

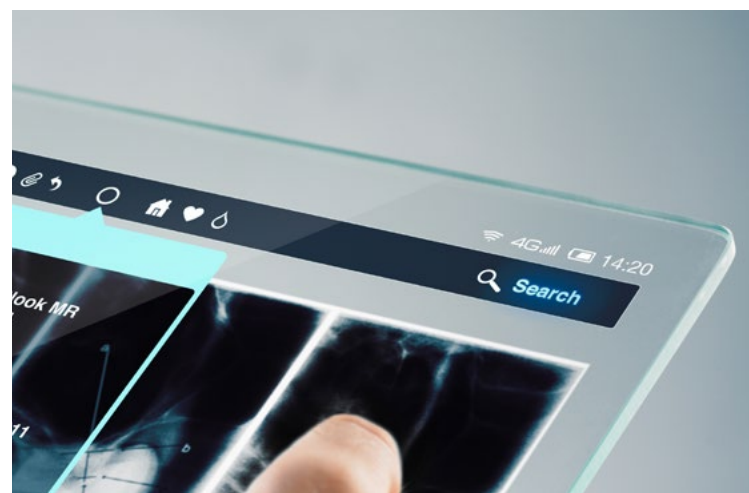
Digitalisierung ist Chefsache

Weshalb die Digitalisierung im Spital ein strategisches Handlungsfeld ist und auf die Agenda des Verwaltungsrats gehört

Digitale Transformation im Spital ist mehr als IT-Beschaffung. Sie ist Teil einer strategischen Vision, die den Patienten ins Zentrum rückt und ihn durch den ganzen Behandlungsprozess begleitet. Sie führt zu mehr Qualität und steigert so das Patientenerlebnis. Damit wird die Digitalisierung für das Spital zu einem Differenzierungsfaktor im härter werdenden Wettbewerb um die Gunst der Patientinnen und Patienten. Gleichzeitig legt sie damit den Baustein für die Zukunft: Aufgrund der Vielzahl an generierten Daten werden dank künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen noch präzisere Diagnosen und individuellere Therapien möglich – auch das im Sinne einer erhöhten Qualität für die Patientinnen und Patienten.

Das Gesundheitswesen steht vor grossen Herausforderungen. Der Trend «ambulant vor stationär» schreitet weiter voran. Hier stellt sich für Spitäler die Frage, wie sie sich bezüglich der Verschiebung vom stationären in den ambulanten Bereich strategisch ausrichten sollen, um trotz tieferer Erträge langfristig erfolgreich bestehen zu können. Nicht zuletzt steigt das Bedürfnis der Patienten nach einer ganzheitlichen Betreuung entlang des gesamten Patientenpfads (integrierte Versorgung). Hier gilt es, die fachübergreifende Versorgung zwischen Leistungsanbietern aus verschiedenen Sektoren stärker abzustimmen und die Zusammenarbeit zu optimieren.

Dabei ist entscheidend, die zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, welche im gesamten Gesundheitswesen und insbesondere bei den Spitälern grosse Potenziale freisetzt. So zeigte bereits im Jahr 2017 eine Studie von KPMG, dass mit konsequenter Ausschöpfung von Digitalisierungspotenzialen im Schweizer Gesundheitswesen Einsparungen von rund CHF 300 Mio. möglich wären. Nur schon vor diesem Hintergrund ist es für die strategische Führung der Spitäler unabdingbar, besagte Potenziale zu eruieren und die Digitalisierung voranzutreiben.



