



1

Megatrends und die Auswirkungen auf die Krankenhausversorgung: Vernetzung, Digitalisierung und Fachkräftemangel

Daniel Dettling

Die deutschen Krankenhäuser haben maßgeblich zur Bekämpfung der Corona-Pandemie beigetragen. Zu einer Überlastung des Gesundheitssystems wie in anderen Industrieländern ist es nicht gekommen. 80 Prozent aller stationär behandelten Corona-Patienten wurden in Krankenhäusern der Grund- und Regelversorgung behandelt. Dennoch stehen die deutschen Kliniken vor grundlegenden Veränderungen, an deren Ende statt der heute 1.900 Häuser nur noch 1.200 stehen könnten. Es geht um eine Neuaufstellung der Gesundheitsversorgung, die von einer Reihe von Megatrends angetrieben wird. Die Krankenhausversorgung wird vernetzter und patientenorientierter. Die Verweildauern in Krankenhäusern werden kürzer. In der ländlichen Versorgung wird Telemedizin eine größere Rolle spielen. Krankenhäuser, insbesondere die Universitätskliniken, werden sich zu Zentren regionaler Versorgungsverbände weiterentwickeln.

1.1 Das geteilte Gesundheitssystem

Das deutsche Gesundheitssystem ist im internationalen Vergleich durch eine Besonderheit charakterisiert: es ist zweigeteilt zwischen stationärer und ambulanter Versorgung. Die Folge ist ein reaktives Krankheitsbehandlungssystem und kein proaktives Gesundheitsförderungssystem (Bundesverband Managed Care 2022). Ein System mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und Vergütungsmodalitäten führt zu erheblichen Schwächen: Überversorgung, Effizienzverluste und mangelnde Patientenorientierung. In 16 Bundesländern mit rund 1.900 Kliniken und fast 100 Krankenkassen werden 411 Milliarden Euro (2021) verteilt, was zwölf Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts entspricht. Die Zweiteilung der Gesundheitsversorgung in ambulant und stationär erzeugt enorme Kosten und bindet Ressourcen. Die zuneh-

mende Spezialisierung hat dazu geführt, dass keiner mehr den gesamten Menschen im Blick hat, und auch keine Verantwortung für bessere Gesundheitsoutcomes übernehmen muss oder will.

Trotz zahlreicher Reformansätze hat sich an dem zweigeteilten System nichts Grundlegendes geändert. Statt um Patienten und einen Wettbewerb um die besten Ideen und Lösungen geht es um Geld und Besitzstände. Kein Akteur ist heute in der Lage, die Strukturen so zu gestalten, dass Versorgung aus einer Hand möglich ist. Stattdessen verharren die Akteure in einer Wartestellung und optimieren den jeweils eigenen Nutzen. Der Patient bleibt passiver Empfänger von Leistungen und ist nicht aktiver Beteiligter und Produzent von Gesundheit. Die Versorgung insbesondere der steigenden Zahl von chronisch erkrankten Patienten fordert die Krankenhäuser heraus. Die Unterstützung ihres Selbsthilfemanagements auch durch digitale Lösungen wird dabei zur neuen Aufgabe der Häuser.

1.2 12 Megatrends als Treiber der Veränderung

In Zukunft muss es nicht nur um den einzelnen Patienten, sondern auch um seine Umgebung gehen. In einem offenen System wie der Gesundheitsversorgung spielen Megatrends und ihr Verständnis eine entscheidende Rolle (Roche Pharma AG 2020, Zukunftsinstitut 2022) (s. Abb. 1).

