

# Von impliziten Routinen zu expliziten Pfaden – Ein Enabling-Modell für die erfolgreiche Implementierung digital unterstützter Behandlungspfade in der stationären Physiotherapie

Manuel Schlattinger, BSc MBA | Betreuung Mag. Marc-Philipp Crepez

## Hintergrund

Digitale Anwendungen im Gesundheitswesen werden grundsätzlich als sinnvoll und qualitätssteigernd wahrgenommen. Dennoch zeigt sich in der Praxis eine selektive Nutzung, die stark von individuellen Akteur:innen und lokalen Kontextbedingungen abhängt. Besonders im Bereich der stationären Physiotherapie besteht eine Diskrepanz zwischen dem theoretischen Potenzial digital unterstützter Behandlungspfade und ihrer tatsächlichen Implementierung.

**Kernherausforderung:** Der wahrgenommene Nutzen digitaler Hilfsmittel im physiotherapeutischen spiegelt nicht deren praktische

Im österreichischen Kontext betonen die eHealth-Strategie 2024 sowie das Zielsteuerungsgesetz Gesundheit die Notwendigkeit inter-operabler Systeme und organisationsübergreifender Vernetzung. Gleichzeitig zeigt sich eine Realität fragmentierter Implementierungsprozesse, fehlender strategischer Verankerung sowie unklarer Verantwortlichkeiten.

## Methodik & Stichprobe

Design	Qualitative Fallstudienanalyse
Setting	3 Krankenanstalten (Österreich: West & Ost; Schweiz)
Stichprobe	10 leitfadengestützte Interviews + 1 Fokusgruppe
Akteur:innen	Physiotherapeut:innen, Führungskräfte, IT-Personal
Analyse	Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) entlang des CFIR

Zur Untersuchung dieser Diskrepanz wurde eine qualitative Fallstudienanalyse durchgeführt. Ziel war es, fördernde und hemmende Faktoren der Implementierung digital unterstützter Behandlungspfade im stationären Setting zu identifizieren.

Den analytischen Rahmen zur Analyse bot das Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR). Ergänzt und Diskutiert anhand bekannter Change-Theorie-Modelle (Rogers, Kotter, Levin, ...) sowie auch moderneren Ansätzen und Implementationsstrategien.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass technologische Aspekte allein nicht ausschlaggebend für eine erfolgreiche Implementierung sind. Vielmehr wirken sie als Verstärker bestehender organisationaler und kultureller Strukturen.

Ebene	Zentrale Ergebnisse
Technologisch	Usability und Systemintegration erhöhen die Bereitschaft zur Toolanwendung bestehende Prozesse, treiben sie jedoch nicht eigenständig deren Implementation.
Organisational	Fehlende Governance und unklare Zuständigkeiten stellen zentrale Barrieren dar. Weiters kann eine fehlende oder mangelhaft kommunizierte Digitalisierungsstrategie hemmen.
Kulturell	Spannung zwischen impliziten Routinen und geforderter Standardisierung.
Individuell	Digitale Selbstwirksamkeit entsteht durch organisationale Unterstützung. Eine offene (Team-) Kultur gegenüber Digitalisierung fördert die Entwicklung des Individuums.