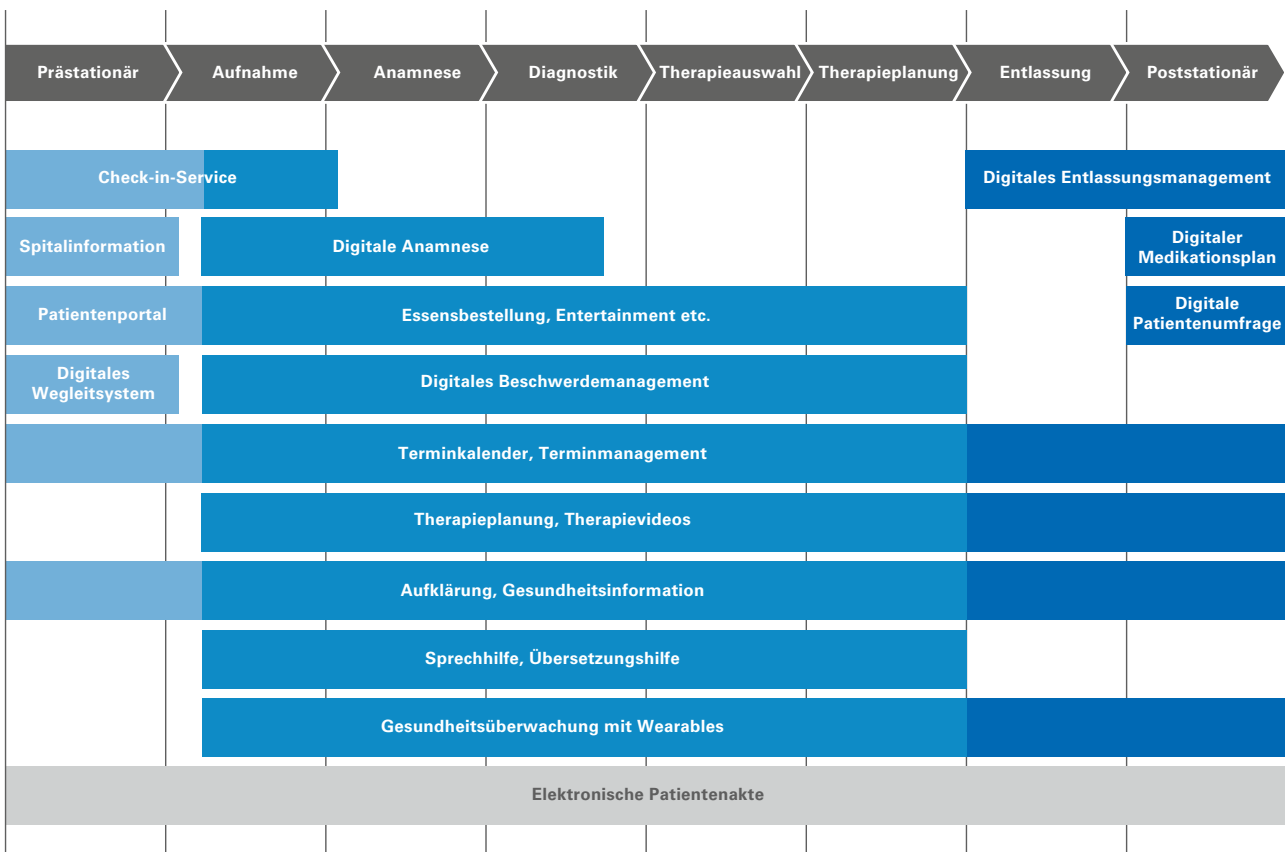


Noch stärkerer Fokus auf die Patienten

Aber die Digitalisierung kann nicht nur kostenseitige Vorteile bringen – sie ermöglicht auch eine qualitativ bessere Versorgung der Patientinnen und Patienten. Hierbei ist insbesondere die konsequente Berücksichtigung des digitalen Patientenpfads von grosser Bedeutung.

Die Spitäler müssen die physischen wie auch die digitalen Berührungspunkte zu ihren Patientinnen und Patienten kennen und steuern, um adressatengerechte Informationen und Dienstleistungen am richtigen Ort zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen. Die Berührungspunkte mit dem jeweiligen Leistungserbringer lassen sich dabei über das Instrument des Patientenpfads («Patient Journey») identifizieren und steuern.

