

# Die Zukunft ist personalisiert

2025 Kundenerfahrung  
im Gesundheitswesen



# Inhalt

- 3** Einführung - Die Zukunft des Gesundheitswesens
- 4** Ressourcenknappheit, Kostendruck und Wohlbefinden bei der Arbeit
- 6** Schlüsselemente der Kundenerfahrung
- 10** Dissertation: Neue Technologien tragen zum Customer Experience Management bei
- 11** Gesundheitstechnologie als Erfolgsfaktor
- 13** In Lappland verbessert der Einsatz vielseitiger Technologie das Kundenerlebnis
- 15** Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Leistungsangebot
- 17** Fallbeispiel: Verbesserung der Kundenerfahrung im Neuen Kinderkrankenhaus
- 20** Unterwegs in eine kundenorientierte Zukunft

# Einführung – Die Zukunft des Gesundheitswesens

Unternehmen, insbesondere in der Dienstleistungsbranche, haben schon lange verstanden, dass das Kundenerlebnis der Grundstein für ihren Erfolg und entscheidend für die Entwicklung von Dienstleistungen ist. Kunden „stimmen mit den Füßen ab“, wenn sie eine schlechte Erfahrung gemacht haben und können zu einem anderen Anbieter wechseln.

Im Gesundheitswesen wurde auf das Kundenerlebnis und seine Entwicklung bisher wenig Augenmerk gerichtet. Natürlich hat die Gesundheit des Kunden immer erste Priorität, d. h. das Kundenerlebnis kann als sekundärer Faktor betrachtet werden. Das Interesse an der Kundenerfahrung wächst aber immer stärker. Die Probleme bei der Begegnung mit Kunden und mit der Kundenerfahrung – oder in diesem Zusammenhang oft die Patientenerfahrung – und ihre Bedeutung im Gesamtkontext einer guten Versorgung werden erkannt. Qualitätsverbesserungen sind auch für die öffentliche Gesundheit von Interesse, obwohl die Anreize hier nicht auf kommerziellem Wettbewerb beruhen.

Die Entwicklung wird stark davon beeinflusst, dass in Zukunft die Ressourcen der Gesundheitsversorgung in Finnland und fast überall in Europa mehr oder weniger konstant bleiben werden.

Gleichzeitig steigt der Kostendruck mit zunehmendem Alter der Bevölkerung, die Zahl der Arbeitskräfte im erwerbsfähigen Alter schrumpft und die Nachfrage nach Dienstleistungen steigt. Wie wir während der COVID-19-Pandemie gesehen haben, werden die Bedenken über die ausreichende Verfügbarkeit von Ressourcen – oder vielmehr die Gefahr von Ressourcenknappheit – immer größer.

Unter diesen Umständen werden Gesundheitstechnologien wie mobile Apps, Selbstbedienung und Telecare als Mittel eingesetzt, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Sie helfen, die Mitarbeiter zu entlasten und bieten den Kunden Transparenz.

Bei der Suche nach praktischen Lösungen muss zumindest definiert werden, was das Kundenerlebnis im Gesundheitswesen im Allgemeinen bedeutet und woraus es sich zusammensetzt. Was muss getan werden, um echte Ergebnisse zu erzielen, die auch den Herausforderungen der Zukunft gerecht werden?

Das Lösen von Problemen im Zusammenhang mit dem Kundenerlebnis und die Neugestaltung von Dienstleistungen erfordert Einfallsreichtum, Mut und Aufgeschlossenheit. Deshalb haben wir diesen Leitfaden erstellt, der die Le-



ser\*innen zum Nachdenken über die Verbesserung des Kundenerlebnisses aus verschiedenen Perspektiven anregt, einige Lösungsansätze aufzeigt und dazu auffordert, neue Innovationen zu erkunden.

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden als interessanter und informativer Diskussionsansatz auf dem Weg zu zukünftigen Lösungen für das Gesundheitssystem dient!

# Ressourcenknappheit, Kostendruck und Wohlbefinden bei der Arbeit

Die unzureichende Ausstattung mit Ressourcen ist das größte Problem im finnischen Gesundheitswesen und auch anderswo in Europa in diesem Jahrzehnt. Die Bevölkerung wird immer älter, und viele Fachkräfte gehen in den Ruhestand oder wechseln die Branche. In den Budgets gibt es keinen Wachstumsspielraum.

„Generell zeigen Gespräche mit Fachkräften im Gesundheitswesen, dass sie im Überlebensmodus arbeiten: Sie stellen nur sicher, dass die Versorgung gewährleistet ist. Der Schwerpunkt liegt auf der optimalen Nutzung der Arbeitszeit von Pflegepersonal und Ärzt\*innen“, sagt **Toni Hirvonen**, COO von Axel Health.

“**Die Arbeitszufriedenheit ist gering, die Arbeit ist chaotisch, und es herrscht permanenter Druck.**”

Toni Hirvonen, COO von Axel Health

Patient\*innen wiederum sprechen, neben dem Zugang zur Versorgung, häufig darüber, dass die Mitarbeiter\*innen anscheinend keine Zeit haben, sich um sie zu kümmern und sie zu versorgen. Diese Art der Rückmeldung steht in direktem Zusammenhang damit, wie sich die Verfügbarkeit von Ressourcen auf die Kundenerfahrung auswirkt. Tatsächlich leiden viele Angehörige der Gesundheitsberufe unter einem Gefühl der Unzulänglichkeit und ständigem Zeitmangel.

„Die Arbeitszufriedenheit ist gering, die Arbeit ist chaotisch, und es herrscht permanenter Druck. Wenn wir die Terminologie des Lean Thinking verwenden, wird viel unnötige Arbeit geleistet, das heißt, es gibt Probleme bei den Arbeitsmethoden, die nicht den Wert schaffen, den man mit der Arbeit erzielen möchte“, erklärt Hirvonen.

Die Mitarbeitererfahrung und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind einige der wichtigsten Eckpunkte einer guten Kundenerfahrung. Wenn eine medizinische Fachkraft mit ihrem Arbeitsumfeld unzufrieden ist, wirkt sich das auch negativ auf das Kundenerlebnis aus. Selbst wenn eine Pflegekraft eine starke intrinsische Motivation hat, Menschen zu helfen und qualitativ hochwertige Pflegearbeit zu leisten, beeinträchtigen anstrengende Tage und ständige Ablenkungen aus verschiedenen Richtungen ihre Arbeit. Die Mitarbeiter\*innen sind erschöpft, und einige orientieren sich beruflich neu.