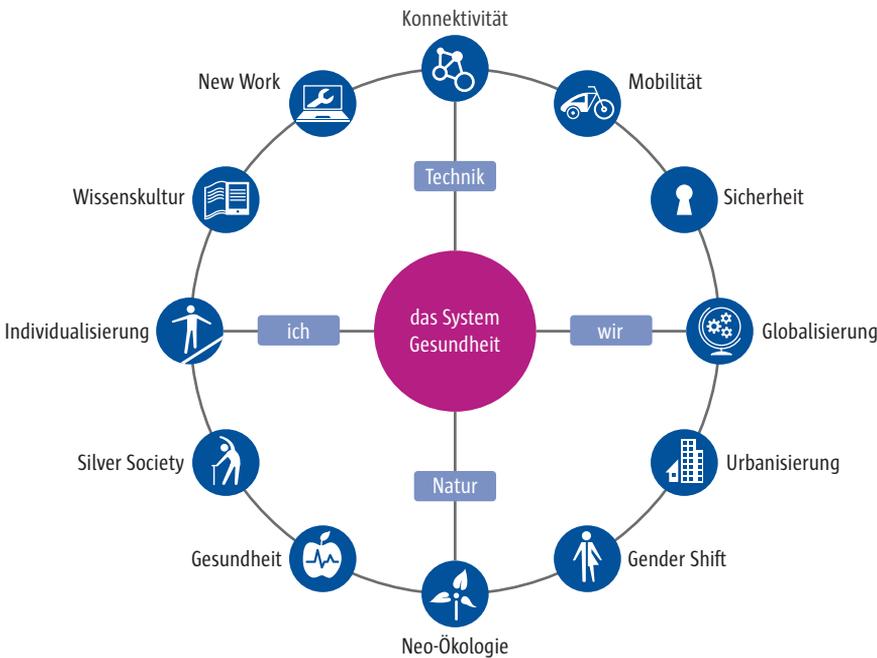


Abb. 1 Einflussfaktoren auf das Gesundheitssystem der Zukunft (Roche Pharma AG 2020)

1.2.1 Konnektivität

Konnektivität ist der wirkungsmächtigste Megatrend unserer Zeit. Das Prinzip der Vernetzung dominiert den gesellschaftlichen Wandel und eröffnet ein neues Kapitel in der Evolution der Gesellschaft. Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben grundlegend, reprogrammieren soziokulturelle Codes und lassen neue Lebensstile und Verhaltensmuster entstehen. Um diesen fundamentalen Umbruch erfolgreich zu begleiten, brauchen Organisationen neue Netzwerkkompetenzen und ein ganzheitlich-systemisches Verständnis des digitalen Wandels. In Bezug auf das System Gesundheit kommt der Konnektivität eine Schlüsselrolle zu: Digitalisierte und hochgradig vernetzte, intelligente Anwendungen heben unser Gesundheitssystem auf das nächste Level. Davon profitieren auch Krankenhäuser und ihre Träger. Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) wird zum Enabler einer neuen Gesundheitswelt. Interoperabilität wird bei der Zusammenarbeit eine zentrale Rolle spielen.

1.2.2 Individualisierung

Individualisierung ist das zentrale Kulturprinzip der westlichen Welt und entfaltet seine Wirkungsmacht zunehmend global. Der komplexe Megatrend hat in vielen Wohlstandsnationen seinen vorläufigen Peak erreicht und ist Basis unserer Gesellschaftsstrukturen geworden. Der Megatrend codiert die Gesellschaft um: Er berührt Wertesysteme, Konsummuster und Alltagskultur gleichermaßen. Im Kern bedeutet Individualisierung die Freiheit der Wahl. Ihre Auswirkungen sind jedoch komplex und bringen sowohl scheinbare Gegentrends wie eine Wir-Kultur als auch neue Zwänge hervor. In der Gesundheitswelt der Zukunft muss und will sich der Einzelne individuell wiederfinden und gleichzeitig als Teil eines gesunden Systems erleben. Auch die Behandlungsmethoden werden künftig immer individualisierter, die Medizin hochgradig personalisiert. Krankenhäuser reagieren auf diesen Wandel mit einer modernen Arbeits- und Unternehmenskultur.

