erledigt. Schliesslich wird sie sogar per App und Indoor-Navigation durch das Spital gelotst und findet so schnell zu ihrer Station, wo das Pfltegeamt bereits ihre Ankunft erwartet.

Dies ist ein anschauliches Beispiel, wie mit heute bereits verfügbarer Technologie positive Patientenerlebnisse geschaffen werden und gleichzeitig erhebliche Prozessoptimierungen erreicht werden können. Solche Aspekte werden Teil des Zielbilds eines digitalen Spital sein müssen.

Potentiale in der Patientenversorgung

-  **Patient Engagement** Der Patient kann entlang seines gesamten Behandlungspfads (vor, während, nach Aufenthalt) digital begleitet werden und damit auch neue Erlösbereiche geschaffen werden.
-  **Qualität der Versorgung** Patientenzufriedenheit und Qualität der Versorgung steigt durch stärkere Patientenausrichtung und effizientere Versorgungsprozesse.
- Patientensicherheit** Durch gezielten Einsatz intelligenter, digitaler Lösungen kann die Sicherheit in der Versorgung signifikant verbessert und damit auch die Anzahl von Haftpflichtfällen verringert werden.

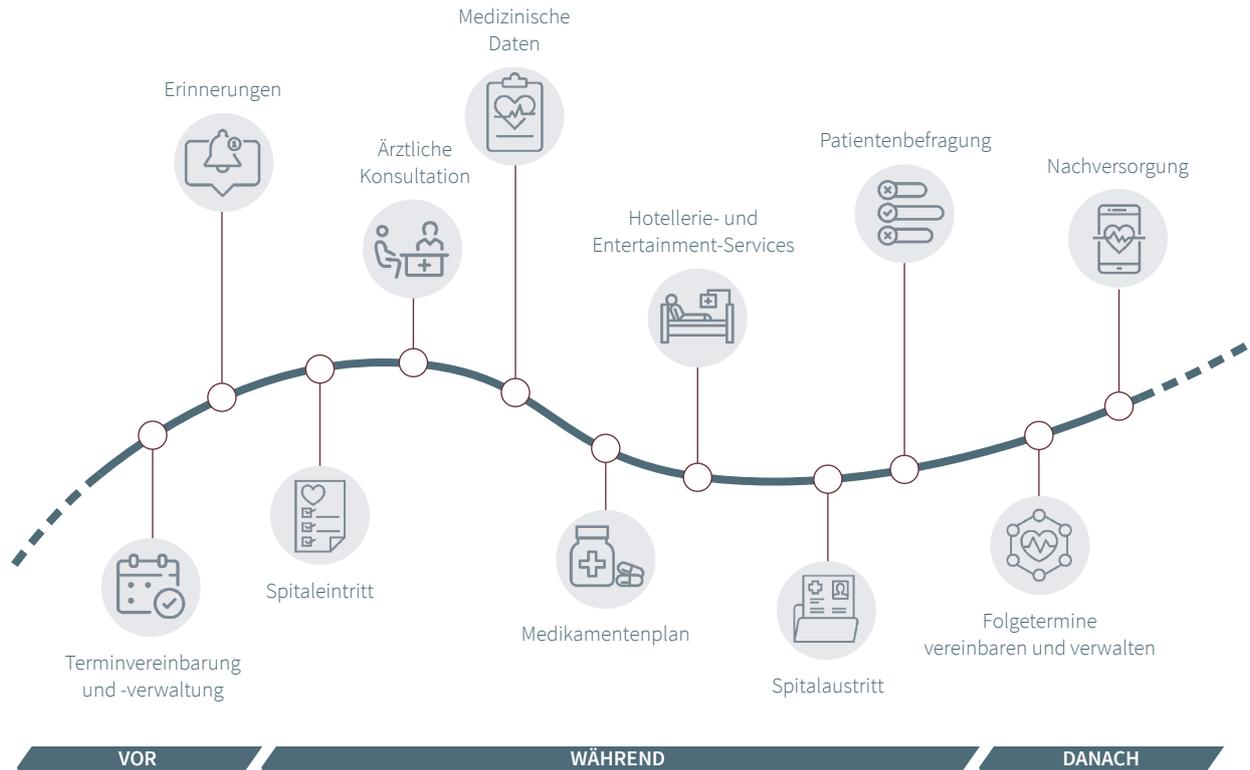


Potential im Ökosystem

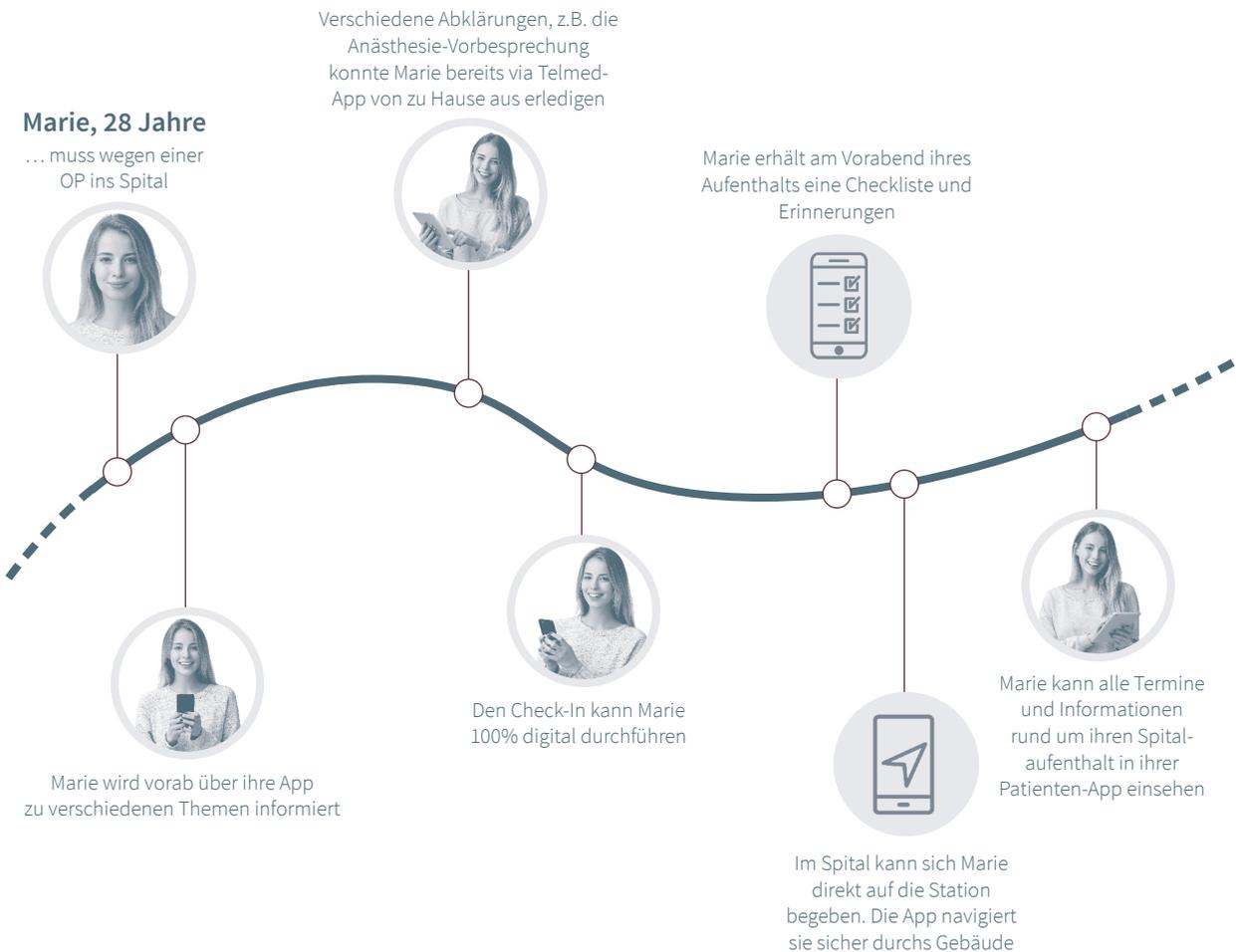
-  **Hohe Partnerfähigkeit** Kooperationen werden zunehmend digital funktionieren («API first»), die digitale Anschlussfähigkeit über die klinische Versorgung hinaus wird damit zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor werden und neue Erlösquellen erschliessen.
-  **Starke Vernetzung** Eine stärkere und effiziente Vernetzung z.B. mit der Forschung ermöglicht neue Geschäftsfelder, eine bessere Patientenversorgung und fördert die Reputation.
-  **Attraktivität für Zuweiser und Nachsorger** Digitale, effiziente Prozesse und Services leisten einen wichtigen Beitrag zu konstanten und steigenden Zuweisungen und damit einer stabilen Erlössituation.

Interne Prozesse

-  **Prozesseffizienz** Prozesse können neu gedacht und am Patienten ausgerichtet werden. Digitale Prozesse werden (teil-)automatisiert und tragen so zu einer höheren Effizienz und Prozessqualität bei. Effizientere Prozesse erlauben mehr Zeit für das Wesentliche einzusetzen: für und mit dem Patienten.
-  **Datenbasiert** Prozesse werden zunehmend datenbasiert gesteuert werden können und reichern den Datenschatz des Spitals weiter an.
-  **Steigerung der Attraktivität** Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Die Attraktivität des Arbeitgebers spielt für Arbeitssuchende eine immer wichtigere Rolle: Eine moderne und digitale Arbeitswelt steigert die Attraktivität des Spitals als Arbeitgeber.



7: Beispiele von Interaktionspunkten mit Digitalisierungspotentialen entlang des Patientenpfads



8: Auszug einer erfolgreichen Patient Journey am Beispiel des Spitaleintritts

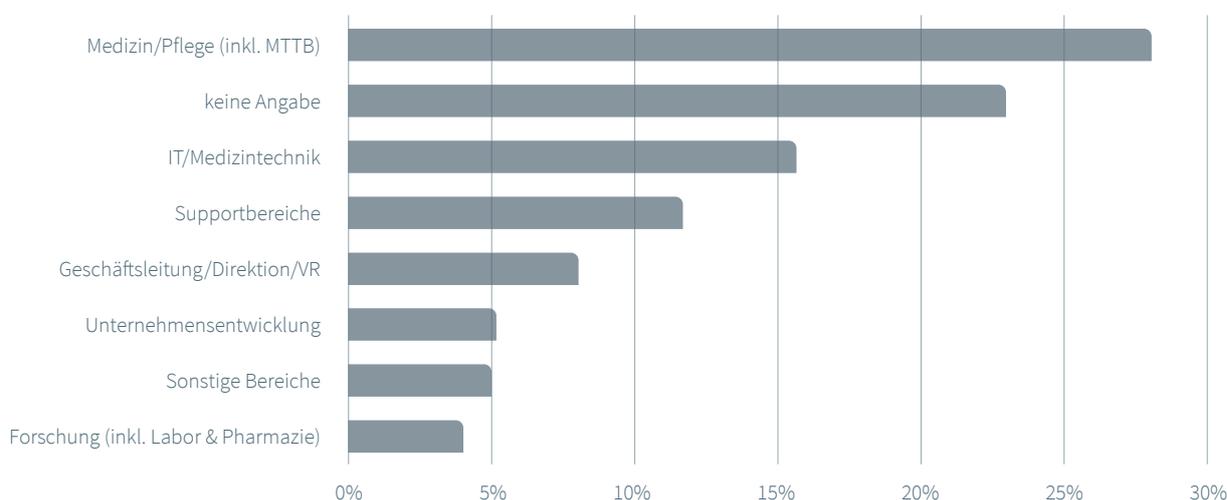
2. Über die Studie

Nahezu alle Lebensbereiche verändern sich durch die Digitalisierung, auch die Gesundheitsversorgung. Wo liegen aktuell die Herausforderungen? Werden Patienten heute digital auf ihrem Behandlungspfad begleitet? Wie steht es um das elektronische Patientendossier? Wo befinden sich die Schweizer Spitäler auf dem Weg zum «digitalen Spital»? Um das herauszufinden, haben wir unter anderem das medizinische Personal, Mitarbeiterende der IT, der Unternehmensentwicklung und der Geschäftsleitung/Direktion zur Teilnahme an unserer Studie eingeladen. Themenschwerpunkte der Befragung waren die Digitalisierung & Innovationsfähigkeit der jeweiligen Organisation, das EPD und die Digitalisierung entlang des Patientenpfads.