Ein gutes Kundenerlebnis entsteht nicht nur durch die Verbesserung der Patientenversorgung und die Weiterentwicklung des Kundenpfades. Bei Ressourcenknappheit müssen auch die Arbeitsbedingungen verbessert werden: betriebliche Probleme müssen angepackt und die Arbeit neu organisiert werden.





## WAS IST LEAN?

Die Wurzeln der Lean-Management-Philosophie liegen in der Toyota-Automobilfabrik in Japan. Die Grundidee besteht darin, Verschwendung zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle Vorgänge den Produktionswert verbessern. Es ist jedoch ein Denkfehler zu glauben, Lean wäre reine Effizienzsteigerung durch das Wegstreichen von Überflüssigem.

Lean in Kürze:

- Der Ausgangspunkt von Lean sind immer der Kunde und seine Bedürfnisse.
- Lean erfordert das Einbeziehen der Belegschaft und das Engagement des Managements.
- Lean bedeutet kontinuierliche Verbesserung. Die Welt muss nicht von heute auf morgen perfekt sein.
- Ziel ist es, die Qualität mit wissenschaftlichen Methoden zu verbessern und Prozesse reibungsloser zu gestalten.
- Eine Lean-basierte Organisation ist agil und kann Probleme schnell erkennen und lösen.
- Lean hat sich in den 2000er Jahren im Gesundheitswesen mehr etabliert. Gute Ergebnisse wurden z. B. bei der Pflegequalität, der Produktivität und der Durchlaufzeit erzielt.

# Schlüsselelemente der Kundenerfahrung

Bevor wir untersuchen, wie das Kundenerlebnis verbessert werden kann, müssen wir innehalten und definieren, woraus es sich zusammensetzt. Dies ermöglicht uns zu analysieren, an welchen Punkten die Kundenerfahrung zu wünschen übrig lässt, und wie Probleme behoben werden können.

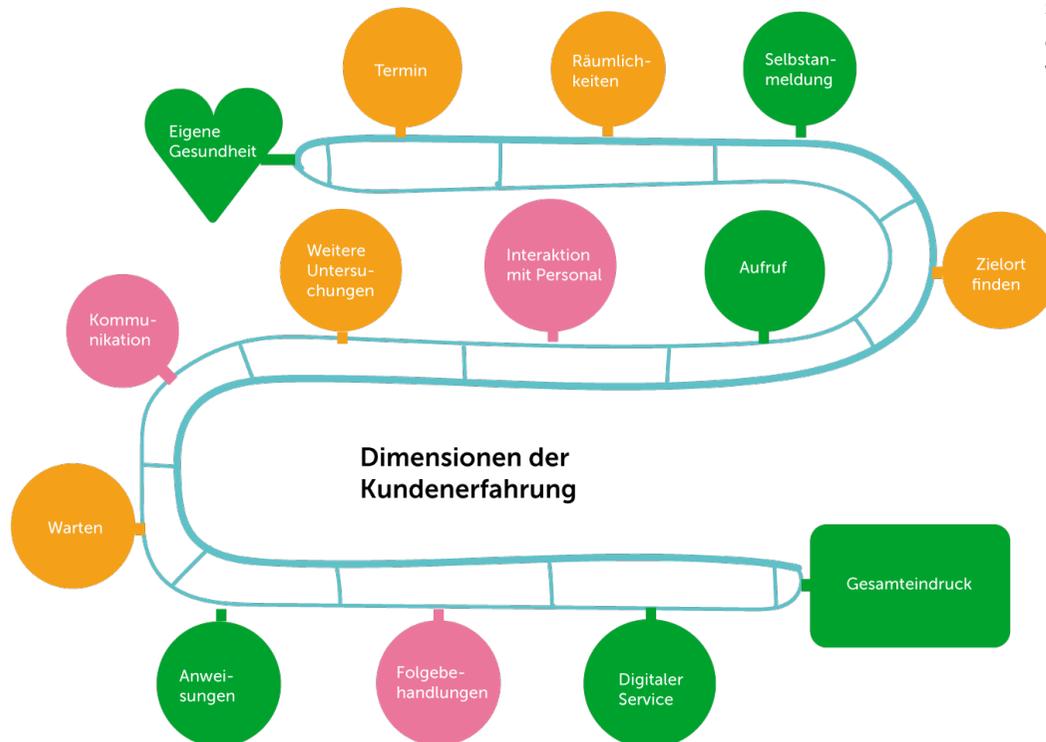
Was meinen wir also, wenn wir über die Kundenerfahrung im Gesundheitswesen sprechen?

„Es handelt sich um ein mehrdimensionales Phänomen. Es geht nicht nur um die Interaktion an einem Servicepunkt oder einem Termin, sondern die Erfahrung erstreckt sich über die gesamte Behandlungskette, beginnend mit dem Zugang zur Versorgung. Zeitlich gesehen kann es sich um einen einzigen Besuch oder einen monatelangen Behandlungsprozess handeln. Außerdem sind Teil des Gesamtbildes nicht nur die Kund\*innen, sondern auch das medizi-

nische Fachpersonal und dessen Perspektive“, erklärt Toni Hirvonen, COO von Axel Health.

Das Kundenerlebnis beginnt bereits mit dem ersten Kontakt. Seine Ursache, Art und Ausprägung sind natürlich sehr unterschiedlich. Ausgangspunkt kann die eigene Wahrnehmung des Gesundheitszustandes sein, z. B. eine Hautveränderung oder anhaltende Schmerzen, die anschließende Beschaffung von Informationen und die Entscheidung, sich für die Diagnose und Behandlung an einen Gesundheitsdienstleister zu wenden.

„In der Praxis kann ein Behandlungsverfahren z. B. das Anlegen eines Gipsverbandes am Arm sein, aber die Erfahrung entsteht als Kombination aus allen Aspekten rund um den Behandlungsablauf. Wie man Zugang zur Behandlung erhält, wie transparent das Dienstleistungserlebnis ist und wie es abläuft – alles fließt mit ein. Ebenso ist auch von großer Bedeutung, ob die Kund\*innen über die nächsten Schritte informiert sind und auf sie Einfluss nehmen können oder nicht“, erklärt Hirvonen.