1.2.3 Globalisierung

Handelskriege, diplomatische Krisen, Cyber-Angriffe, internationale Konzernmächte – die Globalisierung wird heute allzu oft als Problem wahrgenommen. Doch die Herausforderungen, die mit einer immer komplexeren, weil zunehmend vernetzten Welt verbunden sind, dürfen nicht den Blick auf die positiven Effekte verstellen, die die Globalisierung bewirkt. Denn während die Politik noch versucht, globale Prozesse mit alten nationalstaatlichen Mechanismen zu regulieren, ist die Weltgesellschaft längst auf dem Weg in die Zukunft des 22. Jahrhunderts. Viele aktuelle Trends von der Postwachstumsökonomie über den Direkthandel zwischen supranationalen Erzeugern und Verbrauchern bis hin zum Aufstieg der Generation Global verstärken die globale Dynamik, die das internationale System in den kommenden Jahren weiter in eine progressive Richtung bewegt. Die Gesundheitssysteme sind global bereits so eng verflochten, dass lokale Alleingänge nicht nur wirtschaftlich unsinnig sind, sondern – viel schlimmer – die Gesundheit der Weltbevölkerung bedrohen. Die COVID-19-Pandemie hat das eindrücklich vor Augen geführt. Für die Krankenhäuser

führt dies zu einer verstärkten Vernetzung und Zusammenarbeit auch über Ländergrenzen hinweg.

1.2.4 Neo-Ökologie

Das Umweltbewusstsein wird zum systemischen Treiber und unter dem Namen Neo-Ökologie zum Mainstream. Ernährung, Energiewende, Green Deal – der Megatrend Neo-Ökologie reicht in jeden Bereich unseres Alltags hinein. Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Unternehmensstrategien – selbst wenn nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, entwickelt er sich nicht zuletzt aufgrund technologischer Innovationen mehr und mehr zu einem der wirkmächtigsten Treiber unserer Zeit. Die Neo-Ökologie sorgt nicht nur für eine Neuausrichtung der Werte der globalen Gesellschaft, der Kultur und der Politik; sie verändert auch unternehmerisches Denken und Handeln in seinen elementaren Grundfesten und damit nachhaltig das System Gesundheit. In den nächsten Jahren werden wir erleben, wie der Klimawandel unser Wirtschaftssystem genauso wie unsere individuelle Vitalität bedroht und die Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor neue Herausforderungen stellt. Auch die Krankenhäuser müssen die Balance aus ökonomisch und ökologisch gesund neu austarieren und sich der Herausforderung der Klimaneutralität stellen.

1.2.5 Urbanisierung

Städte sind die Staaten von morgen. Immer mehr Menschen leben weltweit in Städten und machen sie zu den mächtigsten Akteuren und wichtigsten Problemlösern einer globalisierten Welt. Doch Städte sind mehr als Orte. Urbanisierung beinhaltet mehr als den Wandel von (Lebens-)Räumen. Durch neue Formen der Vernetzung und Mobilität wird Urbanität vor allem zu einer neuen Lebens- und Denkweise. Das System Gesundheit muss Raum und Zeit neu denken, um mit der Dynamik der globalen Urbanisierung Schritt halten zu können. Die urbane Lebensweise erweist sich einerseits als Katalysator für eine aufgeklärte und gesundheitsbewusste Lebensweise; andererseits steigen die Risiken sozialökonomischer Spaltungen in den Metropolen rund um den Globus genauso wie die gesundheitliche Belastung durch schädliche Umwelteinflüsse und die soziale Isolation des Individuums weiter an. Dabei spielen Krankenhäuser nicht nur im urbanen, sondern auch im ländlichen Raum eine zentrale Rolle für die Versorgung. Im ländlichen Raum werden sie sich mit anderen Akteuren stärker vernetzen.

