

PPP-Serie von BINT und «clinicum» über Struktur, Kultur und Verantwortung von ...

Public Private Partnerships in der digitalen Gesundheit – erstes Fazit

Die Digitalisierung des Schweizer Gesundheitswesens bedingt mehr als den Einsatz neuer Technologien. Die arbeits-kulturelle Veränderung gelingt nur, wenn staatliche und private Akteure lernen, gemeinsam zu denken, zu handeln und Verantwortung zu teilen. Daher haben die BINT GmbH und «clinicum» während des ganzen zu Ende gehenden Jahres die Erfolgsfaktoren gesucht, die der digitalen Transformation und dem vernetzten Arbeiten mehr Schwung verleihen würden.

Persönlichkeiten aus verschiedenen Bereichen haben Stellung bezogen und dabei zum Ausdruck gebracht, wie sie die Lage beurteilen und wo und mit wem zusammen sie einen aktiven Beitrag zur nutzenstiftenden Digitalisierung leisten könnten. – Heute fassen wir ein spannendes Jahr zusammen und blicken gleichzeitig in die Zukunft.

«Eine funktionierende Partnerschaft zwischen öffentlicher Hand und privaten Anbietern ist kein ideologisches Ziel, sondern eine strukturelle Notwendigkeit», sagt Guido Schommer, Generalsekretär von ospita, dem Dachverband der Schweizer Privatkliniken. Damit verschiebt sich der Blick auf Public Private Partnerships (PPP): Weg von der Projektlogik hin zu einem dauerhaften Systemprinzip. Der Staat schafft den Rahmen, die Privaten bringen Umsetzungskraft – erst in dieser Arbeitsteilung entsteht eine lernfähige Infrastruktur.

Doch die Realität zeigt: Strukturen allein genügen nicht. Michael Fickenscher, Chief Operating Officer bei AD Swiss, bringt die Schwäche vieler Digitalisierungsinitiativen auf den Punkt: «Warum die Digitalisierung oft nicht funktioniert, hängt weniger an der Technik, sondern daran, dass Verantwortung zu stark verteilt und zu wenig geführt wird.» Die Technik ist nicht das Problem – es ist die Governance. In einem komplexen System kann fehlende Zuständigkeit tödlicher wirken als fehlende Innovation.

Die Konsequenz daraus beschreibt Prof. Dr. Alfred Angerer, Professor für Management im Gesundheitswesen ZHAW, mit kultureller Schärfe: «Das Erfolgsgeheimnis der Zukunft liegt in Kooperation ohne Besitzdenken und in Verantwortung ohne Hierarchie.» Das ist kein organisatorisches Detail, sondern ein Paradigmenwechsel. Digitalisierung verlangt nicht Kontrolle, sondern Vertrauen – und eine Füh-

rung, die Sinn stiftet, statt nur Strukturen zu verwalten.

Vanessa Slongo, Chief Digital Officer Oase Health Solutions, erinnert kundenorientiert daran, dass Technologie nie Selbstzweck ist: «Das Zusammenspiel zwischen Mensch und Digitalisierung ist entscheidend. Technologie ersetzt keine Beziehung – sie kann sie aber vertiefen, wenn sie richtig gestaltet wird.» Damit wird Digitalisierung zur Beziehungskunst: Sie muss Nähe ermöglichen, nicht Distanz erzeugen. Gerade im Gesundheitswesen ist das essenziell – dort, wo Vertrauen, Kommunikation und Empathie zentrale Bestandteile der Versorgung sind.

Thomas Marko, CEO von BINT sieht Nachholbedarf: «Das «Was?» bzw. das «me söt» ist klar: Publics und Privates sollten zu einem einheitlichen Ganzen wie Yin und Yang zusammenarbeiten. Von selbst organisiert sich PPP im Gesundheitswesen aber nicht

Guido Schommer, Michael Fickenscher, Prof. Dr. Alfred Angerer und Vanessa Slongo (v.l.n.r.) plädieren für ein verstärktes Zusammenwirken von Privaten und der öffentlichen Hand für eine nutzenstiftende Digitalisierung.





Thomas Gadiant, Susanne Gedamke und Nationalrätin Dr. Bettina Balmer (v.l.n.r.) wollen Wissenskooperation und zügige Übernahme von Verantwortung. Und Thomas Marko, Geschäftsführer BINT GmbH, unterstützt erfolgreich innovative Projekte der Vernetzung und Interoperabilität.

so schön zusammen. Die ganzheitliche Governance ist bisher nicht wirklich erkennbar».