## SCHLÜSSELELEMENTE DER KUNDENERFAHRUNG

- Erfahrung beim Buchen eines Termins
- Ankunft am Behandlungsort, Erfahrung in den Räumlichkeiten
- Anmeldung und Interaktion während der Anmeldung
- Erfahrung bei der Suche nach dem Behandlungsort
- Moment des Aufgerufenwerdens zum Termin
- Interaktion mit dem medizinischen Personal am Zielort
- Erfahrung beim Weiterleiten zu Folgeuntersuchungen
- Erfahrung mit dem Informationsfluss in verschiedenen Phasen des Besuchs
- Erfahrungen mit Wartezeiten in verschiedenen Phasen des Besuchs
- Erfahrung mit erhaltenen Anweisungen
- Erfahrungen in weiteren Behandlungsstadien
- Erfahrungen mit digitalen Diensten in verschiedenen Phasen

## Von der Terminbuchung bis zur Anmeldung

Die Terminbuchung ist oft der erste Schritt im praktischen Behandlungsprozess. Hier wird die Erfahrung besonders durch technische und virtuelle Aspekte beeinflusst, wie z. B. die Benutzeroberfläche und die Benutzerfreundlichkeit des Webdienstes oder der mobilen App. Das andere Extrem sind akute Notfälle, bei denen der Rettungsdienst nach ersten Erkundigungen und Voranmeldungen direkt zur Behandlung eilt.

In jedem Fall leitet der Beginn der Behandlung die nächste Phase des Kundenerlebnisses ein. Entscheidend ist nun, wie die Anmeldung erfolgt und wie sie erfahren wird. Im nächsten Schritt muss man wissen, wo der Termin stattfindet und wie man zum Behandlungsort findet. So wird die Erfahrung also zum Beispiel durch die Wegweisung zum ersten Termin und später dann zum Labor oder zu bildgebenden Einrichtungen beeinflusst.

Die räumliche Umgebung beeinflusst unsere Erfahrung über alle unsere Sinne. Kund\*innen beurteilen vielleicht mehr oder weniger bewusst, wie sich die Architektur des gesamten Gebäudes anfühlt, aber auch die Eingangs- und Wartebereiche, der Behandlungsort und die Operationssäle. Mentale Bilder

entstehen durch den Stil der Umgebung, die Raumgestaltung und Einrichtung, Farbtöne, Helligkeit, Geräumigkeit oder Gedränge, Geräuschkulisse usw.

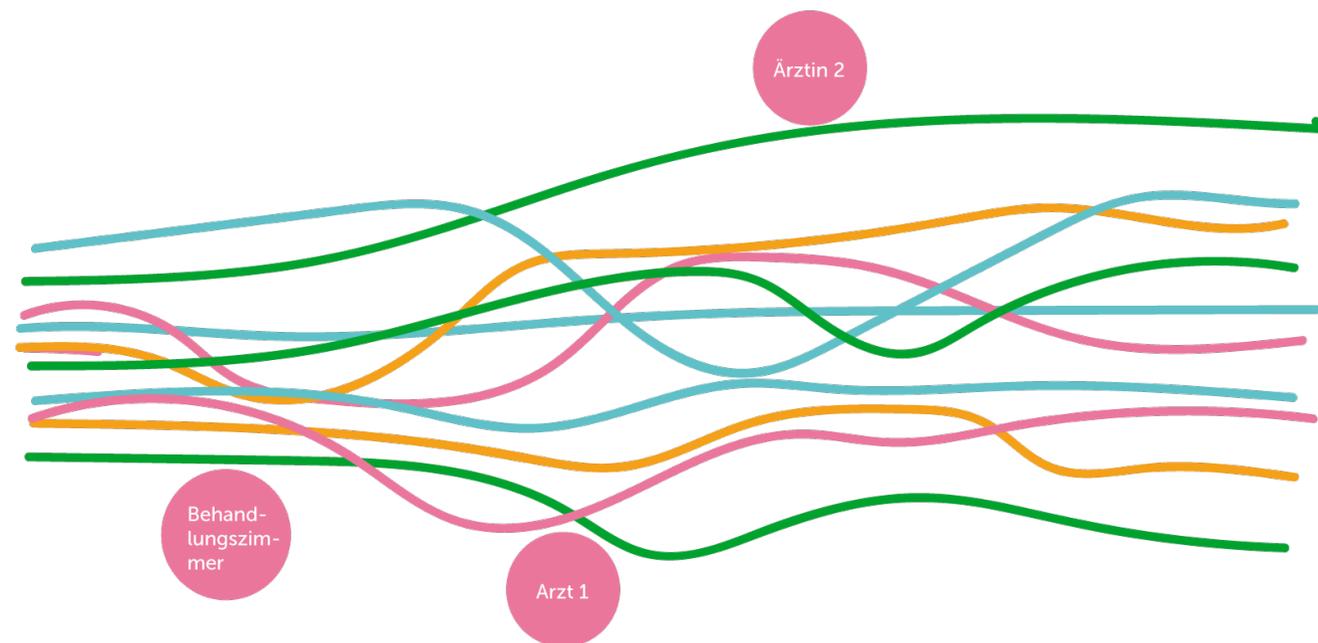
Die Interaktion mit den Mitarbeiter\*innen ist wesentlicher Bestandteil der Erfahrung. Im Behandlungskontext wünschen sich Kund\*innen einen einfühlsamen Zuhörer für ihre gesundheitlichen Anliegen, aber auch klare Anweisungen, was gerade passiert und wie es weitergeht.

## Verzweigungen und Schnittpunkte –Wie setzt sich der Kundenpfad zusammen?

Das Kundenerlebnis kann auf einer Zeitachse modelliert werden. Ein noch anschaulicheres Bild erhält man, wenn man sich die Erfahrung als einen Weg mit vielen verschiedenen Etappen vorstellt. Einige Schritte sind fast immer gleich, aber üblicherweise ist der Kundenpfad individuell in viele verschie-

dene Teilstrecken aufgeteilt, die sich manchmal mit anderen überschneiden.

Der Kundenpfad verläuft meist nicht geradlinig, sondern in Schlangenlinien. Auf diesem Weg begegnen die Patient\*innen vielen verschiedenen Menschen, die auf unterschiedliche Art mit ihnen umgehen und die unterschiedliche Gefühlszustände haben. Auch jede\*r Patient\*in durchlebt unterschiedliche Gefühlszustände in verschiedenen physischen Räumen am Zielort, während der Untersuchung und während der Wartezeit.



An verschiedenen Stationen des Weges erhalten Patient\*innen Informationen über die durchzuführenden Untersuchungen und darüber, was bei den Untersuchungen festgestellt wurde. Sie denken darüber nach, was versehentlich oder bewusst nicht angesprochen wurde. Patient\*innen erhalten Anweisungen, wie sie zum Zielort finden und wie sie sich in den verschiedenen Stadien der Behandlung verhalten sollen. Sie können mit den erhaltenen Anweisungen zufrieden oder unzufrieden sein.