1.2.6 Silver Society

Auch der Megatrend Silver Society entfaltet seine Wirkung weltweit. Rund um den Globus wird die Bevölkerung älter und die Zahl Älterer steigt. Die Anzahl chronisch kranker Patienten wird in Deutschland auf bis zu 80 Prozent steigen. Die Chance 65 oder älter zu werden, hat sich verdreifacht. Gleichzeitig bleiben die Menschen länger gesund. Damit entsteht eine völlig neue Lebensphase nach dem bisher üblichen Renteneintritt. Dieser Lebensabschnitt verlängert sich und bietet Raum für

Selbstentfaltung in neuen Lebensstilen im hohen Alter. Ein neues Mindset bereitet den Weg für eine Gesellschaft, die gerade durch die veränderte Altersstruktur vitaler wird denn je. Sie verabschiedet sich vom Jugendwahn, deutet Alter und Altern grundlegend um. „Pro Aging“ wird zu einem zentralen Treiber für die anstehenden Veränderungen. Der Fachkräftemangel wird zur ständigen Herausforderung (s. Kap. 1.2.9).

1.2.7 Gender Shift

Innovation schlägt Tradition, das Geschlecht verliert das Schicksalhafte, die Zielgruppe an Verbindlichkeit. Noch nie hat die Tatsache, ob jemand als Mann oder Frau geboren wird und aufwächst, weniger darüber ausgesagt, wie Biografien verlaufen werden. Der Trend veränderter Rollenmuster und aufbrechender Geschlechterstereotype sorgt für einen radikalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Das hat Konsequenzen für die Gesundheitsberufe. Der Anteil von Frauen in ihnen wird zunehmen und bis zu 80 Prozent ausmachen. Die Krankenhäuser der Zukunft müssen die Unterschiede berücksichtigen. Die Diversität des Systems wird zum Gradmesser seiner Adaptionsfähigkeit (s. Kap. 1.2.9.).

1.2.8 Gesundheit

Gesundheit ist das Synonym für ein gutes Leben. Als zentrales Lebensziel hat sich der Megatrend tief in das Bewusstsein, die Kultur und das Selbstverständnis von Gesellschaften eingeschrieben und prägt sämtliche Lebensbereiche. Gesundheit und Zufriedenheit sind dabei kaum noch voneinander zu trennen. Mit selbstständig erworbenem Wissen treten Menschen dem Gesundheitssystem im besten Fall auf Augenhöhe gegenüber und stellen neue Erwartungen an Unternehmen und Infrastrukturen: gesundheitsbewusste Menschen wollen sich in gesundheitsfördernden Lebenswelten bewegen und fordern dies als neuen Normalzustand ein. Der Trend zu mehr Eigenverantwortung des Patienten hat weitreichende Folgen für die weitere Ausgestaltung des Systems Gesundheit in Zukunft und setzt eine Menge Transparenz und Vertrauen vor allem in der Wissensvermittlung und individuellen Behandlung des einzelnen Patienten voraus. Prävention vor Therapie wird zu einem Grundansatz, dem sich auch die Krankenhausversorgung stellen muss.

1.2.9 New Work

Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück – vor allem im Arbeitsleben. Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt. Das Zeitalter der Kreativökonomie ist angebrochen – und es gilt Abschied zu nehmen von der rationalen Leistungsgesellschaft. New Work stellt die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen in den Mittelpunkt und damit gleichzeitig immer auch seine Gesundheit von Körper, Geist und Seele.

Denn Arbeit steht im Dienst des Menschen: Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht mehr, um zu arbeiten.

In Zukunft geht es um die gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten in Form eines Work-Life-Blendings – und damit um eine ganzheitliche Erweiterung des Gesundheitsverständnisses von Individuen und Organisationen gleichermaßen.

Als moderne Arbeitgeber werden sich die Krankenhäuser im Wettbewerb um Fachkräfte neu aufstellen und unterscheiden müssen. Entscheidende Parameter sind dabei die Arbeits- und Führungskultur sowie moderne Arbeitszeitmodelle.