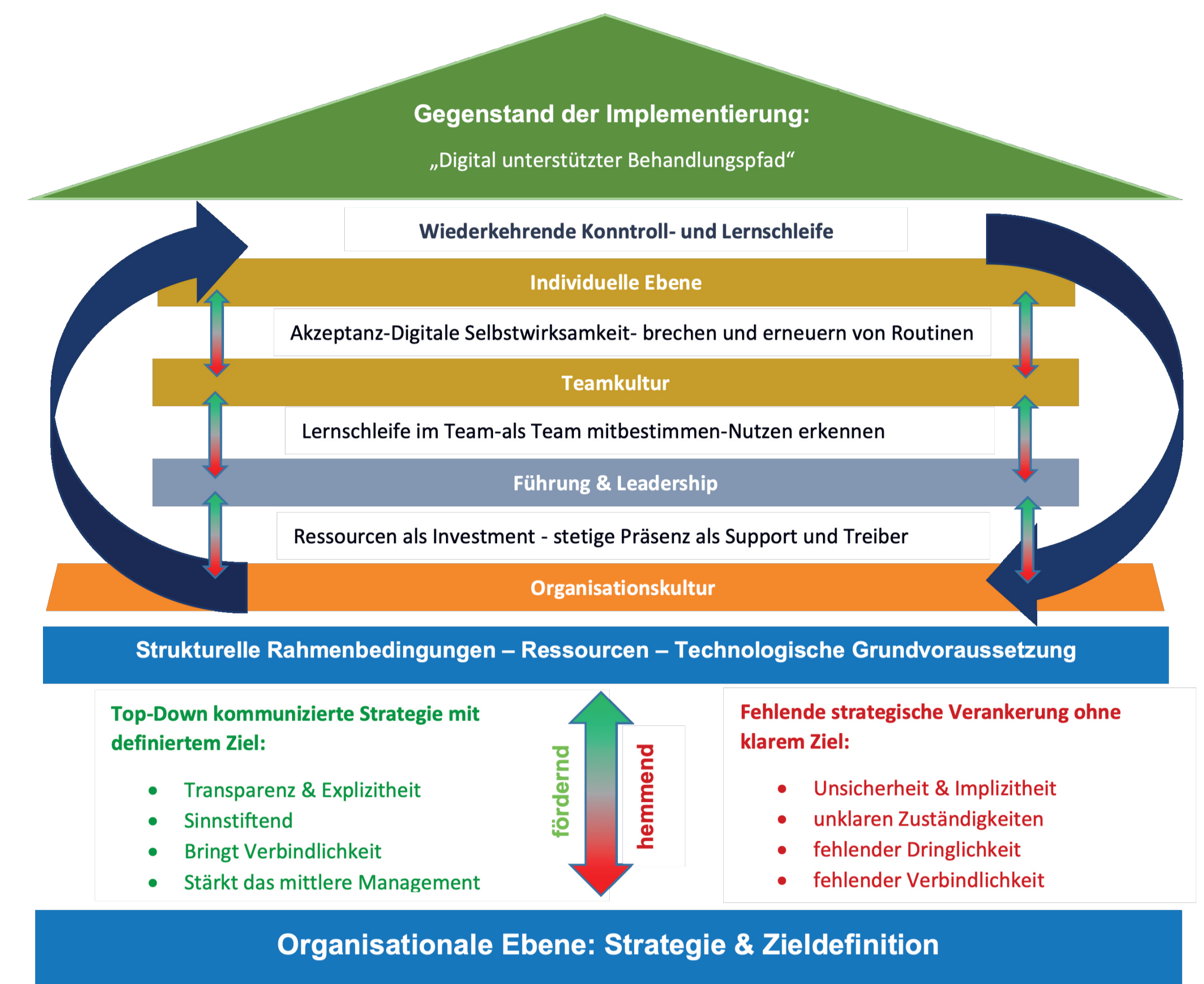
*"Technologie ist das Medium, an dem organisationale und kulturelle Schwächen sichtbar werden."*

## Limitationen

Die Ergebnisse basieren auf einer begrenzten Fallzahl mit starken kontextuellen Unterschieden. Die qualitative Methodik ermöglicht tiefgehende Einblicke, schränkt jedoch die Generalisierbarkeit ein. Zudem spielen die Daten subjektive Perspektiven der befragten Akteur:innen wieder.

## Das Enabling-Modell

Das entwickelte Enabling-Modell visualisiert die Zusammenhänge der erfolgreichen Implementierung digital unterstützter Behandlungspfade als mehrstufigen, integrativen Prozess über die verschiedenen Ebenen hinweg.



Das Modell verdeutlicht, dass Implementierung nicht als linearer Prozess verstanden werden kann, sondern als dynamische Wechselwirkung zwischen den Ebenen. Die organisationalen Rahmenbedingungen bilden dabei die Grundlage für individuelle und teambezogene Veränderung.

## Schlussfolgerung / Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass digital unterstützte Behandlungspfade primär ein organisationales und kulturelles Veränderungsvorhaben darstellen. Technologische Innovationen entfalten ihre Wirkung erst im Zusammenspiel mit klaren Strukturen, unterstützender Führung und lernorientierter Teamkultur.