## Wie lässt sich das Kundenerlebnis verbessern?

Auch ohne von besseren Ressourcen zu träumen, kann das Kundenerlebnis ganz einfach verbessert werden: indem man freundlich ist und die Menschen begrüßt. In Bezug auf Kundenbegegnungen gilt dies für jede Branche, aber Freundlichkeit verhindert nicht unbedingt schlechtes Kundenfeedback. Die Gründe für eine schlechte Erfahrung können tief in der Organisationsstruktur verankert sein, und eine einzelne Pflegekraft kann an ihnen nichts ändern.

In einem guten Serviceprozess ist es wichtig, auf das Informationsbedürfnis des Patienten einzugehen. Während der akute Pflegebedarf bereits vollständig

unter Kontrolle ist, stellt sich der Patient Fragen zum Dienstleistungserlebnis: Bin ich am richtigen Ort, kann ich in die Cafeteria gehen, statt im Wartebereich zu sitzen?

Um diesem Informationsbedürfnis gerecht zu werden, ist Transparenz erforderlich. Deren große Bedeutung wurde in mehreren Studien und durch die Analyse der Ergebnisse von Feedback-Systemen im Gesundheitswesen nachgewiesen. Mit anderen Worten: Es lohnt sich, den Patienten praktische und nachvollziehbare Informationen darüber zu geben, welche Etappe des Kundenpfades erreicht ist.

## Warum und wie sollte das Kundenerlebnis gemessen werden?

Um das Kundenerlebnis zu verbessern, muss man wissen, wie es derzeit ist und wie es sich verändert. Informationen werden durch direktes Feedback und das eigene Empfinden der Mitarbeiter\*innen gewonnen, aber die Kundenerfahrung kann auch auf verschiedene Arten gemessen werden.

In Nordamerika ist das Messen der Patientenerfahrung ein zentraler und gut integrierter Bestandteil des Servicepro-

zesses. Dagegen wird sie z.B. in Finnland immer noch selten gemessen. Bisher wurden vor allem die Pflegekosten, der Ressourcenverbrauch oder die Dauer der Wartezeiten, die von der Krankenversicherung abgedeckt werden, gemessen. Langsam entwickelt sich jedoch ein Bewusstsein dafür, wie wichtig es ist, die Kundenerfahrung zu messen. Es ist üblich, um Rückmeldung in numerischer Form zu bitten und, wie bei kommerziellen Dienstleistungen, den Net Promoter Score (NPS) zu ermitteln.

Bisher gibt es zumindest in Finnland nur wenige systematisch gesammelte und zusammenhängende Informationen zum Kundenerlebnis. Jedes Krankenhaus, jeder Krankenhausbezirk und jeder private Anbieter erfasst seine eigenen Informationen auf unterschiedliche Art und Weise - oder auch nicht. In Zukunft können landesweit vergleichbare Kennzahlen zur Kundenerfahrung ermittelt werden, was die Daten noch nützlicher macht.



## KUNDE ODER PATIENT?

Im Gesundheitswesen gibt es einen vielleicht unnötigen semantischen Streit darüber, ob man von Kunden oder Patienten sprechen soll. Diese Diskussion ist jedoch nicht immer sinnlos. Für den Einzelnen ist es wichtig, ob er oder sie Patient oder Kunde im Gesundheitssystem ist. Auch der Dienstleister sollte diesen Unterschied berücksichtigen. Der Kontext ist wichtig, und deshalb sollten Begriffe definiert werden. Wann sollte vom Kundenerlebnis und wann vom Patientenerlebnis gesprochen werden?

Schauen wir uns drei Beispiele an:

1. Wenn eine Person erkennt, dass sie krank ist, sich behandeln lässt und eine Diagnose erhält, wird sie zum Patienten. Sie identifiziert sich auch als solcher. Gleichzeitig hat sie immer noch eine Kundenbeziehung zum Leistungsanbieter, d. h. sie erwartet, die Leistung sowohl als Patient als auch als Kunde zu erhalten.

2. Wenn sich eine Person um die Gesundheitsversorgung eines Angehörigen kümmert, nimmt sie die Rolle eines Kunden ein. Aus der Sicht dieser Person ist der Angehörige Patient, aber gleichzeitig Kunde. Beide betrachten den Pflegeprozess als Kundenerfahrung.

3. Wenn eine Person ein Anliegen oder eine Frage hat, die mit ihrer eigenen Gesundheit oder der eines Familienangehörigen zusammenhängt, aber kein akuter Notfall ist, kann sie sich an eine medizinische Fachkraft wenden. Sie versteht sich als Kunde, nicht als Patient. Sie wird erst dann zum Patienten, wenn eine Diagnose vorliegt und der Behandlungsprozess beginnt.

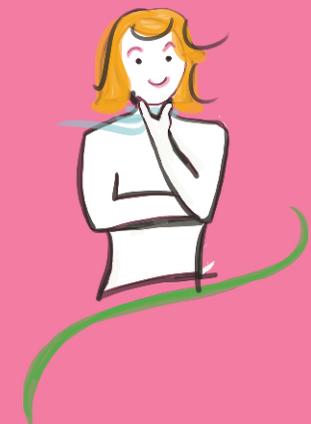
Die Kundenerfahrung ist das umfassendere Konzept und die Patientenerfahrung ein Teilbereich davon. In diesem Leitfaden verwenden wir beide Begriffe recht frei, teils je nach Kontext, teils je nachdem, welchen Begriff die Experten gerade verwenden.

## WAS IST DIE NPS-MESSUNG?

Der Net Promoter Score (NPS, Empfehlungsfrage) ist die weltweit am häufigsten verwendete Kennzahl für die Benutzererfahrung und insbesondere für die Kundenbindung. Die Ergebnisse sind aussagekräftig, da den Kunden nach erbrachter Leistung die gleiche Frage gestellt wird: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diesen Service einem Angehörigen oder Freund empfehlen?“

Der Kunde kann die Frage mit einem Wert zwischen 0 und 10 beantworten. Bei der Bewertung der Antworten sind Befragte mit Ergebnissen von 9 bis 10 positive Weiterempfeher und treue Kunden, Befragte mit 7–8 neutral, und Befragte mit 0–6 sind unzufriedene Kritiker, die bereit sind, den Anbieter zu wechseln. Der Wert für die Netto-Empfehlung ergibt sich durch die Subtraktion des Anteils der Befragten mit 0–6 vom relativen Anteil der Befragten mit 9–10. Dadurch wird das NPS-Gesamtergebnis auf einer Skala von -100 bis 100 festgelegt.