Die Befragung fand mittels Online-Fragebogen im Zeitraum Oktober 2019 bis Januar 2020 statt. Es haben insgesamt über 300 Personen aus 26 verschiedenen Schweizer Spitälern teilgenommen. Die Verteilung nach Unternehmensbereich/Funktion ist in  9 dargestellt.

Die erhobenen Daten wurden sowohl auf Teilnehmer- als auch auf Spitalebene ausgewertet. Die Auswertung auf Spitalebene erfolgte durch Aggregation entlang der jeweiligen Teilnehmer je Spital, wobei hierbei verschiedene Plausibilisierungsschritte vorgenommen wurden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sollen Diskussionsgrundlage und Denkanstoss sein und zu kreativen, strategischen Überlegungen inspirieren.



 9: Verteilung der Teilnehmer über Unternehmensbereiche/Funktionen

3. Ergebnisse

3.1 Hinkt das Schweizer Spitalwesen in Sachen Digitalisierung anderen Branchen hinterher?

Zu diesem Ergebnis sind wir 2015 auf Basis unserer Studien zu digitalen Self-Services und der Nutzung von Social Media durch Schweizer Spitäler gekommen (Synpulse, 2015). Wir haben festgestellt, dass Schweizer Spitäler das Potential von Self-Services noch kaum genutzt haben. Eine systematische Nutzung von Social-Media-Kanälen war nur bei einzelnen Spitalern erkennbar.

Gleichzeitig ist international zu beobachten, dass die Erwartungen der Patienten an das Gesundheitswesen weiter steigen. Längst erwartet der Patient beispielsweise ärztliche Berichte in digitaler Form zur Verfügung gestellt zu bekommen und kontinuierlich auf seinem Patientenpfad informiert zu werden (Peacock, et al., 2017).

Wie sehen also die im Schweizer Spitalwesen beschäftigten Experten den Stand der Digitalisierung? Das möchten wir in den folgenden Kapiteln aufzeigen.

3.1.1 Stand der Digitalisierung im Spitalwesen

Insgesamt scheint die Digitalisierung in die Welt der Gesundheitsversorgung noch nicht wie in andere Branchen vorgezogen zu sein: So sehen es zumindest rund 63% der Befragten und geben an, das Schweizer Spitalwesen sei im Vergleich zu anderen Branchen in Sachen Digitalisierung im Hintertreffen. Diese Beobachtung deckt sich mit internationalen Studien, welche das digitale Engagement im Gesundheitssektor im Vergleich zu anderen Branchen als unterdurchschnittlich beurteilen (Crotty & Somai, 2020).

Nicht verwunderlich erscheint vor diesem Hintergrund, dass die wenigsten Teilnehmer unserer Befragung ihr eigenes Spital in einer Vorreiterrolle sehen: Nur knapp 50% sehen ihre Organisation im Bereich der digitalen, klinischen Dokumentation, 41% im Bereich der digitalen und mobilen Infrastruktur und 25% der Befragten bei der digitalen Patientenkommunikation in einer Vorreiterrolle.

Schauen wir etwas genauer auf die Ergebnisse, so stellen wir fest, dass Befragte aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung ihre Organisation häufiger in einer Vorreiterrolle sehen als die restlichen Teilnehmer. Besonders auffällig ist dies bei der Einschätzung, ob sie ihr Spital als Vorreiter im Bereich innovativer Vorhaben und in der digitalen Patientenkommunikation sehen. So sehen 53% der Teilnehmer aus der Unternehmensentwicklung ihr Spital als Vorreiter im Bereich innovativer Vorhaben, wohingegen dies nur 27% der Teilnehmer anderer Funktionsbereiche so sehen. 47% der Teilnehmer aus der Unternehmensentwicklung sehen zudem ihr Spital als Vorreiter in der digitalen Patientenkommunikation, dagegen sehen nur 24% aller anderen Studienteilnehmer ihr Spital in diesem Bereich als Pionier.

Wir haben im Einzelnen nach dem Einsatz beziehungsweise dem Entwicklungsstand folgender Themen gefragt:

- Digitale klinische Dokumentation
- Digitale, mobile Endgeräte (z.B. Tablets)
- Elektronische Entscheidungsunterstützungssysteme
- Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz
- Digitale Kommunikation mit dem Patienten über das Medium E-Mail hinaus

Immerhin gibt bei 72% der Spitäler jeweils eine Mehrheit der Befragten an, dass in ihrer Organisation die klinische Dokumentation bereits digital erfolge (vgl.  10). Bei weiteren 12% der Spitäler gibt eine Mehrheit an, dass eine Digitalisierung der klinischen Dokumentation zumindest in Diskussion sei.

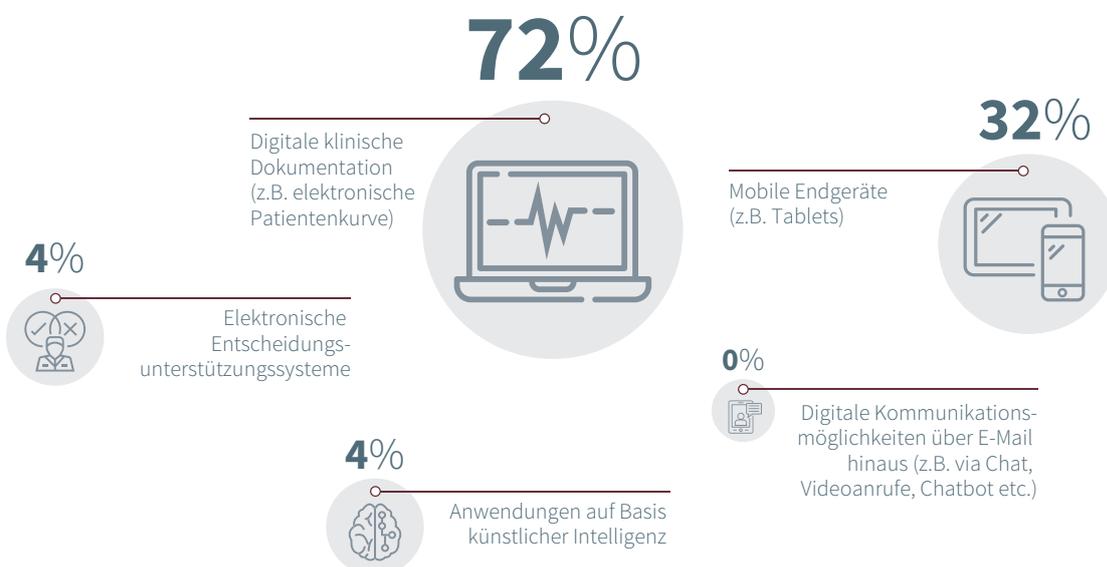
Der Einsatz mobiler Endgeräte scheint hingegen weit weniger verbreitet zu sein: Bei nur 32% der Spitäler gibt eine Mehrheit der Befragten an, dass diese bereits genutzt würden. Zum Zeitpunkt der Befragung war der Einsatz zudem bei keinem der teilnehmenden Spitäler in Umsetzung. Immerhin gibt bei 12% der Spitäler eine Mehrheit an, dass der Einsatz mobiler Endgeräte zumindest zur Diskussion stünde.

Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz sowie elektronische Entscheidungsunterstützungssysteme finden im klinischen Betrieb offenbar noch wenig Verwendung – so geben lediglich 4% der Befragten an, dass sie diese im Einsatz haben. Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz waren bei weiteren 4% der Spitäler zum Zeitpunkt der Befragung in Umsetzung. Bei weiteren 12% standen sie zur Diskussion.

Die elektronische Kommunikation mit dem Patienten selbst scheint noch kaum Bedeutung in der Praxis zu haben: So gibt für kein Spital eine Mehrheit der Befragten an, dass bereits digitale Kommunikationsmittel, welche über E-Mail hinausgehen (zum Beispiel Chat, Video-Telefonie oder ähnliche) in Verwendung seien. Bei immerhin 12% der Spitäler gibt eine Mehrheit an, dass dies aktuell in Umsetzung sei.

Die aktuelle Entwicklung in der Digitalisierung scheint sich also vorwiegend auf die Ablösung papierbasierter Strukturen zu fokussieren. Diese Annahme wird durch die Angaben der Teilnehmer zu aktuellen Digitalisierungsthemen und -projekten in ihren Organisationen gestützt. So scheint hier ein starker Fokus auf Themen rund um das Krankenhausinformationssystem (KIS) und dem EPD zu liegen. Innovative Entwicklungen wie telemedizinische Angebote, computerunterstützte Chirurgie und Patientenportale wurden hingegen nur vereinzelt genannt. Vorhaben, welche die Schnittstelle zum Patienten belegen, scheinen insgesamt über das Stadium interner Diskussionen noch kaum hinaus gekommen zu sein.

Die Einschätzungen dieser Digitalisierungsindikatoren unterstreichen damit die gesamthafte Bewertung der Befragten, dass die Digitalisierung im Spitalsektor im Vergleich zu anderen Branchen im Hintertreffen ist.