1.2.10 Wissenskultur

Insbesondere das Zusammenspiel mit dem Megatrend Konnektivität verändert unser Wissen über die Welt und die Art und Weise, wie wir mit Informationen umgehen. In dezentralen Strukturen werden enorme Mengen an Wissen generiert, es entstehen neue Formen der Innovation und des gemeinsamen Forschens, auch zum Wohle der globalen Patientengesundheit. Wissen verliert seinen elitären Charakter und wird zunehmend zum Gemeingut, der globale Bildungsstand ist heute so hoch wie nie. Komplexere, unvorhersehbare Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und neue, kollaborative Formen der Wissensaneignung verlagern zudem den Fokus: hin zum lebenslangen Lernen, zur Vermittlung von Methoden und zu Soft Skills. Bildungszeit wird zur Arbeitszeit. Neue Wissenstools unterstützen die Beschäftigten on demand und on the job. Bezogen auf die Auswirkungen für unser Gesundheitssystem impliziert der Megatrend Wissenskultur auch, dass die Patienten zu Experten der eigenen Gesundheit sowie zu den Verwaltern ihrer Gesundheitsdaten werden. Dabei benötigen sie professionelle und glaubwürdige Unterstützung. Im Unterschied zu profitgetriebenen privaten Plattformen internationaler Konzerne können Krankenhäuser von diesem Wandel profitieren.

1.2.11 Mobilität

Die Welt im 21. Jahrhundert ist nicht nur durch einen weiterwachsenden Mobilitätsbedarf gekennzeichnet, sondern vor allem durch eine zunehmende Vielfalt an Mobilitätsformen. Individualisierung, Konnektivität, Urbanisierung und Neo-Ökologie bestimmen die Mobilität von morgen. Technische Innovationen und veränderte Bedürfnisse der Menschen werden zum Motor neuer Formen der Fortbewegung: vernetzt, digital, postfossil und geteilt. Was wir erleben, ist eine Evolution der Mobilität, die auch durch einen Zuwachs der digitalen Möglichkeiten des Austauschs nicht weniger wird, sich lediglich in ihrer Ausprägung und Umsetzung ändert. Wir stehen am Beginn eines neuen, multimobilen Zeitalters, in dem sich nicht nur Patienten rund um den Globus auf den Weg machen, Gesundheit und Wohlfühl zu optimieren, sondern auch Krankheiten und Keime mit ihnen reisen. Aber auch im eigenen

Umfeld müssen sich Krankenhäuser auf das veränderte Mobilitätsbedürfnis ihrer Patienten und Beschäftigten einstellen. Das betrifft Anschlüsse und Zuschüsse zum öffentlichen Nahverkehr wie eine kostengünstige Parkraumbewirtschaftung.

1.2.12 Sicherheit

Die Gesellschaft befindet sich im Daueralarm – eine Krise jagt gefühlt die nächste: Corona, Krieg bis hin zu globalen Flüchtlingskrisen aufgrund von Umweltkatastrophen, Bürgerkriegen oder Pandemien. Vor allem nach herrschender Medienmeinung wird alles immer schlimmer und wir stehen kurz vor dem Kollaps. Doch das ist ein Trugschluss: Während unsere Wahrnehmung uns in die Verunsicherung stürzt, wird die Welt nicht immer unsicherer – ganz im Gegenteil: Wir leben in den sichersten aller Zeiten. Zugleich streben wir aber noch nie so sehr nach Sicherheit wie heute. Der Megatrend Sicherheit verändert zum einen die Sicht auf die Verantwortlichkeit des Individuums für sein persönliches körperliches, mentales und seelisches Wohlbefinden, zum anderen auch die Sehnsucht nach einem fürsorglichen System, das die gesellschaftliche Gesundheit als Ganzes im Blick behält. Hinzu kommt die steigende Relevanz des Themas Cybersicherheit. Erste Angriffe auf die IT-Infrastruktur auch von Krankenhäusern machen die Anfälligkeit des Gesundheitssystems für Angriffe von außen deutlich. Risikobasierte Ansätze können helfen, Sicherheitsrisiken zu reduzieren. Die Ausgaben für IT und Sicherheit werden steigen.