Im internationalen Vergleich wird die Punktzahl wie folgt klassifiziert: eine Punktzahl von -100 bis 0 bedeutet, dass der Service verbessert werden muss, eine Punktzahl von 0-50 ist gut, eine Punktzahl von 50-70 ist ausgezeichnet und eine Punktzahl von 70-100 ist erstklassig. Die Durchschnittswerte variieren leicht je nach Branche.



# Dissertation: Neue Technologien tragen zum Customer Experience Management bei

Neue Technologien sind ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung des Kundenerlebnisses im Gesundheitswesen. Sie können verwendet werden, um den Informationsfluss zu vereinfachen, Erfahrungen zu messen und Daten zu erfassen, die das Management des gesamten Kundenpfades unterstützen. Das meint **Lauri Litovuo**, der an der Universität von Tampere Finnlands erste Dissertation zu diesem Thema schreibt. Litovuo ist Doktorand an der Fakultät für Management und Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Industriemanagement.

„In meiner Dissertation möchte ich die Kundenperspektive in das Management von Behandlungs- und Pflegeprozessen einbringen. Der Schlüssel besteht darin, den gesamten Kundenpfad zu steuern und nicht nur einen Teil davon zu verwalten. Weiterhin sollte ein Netzwerk aus unterschiedlichen Akteuren berücksichtigt werden, da Partner und Subunternehmer die Serviceerfahrung des Kunden beeinflussen, und gemeinsam sollten wir uns bemühen, eine einheitliche und konsistente Kundenerfahrung zu schaffen“, erläutert Litovuo.

Ausgangspunkt der Dissertation ist der Übergang in eine Ära des Experimentalismus, in der das Gesundheitswe-

sen seine Funktionsweisen erneuert und seine Abläufe auch aus der Sicht des Kunden betrachtet. Litovuo untersucht, wie sich die Besonderheiten des Gesundheitswesens auf die Schaffung eines Kundenerlebnisses im Ökosystem auswirken. Dazu hat er die Faktoren analysiert, die die Patientenerfahrung im Neuen Kinderkrankenhaus in Helsinki beeinflussen, und an der Entwicklung einer neuen Tablet-basierten Erfahrungsmetrik mitgearbeitet.

**“ Die Technologie verbessert den Informationsfluss, was sowohl den Patienten als auch den Dienstleistern hilft. ”**

Lauri Litovuo, Doktorand, Fakultät für Management und Betriebswirtschaft, Universität, Tampere

„Die Kundenerfahrung im Gesundheitswesen unterscheidet sich von der traditionellen Kundenerfahrung, da die Ausgangssituation – eine Krankheit oder ein Symptom – oft negativ besetzt ist. Hinzu kommt, dass die Erfahrung über einen längeren Zeitraum und auf der Grundlage vieler verschiedener Begegnungen gesammelt wird. Die Familienperspektive muss ebenfalls berücksichtigt werden, da sich die Situation eines Familienmitglieds auf das Wohlbefinden der ganzen Familie auswirkt“, erklärt Litovuo.

Zum Beispiel beginnt die Kundenerfahrung der Familie mit dem Krankenhaus bereits vor dem ersten Besuch und geht danach weiter. Vor dem Besuch befindet sich der Kunde in einer Art Erkundungs- und Erforschungsphase, und seine früheren Erfahrungen können die aktuelle Erfahrung beeinflussen.

„Mehr und mehr Informationen werden eingeholt, noch bevor der Kunde die Dienstleistung in Anspruch nimmt. Wir wollen jede Situation sehr genau messen. Wir möchten herausfinden, in welcher Phase des Kundenpfades sich der Kunde befindet und wie die Erfahrung bis zu diesem Zeitpunkt war. All dies erfordert die Unterstützung durch Tech-

nologie“, so Litovuo.

Im Gesundheitswesen liegt eine Fülle von Informationen über das Kundenerlebnis vor, die jedoch auf verschiedene Informationssysteme verteilt und in schriftlicher und mündlicher Form vorhanden sind. Mit Hilfe von Technologie können Daten aus verschiedenen Feedback-Kanälen zu Informationen zusammengesetzt werden, die sich ein Leistungserbringer zunutze machen kann.

Die Digitalisierung verbessert auch direkt das Kundenerlebnis, da sie die Kommunikation fördert. Die größte Kritik richtet sich gegen den Mangel an Informationen. Kunden müssen raten, wo auf dem Kundenpfad sie sich gerade befinden, was als nächstes passiert, und warum sie wohin gehen sollen.

„Oft erleben wir Situationen, in denen der Patient sich Gedanken darüber macht, ob er auf dem Weg von einer Station zur anderen Informationen mitnehmen muss. „Die Technologie verbessert den Informationsfluss, was sowohl dem Patienten als auch dem Leistungserbringer hilft“, erläutert Lauri Litovuo.

# Gesundheitstechnologie als Erfolgsfaktor

Digitalisierung ist ein häufiges Mantra, wenn es darum geht, Antworten auf die Probleme im finnischen Gesundheitswesen zu finden. Der Einsatz neuer Gesundheitstechnologien ist unumgänglich und wird zweifellos viele neue Möglichkeiten für Innovationen, die Reduzierung der Ressourcenknappheit und die Verbesserung des Kundenerlebnisses eröffnen. Die bereits vorhandenen digitalen Lösungen scheinen die hohen Erwartungen zu erfüllen.

„Der Einsatz neuer Technologien zur Organisation von Dienstleistungen erfordert Mut, aber ich glaube, dass er ein Erfolgsfaktor ist. Das Kundenerlebnis, das Patientendurchlaufmanagement und die Versorgungsqualität können erheblich verbessert werden. Doch dabei muss man immer im Hinterkopf behalten, dass die Technologie ein guter Sklave und ein schlechter Meister ist und nicht als Lösung für alles herhalten sollte. Stattdessen können wir mit gezielten Aktionen auf die von uns identifizierten Schwachstellen eingehen“, erklärt Toni Hirvonen, COO von Axel Health.

Der Nutzen des Einsatzes von digitalen Lösungen kann gering sein, wenn sie nicht durchdacht sind, und das Ganze kann so in einem Durcheinander aus

technischen Spielereien enden. Wie sollte Technologie aussehen, um eine gute Mitarbeiter- und Kundenerfahrung zu bieten?