Der Patientenpfad bildet die persönlichen wie auch die digitalen Interaktionen zwischen dem Patienten und dem Spital ab und stellt den Weg des Patienten durch alle Phasen seiner Behandlung dar. Der sogenannte «Digital Patient Journey» umfasst dabei all das, was der Patient insbesondere unter Verwendung von digitalen Technologien im Kontakt zum Leistungserbringer erfahren kann. In der untenstehenden Grafik wird beispielhaft ein entsprechender Patientenpfad abgebildet:



«Richtig eingesetzt, können KI-Systeme deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Qualität und Effizienz der Patientenversorgung sowie Kostenreduktionen bewirken.»

Zur Umsetzung eines digitalen Patientenpfads benötigt das Spital eine auf die Patienten ausgerichtete technologische Infrastruktur, die den Patienten und die Patientin vor, während und nach dem Krankenhausaufenthalt mit einer Vielzahl an Dienstleistungen und Informationen begleitet und unterstützt. Die Patientinnen und Patienten können über den Einsatz dieser digitalen Technologien in den klinischen Informationsfluss eingebunden werden und von den digitalen Möglichkeiten der Interaktion profitieren.

Erfolgsfaktor «Strategie»

Um die Erfahrung der Patientinnen und Patienten vor und während des gesamten Pfads aufzuzeichnen, zu verbessern und letztendlich optimal auf deren Bedürfnisse auszurichten, muss das Spital zunächst einige strategische, organisatorische und technische Grundvoraussetzungen schaffen. Hierbei ist der Verwaltungsrat vor allem gefordert, die entsprechenden strategischen Weichen zu stellen, welche eine operative und technische Umsetzung erst ermöglichen.

Es ist hierfür unabdingbar, eine zielführende Vision und Strategie festzulegen. Nur so können in Spitälern das Interesse und die Unterstützung für gemeinsame digitale Bestrebungen, wie die Einführung eines digitalen Patientenpfads, geweckt werden. Dabei sollte das digitale Zielbild die Werte des Spitals aufgreifen und sich an den eigenen Fähigkeiten sowie der Ausrichtung des Spitals orientieren.

Angesichts der Vielzahl von Optionen müssen sich die Entscheidungsträger im Spital jedoch fragen, welche Ziele die digitale Transformation des Spitals wirklich vorantreiben und daher priorisiert werden sollten. Dabei müssen sie sich enger als bisher an den Bedürfnissen und Wünschen der Patientinnen und Patienten ausrichten: Sie müssen sich auf konkrete Anwendungsfälle konzentrieren und diese als Fokus zur Ausrichtung des Spitals im Sinne der Patientenzentrierung nutzen. Dies gilt es innerhalb einer umfassenden Strategie anhand konkreter, messbarer Ziele zu erfassen und abzubilden, um eine konsequente Neuorientierung des Spitals herbeizuführen.

Effizienzsteigerung dank künstlicher Intelligenz

Als Erweiterung der bisher fokussierten digitalisierten Transformation wird auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) immer mehr an Bedeutung gewinnen. In einer Welt riesiger Datenmengen ermöglichen KI-Systeme den Expertinnen und Experten im Gesundheitsbereich, ihre Arbeit genauer und effizienter zu bewältigen. Richtig eingesetzt, können KI-Systeme deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Qualität und Effizienz der Patientenversorgung sowie Kostenreduktionen bewirken – von der Radiologie über die klinische Versorgung bis hin zu administrativen Prozessen in Spitälern und bei Versicherungen. Derzeit ist die automatisierte medizinische Bilddiagnose eine der erfolgreichsten Domänen medizinischer KI-Anwendungen. Viele Fachbereiche – darunter Radiologie, Augenheilkunde, Dermatologie und Pathologie – sind auf solche bildbasierten Diagnosen angewiesen. Beispielsweise kann die KI-basierte Identifikation von Krankheitsbildern auf Röntgenaufnahmen bereits genauere Ergebnisse liefern, als dies durch medizinisches Fachpersonal möglich ist.