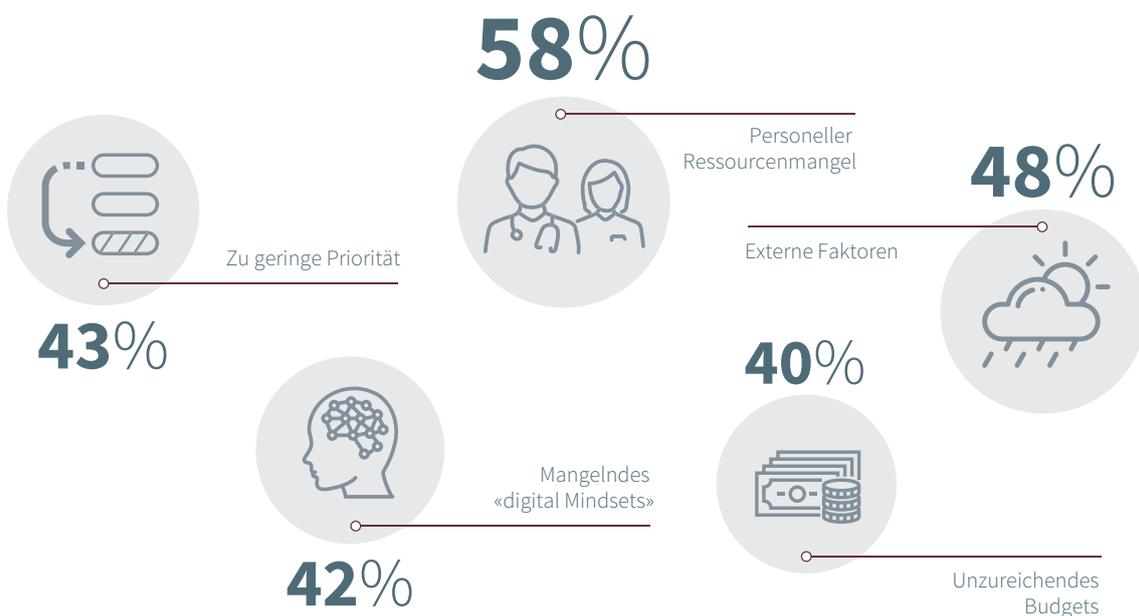
3.1.2 Warum geht die Digitalisierung im Spitalwesen nur schleppend voran?

Die Gründe, weshalb die Digitalisierung im Spitalwesen offenbar nur schleppend voranzugehen scheint, erscheinen vielfältig. Denkbar sind beispielsweise aufgrund des Kostendrucks unzureichende Budgets für Digitalisierungsvorhaben. Der Mangel an Fachkräften, unter anderem Experten für Digitalisierung, Projektmanagement oder Business Analyse, könnte ebenfalls zu den grossen Hemmnissen zählen. Wandel wird oftmals aber auch von den Entscheidungsträgern selbst durch fehlende Aufmerksamkeit auf diese Themen gehemmt, weil andere Themen, wie die finanzielle Situation oder grosse Bauprojekte, prioritär behandelt werden.

Gefragt nach den Gründen, weshalb Digitalisierungsvorhaben nicht gestartet oder weiterverfolgt werden, sehen die meisten, nämlich 58% der Befragten dies tendenziell im Mangel an geeigneten Personalressourcen. 48% der Befragten sind ausserdem der Meinung, dass externe Faktoren, wie fehlende Lösungen oder regulatorische Hürden, eine negative Wirkung auf Digitalisierungsvorhaben haben. Unzureichende Budgets sehen dagegen nur rund 40% der Befragten als ein Hemmnis (vgl.  11).

Interessant ist eine Betrachtung dieser Ergebnisse entlang der einzelnen Funktionen und Rollen innerhalb der Spitäler. So empfinden Teilnehmer aus den Bereichen IT/Medizintechnik und der Unternehmensentwicklung den Mangel eines digitalen Mindsets als bedeutender als der Rest der Teilnehmenden: 60% der Befragten aus IT/Medizintechnik und 53% der Befragten aus der Unternehmensentwicklung sehen dies als einen führenden Hindernisfaktor. Dagegen schätzen dies nur 45% der restlichen Teilnehmer so ein. Ebenfalls ein eindrückliches Bild ergibt sich bei der Bewertung des personellen Ressourcenmangels: 83% der IT/Medizintechnik stimmen zu, dass dieser Faktor Digitalisierungsvorhaben hemmt. Von den restlichen Teilnehmern sehen dies nur 57% der Befragten als bedeutenden Faktor.

An Bedeutung gewinnen unterdessen Fähigkeiten, Entwicklungen im Umfeld der eigenen Organisation systematisch unter Beobachtung zu halten und relevante Trends am Markt richtig einordnen zu können. Fehlen hier die erforderlichen Strukturen, Prozesse und Methoden innerhalb einer Organisation, so scheint dies ebenfalls ein Hemmnis auf dem Weg in die Digitalisierung darzustellen. 64% der Befragten bestätigen jedoch, dass ihr Spital hier einen systematischen Ansatz verfolgt. Insbesondere die Befragten aus den Bereichen der Unternehmensentwicklung (80%) und Geschäftsleitung/Direktion (78%) bestätigen ein systematisches Innovationsmanagement zu verfolgen. Medizinische Bereiche, welche das Innovationsmanagement womöglich nur indirekt wahrnehmen, scheinen hier in ihren Angaben etwas zurückhaltender: So geben 56% der Medizin/Pflege und 44% der Forschung/Labor & Pharmazie an, dass ihre Organisation einen systematischen Ansatz verfolgt.





Exkurs: Kommunikation im Spital – höchste Zeit zur Digitalisierung

Effiziente Kommunikation und Koordination spielen eine wichtige Rolle im Spital – letztlich wirken sie auf das Patientenerlebnis und das medizinische Ergebnis. Wir beobachten, dass in Schweizer Spitälern nach wie vor überwiegend klassische Kommunikationsmittel eingesetzt werden und eine effiziente Kommunikation und Koordination kaum mehr möglich ist. Dabei wachsen die Anforderungen stetig: Durch die zunehmende Spezialisierung in der klinischen Versorgung sowie durch die fortschreitende Technologisierung der Medizin selbst. Nicht zuletzt sind es die Mitarbeitenden und die Patienten, welche heute eine Umgebung erwarten, in der sie mobil und digital kommunizieren können. Spitäler sollten auf die wachsenden Anforderungen im klinischen Alltag und die steigenden Ansprüche ihrer Mitarbeitenden und der Patienten reagieren.

Herausforderungen bei der Einführung einer digitalen, mobilen Kommunikationslösung

Die Einführung eines Systems zur digitalen, mobilen Kommunikation stellt Spitäler und Gesundheitseinrichtungen vor vier zentrale Herausforderungen:

- Auswahl einer geeigneten, nachhaltigen Lösung
- Erweiterung der technischen Infrastruktur (zum Beispiel W-LAN Ausleuchtung)
- Integration innerhalb der bestehenden IT-Landschaft
- Regulatorische Aspekte (Datenschutz und Zertifizierung)

Die Qual der Wahl

Zunächst gilt es, eine geeignete Lösung zu finden. Grundlage bilden die Anforderungen der Nutzer und wichtigsten Stakeholder sowie gegebene Rahmenbedingungen. Darüber hinaus sollte die Evaluation ebenso langfristige Entwicklungen berücksichtigen, um nachhaltige Lösungen zu erhalten. Hierbei spielen die IT- und Digitalisierungsstrategie eine wichtige Rolle.

Technische Infrastruktur

Bevor eine mobile Kommunikationslösung eingeführt werden kann, muss in der Regel die technische Infrastruktur im Spital erweitert werden. Insbesondere die Wifi-Ausleuchtung stellt regelmässig eine Schwachstelle dar. Dies sollte frühzeitig eingeplant werden, soweit ohnehin bauliche Massnahmen geplant sind.

Nutzen steigt mit Integrationstiefe

Die technische Integration stellt eine weitere Herausforderung dar. Viele Lösungsanbieter stellen zu gängigen Systemen standardisierte Schnittstellen bereit, jedoch sind häufig eine Reihe von klinischen Applikationen anzutreffen, welche eine individuelle Anbindung verlangen. Der effektive Nutzen für die Mitarbeitenden und Patienten steigt indes mit zunehmender Integrationstiefe: Können entscheidende Prozessschritte nicht mobil erledigt werden, sinkt die Prozesseffizienz. Zu den wichtigsten anzubindenden Systemen gehören das KIS, die Schichtplanungs-Tools, Telefonie-Systeme sowie die Alarmierung. Im Kontext der Alarmierung ist die gesamte Alarmierungsstrecke und die (automatisierte) Triage sorgfältig zu konzipieren. Erfahrungen aus der ersten operativen Nutzung (Pilotierung) sollten schnell in Optimierungen überführt werden. Denn gerade hier lauern besondere Herausforderungen, wie zum Beispiel die «Überalarmierung», welche zur sogenannten «Alert-fatigue» führen kann und folglich wichtige Alarmierungen aufgrund der Flut von Meldungen ignoriert werden.

Regulatorische Aspekte nicht unterschätzen

Schliesslich gibt es in der Europäischen Union und in der Schweiz regulatorische Hürden zu überwinden: Nur wenige Plattformen ermöglichen aktuell eine regulatorisch konforme Nutzung und Alarmierung. In diesem Zusammenhang stellen sich viele Einrichtungen die Frage, ob die Kommunikationsplattform eine Zulassung als Medizinprodukt besitzen sollte, beziehungsweise unter welchen Bedingungen eine solche Zulassung erforderlich ist und welche Komponenten der Kommunikation genau davon betroffen sind. Dies gilt es im Einzelfall genau zu prüfen.



Unser Marktradar

Wenn es um die Auswahl eines geeigneten Anbieters geht, hilft unser Marktradar «Mobile Kommunikation im Spital». Dieser gibt einen Überblick zu mehr als 30 Anbietern und enthält Details zu den jeweiligen Lösungen, inklusive funktionalen, technischen und regulatorischen Details. So kann der Evaluationsprozess effizient und objektiv durchlaufen und schnell passende Lösungen identifiziert werden.

Darüber hinaus bringen wir Erfahrung bei der erforderlichen Erweiterung der technischen Infrastruktur (vom Ausbau des Wifi-Netzwerks bis zu den Serverstrukturen), sowie bei der Integration innerhalb der bestehenden Applikationslandschaft ein. Schliesslich helfen wir Ihnen die regulatorischen Hürden zu überwinden.

Wir begleiten Sie bei den ersten strategischen Überlegungen bis hin zur operativen Einführung moderner Kommunikationslösungen.



Ihr Ansprechpartner

Matthias Ladurner, Manager
 matthias.ladurner@synpulse.com
 LinkedIn: www.linkedin.com/in/matthias-ladurner

Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt darin, innovative Themen rund um die Digitalisierung mit dem erforderlichen Fokus und der notwendigen Konsequenz innerhalb der Organisation zu verfolgen. Hierfür sind besondere Strukturen und Prozesse hilfreich. Bewährt haben sich beispielsweise dedizierte, funktionsübergreifende Teams, die sich ausschliesslich Innovations- und Digitalisierungsthemen widmen. Klassische «Abteilungen» innerhalb historisch gewachsener Strukturen zählen eher nicht dazu. Bei den Teilnehmern aus den Bereichen Geschäftsleitungen/Direktionen, Unternehmensentwicklung und IT/Medizintechnik gaben immerhin 50% an, ein dediziertes Team für Innovation und Digitalisierung zu besitzen. Offen bleibt an dieser Stelle jedoch, wie schlagkräftig diese Teams aufgesetzt sind und welcher Governance sie unterliegen.

3.1.3 Fazit und Ausblick

Die vorgestellten Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass das Schweizer Spitalwesen in Sachen Digitalisierung anderen Branchen gegenüber tatsächlich hinterherhinkt: Rund zwei Drittel der Befragten sehen das Schweizer Spitalwesen in Sachen Digitalisierung im Vergleich zu anderen Branchen im Hintertreffen. Dies zeigt sich im Detail beispielsweise beim Einsatz mobiler Endgeräte und damit bei der Ermöglichung digitaler, mobiler Kommunikation und Koordination, die nicht einmal bei einem Drittel der Spitäler im Einsatz zu sein scheint. Die digitale Interaktion mit dem Patienten scheint ebenfalls noch stark vernachlässigt zu sein. Ganzheitliche Digitalisierungsvorhaben sind in der Fläche nicht erkennbar.

