

Stephan Sigrist

# Lost in Translation

Warum eine leistungsfähige Gesundheitsversorgung nicht mehr ohne patientenorientierte Netzwerke auskommen kann

**Die Medizin behandelt nicht mehr nur Kranke, sondern auch Gesunde. Aus dem Patient wird ein Konsument, die Gesundheit zum Produkt. Die wachsende Angebotsvielfalt und die Einzelinteressen der Stakeholder machen den Gesundheitsmarkt immer komplexer. Für mehr Qualität und Transparenz braucht es neue Netzwerke zwischen Anbietern und Nachfragern.**

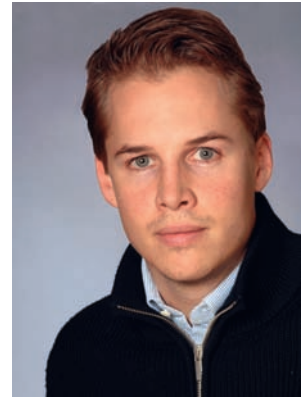
In der entwickelten Welt gehört Gesundheit heute zu den wichtigsten gesellschaftlichen Werten. In den letzten Jahrhunderten und Jahrzehnten wurde die Gesundheitsversorgung in den Industrienationen massiv ausgebaut, die Lebenserwartung steigt kontinuierlich. Trotzdem stehen die Gesundheitssysteme unter zunehmender Kritik. Bevölkerung und Politik beklagen die wachsenden Gesundheitskosten, die Wirtschaft die fehlende Effizienz und die Leistungserbringer mangelhafte Infrastrukturen und mangelhafte Qualität bei der Versorgung von Patienten. Zu Recht. Eine Vielzahl neuer Medikamente bringt trotz hohen Entwicklungskosten eine kaum nennenswerte Verbesserung der Wirksamkeit. Das Beispiel der Gesundheitsversorgung in den USA zeigt, dass hohe Ausgaben nicht zwingend auch hohe Qualität zur Folge haben. Würde ein Laptop durch das Gesundheitssystem statt durch die Computerbranche hergestellt, so beliefe sich der Stückpreis gemäss dem Wirtschaftsstrategen Michael

**Das Beispiel der Gesundheitsversorgung in den USA zeigt, dass hohe Ausgaben nicht zwingend auch hohe Qualität zur Folge haben**

Porter auf 50 000 Dollar. Angesichts dieser Befunde erstaunt es nicht, dass zusehends Zweifel aufkommen, ob den im Gesundheitswesen jährlich eingesetzten Mitteln ein angemessener Nutzen gegenübersteht, dass Politik und Gesellschaft radikale Sparmassnahmen fordern und Experten vor einem Kollaps der Gesundheitsversorgung warnen.

Die Ursachen für die Probleme im Gesundheitswesen liegen auf mehreren Ebenen: Die negative Dynamik der gesellschaftlichen und politischen Debatte sowie die Parti-

kularinteressen der verschiedenen Stakeholder im Gesundheitssystem gelten als zentrale Hindernisse für die Umsetzung von neuen Konzepten und Reformen. Obschon Systemkritik am Gesundheitswesen gerechtfertigt und notwendig ist, trübt der Fokus auf negative Aspekte des Gesundheitssystems den Blick auf dessen eigentliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung als wirtschaftlicher Wachstumstreiber eines Landes und Basis für eine hohe Lebensqualität. Ein Hauptkritikpunkt ist auch die langjährige Ausrichtung auf ein selbstreferentielles Gesundheitssystem, wobei dessen eigentliche Aufgabe, die Qualität der Patientenversorgung, in den Hintergrund getreten ist.



Stephan Sigrist

## Interdisziplinäres Verständnis des Wandels

Handlungsfelder bestehen einerseits in der Optimierung von Prozessen und Schnittstellen, andererseits in der Schaffung neuer Angebote, Produkte und Dienstleistungen, die eine qualitativ bessere Gesundheitsversorgung ermöglichen. Um mögliche Massnahmen zu erwägen, ist es primär notwendig, eine Vorstellung von den Rahmenbedingungen der Zukunft zu entwickeln.

Der Wandel im Gesundheitswesen basiert auf einer Vielzahl von Einflussfaktoren aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Technologie. Um die Dimensionen der Veränderung zu erfassen, ist ein interdisziplinäres Forschungsverständnis notwendig. Zusammenfassend lassen sich vier elementare Tendenzen festhalten:

*1. Der Fortschritt in der biomedizinischen Forschung sowie neue diagnostische Möglichkeiten legen die Grundlage für spezifische Therapien und die frühe Erkennung von Krankheitsrisiken.*

Das bessere Verständnis von molekularen Prozessen bei der Entstehung von Krankheiten ermöglicht in der Pharmaentwicklung spezifisch auf den Patienten zugeschnittene Medikamente, die langfristig eine bessere Behandlung von komplizierten Erkrankungen wie Krebs oder Alzheimer versprechen. Die Erkenntnisse aus der Sequen-

---

Mit der präziseren Diagnostik steigt der Anteil der potentiell Kranken, da bei fast jedem Menschen bestimmte Veranlagungen für Krankheiten feststellbar sind.