„Für den Einsatz jeder Technologie ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Technologie in den normalen Versorgungsprozess integriert ist, diesen unterstützt und ergänzt. Bei richtiger Anwendung hat die Technologie in der realen Welt eine wertschöpfende Funk-

tion. Das System darf nicht um seiner selbst willen betrieben werden, sondern muss zu einem wertschöpfenden Endergebnis führen“, betont Hirvonen.

Der erfolgreiche Einsatz von Technologie in jeder Branche setzt voraus, dass die Technologie weder eine separate Funktionalität ist noch so wirkt. Wenn ihr als Teil des Prozesses eine klar erkennbare Funktion fehlt, ist etwas schief gelaufen.

## Was erwartet der Kunde von technologischen Lösungen?

Wenn Technologie eingesetzt wird, um das Kundenerlebnis zu verändern, muss die Ausgangssituation des Patienten berücksichtigt werden. Das Aufsuchen eines Arztes erfolgt aufgrund von gesundheitlichen Problemen. Die Technologie sollte keine zusätzlichen



Bedenken auf dem Kundenpfad aufgenommen lassen.

„Wenn ein Kunde zur Behandlung kommt, möchte er sich normalerweise nicht mit technischen Geräten herumschlagen. Deshalb muss die angebotene technische Lösung leicht zu benutzen sein. Sie sollte sich wie eine schlichte Notwendigkeit anfühlen, die leicht erledigt werden kann, damit der Prozess weitergehen kann. Es ist wichtig, auf das Informationsbedürfnis des Patienten einzugehen, z. B. ob er am richtigen Ort ist, was als nächstes passiert und wann oder ob er während der Wartezeit ins Café gehen kann, bis er an der Reihe ist“, erklärt Toni Hirvonen.

Kunde\*innen möchten unbesorgt sein und lückenlos informiert werden. Die Informationen, die in verschiedenen Phasen benötigt werden, müssen in leicht verständlicher Form und zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sein. Zum Beispiel kann die Wartezimmer-Anzeige Informationen für einen bestimmten Kunden in Bezug auf dessen bekannten Standort anzeigen.

Den Kunden\*innen können automatisierte und Selbstbedienungsangebote gemacht werden, die eng mit dem Prozess der Behandlungserbringung verbunden sind. Verschiedene Selbst-

bedienungslösungen, mobile Apps und Textnachrichten zur Übermittlung von Informationen und zur Abgabe von Feedback sind naheliegende und typische Anwendungen. Kommunikation und Prozesse können zum Nutzen aller beschleunigt werden.

### **Erfolgreiche Digitalisierung unterstützt das Personal bei der Arbeit**

Genauso wie das digitale Medium, das dem Kunden zur Verfügung gestellt wird, müssen über Benutzeroberflächen auch für die Mitarbeiter jederzeit problemlos die benötigten Informationen bereitstehen. Die Benutzeroberfläche muss visuell und intuitiv sein, damit keine kognitive Energie für die Programmanwendung aufgewendet werden muss. Zum Beispiel dürfen Patienteninformationssysteme nicht die typischen komplexen Suchpfade aufweisen.

„Egal, um welches System oder welche technologische Lösung es sich handelt: es wird nicht als zusätzliche Bürde angesehen, wenn es Aufgaben automatisieren kann und eine bessere Konzentration auf das Wesentliche ermöglicht, wie z. B. die zwischenmenschliche Begegnung und den Zugriff auf die ent-

sprechenden Informationen. Dann erhöht die Technologie die Zufriedenheit. Der Schwerpunkt sollte immer auf der Versorgung liegen“, meint Toni Hirvonen.

„Wenn zum Beispiel die Rationalisierung von Dienstleistungen die chaotische Terminvergabe und das Gefühl der Überforderung beseitigen kann, sind die Menschen weniger gestresst. Dies fördert sowohl das Wohlbefinden am

Arbeitsplatz als auch das Kundenerlebnis“, fährt er fort.

Funktioniert zum Beispiel der gesamte interne Produktionsprozess eines Krankenhauses gut, können mehr Patienten besser behandelt werden. Je weniger die Mitarbeiter\*innen Arbeiten erledigen müssen, die sie als unnötig oder nebensächlich empfinden, desto besser fühlen sie sich psychisch. Dies wirkt sich wiederum auf das Kundenerlebnis aus.



# In Lappland verbessert der Einsatz vielseitiger Technologie das Kundenerlebnis

Im Krankenhausbezirk Lappland wurde bereits viel unternommen, um das Kundenerlebnis zu verbessern, und mehrere Entwicklungsprojekte sind in Arbeit. Informationen zum Versorgungsstatus werden beispielsweise über eine mobile App an Patienten übermittelt. Oder es gibt dort elektronische Hilfsmittel zur Terminvereinbarung. Viele Stationen führen regelmäßig NPS-ähnliche Feedback-Umfragen durch.

„Mit unseren neuen Kommunikationsmethoden haben wir gute Ergebnisse erzielt. Die App z.B. hat den Benutzer\*innen sehr gut gefallen, da sie zeigt, wie die Behandlung voranschreitet. Momentan evaluieren wir das Tool zur Steuerung der Patientenprozesse, und die eigentliche Phase der Strategiedefinition für digitale Dienste mit Hintergrundstudien läuft bereits“, berichtet Mikko Häikiö, Entwicklungsleiter des Krankenhausbezirks Lappland.

In Lappland ist man sich der Probleme im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit bewusst. Das Grundproblem besteht darin, dass die Organisation aus streng getrennten Einheiten besteht, die fast ausschließlich in ihrem eigenen Fachbereich optimal arbeiten.