KI bietet auch Forschenden unzählige Möglichkeiten. Durch maschinelles Lernen können schneller als je zuvor neue Wirkstoffe und Therapien entwickelt und optimal auf die Patientinnen und Patienten abgestimmt werden. Nebst technischen Fortschritten bietet KI auch die Möglichkeit, den Menschen vermehrt in den Fokus zu stellen. Dazu folgendes Beispiel: Wenn KI für klinische Routineaufgaben eingesetzt wird, führt dies bei Ärztinnen und Ärzten zu Zeitersparnissen und ermöglicht es ihnen, sich auf ihre Patientinnen und Patienten sowie auf anspruchsvollere Aufgaben zu fokussieren.

Allerdings bringt das Voranschreiten von KI im Gesundheitswesen grosse Herausforderungen mit sich: Entscheidungen werden nicht mehr ausschliesslich von Menschen, sondern teilweise oder gänzlich von «Maschinen» getroffen.

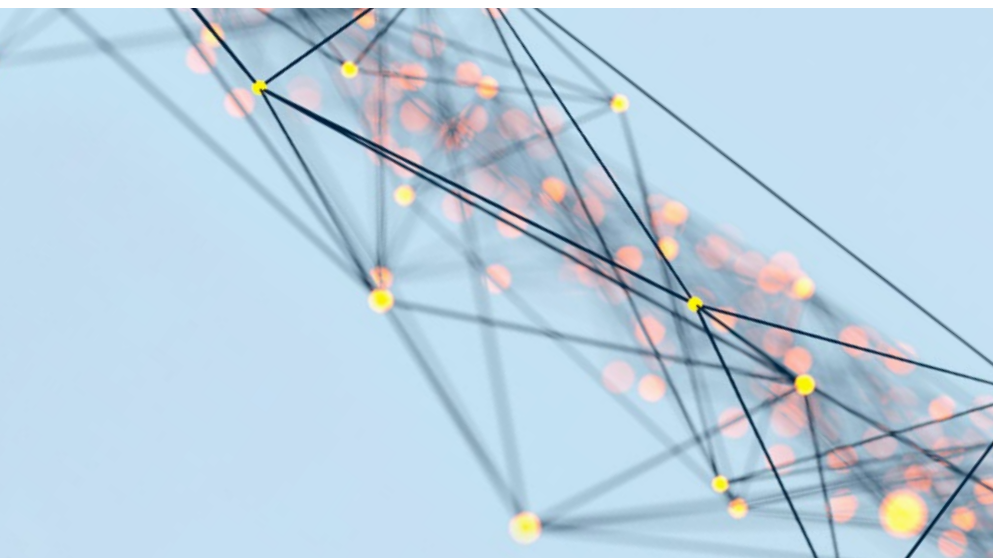
Fragestellungen in Bezug auf die Verantwortlichkeiten, die Transparenz der Entscheidungen sowie die Zustimmung und die Privatsphäre der Patientinnen und Patienten sind heute noch nicht abschliessend geklärt.

Die Schwierigkeit und die Komplexität solcher Herausforderungen zeigen sich am Beispiel der Transparenz: Viele KI-Algorithmen, die für die Bildanalyse verwendet werden, sind beinahe unmöglich zu interpretieren oder zu erklären. Somit sind die kontrollierenden Augen der Ärztin oder des Arztes wichtiger denn je. Und dennoch: Die Logik hinter einer Entscheidung wird gegenüber den Patientinnen und Patienten nicht immer begründet werden können. Dies birgt das Risiko, dass falsche KI-Entscheidungen unentdeckt bleiben und diese Technologie von den Patientinnen und Patienten sowie dem Fachpersonal als unzuverlässig oder nicht vertrauenswürdig erachtet wird.