Dreh- und Angelpunkt: das EPD

Das Beispiel des Elektronischen Patientendossiers (EPD) zeigt die Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit besonders deutlich. Jahrzehntelang wurde darüber diskutiert, ob, wie und unter welcher Verantwortung ein solches System betrieben werden soll. Heute ist klar: Die Idee war richtig, das Modell unvollständig. Zu viele Zuständigkeiten, zu wenig gemeinsame Steuerung.

Thomas Gadiant, Geschäftsführer INOCARE, formuliert, was daraus folgt: «Wir sollten nicht mehr darüber diskutieren, ob digitale Standards wie der eMediplan kommen, sondern nur noch, wie schnell wir sie umsetzen.» Digitalisierung braucht deshalb Entscheidungsfreude – und die Bereitschaft, Standards nicht als Einschränkung, sondern als Ermöglichung zu begreifen.

Susanne Gedamke, Geschäftsführerin Schweiz. Patientenorganisation SPO, beschreibt die Zukunftsform dieser Kooperation: «Wenn öffentliche Organisationen und private Akteure ihre Perspektiven nicht als Gegensatz, sondern als Ergänzung verstehen, entsteht aus Unterschiedlichkeit gemeinsame Intelligenz.» Das ist der intellektuelle Kern von PPP: nicht Arbeitsteilung, sondern Wissenskooperation. Aus der Verbindung unterschiedlicher Logiken – Effizienz und Legitimation, Geschwindigkeit und Stabilität – entsteht Systemintelligenz.

Nationalrätin Dr. Bettina Balmer schliesst diesen Gedanken mit einem Appell: «Veränderung entsteht dort, wo Verantwortung nicht delegiert, sondern übernommen wird.» Damit wird klar, dass PPP kein technisches Modell, sondern ein ethisches Konzept ist: Verantwortung teilen heisst Verantwortung ernst nehmen.

Thomas Marko, CEO von BINT, resümiert die PPP-Zusammenarbeit zu EPD: «Das EPD ist fertig, aber noch nicht fertig ausgerollt. Die Technik (Behälter, Kommunikationsnetz, Integrierbarkeit)

wurde von Privaten oder Halbstaatlichen erstellt. Die ersten 100 000 Nutzer, sprich Patienten, sind Private. Für das schweizweite Ausrollen sind die Stammgemeinschaften aufgebaut worden; teils als service public, teils privat. Der Bund trägt mit Kommunikationskampagne bei. Attraktiver und mehr genutzt wird das EPD durch mehr nützliche Füllung und bessere Funktionen; dafür sorgen die Publics (sukzessiver Ausbau mit jährlichen EPD-Zusätzen von eHealthSuisse) und die Privaten (Innovationen unter Nutzung des EPD) gemäss ihren jeweiligen Roadmaps. Die Finanzierung ist noch ungelöst, weil Staat und Krankenkassen sich über den EPD-Nutzen und dessen Anerkennung sich noch nicht getroffen haben. Am EPD ist also klar ersichtlich: Für den Erfolg ist (mehr) PPP notwendig.»

Jetzt eine neue Kultur des Vertrauens aufbauen

Wenn das Schweizer Gesundheitswesen seine digitale Transformation meistern will, braucht es nicht nur bessere Technologie, sondern eine neue Kultur des Vertrauens und gemeinsam gestaltete Kooperation. Das EPD, lange Sinnbild

für institutionelle Schwerfälligkeit, könnte so zur Blaupause werden – wenn Staat, Wirtschaft und Gesellschaft erkennen, dass Digitalisierung kein Produkt, sondern ein Prozess des gemeinsamen Lernens ist.

Public Private Partnerships sind in diesem Verständnis nicht Mittel zum Zweck, sondern Ausdruck einer Haltung: Kooperation als Kompetenz, Offenheit als Stärke, Verantwortung als verbindendes Prinzip. Nur so wird aus Digitalisierung Gesundheit – und aus Technologie Vertrauen.

Die PPP-Serie geht 2026 weiter. Wir werden uns dabei vertieft innovativen Lösungen widmen und zeigen, wie sie entstanden sind, wo die Tücken bei Entwicklung und Realisation liegen und welcher konkrete, messbare Nutzen daraus entstanden ist. Im Verlauf des ersten Halbjahrs werden wir zudem zu einem Event für EntscheidungsträgerInnen und DigitalisierungsexpertInnen einladen. Näheres folgt in Kürze hier und online.

Weitere Informationen

www.bint.ch

Private und öffentliche Interessen ziehen am gleichen Strick zum Nutzen der Bevölkerung.