1.3 Die Folgen für die Krankenhäuser

In einem umfassenden System Krankenhausversorgung werden Prävention und Betreuung wichtiger. Das Krankenhaus kommt in Zukunft zu den Patienten. *Health Care* wird erweitert um *Self and Home Care*. Fragen wie Lebensqualität und Ernährung werden zentral. Ökologie und Gesundheit gehören zusammen. Der Patient von morgen ist gesundheitsbewusster und informierter. Je aufgeklärter der Patient ist, desto stärker wird für ihn die Frage der Qualität. Das hat Folgen auch für die Krankenhäuser. Die Strukturen werden weniger hierarchisch und stärker teamorientiert sein. *Teampay statt Einzelkämpfer* wird zum Motto einer vernetzten und sektorenübergreifenden Gesundheitswelt. Gesundheitssysteme werden zu Ökosystemen. Kompetenzzentren in den Metropolen vernetzen sich mit Gesundheitszentren in der Fläche. Gesundheit wird globaler. Internationale Akteure wie die WHO und die Europäische Union nehmen eine größere Rolle bspw. bei der Erkennung und Bekämpfung von Pandemien ein. Das Ziel ist ein funktionierendes öffentliches Gesundheitssystem weltweit, in dem die deutschen Häuser eine zentrale Rolle einnehmen.

! Das Krankenhaus der Zukunft ist nicht nur global vernetzt, sondern auch regional, digital und agil (Ekkernkamp u. Dettling 2021).

1.3.1 Das Krankenhaus der Zukunft ist regional

Auch nach Corona muss die Notfall- und Grundversorgung flächendeckend sichergestellt werden. Krankenhäuser auf dem Land jenseits der großen Städte und Ballungsgebiete sind stärker vom Wandel betroffen. Während in den großen Städten oft Überversorgung herrscht, haben viele Kommunen im ländlichen Raum mit Unterversorgung zu kämpfen. Die Versorgung über niedergelassene Ärzte wird in dünn besiedelten Regionen immer schwieriger. Gesundheitspolitik im ländlichen Raum ist immer auch Strukturpolitik. Das Krankenhaus vor Ort ist oft größter Arbeitgeber und stärkster Wirtschaftsfaktor. Viele Bürger und Bürgermeister fürchten den Abbau von Häusern sowie eine verstärkte Privatisierung der öffentlichen Krankenhäuser allein nach Profitinteressen der Betreiber. Künftig müssen sich ambulante und stationäre Versorgung ergänzen. Für die Patienten ist die Trennung „stationär“ versus „ambulant“ irrelevant. Zum Modell einer Krankenhauslandschaft der Zukunft gehören regionale und überregionale Netzwerke, in die Maximal- und Spezialversorger eingebunden sind. Eine flächendeckend hochwertige medizinische Versorgung im ländlichen Raum leisten integrierte Versorgungszentren für die Primär- und Langzeitversorgung. In den Zentren arbeiten multiprofessionelle Teams aus unterschiedlichen Gesundheitsberufen zusammen: Hausärzte, Therapeuten, Pflegeberufe und Sozialarbeit. Angeschlossen sind weitere regionale professionelle wie ehrenamtliche Angebote in den Bereichen Gesundheit – Gesundheitsnetze z.B. für Demenzerkrankungen, Diabetes, Palliativmedizin, Prävention und Gesundheitsförderung, Wohnen im Alter, häusliche Versorgung älterer Menschen sowie Mobilitätsangebote wie etwa Bürgerbusse, Sammeltaxis, mobile Gesundheits- und Pflegedienste. Damit Versorgungsstrukturen regional funktionieren, müssen ambulante, stationäre und poststationäre Leistungserbringer sowie Reha-Einrichtungen und Apotheken eingebunden werden. Das alles im Verbund eines Netzwerkes hochspezialisierter Häuser und Experten. Patienten brauchen Leistungserbringer, Ärzte und Kliniken, die gemeinsam mit ihnen eine bestmögliche Versorgung definieren und sie sicher durch das Gesundheitssystem führen, analog wie digital.