Besonders relevant ist die Transformation impliziter therapeutischer Routinen in explizite, standardisierte und organisationsweit getragene Prozesse. Dieser Übergang erfordert neben technischen Lösungen vor allem kulturelle Anpassung, partizipative Entwicklung und kontinuierliche Reflexion.

Das entwickelte Enabling-Modell bietet einen integrativen, theoretisch fundierten Rahmen, um diese Dynamiken zu verstehen und gezielt zu gestalten, und zeigt Ansatzpunkte für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung im Krankenhaus auf.

**Digitalisierung ist ein sozio-technischer Veränderungsprozess**  
**Erfolgsfaktor ist Enablement, nicht die Toolauswahl**  
**Digital unterstützte Behandlungspfade müssen strategisch verankert und explizit definiert, aber praxisnah entwickelt werden.**

## Literatur (Auszug)

Bell, Emily C.; Heng, Hazel; Aloysius, Nicole; u. a. (2024): Patient and Staff Insights on Digital Care Pathways for Patients With Low Back Pain in the Emergency Department: A Qualitative Study, in: Health Expectations, Jg. 27, Nr. 4, S. e14182, doi: 10.1111/hex.14182.  
Blixt, Line; Solbrække, Kari Nyheim; Bjorbaekmo, Wenche Schrader (2021): Physiotherapists' experiences of adopting an eTool in clinical practice: a post-phenomenological investigation, in: Physiotherapy Theory and Practice, Jg. 37, Nr. 9, S. 1005-1017, doi: 10.1080/09593985.2019.1681042.  
Damschroder, Laura J.; Aron, David C.; Keith, Rosalind E.; u. a. (2009): Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science, in: Implementation Science, Jg. 4, Nr. 1, S. 50, doi: 10.1186/1748-5908-4-50.  
Damschroder, Laura J.; Reardon, Caitlin M.; Widerquist, Marilla A. Opra; u. a. (2022): The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback, in: Implementation Science, Jg. 17, Nr. 1, S. 75, doi: 10.1186/s13012-022-01245-0.  
Delice, Elif; Polatli, Lütviye Özge; Jbara, Khaled Abu; u. a. (2023): Digitalization in Healthcare: A Systematic Review of the Literature, in: International Scientific Conference on Digital Transformation in Business: Challenges and New Opportunities, MDPI, S. 26, doi: 10.3390/proceedings2023085026.  
Estel, Katharina; Scherer, Julian; Dahl, Heiko; u. a. (2022): Potential of digitalization within physiotherapy: a comparative survey, in: BMC Health Services Research, Jg. 22, Nr. 1, S. 496, doi: 10.1186/s12913-022-07931-5.  
Masoudian, Fatemeh; Wecken, Lena; Nyhuis, Peter; u. a. (2025): A Maturity Model for Transformability in Hospital Systems, in: Hannover: publishing., doi: 10.15488/18562.  
Rauner, Yvonne; Stummer, Harald (2024): Challenges of innovation management in health system organizations: evidence from Germany, in: International Journal of Healthcare Management, S. 1-12, doi: 10.1080/20479700.2024.2424702.  
Romeyke, Tobias; Nohammer, Elisabeth; Stummer, Harald (2016): Lessons From Change Management Theory for the Implementation of Clinical Pathways, in: (Journal of Clinical Pathways), Nr. 2(9), S. 42-46.  
Rotter, Thomas; Kinsman, Leigh; James, Erica; u. a. (2012): The Effects of Clinical Pathways on Professional Practice, Patient Outcomes, Length of Stay, and Hospital Costs: Cochrane Systematic Review and Meta-Analysis, in: Evaluation & the Health Professions, Jg. 35, Nr. 1, S. 3-27, doi: 10.1177/0163278711407313.

## Kontakt

Manuel Schlattinger, BSc MBA \*  
fh gesundheit | UMIT Tirol, manuel.schlattinger@tirol-kliniken.at \*  
Mag. Marc-Philipp Crepez A  
fh gesundheit | marc-philipp.crepez@fhg-tirol.ac.at