---

zierung des menschlichen Genoms schlagen sich primär in Form einer präziseren Diagnostik nieder. Diese ermöglicht eine frühzeitige Erkennung von Anomalitäten und eine entsprechende Behandlung. Doch mit der präziseren Diagnostik steigt auch der Anteil der potentiell Kranken, da bei fast jedem Menschen bestimmte Veranlagungen für Krankheiten feststellbar sind. Dies kann dazu führen, dass eine wachsende Zahl der Menschen in Zukunft als potentiell krank diagnostiziert wird – gesund wäre nur noch, wer nicht untersucht wurde.

*2. Die steigende Lebenserwartung und andere Lebensgewohnheiten führen zu neuen Nachfragestrukturen.*

Die steigende Lebenserwartung führt zu einer Geriatriisierung des Gesundheitswesens. Das Krankheitsspektrum verschiebt sich in Richtung von chronisch-degenerativen Erkrankungen. Zudem wächst die Häufigkeit der Multimorbidität, deren Behandlung länger und schwieriger ist. Neben der Zunahme von altersbedingten Erkrankungen wächst die Zahl von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und andern sogenannten Zivilisationskrankheiten, die auf den Lebensstil eines Menschen zurückzuführen sind. Die Zunahme an Fettleibigkeit und der Mangel an Bewegung erhöhen beispielsweise die Gefahr, an Diabetes zu erkranken; Rauchen ist eine der häufigsten Todesursachen. Die Art und Weise, wie jemand lebt, wird so zu einem wesentlichen Einflussfaktor auf die Gesundheit. Als Folge wächst die Bedeutung der Eigenverantwortung jedes Einzelnen.

*3. Gesundheit wird ganzheitlich definiert.*

Gesundheit wird nicht mehr allein über körperliche Kriterien definiert. Auf das biomedizinische Gesundheitsmodell folgt das biopsychosoziale Gesundheitsmodell, in dem auch psychische und soziale Faktoren bei der Diagnose und der Krankheitsbehandlung berücksichtigt werden. Neben der Komplementärmedizin öffnen sich auch immer mehr naturwissenschaftliche Disziplinen einem ganzheitlicheren Forschungsansatz. Insbesondere durch die Erkenntnisse der Neurologie lässt sich das Zusammenspiel von Geist und Zellen besser verstehen.

Das Modell der Entwicklung von Krankheiten (Pathogenese) wird in Zukunft ersetzt durch ein erweitertes Erklärungsmodell, in welchem die Erhaltung der Gesundheit im

Vordergrund steht (Salutogenese). Dies hat Auswirkungen auf die Art, wie der Mensch mit Gesund- und Krankheit umgeht, welche Heilungsmethoden bevorzugt und welche Erwartungen an die Gesundheit gestellt werden.

*4. Die Logik der Konsumgütermärkte prägt den Gesundheitsmarkt.*

Mit der Ökonomisierung der Gesellschaft werden die Mechanismen der Konsumgütermärkte auf den Gesundheitssektor übertragen. Aus Patienten werden Konsumenten, die nicht nur von ihren Krankheiten geheilt werden, sondern vermehrt auch ihre persönlichen Bedürfnisse befriedigen wollen. Davon betroffen sind auch die Leistungserbringer wie Ärzte, Spitäler, Apotheken und Pharmaunternehmen. Mit der damit verbundenen Individualisierung des Gesundheitswesens werden Gesundheits-

---

Aus Patienten werden Konsumenten, die nicht nur von ihren Krankheiten geheilt werden, sondern vermehrt auch ihre persönlichen Bedürfnisse befriedigen wollen

---

modelle selbst gewählt und nach eigenen Vorstellungen kombiniert. Als Folge werden Patienten künftig eine aktivere Rolle im Behandlungsprozess einnehmen, Ärzte vermehrt informierten Kunden gegenüberstehen, die eine persönlichere Betreuung verlangen. Der Patient wird in Zukunft zur zentralen Entscheidungsinstanz bei Gesundheitsfragen.

**Fragmentierung des Angebotsspektrums – der Wunsch nach Einfachheit und Orientierung wächst**

Als Folge des medizinischen und technischen Fortschritts, der Veränderung der Nachfragerbedürfnisse sowie der wachsenden Bedeutung der Prävention erfährt der Gesundheitsmarkt eine massive Erweiterung des Angebotsspektrums. Neben dem Wachstum des traditionellen Gesundheitsmarkts, der sich auf die Heilung von Krankheit beschränkt, entwickelt sich ein erweiterter Markt für Gesundheit, bei dem die aktive Erhaltung von Gesundheit im Zentrum steht. Anbieter aus der Konsumgüterbranche oder Dienstleister wie Fitnesszentren und Tourismusanbieter erkennen das Potential des neuen Marktsegments. Mit der Differenzierung des Angebotsspektrums, dem neuen Wissen über Gesundheit und Krankheit und dem steigenden Kostendruck wächst die Komplexität für den Patienten. Der Entscheid, aus der Vielzahl von Optionen