1.3.2 Das Krankenhaus der Zukunft ist digital

Der Sachverständigenrat Gesundheit legt in seinem neuen Gutachten den Finger in die Wunde: Leben und Gesundheit der Menschen in Deutschland könnten besser geschützt werden, wenn endlich die Möglichkeiten der Digitalisierung im Gesundheitswesen genutzt würden (Sachverständigenrat 2021). Im internationalen Vergleich glänzen die deutschen Kliniken im Hinblick auf den digitalen Reifegrad lediglich beim Datenschutz. Bei den Faktoren Interoperabilität, Public Health und Patientenorientierung liegen die Häuser dagegen weit zurück bzw. sind sogar Schlusslicht. Eine exzellente digitale Ausstattung ist aber eine Voraussetzung für ein modernes patientenorientiertes Gesundheitssystem. So erhöhen die präklinische Datenerfassung für die Notaufnahme, der e-Medikationsplan und der Einsatz von OP-Robotern die Patientensicherheit nachweisbar. In der Pflege geht es um die Entlastung der Fachkräfte durch digitale Anwendungen (Apps) insbesondere in der Dokumentation. Ein Drittel der Ärzte und Pflegefachkräfte klagt über zu viel Bürokratie. Die Krankenhäuser müssen in Echtzeit kommunizieren können, intern wie mit anderen Häusern und

dem ambulanten Bereich. Die deutschen Krankenhäuser müssen sich zu Prozesskrankenhäusern wandeln, Prozess- und Patientensicherheit müssen zusammengedacht werden. Um digital aufzuholen und möglichst bald auch überholen zu können, braucht es eine Kombination von politischem Druck und finanziellen Anreizen. Wer sein Haus innerhalb von zwei Jahren digitalisiert, bekommt die Kosten erstattet, wer dann noch immer kein vernünftiges Krankenhausinformationssystem hat, kann nicht mehr abrechnen. Bei der Finanzierung der Krankenhäuser wird sich der Bund in Zukunft stärker beteiligen müssen. Der Krankenhauszukunftsfonds mit seinen vier Milliarden Euro ist ein erster Schritt. Entscheidend für den Erfolg der Digitalisierung ist Nachhaltigkeit. Auch die Betriebs- und Folgekosten müssen gewährleistet werden.

1.3.3 Das Krankenhaus der Zukunft ist agil

Die kurze Verweildauer in bestimmten Gesundheitsberufen, die hohe Teilzeitquote bei weiblichen Beschäftigten und eine unzureichende Quote von Frauen in ärztlichen Führungsfunktionen schreckt insbesondere jüngere Frauen ab. Die nach der Pandemie befürchtete Flucht der Fachkräfte aus den Pflegeberufen ist nur die Spitze des Eisbergs. Viele Fachkräfte sind überlastet und untermotiviert. Arbeitsformen wie Teamarbeit, familiengerechte Arbeitszeiten und Kinderbetreuung spielen künftig eine immer größere Rolle ebenso wie moderne Formen der Weiterbildung und Qualifizierung und eine bessere Kommunikation zwischen Ärzten untereinander und gegenüber Patienten und ihren Angehörigen. Neue Formen von multiprofessionellen und interdisziplinären Teams im Rahmen von regionalen Gesundheitszentren können auch zu einer besseren Nutzung von knappen Fachkräften und einer neuen Kultur der Zusammenarbeit der Berufe führen. Eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen der Transformation ist eine Kommunikation auf Augenhöhe. Ein Denken, das die Berufe in *Halbgötter in Weiß* und *buntes Pflegepersonal* unterteilt, passt nicht mehr in die Zeit und schon gar nicht in die Zukunft. Moderne Führungskulturen sind werbetasert.



Hybrides und zunehmend digital vernetztes Arbeiten benötigt eine andere Kultur der Interaktion und Kooperation als die alte Verwaltungswelt der Kliniken.