Es ist klar: KI bietet enorme Potenziale. Wie mit jeder Technologie muss diese schrittweise etabliert werden. Dabei wird es auch zu Misserfolgen kommen. Solche sind aber notwendig, denn nur so kann das Vertrauen in die Chancen von KI gestärkt und der Blick für mögliche daraus resultierende Gefahren geschärft werden. Die Rolle des Menschen – und der Ärztinnen und Ärzte im Speziellen – wird wichtiger denn je: Sie setzen die Massstäbe, um diese Anwendungen zu kontrollieren und zum Wohle des Patienten einzusetzen. Dafür ist ein multidisziplinärer und integrativer Ansatz über das Gesundheitswesen hinaus gefordert. Denn eines ist sicher: Dieses Ziel ist nur gemeinsam zu erreichen. Die strategische Führung der Spitäler kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten, in dem sie die Etablierung der entsprechenden Technologien unterstützt und die strategischen Voraussetzungen dafür schafft.

Wo stehen die Spitäler?

Die Digitalisierung bietet enorme Potenziale. Allerdings fühlen sich heute viele Spitäler ungenügend auf die digitale Transformation vorbereitet. So zeigen Ergebnisse aus einer Studie von KPMG aus dem Jahr 2021, dass sich Schweizer Spitäler zum Teil schlechter auf die digitale Transformation vorbereitet fühlen, als dies noch 2019 der Fall war. Keines der befragten Spitäler gab an, «sehr gut» gewappnet zu sein, um die Herausforderungen ihrer digitalen Transformation meistern zu können. Des Weiteren sank die Anzahl der Spitäler, welche sich 2019 noch als «befriedigend» vorbereitet eingestuft hatten, von ca. 47 auf 35 Prozent im Jahr 2021. Jedes fünfte Spital gab sogar an, lediglich «ausreichend» oder nur «mangelhaft» für die digitale Transformation befähigt zu sein.





Grundsätzlich ist dies aus Sicht von KPMG nicht verwunderlich, da die organisatorische Entwicklung bezüglich der digitalen Transformation zwangsläufig zu einem umfassenderen Verständnis der Tragweite und der damit einhergehenden Standortbestimmung/Selbsteinschätzung der Spitäler hinsichtlich der Herausforderung der digitalen Transformation führt. Des Weiteren werden durch die Umsetzung von Digitalisierungsinitiativen Hindernisse sichtbar, die zuvor nicht als solche erkannt wurden.

Umso wichtiger ist es, dass die digitale Transformation von der strategischen Führung des Spitals nun konsequent angegangen wird. Hier bietet die digitale Transformation wichtige Anknüpfungspunkte wie den digitalen Patientenpfad sowie den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Es obliegt dem Verwaltungsrat eines jeden Spitals diese Entwicklungen vorausschauend und konsequent voranzutreiben, um den steigenden Anforderungen auch in Zukunft begegnen zu können.



Marc-André Giger

Director, Sektorleiter Öffentliche Verwaltung

+41 58 249 21 11
marcandregiger@kpmg.com

Zusammenfassung

Die Digitalisierung einer Klinik oder eines Spitals wird je länger desto mehr zu einem strategischen Differenzierungsfaktor. Deshalb ist es für Verwaltungsräte essenziell, dass sie sich mit dem Thema beschäftigen.

Unsere Anregungen dazu:

- Lassen Sie sich von Best-in-Class-Ansätzen inspirieren. Sehen Sie sich gute Beispiele an, bei denen die Digitalisierung konsequent auf den Patienten ausgerichtet ist.
- Stellen Sie sicher, dass eine solide Basis vorhanden ist. Nur mit einem funktionierenden Klinik-Informationssystem als «Back-Bone» lassen sich die Patientenpfade nachhaltig digital gestalten.
- Starten sie Pilotversuche mit einzelnen Applikationen und versuchen Sie nicht den «Big Bang» über die ganze Klinik hinweg. So sammeln Sie Schritt für Schritt Erfahrungen, erzielen erste Erfolge und vermeiden grosse finanzielle «Leerläufe».

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter kpmg.ch/blc.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.