die richtige Behandlungsform zu finden, wird immer schwieriger. Die bestehenden Orientierungshilfen und Übersetzungsleistungen von Leistungserbringern, Industrie, Versicherungen und Behörden genügen dem wachsenden Wunsch nach Transparenz nicht. Wer im Internet nach verständlichen und glaubwürdigen Informationen sucht, wird nicht fündig. Doch auch für Anbieter wird es schwieriger, im dynamischen Umfeld die richtigen Schnittstellen zu ändern Anbietern zu bestimmen. Auf beiden Seiten entstehen Überforderung, Unzufriedenheit und Ängste – der Ruf nach mehr Orientierung, Klarheit und Überschaubarkeit wird laut. Das wachsende Bedürfnis nach Einfachheit schlägt sich in der Nachfrage nach neuen «Suchkonzepten» nieder, nach Navigationssystemen für das Gesundheitswesen.

### Qualität, Effizienz und Transparenz durch Kooperation

Die Herausforderung der Qualitätsoptimierung und der Effizienzsteigerung im Gesundheitswesen erfordert eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen Leistungserbringern, Industrie, Versicherungen und dem Gesetzgeber. Einzelne Anbieter können den wachsenden Ansprüchen und den verschiedenen Patientenbedürfnissen allein nicht gerecht werden. Die Schaffung von Netzwerken wird mittelfristig für die Verbesserung der Leistung, der Transparenz, den Transfer von Technologien sowie für die Adaption von Methoden und Prozessen aus verwandten Branchen unabdingbar sein. Im Zentrum solcher Netzwerke muss aber letztlich der Patient stehen. Neben Kooperationen im Bereich der Kosten-Nutzen-Transparenz gilt es, die Zusammenarbeit primär auf den eigentlichen Mehrwert für den Nachfrager auszurichten.

Einzelne Branchen in der Forschung profitieren seit langem von den Kompetenzen anderer Anbieter. In der Arzneimittelforschung vernetzen sich Pharmaunternehmen mit spezialisierten Forschungsinstitutionen und kaufen einzelne Technologien gezielt ein. Damit kann ein Unternehmen seine Kompetenz in einem Therapiegebiet schnell erweitern, ohne dieses Wissen in einem langwierigen internen Prozess aufbauen zu müssen. Auch bei den Leistungserbringern haben sich Kooperationen seit langem als Massnahme zur Qualitätssteigerung etabliert.

Mit der Ausweitung des Gesundheitsmarkts auf neue Branchen und Anbieter eröffnen sich neue Kooperationsmöglichkeiten. Lebensmittelhersteller greifen beispielsweise im Bereich von Functional Food auf die Kompetenzen von Biotechunternehmen zurück, Apotheken und Drogerien arbeiten vermehrt mit Herstellern von Lebensmitteln und Kosmetika zusammen. Neben der Produkt-

entwicklung wird auch der Wissenstransfer über Prozesse zwischen verschiedenen Branchen wichtiger. Zum Beispiel können Analogien aus der Automobilindustrie helfen, Arbeitsabläufe in Spitälern effizienter zu gestalten und deren Qualität zu erhöhen. Spitäler und Ärzte suchen auch gezielt Partnerschaften mit dem Einzelhandel, um diesen über wichtige Gesundheitsthemen zu informieren.

Neben strategischen Partnerschaften gilt die Informationstechnologie als zentraler Treiber für die Bildung von patientenorientierten Netzwerken. Die interaktive Kommunikation der Telemedizin kann die Art und Weise verändern, mit welcher Patienten behandelt, operiert, überwacht und beraten werden. Anbietern von Dienstleistungen werden sich neue Möglichkeiten eröffnen, indem sie über die Einbeziehung von Kundendaten mittels interaktiver Kanäle persönliche Betreuung leisten können. Weil es immer wichtiger wird, die Vernetzung und den Austausch von Informationen einfach und effizient zu gewährleisten, steigt die Bedeutung der elektronischen Verwaltung von Daten. Lösungsansätze wie die sogenannten elektronischen Patientenkarten, welche die ge-

---

### Mit der Ausweitung des Gesundheitsmarkts auf neue Branchen und Anbieter eröffnen sich neue Kooperationsmöglichkeiten

---

samte Krankheitsgeschichte eines Patienten speichern können, zeichnen den Weg in die Zukunft. Bevor diese konkreten Massnahmen die gewünschten Effekte für den Patienten erzielen, braucht es aber eine erweiterte Definition des Gesundheitswesens sowie eine Anpassung der grundlegenden Ziele und Strategien.

Dr. sc. ETH Stephan Sigrist  
 W.I.R.E. (Web for Interdisciplinary Research & Expertise)  
 Think Tank für Life Science, Wirtschaft & Gesellschaft  
 Bank Sarasin & Cie  
 Collegium Helveticum ETH und Universität Zürich  
 Löwenstrasse 11  
 8022 Zürich  
 stephan.sigrist@collegium.ethz.ch

Collegium Helveticum  
 In gemeinsamer Trägerschaft von ETH und Universität Zürich  
 Semper-Sternwarte  
 Schmelzbergstrasse 25  
 8092 Zürich  
 www.healthhorizons.ch