1.4 Vision: Eine integrierte patientenorientierte Gesundheitsversorgung

Eine nachhaltige Krankenhausstrukturreform als *Megaufgabe* muss innovative Antworten auf die genannten Megatrends geben. Aus dem Krankenhaus als Primärversorgungszentrum wird ein Haus der Gesundheit und der Zukunft: regional vernetzt, digital spitze und agil im Zusammenspiel von Teams und Talenten. Zur Vision wird eine integrierte patientenorientierte Gesundheitsversorgung. Es geht darum, Versorgung konsequent vom Versicherten her zu denken. Die Krankenhausversorgung

der Zukunft setzt auf ganzheitliche Versorgung, in der die Patienten auch vor und nach dem Arztbesuch betreut und begleitet werden. Das Gesundheitspersonal versteht sich als Coach der Patienten. Die Versorgung ist nahtlos und beginnt bereits zuhause. Die Zukunft der Krankenhausversorgung ist ein digital vernetztes Gesundheitssystem. (Virtuelle) Kliniken und (regionale) Medizinische Versorgungszentren (MVZ) arbeiten eng mit Hausärzten zusammen. Ziel ist ein besseres Zusammenspiel der Akteure insbesondere für Patienten mit chronischen Erkrankungen. Krankenhäuser, virtualisierte Arztpraxen in Verbindung mit digitalen Lösungen, die den Menschen zuhause helfen, ihr Leben besser zu organisieren und dabei von qualifizierten Gesundheitsfachkräften beraten und unterstützt werden. Aus Krankenhäusern werden Kompetenzzentren für die Transformation der Gesundheitsversorgung von morgen.

Literatur

- Bundesverband Managed Care (2022) Geschäftsbericht 2021. URL: <https://www.bmcev.de/publikationen/geschaeftsberichte/> (abgerufen am 10.02.2023)
- Ekkernkamp A, Dettling D (2021) Das Krankenhaus der Zukunft: regional, digital und agil. URL: <https://www.welt.de/debatte/kommentare/article232930571/Das-Krankenhaus-der-Zukunft-regional-digital-und-agil.html?icid=search.product.onsitesearch> (abgerufen am 10.02.2023)
- Roche Pharma AG (2020) Gesundheitswelt 2049. Ein Navigator für die Zukunft. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trendreport-gesundheitswelt-2049/> (abgerufen am 10.02.2023)
- Sachverständigenrat (2021) Digitalisierung für Gesundheit. URL: <https://www.svr-gesundheit.de/gutachten/gutachten-2021/> (abgerufen am 14.10.2022)
- Zukunftsinstitut (2022) Die Megatrends. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (abgerufen am 10.02.2023)

Dr. rer. pol. Daniel Dettling

Daniel Dettling ist Gründer der Denkfabrik Institut für Zukunftspolitik und seit Oktober 2022 Geschäftsführer von Gesundheitsstadt Berlin e.V. Der Jurist und Politikwissenschaftler studierte nach seinem Zivildienst in Israel Rechts-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften sowie Politische Ökonomie an den Universitäten Freiburg, Fribourg (CH), Berlin (2. Staatsexamen) und Potsdam (Promotion). Er ist Herausgeber der Edition Zukunftspolitik und Mitgründer der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung (degepol) und gehört zu den renommiertesten Politikexperten in Deutschland. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Fragen der Demokratie, Demografie, Digitalisierung, Sozial- und Wirtschaftspolitik, Bürgergesellschaft und politischen Kommunikation u.a. in der Neuen Zürcher Zeitung, Süddeutschen Zeitung, WELT und Welt am Sonntag. Seit vielen Jahren ist Daniel Dettling auch gefragter Keynote Speaker bei Unternehmen, NGOs, Ministerien, Verbänden, politischen Parteien und Stiftungen. Aktuelles Buch: „Eine bessere Zukunft ist möglich. Ideen für die Welt von morgen“ (Kösel 2021).



© Laurence Chaperon