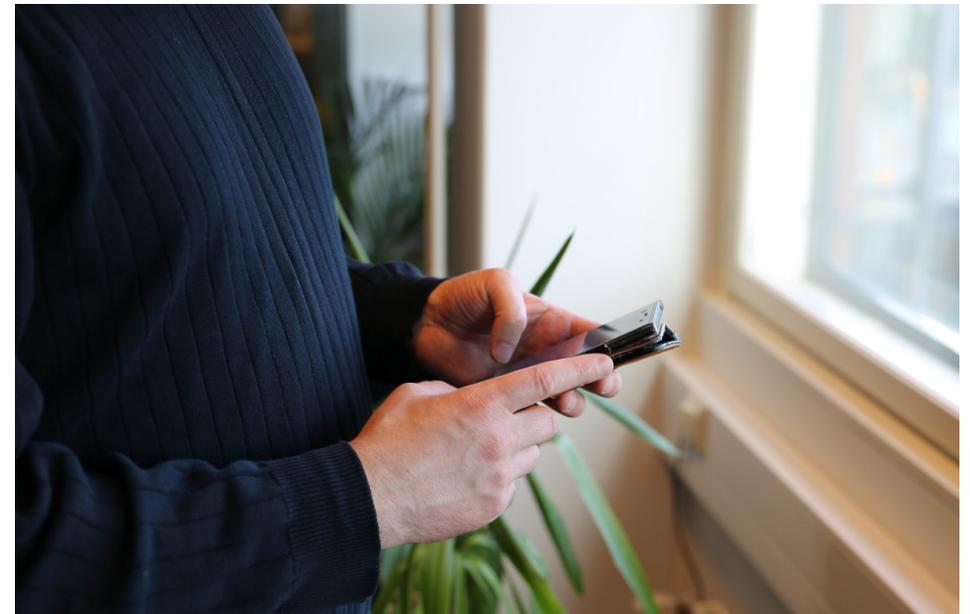
**“Technologie ermöglicht es Kunden und Fachpersonal, die bereits vorhandenen Informationen einzusehen, damit jeder weiß, in welchem Stadium sich der Kunde in Bezug auf den gesamten Behandlungsprozess gerade befindet.”**

Mikko Häikiö, Entwicklungsleiter,  
Krankenhausbezirk Lappland

„Interaktionen werden nicht in ihrer Gesamtheit behandelt, und Informationen nicht zusammengeführt. Wenn ein Patient beispielsweise während eines ambulanten Besuchs einen Facharzt, eine Bildgebung und ein Labor aufsucht, wird der Prozess aus der Perspektive von nur einem Verfahren gesteuert. Wir erhalten Feedback von Kunden, dass die Informationsbeschaffung oft wieder

bei Null beginnt und die gleichen Dinge mehrmals besprochen werden müssen“, sagt Häikiö.

Er sieht in neuen Technologien die Möglichkeit, das Gesamtbild zu verstehen. Aus Sicht des Informationsmanagements ist es zum Beispiel möglich, die einzelnen Bestandteile des gesamten Kundenerlebnisses und das Erleb-



nis an sich besser zu verstehen, und die Kundenpräferenzen weiter zu untersuchen. Technologie hilft zum Beispiel auch bei der Messung von Wartezeiten.

„Technologie ermöglicht es Kunden und Fachpersonal, die bereits vorhandenen Informationen einzusehen, damit jeder weiß, in welchem Stadium sich der Kunde in Bezug auf den gesamten Behandlungsprozess gerade befindet“, erklärt Häikiö.

Auch Suboptimierung ist ein Risiko bei der Digitalisierung. In vielen Gesundheitsorganisationen erwerben verschiedene Einheiten Technologie für ihre eigenen Bedürfnisse. Eine gut gemeinte Anschaffung kann zu einem Informationssystem führen, das isoliert, komplex und inkompatibel ist. Die Integration wäre jedoch teuer, langsam und umständlich. Auch im Krankenhausbezirk Lappland ist dies ein bekanntes Problem.

„Eines unserer Digitalisierungsziele ist es, einen erheblichen Anteil aller Krankenhausbesuche in Onlinebesuche umzuwandeln, aber momentan haben wir noch Probleme, auch nur fünf Prozent zu erreichen. Wir verwenden drei Plattformen mit unterschiedlicher Technologie, was extrem aufwendig ist“, erklärt Häikiö.

Die Geografie ist ein wichtiger Motivationsfaktor, die Onlinebesuche und das Kundenerlebnis zu verbessern. Der Krankenhausbezirk Lappland ist der größte in Finnland, und die Entfernungen sind groß. Wenn eine routinemäßige Nachuntersuchung aus der Ferne durchgeführt werden kann, ist es sinnlos zu verlangen, dass Patienten 300 Kilometer fahren, um den Arzttermin vor Ort wahrzunehmen.

Laut Mikko Häikiö ist es höchste Zeit, tragbare Technologie einzusetzen und Messungen zu nutzen, die die Menschen selbst durchführen. Dies würde das Informationsmanagement in der Praxis ergänzen und die Ressourcenknappheit verringern.

„Zum Beispiel liefern wir bereits Schlafapnoe-Überwachungsgeräte zum Patienten nach Hause. Außerdem müssen wir endlich darüber sprechen, wie wir alle Datenschichten nutzen können und ob die Leute ihre Informationen teilen wollen. Ja, Sensoren wie z.B. Aktivitätsarmbänder oder -ringe, die die Patient\*innen ohnehin nutzen, können verwertbare Daten für die Überwachung liefern und sind Teil des Gesamtbilds“, bestätigt Mikko Häikiö.



# Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Leistungsangebot

Das Messen des Kundenerlebnisses ist ein gutes Beispiel dafür, was neue Technologien im Gesundheitswesen möglich machen. Wenn sich die Ergebnisse nach Einführung bestimmter Maßnahmen langsam verbessern, kann dies durchaus als objektives Zeichen dafür bewertet werden, dass die Entwicklung in die richtige Richtung geht. Bei der Steuerung des Kundenerlebnisses ist es auch notwendig, Daten zu erfassen und zu analysieren, um z.B. Vergleiche zwischen verschiedenen Einheiten ziehen zu können.

Messdaten sind auch eng mit Wissensmanagement verbunden, dem domi-

nierenden Megatrend der Wirtschaft. Die Idee dahinter ist, dass Daten das Unsichtbare sichtbar machen, besonders wenn sie visualisiert werden. Vom Messen eines Phänomens bis hin zu echter Geschäftsanalytik ist es jedoch noch ein weiter Weg. Ebenso lässt sich die Zuverlässigkeit von Daten, die von isolierten Datenquellen erzeugt werden, hinterfragen.