Diese Erkenntnisse decken sich mit europäischen Studien, welche die Digitalisierung in Spitälern vorwiegend als Ablösung papierbasierter Prozesse beobachten. Externe Kommunikation, wie jene zum Patienten, ist demnach meist noch wenig standardisiert und findet in digitaler Form vorwiegend nur über das Medium E-Mail statt (Hufnagl, et al., 2019; Stephani, et al., 2019).

Exkurs: Chancen identifizieren mit dem Synpulse «Trend- und Marktradar»

Unser Gesundheitswesen befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Immer schneller entstehen neue Kundenbedürfnisse auf Basis technologiebasierter Produkt- und Prozessinnovationen. Diese Innovationen gilt es im Auge zu behalten, um als Spital rechtzeitig strategisch darauf reagieren zu können. Genau hier setzt der Synpulse Trend- und Marktradar an. Unser Ansatz verfolgt ein systematisches, sich wiederholendes Vorgehen mit dem Ziel, die Innovationsbereitschaft Ihrer Organisation in konkrete Handlungen zu übersetzen.

Orientierung am Hype-Cycle und Überführung in einen organisationspezifischen Radar

Der Synpulse Trend- und Marktradar folgt einem sich wiederholenden Vier-Schritte-Vorgehen, während dem Trends identifiziert, in den Marktradar überführt und darauf basierend Empfehlungen ausgearbeitet werden.

Startpunkt einer Zusammenarbeit im Rahmen des Synpulse Trend- und Marktradars ist ein gemeinsames initiales Gespräch, bei dem die thematischen Fokuspunkte für das Screening festgelegt werden (a). Danach erfolgt der erste Screening-Zyklus von sechs Monaten. Während dieser Zeit werden die thematischen Fokuspunkte auf dem Hype-Cycle verfolgt, sowie fortlaufend Erkenntnisse gesammelt und aufbereitet (b). Am Ende des Screening-Zyklus wird auf Basis der Erkenntnisse die Einordnung der Fokuspunkte in das Relevanzraster vorgenommen (c). Aus der Synthese des Hype-Cycles und dem Relevanzraster erfolgt letztlich die Einordnung in den spezifischen Marktradar Ihrer Organisation (d).

Die gesammelten Erkenntnisse werden in einem Halbjahres-Report festgehalten und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Der Report bildet die Grundlage für die halbjährlichen Gespräche, während denen nach Bedarf der Screening-Fokus neu ausgerichtet und der nächste Screening-Zyklus angestoßen werden kann.

Mehrwerte des Trend- und Marktradars

Mit unserem Trend- und Marktradar begleiten wir Sie und Ihre Organisation ganzheitlich und setzen die strategischen Fokuspunkte. Die Mehrwerte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Methodik – Unser Radar folgt einem klaren, sich wiederholenden und methodisch fundiertem Ablauf.
- Schweizer Ausrichtung – Trend-Radare gibt es auf dem Markt einige. Unser Radar betrachtet und bewertet die definierten Fokuspunkte spezifisch vor dem Hintergrund regulatorischer und marktspezifischer Spezifika in der Schweiz.
- Organisationsspezifischer Fokus – Das Screening und Themensetting lassen sich stark individualisieren. Wir richten den Radar auf die strategischen und organisationspezifischen Bedürfnisse Ihrer Organisation aus.
- Persönliche Betreuung – Ihre Bedürfnisse haben für uns höchste Priorität und so legen wir Wert auf einen engen Austausch während des gesamten Prozesses.



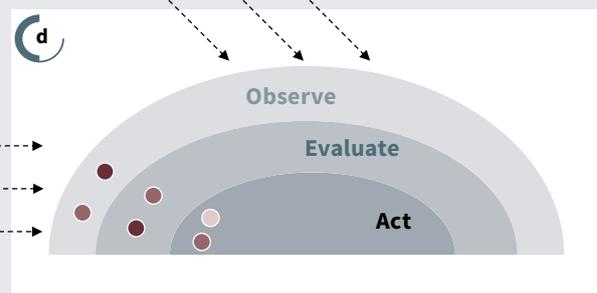
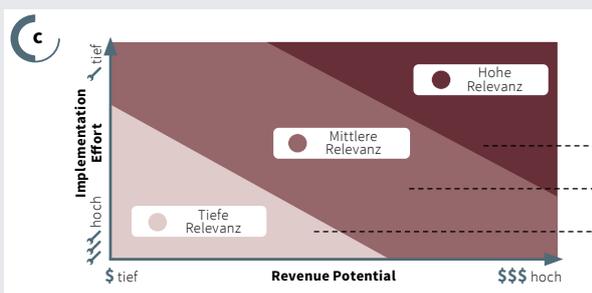
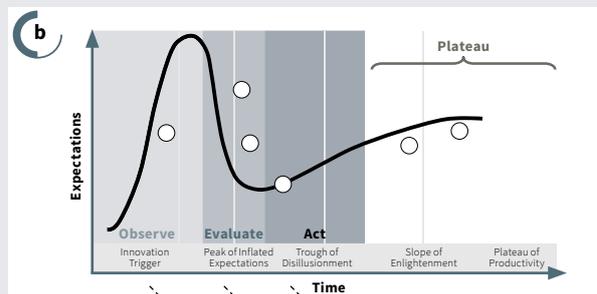
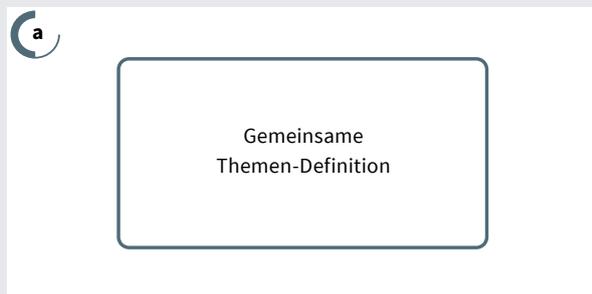
Unser Experte im Podcast

Erfahren Sie mehr zum Synpulse Trend- und Marktradar in einem Podcast-Gespräch mit unserem Experten Matthias Mettler und Prof. Dr. Alfred Angerer (ZHAW) sowie Stefan Lienhard (Digital Manager Schulthess Klinik).



Ihr Ansprechpartner

Matthias Mettler, Associate Partner
 matthias.mettler@synpulse.com
 LinkedIn: www.linkedin.com/in/matthias-mettler



3.2 Digitalisierung entlang des Patientenpfads

Bei der Einschätzung des Digitalisierungsgrads eines Spitals ist der Aspekt der Patientenzentrierung nicht nur wichtig, sondern essenziell. Wir werfen daher den Blick auf den Patientenpfad: Wir wollten herausfinden, inwieweit Schweizer Spitäler ihre Patienten entlang ihres Pfads digital begleiten und unterstützen. Dabei betrachten wir – wie bereits im Einführungskapitel beschrieben – alle Phasen, das heisst auch die Phase vor dem eigentlichen Spitalaufenthalt sowie die Phase danach. Entlang aller drei Phasen sehen wir erhebliches Potential für die Digitalisierung.  12 zeigt je Phase die jeweiligen Digitalisierungsindikatoren, welche in der Studie abgefragt wurden.

In der Phase vor dem Aufenthalt geht es vor allem um vorbereitende Aktivitäten, die den Eintritt des Patienten möglichst effizient und angenehm gestalten sollen. Während des Aufenthalts stehen Aktivitäten rund um die medizinische Behandlung, aber auch Hotellerie-Themen im Fokus. Die Patient Journey endet indes nicht mit dem Austritt, denn in der Phase nach dem Aufenthalt werden für den Patienten die Weichen für seine optimale Genesung gestellt.



 12: Digitalisierungspotentiale entlang der Phasen vor, während und nach dem Spitalaufenthalt

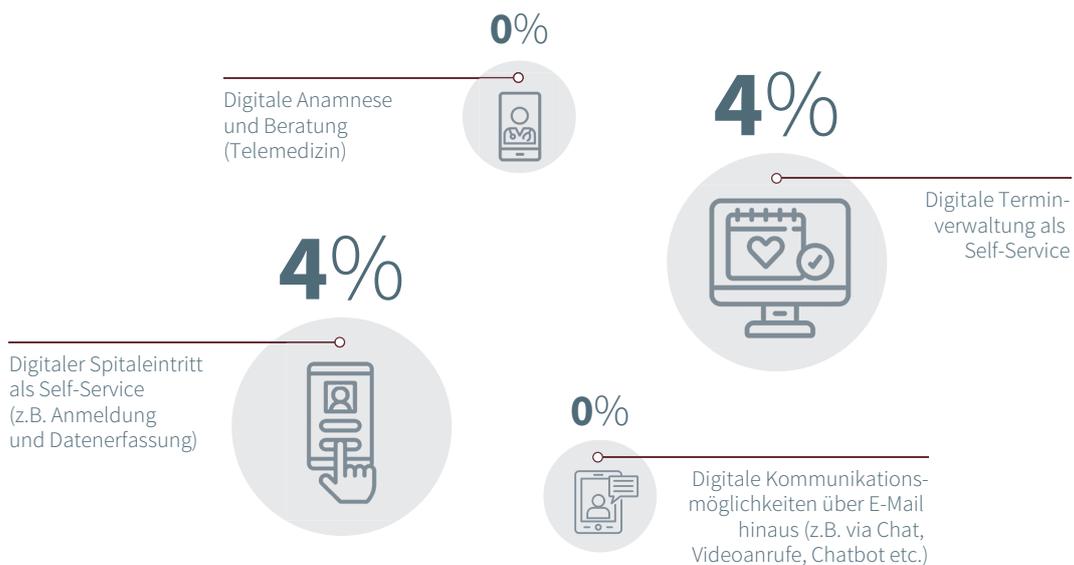
3.2.1 Digitalisierung entlang der Phase vor dem Spitalaufenthalt

Die Phase vor dem Spitalaufenthalt soll der optimalen Vorbereitung von Patienten und Spital dienen. Hierzu gehört eine gute, transparente Patienteninformation und die Möglichkeit, erforderliche Aufgaben wie beispielsweise die Erfassung administrativer Daten, die Menüauswahl oder auch präoperative Beratungs- und Aufklärungsgespräche bereits im Vorfeld zu erledigen.

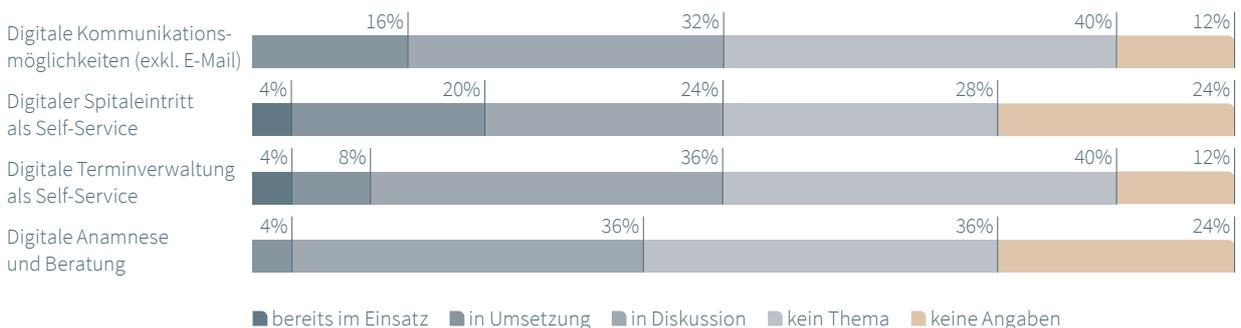
Heute bieten Schweizer Spitäler entlang dieser Phase kaum digitale Instrumente an: Sowohl beim digitalen Spitalertritt wie auch bei der digitalen Terminverwaltung scheinen gerade einmal 4% der Spitäler solche Self-Services im Einsatz zu haben. Digitale Kommunikationsmöglichkeiten über das Medium E-Mail hinaus (zum Beispiel Chat oder Videotelefonie) scheinen noch bei keinem Spital eingesetzt zu werden. Gleiches gilt für die digitale Anamnese & Beratung, welche beispielsweise für präoperative Anästhesiegespräche anwendbar wäre (vgl.  13).

Immerhin geben 20% der Spitäler an, dass der digitale Spitalertritt als Self-Service in Umsetzung sei. Bei weiteren 24% der Spitäler ist dies zumindest in Diskussion. Digitale Kommunikationsmöglichkeiten über E-Mail hinaus werden offenbar bei 16% der Spitäler gerade implementiert. Bei weiteren 32% der Spitäler wird dessen potenzieller Einsatz diskutiert. Digitale Terminverwaltung als Self-Service scheint bei nur 8% der Spitäler in Umsetzung und bei 36% in Diskussion zu sein. Schlusslicht bildet die digitale Anamnese & Beratung: Gerade 4% der Spitäler scheinen dies umzusetzen, bei immerhin 36% ist das Thema im Diskussionsstadium.

Für 28% scheint der digitale Spitalertritt als Self-Service indes kein Thema zu sein. Auf die digitale Anamnese und Beratung scheinen 36% der Spitäler keinen Fokus zu legen. Ganze 40% der Spitäler scheinen keinen Handlungsbedarf bei den Themen digitale Terminverwaltung als Self-Service sowie digitale Kommunikationsmöglichkeiten über E-Mail hinaus zu sehen (vgl.  14).



 13: Verbreitung digitaler Lösungen entlang der Phase vor dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)



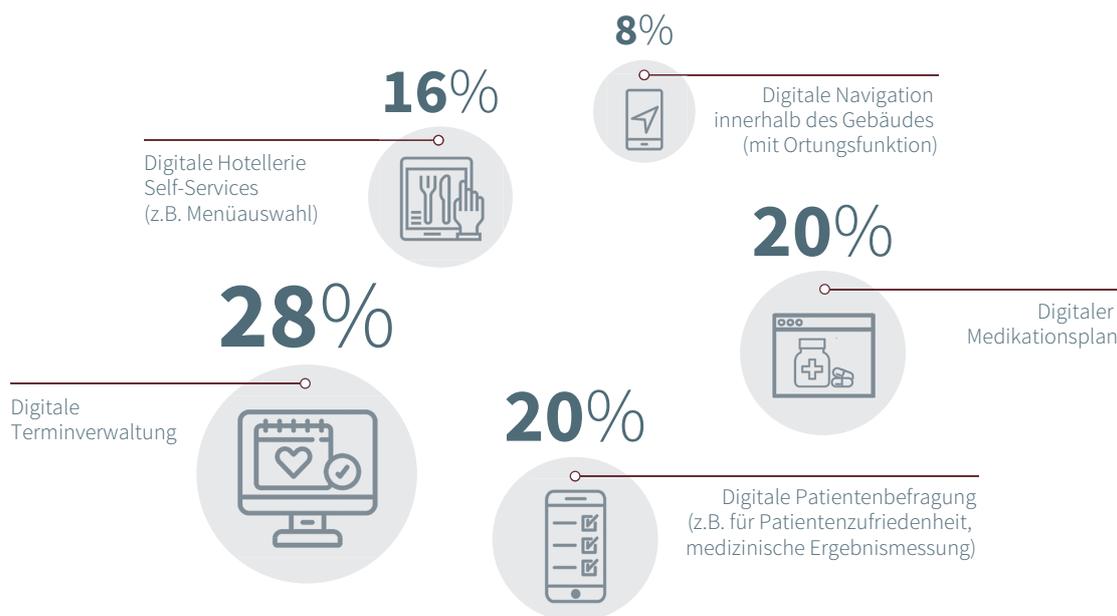
 14: Überblick Entwicklungsstadien verschiedener Digitalisierungsthemen entlang der Phase vor dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)

3.2.2 Digitalisierung entlang der Phase während dem Spitalaufenthalt

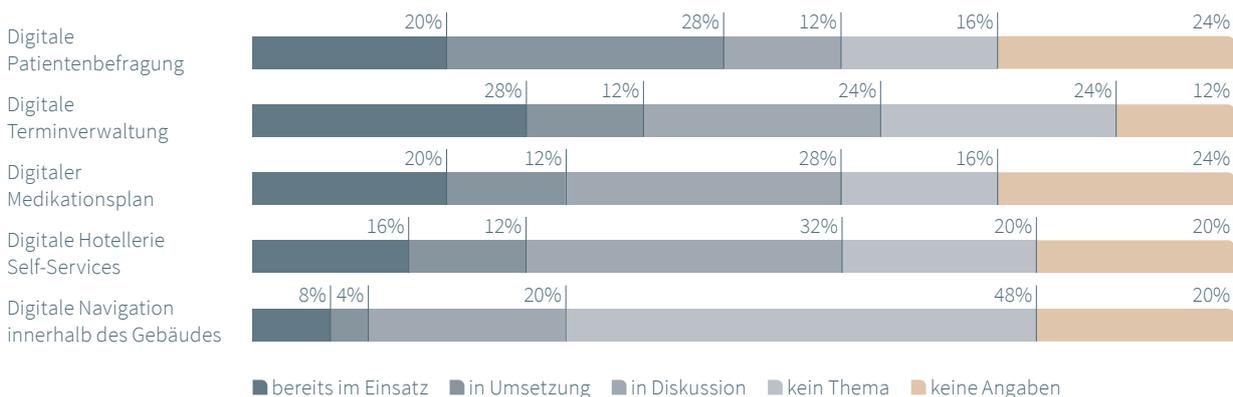
Während des Spitalaufenthalts sind, neben den Aktivitäten rund um die medizinische Behandlung selbst, vorwiegend Hotellerie-Themen im Fokus. Digitale Hilfsmittel können helfen, den Aufenthalt für den Patienten angenehmer sowie die Koordination und Kommunikation mit dem Patienten effizienter und transparenter zu gestalten.

Doch heute scheinen Schweizer Spitäler diese Potentiale noch kaum auszuschöpfen: Gerade 20% der Spitäler setzen gemäss Befragung digitale Medikationspläne für Patienten und digitale Patientenbefragungen ein. Bei 28% scheint immerhin eine digitale Terminverwaltung dem Patienten zur Verfügung zu stehen. Digitale Hotellerie Self-Services (beispielsweise für die Menüauswahl) bieten rund 16% der Spitäler ihren Patienten an. Die digitale Gebäudenavigation innerhalb des Spitals scheint hingegen so gut wie gar nicht eingesetzt zu werden (8%) (vgl.  15).

Ein Blick auf die Pipeline der Spitäler verrät uns, welche Vorhaben sich aktuell in Umsetzung oder in Diskussion befinden: Bei fast der Hälfte der Spitäler, nämlich bei 44% scheinen digitale Hotellerie Self-Services in Umsetzung oder zumindest in Diskussion zu sein. Immerhin bei rund 40% sind der digitale Medikationsplan und die digitale Patientenbefragung in Umsetzung oder in Diskussion, bei der digitalen Terminvereinbarung ist dies bei 36% der Fall. Eine digitale Gebäudenavigation scheint hingegen nur bei 20% der Spitäler im Diskussionsstadium und nur bei 4% in Umsetzung zu sein, für 48% der Spitäler scheint dies gar kein Thema zu sein (vgl.  16).



 15: Verbreitung digitaler Lösungen entlang der Phase während des Spitalaufenthalts (Anteil Spitäler)



 16: Überblick Entwicklungsstadien verschiedener Digitalisierungsthemen während des Spitalaufenthalts (Anteil Spitäler)

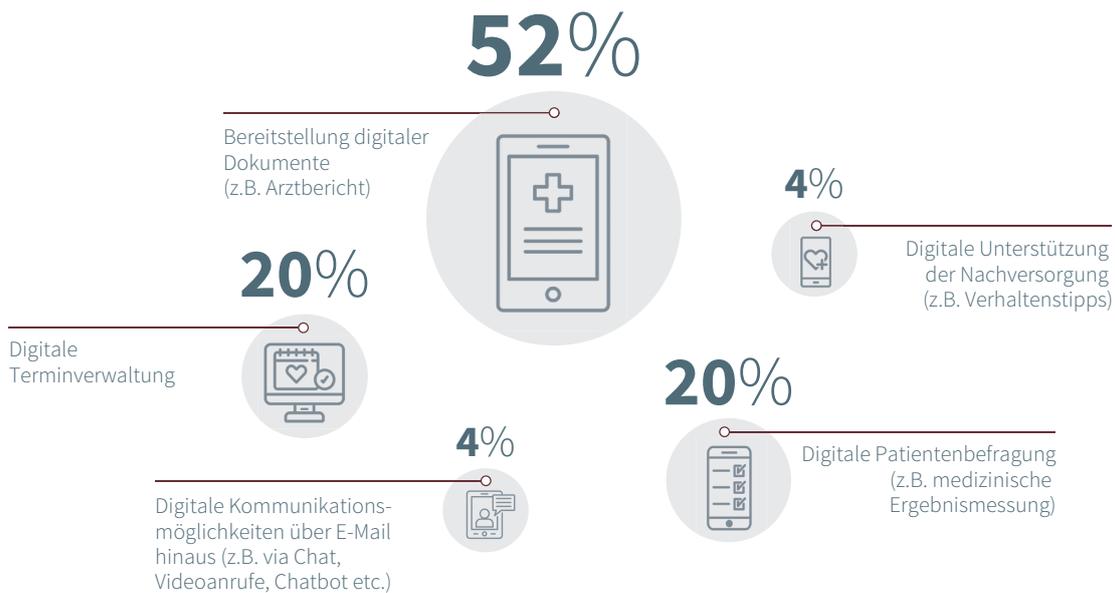
3.2.3 Digitalisierung entlang der Phase nach dem Spitalaufenthalt

Bisweilen endet für das Spital die Betreuung des Patienten in vielen Fällen mit dessen Austritt. Doch gerade in der Phase nach dem Spitalaufenthalt liegt grosses Potential für die optimale Unterstützung des Genesungsprozesses und der weiteren Nachsorge.

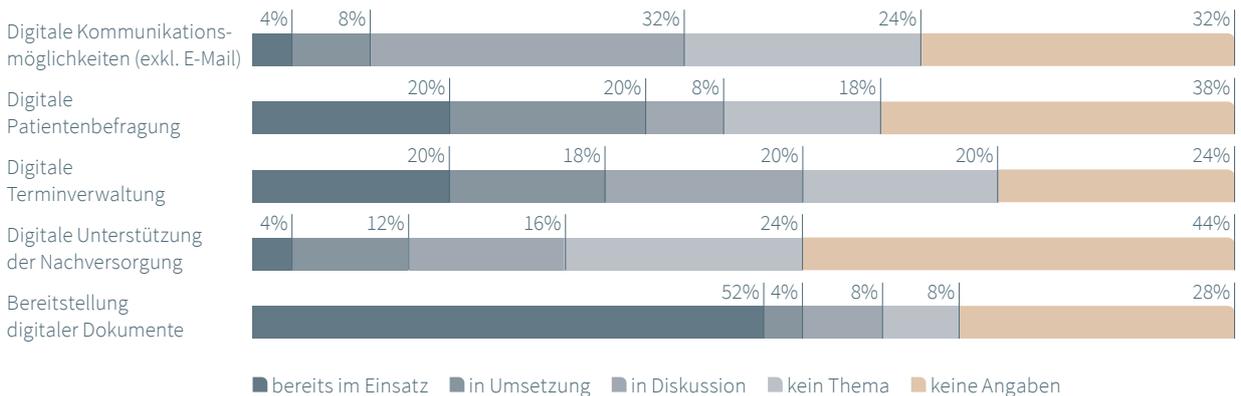
Heute scheint sich die Digitalisierung in dieser Phase jedoch im Wesentlichen darauf zu beschränken, dem Patienten Dokumente, wie zum Beispiel Behandlungsberichte und Laborergebnisse digital zur Verfügung zu stellen. Dies scheint bei rund der Hälfte der Spitäler heute gängige Praxis zu sein. Bei rund 20% der Spitäler sind zudem eine digitale Terminverwaltung genauso wie eine digitale Patientenbefragung im Einsatz. Kaum verbreitet sind in Schweizer Spitälern hingegen Services, wie die digital unterstützte Nachsorge oder digitale Kommunikationsmöglichkeiten über das Medium E-Mail hinaus. Beide Services scheinen gerade einmal durch 4% der Spitäler angeboten zu werden (vgl.  17).

Es lässt sich jedoch zumindest ein wenig Bewegung ablesen: Etwa jedes dritte Spital scheint Themen wie die digitale Unterstützung in der Nachversorgung, die digitale Terminverwaltung, die digitale Patientenbefragung sowie digitale Kommunikationsmöglichkeiten über E-Mail hinaus zumindest in Diskussion zu haben oder bereits an Umsetzungen zu arbeiten.

Nicht im Einklang mit dem Zeitgeist und der Erwartungshaltung heutiger Patienten erscheint hingegen unsere Erkenntnis, dass offenbar für jedes vierte Spital die digitale Unterstützung der Nachversorgung und digitale Kommunikationsmöglichkeiten, die über das Medium E-Mail hinausgehen, aktuell kein Thema darstellen (vgl.  18).



 17: Verbreitung digitaler Lösungen entlang der Phase nach dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)



 18: Überblick Entwicklungsstadien verschiedener Digitalisierungsthemen entlang der Phase nach dem Spitalaufenthalt (Anteil Spitäler)

3.2.4 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse unserer Befragung deuten darauf hin, dass heute kaum ein Spital den Patienten auf seinem Pfad ganzheitlich und systematisch durch digitale Instrumente unterstützt. Besonders fällt hierbei auf, dass soweit überhaupt digitale Elemente vorhanden sind, sich diese vor allem auf die Phasen während und nach dem Aufenthalt beziehen: So scheinen bei rund einem Fünftel der Spitäler hier bereits einzelne Instrumente im Einsatz zu sein. In der Phase vor dem Aufenthalt scheint dies so gut wie gar nicht der Fall zu sein. Die meisten Potentiale werden hier also noch nicht genutzt.

Es ist offen, welchen Reifegrad und welche Integrationsfähigkeit die heute eingesetzten Lösungen besitzen und ob sich diese überhaupt in einen gesamtheitlichen Digitalisierungsansatz einfügen lassen.

Dass die Digitalisierung in der Schweizer Spitallandschaft noch wenig fortgeschritten ist wurde in diesem Jahr auch durch die COVID-19-Pandemie verdeutlicht. So fehlten beispielsweise digitale Interaktionsmöglichkeiten mit den Patienten, wodurch eine Fernberatung nur eingeschränkt oder gar nicht möglich war. In der Folge mussten viele Beratungstermine abgesagt oder verschoben werden. Aus der Not heraus setzten Spitäler aber auch digitale Kommunikationsdienste wie Skype oder Zoom ein, deren regulatorische Zulässigkeit zumindest fraglich ist. Der Bedarf und die Dringlichkeit für geeignete und spezifisch für Spitäler ausgelegte Lösungen scheinen jedoch erkannt worden zu sein.

3.3 Das elektronische Patientendossier

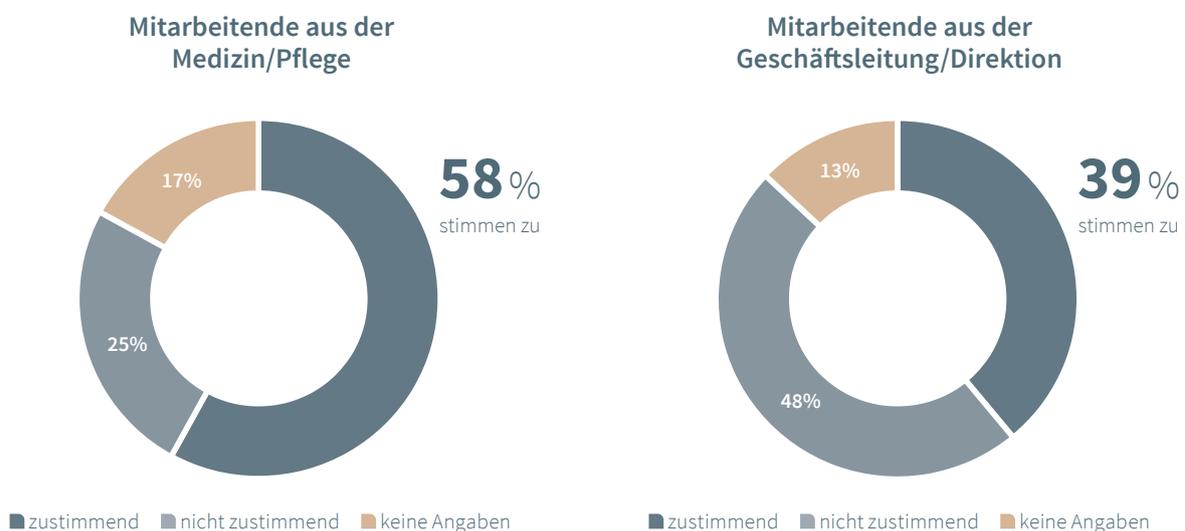
3.3.1 Haltung zum elektronischen Patientendossier

Das EPD ist eine Sammlung persönlicher Dokumente mit Informationen rund um die Gesundheit. Spitäler, Rehakliniken, Psychiatrien sowie Geburtshäuser und Pflegeheime mit kantonalem Leistungsauftrag sind gesetzlich verpflichtet, innerhalb einer Übergangsfrist ihren Patienten EPDs anzubieten. Ursprünglich sollte diese Übergangspflicht für Spitäler, Rehakliniken, Psychiatrien sowie Geburtshäuser per April 2020 enden und das EPD damit flächendeckend eingeführt werden (eHealth Suisse, 2020). Inzwischen ist es zu einer Verschiebung ins Jahr 2021 gekommen, die verspätete Einführung wird unter anderem mit ausgeweiteten Zertifizierungsverfahren begründet.

Nach dem konkreten Nutzen für den Patienten gefragt, ergibt sich ein gespaltenes Meinungsbild: Über alle Teilnehmer hinweg sind rund 48% der Befragten überzeugt, dass das EPD ihren Patienten einen Nutzen bringen werde, wohingegen 28% keinen Nutzen für den Patienten erwarten, 24% der Befragten machten hierzu keine Angaben. Bemerkenswert sind hierbei die unterschiedlichen Sichtweisen je Berufsgruppe beziehungsweise Unternehmensbereich: So erwarten die Befragten aus dem Bereich Medizin/Pflege mehrheitlich einen Zusatznutzen für ihre Patienten (58%). Deutlich weniger sind es hingegen in den Geschäftsleitungen/Direktionen (39%) und am wenigsten scheint das Vertrauen in einen Nutzen in den Bereichen IT/Medizintechnik gegeben zu sein: Nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten (37%) erwarten durch das EPD Mehrwerte für den Patienten (vgl.  19).

Das EPD bringt unseren Patienten einen zusätzlichen Nutzen.

Zum Zeitpunkt unserer Befragung von Oktober 2019 bis Januar 2020 war offiziell noch ein Start im April 2020 vorgesehen. Doch bereits damals gaben nur etwa die Hälfte der Befragten an, nämlich rund 53%, das EPD per April 2020 flächendeckend einzuführen. Gleichzeitig waren die Befragten eher wenig überzeugt, dass das volle Leistungsspektrum des EPD per Einführung im April durch ihre Organisation genutzt werde: So gaben 59% an, dass in ihrer Einrichtung voraussichtlich nicht das volle Potential des EPD ausgeschöpft werde.



Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage nach der potenziellen Effizienzsteigerung durch das EPD und der Verbesserung der täglichen Arbeit: Während 51% der Medizin/Pflege von einer Verbesserung ausgehen, glauben nur 35% der Geschäftsleitung/Direktion, 34% der IT/Medizintechnik und 27% der Unternehmensentwicklung an einen Effizienzgewinn durch das EPD.

3.3.2 Wo liegen die Herausforderungen und Hemmnisse?

Gefragt nach den Faktoren, welche die Einführung des EPD erschweren, bestätigen 36% der Befragten personellen Ressourcenmangel als einen Einflussfaktor. Zu geringe Priorität sehen 26% der Befragten als einen Grund, zu geringes Projektbudget wird von nur 20% der Befragten als erschwerender Faktor für die Einführung des EPD angesehen. Fast die Hälfte, nämlich 46% der Befragten verneinen sogar, dass Budgetfragen ein hemmender Faktor sind (vgl.  20).

Betrachten wir genauer, wie die Wertungen hier entlang der unterschiedlichen Unternehmensbereiche ausfallen, so ergibt sich teilweise ein recht unterschiedliches Meinungsbild: So geben beispielsweise 37% der Befragten aus den Bereichen IT/Medizintechnik und 33% aus Medizin/Pflege eine zu geringe Priorität als hemmenden Faktor an, wohingegen nur 17% der Befragten aus Geschäftsleitung/Direktion dies so sehen.

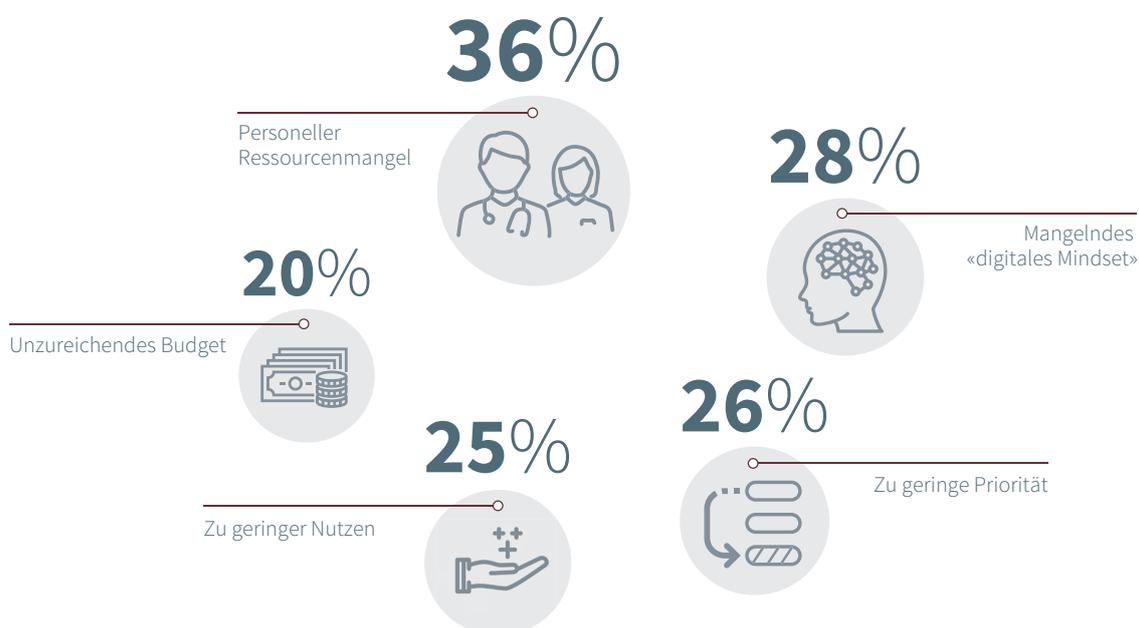
Ein mangelndes digitales Mindset sehen 42% in der Medizin/Pflege und 37% in der IT/Medizintechnik ebenfalls als bedeutenden Faktor an, dagegen sehen dies nur 17% der befragten Teilnehmer aus Geschäftsleitung/Direktion und lediglich 7% der Befragten aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung so.

Einen zu geringen Nutzen als Grund, weshalb die Einführung des EPD erschwert wird, sehen vor allem die Befragten aus IT/Medizintechnik, nämlich 46%, sowie 43% der Befragten aus der Geschäftsleitung/Direktion. Nur rund ein Fünftel der Befragten aus Medizin/Pflege hingegen, sieht dies genauso.

3.3.3 Fazit und Ausblick

Das EPD wird offensichtlich von den Befragten, welche näher am Patienten arbeiten – wie das medizinische Personal – deutlich positiver wahrgenommen, beziehungsweise ein sehr viel grösserer Nutzen und Effizienzsteigerungen wird von ihnen erwartet. Bereiche wie die IT/Medizintechnik und Direktionen scheinen dagegen dem EPD gegenüber deutlich kritischer eingestellt zu sein: So sehen diese vor allem einen zu geringen Nutzen als das grösste Hindernis für die Einführung des EPD. Möglicherweise hängt die kritische Haltung damit zusammen, dass IT und Direktionen näher an den jeweiligen Umsetzungsvorhaben sind und die Herausforderungen besser kennen.

Neben den technischen, prozessualen sowie regulatorischen Herausforderungen, welche die Einführung des EPD für die Spitäler mit sich bringt, werden es aber vor allem grundsätzliche Aspekte sein, die über den langfristigen Erfolg des EPD entscheiden: Wesentlich wird hierbei sein, dass das EPD nicht nur von Listenspitälern, sondern von vielen weiteren, auch ambulanten Akteuren verwendet wird, um alle behandlungsrelevanten Informationen schnell zugänglich zu machen und eine effiziente Nutzung zu ermöglichen (Martens, 2020).



4. Handlungsempfehlungen

4.1 Zielbild digitales Spital

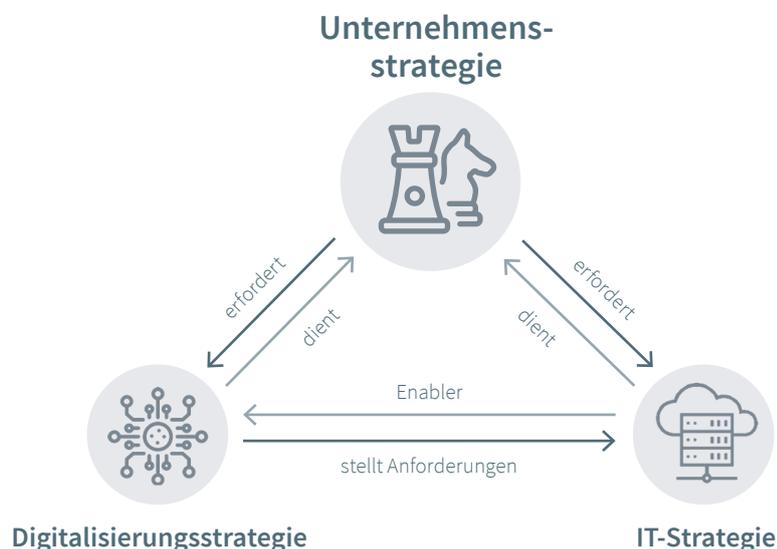
Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen eindrücklich, dass das Spitalwesen anderen Branchen in der Digitalisierung hinterherhinkt: Am Beispiel der Betrachtung des Patientenpfads wird ausserdem deutlich, dass ganzheitliche Ansätze sowie die Zentrierung auf den Patienten noch immer kaum verfolgt werden.

Doch wie können Spitäler den Weg in die Digitalisierung einschlagen und schnell Mehrwerte für Patienten, Mitarbeitende und Partner schaffen? Eine offensichtliche Antwort könnte lauten, dass es eine Digitalisierungsstrategie und einen Umsetzungsplan braucht. Doch in dieser Pauschalisierung ist die Vorgehensweise in der Praxis oftmals zu kurz gedacht. Im Folgenden erläutern wir, weshalb es zum einen wichtig ist das «strategische Zusammenspiel» zu verstehen und zum anderen die Digitalisierungsstrategie selbst nicht als eine Konstante zu betrachten, sondern eine Dynamisierung der Strategie und Umsetzung erforderlich ist.

Es erscheint zunächst hilfreich, das Zusammenspiel verschiedener Strategien einer Organisation zu verstehen: Hierbei sind die Begriffe Unternehmensstrategie, Digitalisierungsstrategie und IT-Strategie von besonderer Bedeutung (vgl. [Abb. 21](#)). Die Unternehmensstrategie gibt vor, wie die Unternehmensvision erreicht werden soll. In einer zukunftsweisenden Unternehmensstrategie muss indes der Bezug zur Digitalisierung hergestellt werden. Ist dieser nicht vorhanden, so sollte zunächst die Unternehmensstrategie kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.

Die Digitalisierung muss somit den strategischen Zielen des Unternehmens dienen. Es liegt ausserdem auf der Hand, dass strategische Massnahmen im Kontext der Digitalisierung Anforderungen an die IT stellen werden. Diese Anforderungen sind im Rahmen der IT-Strategie aufzunehmen und umzusetzen. Die IT wird so zum «Enabler» der Digitalisierung und leistet damit ihren Beitrag zur Unternehmensstrategie und dem Erreichen der Unternehmensziele.

Wenn wir also von der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sprechen, so ist diese im Zusammenspiel mit der Unternehmensstrategie und IT-Strategie zu betrachten. Ansonsten droht ihr der nahezu sichere Tod, da sie nicht durch die Unternehmensstrategie gefordert und damit gefördert wird und zum anderen Anforderungen an die IT vermutlich nicht erfüllt werden.



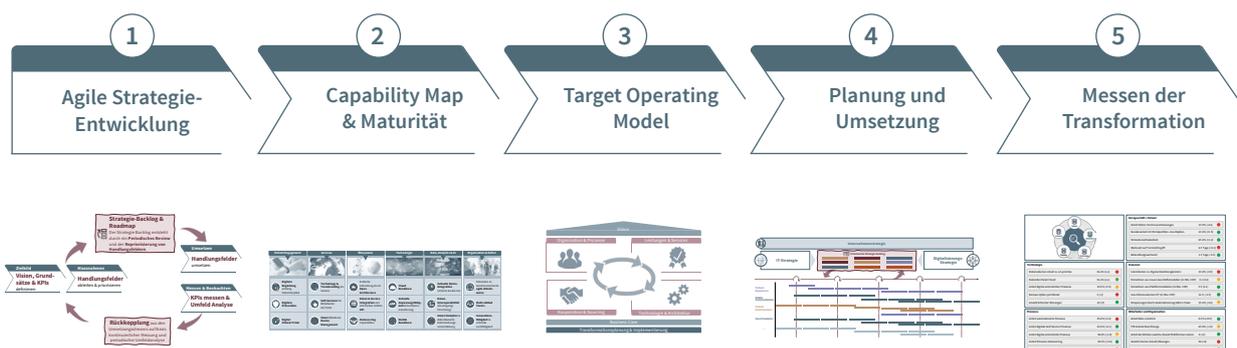
4.2 Dynamisierung der Strategie und deren Umsetzung

Klassischerweise werden Strategien für Zeiträume von etwa fünf Jahren definiert und entsprechende Massnahmen in einem Umsetzungsplan festgehalten. Die Strategie wird als eine Konstante betrachtet und die strategischen Ziele dahinter fortwährend als zu erreichender Benchmark gesehen. Doch in einem sich schnell verändernden Umfeld erscheint das kein erfolgversprechendes Vorgehen zu sein. Wir empfehlen den Prozess daher zu dynamisieren: Es braucht ein initiales Zielbild der Digitalisierung und es braucht einen initialen Katalog von Massnahmen, welche darauf abzielen, dieses Zielbild zu erreichen. Essenziell im weiteren Verlauf ist jedoch, das Zielbild regelmässig, beispielsweise jährlich, einem kritischen Review zu unterziehen. Dabei sind unter anderem Fragen wie «Sind die zugrunde gelegten Annahmen noch zutreffend?» und «Wie hat sich unser Umfeld entwickelt?» zu beantworten. Auf Basis dieses Reviews ist das Zielbild zu schärfen und Massnahmen sind zu repriorisieren beziehungsweise neu aufzugleisen. Mit einem solchen dynamischen Ansatz wird sichergestellt, dass insbesondere den schnellen, technologischen Entwicklungen Rechnung getragen wird.

4.3 Empfehlung zum Vorgehen

Auf dem Weg zum digitalen Spital empfehlen wir einen strukturierten Ansatz zu verfolgen. Im Kontext der digitalen Transformation hat sich ein auf 5 Elemente basierendes Vorgehen bewährt (vgl.  22):

1. **Agile Strategie-Entwicklung:** Die Entwicklung und Umsetzung der Strategie wird dynamisiert und regelmässig einem Review unterzogen.
2. **Capability Map:** Die Capability Map gibt einen Überblick zu den Fähigkeiten, welche die Organisation in Zukunft besitzen möchte. Diese werden einem Maturitäts-Check unterzogen.
3. **Target Operating Model:** Mit Hilfe eines Target Operating Models wird das Zielbild entlang verschiedener Dimensionen (unter anderem Organisation & Prozesse, Leistungen & Services, Kooperation & Sourcing) beschrieben.
4. **Planung & Umsetzung:** Eine agile Roadmap und schlanke Governance bilden die Grundlage für die Umsetzung.
5. **Messen der Transformation:** Eine kontinuierliche Messung erlaubt es situativ gegenzusteuern, einzelne Massnahmen zu stoppen, neue aufzugleisen und den Backlog zu repriorisieren.



Von grosser Bedeutung wird unterdessen die Frage sein, in welcher Sequenz Massnahmen begonnen werden sollen, beziehungsweise welchen Aspekten der Digitalisierung welche Priorität zukommen sollte. Um das Zielbild des digitalen Spitals zu erreichen, sind die drei in Kapitel 1.3 eingeführten Dimensionen zu betrachten. Wir empfehlen folgenden drei Grundsätzen zu folgen:

1. **Kernprozesse vor Supportprozessen:** In erster Linie sollten die Kernprozesse betrachtet werden, denn hier liegt das grösste Potential und die grössten zu erwartenden Mehrwerte für Patienten und Mitarbeitende.
2. **Plattformen vor Einzellösungen:** Das Legen von Grundsteinen sollte priorisiert werden. So kann zum Beispiel der Ausbau einer Wifi-Infrastruktur und die Einführung mobiler Kommunikationslösungen für viele weitere aufzugleisende Massnahmen wichtige Voraussetzung und Plattform sein, auf die aufgesetzt werden kann.
3. **Interne Digitalisierung vor der Digitalisierung nach aussen:** Die digitale Anschlussfähigkeit nach aussen verlangt einen gewissen internen Digitalisierungsgrad. Daher ist die interne Digitalisierung zunächst zu priorisieren – hierbei sind jedoch nicht nur prozessuale und technologische Aspekte von Bedeutung. Vielmehr sind auch kulturelle Aspekte zu betrachten: Die Organisation als Ganzes wird einem Wandel unterzogen.

4.4 Fazit

Das Schweizer Spitalwesen steht vor grossen Herausforderungen. Doch wir stellen fest, dass die Potentiale der Digitalisierung im Gesundheitswesen und im Speziellen von den Spitälern noch kaum ausgeschöpft werden.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Gesundheitswesen wird der Digitalisierungsgrad der Spitäler jedoch zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden: Die Erwartungshaltung von Patienten liegt heute schon in den meisten Fällen über dem, was Spitäler aktuell erfüllen können. Dem Wettbewerb um Fachkräfte in Medizin und Pflege werden sich Spitäler nur dann stellen können, wenn sie eine moderne Arbeitsumgebung bieten. Und schliesslich werden Partner wie Zuweiser und Nachsorger vermehrt nach digitalen Schnittstellen fragen.

Spitäler sollten sich daher dringend mit den Fragen der Digitalisierung auf strategischer Ebene beschäftigen und einen agilen Weg in die Digitalisierung einschlagen. Die vorliegende Studie soll hierzu ein Anstoss sein, als Diskussionsgrundlage dienen und zu kreativen Überlegungen inspirieren.

Literaturverzeichnis

- Angerer, A., Hollenstein, E., & Liberatore, F. (2016). *Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. doi:10.21256/zhaw-1186
- Boissy, A. (14. 07 2020). Getting to Patient-Centered Care in a Post-Covid-19 Digital World: A Proposal for Novel Surveys, Methodology, and Patient Experience Maturity Assessment. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*. doi:10.1056/CAT.19.1106
- Bundesamt für Gesundheit. (2018). Eine umfassende Strategie für das Gesundheitswesen. Abgerufen am 24. 10 2020 von <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/gesundheits-2020/eine-umfassende-strategie-fuer-das-gesundheitswesen.html>
- Bundesamt für Gesundheit. (2019). *Evaluation der KVG-Revision im Bereich der Spitalfinanzierung*. Bern: Bundesamt für Gesundheit.
- Bundesamt für Statistik. (2020). *Spitäler*. Abgerufen am 24. 10 2020 von Spitäler: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheits/gesundheitswesen/spitaeler.html>
- Calvino, F., Criscuolo, C., Marcolin, L., & Squicciarini, M. (2018). A taxonomy of digital intensive sectors. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 14. doi:10.1787/f404736a-en
- Crotty, B. H., & Somai, M. (2020). Digital Engagement: How Serious Are Hospitals? *Journal of General Internal Medicine*, 35, 992–993. doi:10.1007/s11606-020-05718-0
- eHealth Suisse. (2020). *Roadmap EPD*. Abgerufen am 24. 10 2020 von <https://www.e-health-suisse.ch/de/gemeinschaften-umsetzung/umsetzung/roadmap-einfuehrung-epd.html>
- Hufnagl, C., Doctor, E., Behrens, L., Buck, C., & Eymann, T. (2019). Digitisation along the patient pathway in hospitals. *European Conference on Information Systems (ECIS) PROCEEDINGS*. Association for Information Systems.
- Martens, S. (2020). *Auf die Plätze, fertig, EPD!* Abgerufen am 24. 10 2020 von <https://www.netzwoche.ch/stories/2020-03-06/auf-die-plaetze-fertig-epd>
- OECD. (2020). *ICT Access and Usage by Households and Individuals*. doi:10.1787/b9823565-en
- Peacock, S., Reddy, A., Leveille, S. G., Walker, J., Payne, T. H., Oster, N. V., & Elmore, J. G. (2017). Patient portals and personal health information online: perception, access, and use by US adults. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 24(1), 173–177. doi:10.1093/jamia/ocw095
- Schweizerisches Gesundheitsobservatorium. (2011). *Erwachsene Personen mit Erkrankungen: Auswertung des International Health Policy Survey Auswertung des International Health Policy Survey Bundesamtes für Gesundheit (BAG)*.
- Stephani, V., Busse, R., & Geissler, A. (2019). Benchmarking der Krankenhaus-IT: Deutschland im internationalen Vergleich. In *Krankenhaus-Report 2019* (S. 17–32). Berlin: Klauber, Jürgen; Geraedts, Max; Friedrich, Jörg; Wasem, Jürgen;. doi:10.1007/978-3-662-58225-1_2
- Synpulse. (2015). Hinken Schweizer Spitäler der digitalen Transformation hinterher? *Clinicum*, 4, 84–87.
- Synpulse. (2015). Wo stehen Schweizer Spitäler im Social Web? *Clinicum*, 5, 126–129.
- Synpulse. (2016). Versicherer benötigen ein agiles Betriebsmodell. *St. Galler Trendmonitor*, 2, 20–24.
- WHO, OECD, World Bank. (2018). *Delivering quality health services: A global imperative for universal health coverage*.

Über Synpulse

Seit Firmengründung 1996 widmen wir unsere besondere Expertise dem, was unsere Kunden vorrangig beschäftigt. Wir beobachten die aktuellen Markttrends und stellen uns den aktuellen Herausforderungen. So können wir unsere Expertise unmittelbar in neuen Bereichen anwenden und unser Knowhow weiter stärken. Im Rahmen unserer Strategie 2022 verfolgen wir unsere globalen Wachstumsambitionen – wir sehen uns jedoch weiterhin als ein Boutique-Unternehmen mit einem klaren Industriefokus, nämlich der Finanzindustrie und dem Healthcare-Sektor.

Unsere Healthcare-Practice deckt eine Bandbreite an Themen ab, welche sich an der gesamten Health-Value-Chain orientieren. Wir betrachten das gesamte System, vom Leistungserbringer bis zum Kostenträger. Dabei spielen die Vernetzung und Digitalisierung, sowie innovative Ansätze eine massgebende Rolle.

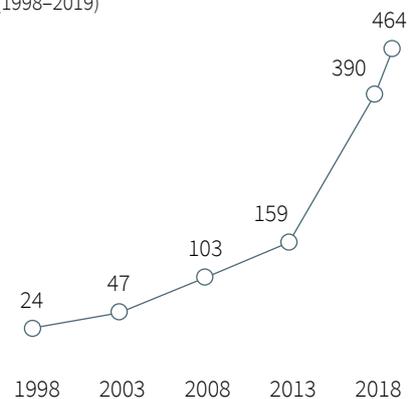
Bei allen strategischen Überlegungen hinsichtlich der Digitalisierung im Gesundheitswesen stellen wir den Patienten mit seinen Bedürfnissen und seiner Anspruchshaltung in heutigen Zeiten in das Zentrum. So sind wir der festen Überzeugung, dass sämtliche strategische Überlegungen und Stossrichtungen darauf basieren müssen, die Qualität der medizinischen Versorgung und das Patientenerlebnis zu verbessern.

Wir sind ein Boutique-Unternehmen, hinterlassen aber einen globalen Fußabdruck. Im Bereich Healthcare sind wir vor allem in der Schweiz, Deutschland und USA aktiv.



Das Vertrauen unserer Kunden führt zu stetigem Wachstum. Unser Team wird an allen Standorten laufend erweitert.

Anzahl Berater
(1998–2019)



Über die Autoren

**Dr. Andreas Wicht**

Associate Partner

Andreas ist seit 2014 für Synpulse tätig und verantwortet den Themenbereich «Digital Hospital». Er bringt mehr als 10 Jahre Beratungs- und Berufserfahrung im Gesundheitswesen mit und führt die beiden Welten Technologie und Medizin zusammen. Dabei rückt er stets den Patienten in den Mittelpunkt aller Überlegungen.

E-Mail: andreas.wicht@synpulse.com

LinkedIn: www.linkedin.com/in/dr-andreas-wicht

**Amelie Exner**

Senior Consultant

Amelie ist seit 2018 für Synpulse tätig und Teil des Synpulse Healthcare Teams. Mit Leidenschaft setzt sie sich für die Digitalisierung im Gesundheitswesen ein und unterstützt unsere Kunden darin, den Fokus auf ihre Kunden – den Patienten – zu richten.

E-Mail: amelie.exner@synpulse.com

LinkedIn: www.linkedin.com/in/amelie-exner

Danksagung

Wir danken allen, die an der Befragung teilgenommen haben.

Namentlich gilt unser Dank ausserdem Johannes Baltruschat und Isabelle Sun für ihr Engagement und ihre Unterstützung bei der Erarbeitung und Auswertung.

Herzlichen Dank für die Unterstützung!

Die Autoren

Impressum

Herausgeber

Synpulse Schweiz AG
Management Consulting
Thurgauerstrasse 32
8050 Zürich
+41 (0)44 802 20 00
info@synpulse.com
synpulse.com

Bildnachweis

Diverse Icons: thenounproject.com

© Copyright

Synpulse Schweiz AG, Zürich 2020

Abdruck – auch auszugsweise – ist
unter Angabe der Quelle gestattet.

synpulse^{MC}
solve·evolve

Schweiz

Zürich (Hauptsitz) | Genf

Deutschland

Düsseldorf | Frankfurt | Ulm

Österreich

Wien

Großbritannien

London

Singapur

Singapur

Hongkong

Hongkong

USA

New York

Slowakei

Bratislava

Philippinen

Manila

Australien

Sydney

info@synpulse.com

synpulse.com