„Das Verständnis, das sich aus den Daten ergibt, kann nur im Gesamtbild betrachtet werden, aber das ist oft ein Beispiel für das Phänomen ‚den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen‘. Menschen sind fest in dem verfangen,

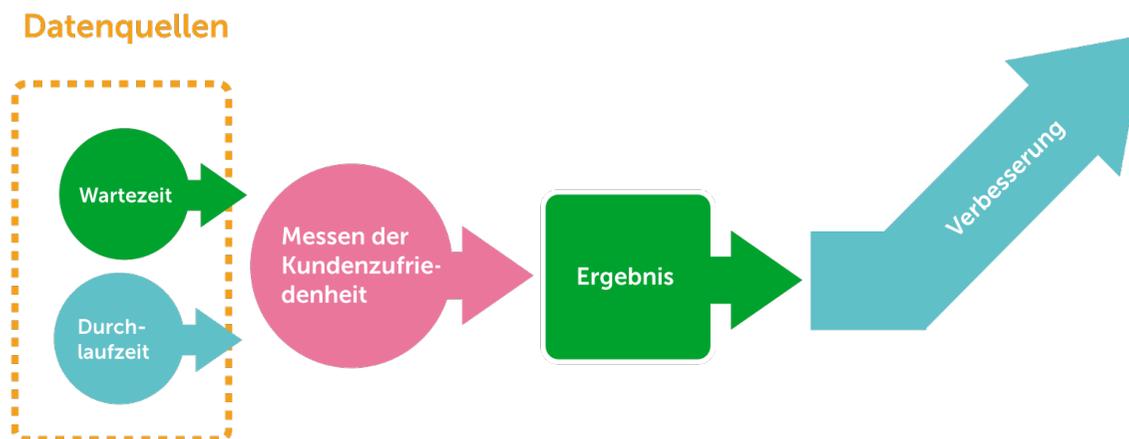
was sie tun, und das Gesamtbild verschwimmt leicht“, sagt Toni Hirvonen.

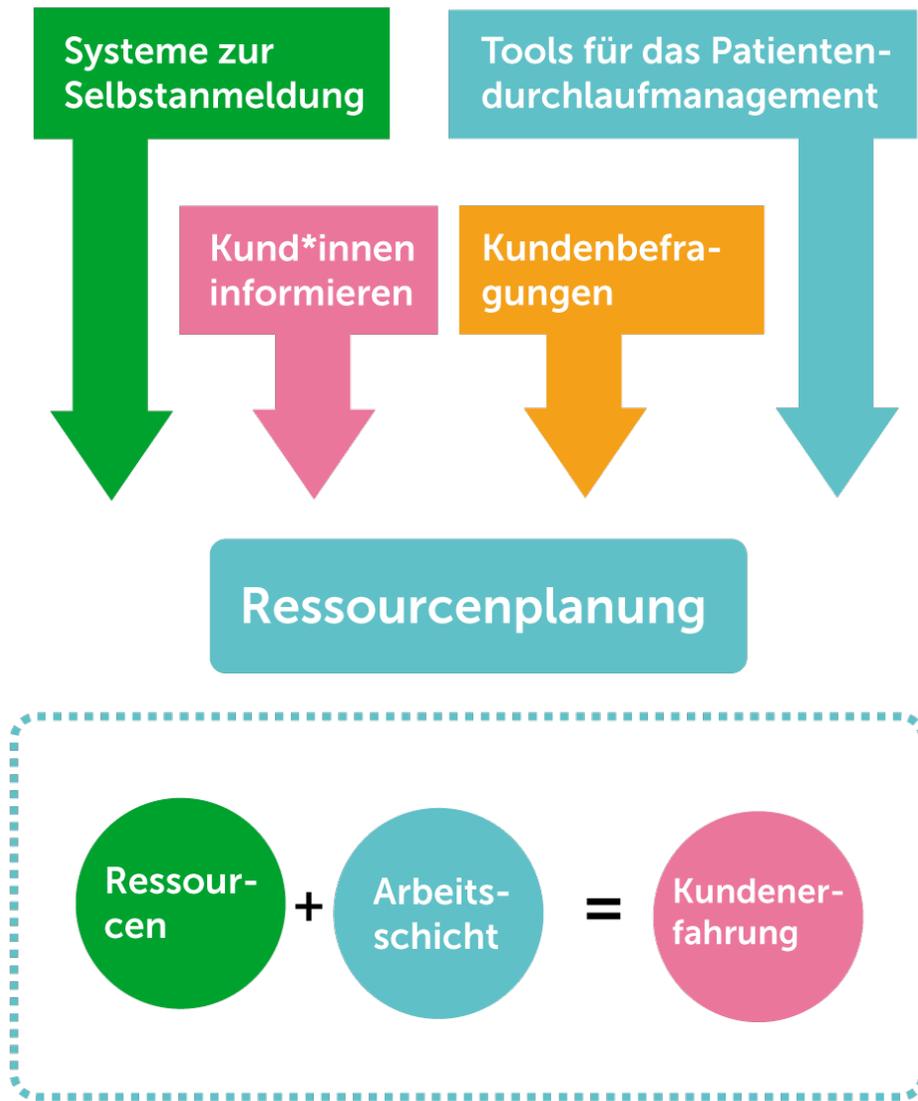
Technologie hilft dann am besten, wenn sie Stück für Stück und systematisch auf einen ganzheitlichen Dienstleistungsprozess ausgerichtet ist. Das Wissensmanagement wird besser, wenn die Anzahl der Datenquellen erhöht wird und diese miteinander verbunden werden. Zum Beispiel können Daten von Warte- und Durchlaufzeiten, Warteschlangenlängen und dem Messen der Kundenerfahrung erfasst werden.

„Bei der Entwicklung von Aktivitäten wirken sich verschiedene Bereiche im-

## Daten-sammeln

mer aufeinander aus und schließen sich nicht gegenseitig aus. Wenn Sie schnellere Durchlaufzeiten erzielen oder eine Kurzwahlnummer für Bereitschaftsdienste einrichten, kann dies den Betriebsablauf rationalisieren und das Kundenerlebnis verbessern.“





### Durch Suboptimierung verursachte Probleme beheben

Das Kundenerlebnis im Gesundheitswesen ist oft fragmentiert, und dies spiegelt die Fragmentierung von Informationssystemen, Prozessen und der gesamten Organisation wider. Oft erwerben verschiedene Einheiten unabhängig voneinander isolierte Informationssysteme neben ihren bisherigen.

Wenn der Blick auf das Ganze beim Einsatz von Technologie für den praktischen Nutzen verloren geht, führt das in erster Linie zu Suboptimierung. Diese wiederum führt zu weiteren Problemen. Bei manchen Menschen entsteht dann das Gefühl, dass bereits zu viel Technik im Einsatz ist. In verschiedenen Phasen müssen die Mitarbeiter\*innen Systeme nutzen, die keinen Mehrwert für die eigentliche Pflegearbeit schaffen, sondern nach der Lean-Management-Philosophie verschwendete Arbeit sind.

Ein Beispiel sind Patientensystemen. Im Prinzip könnte aus ihnen ein kühner neuer Eckpfeiler für Technologie aufgebaut werden, der für reibungslose Prozesse und ein gutes Kundenerlebnis sorgt. Wie der Name schon sagt, wurden Patientensystemen jedoch in erster Linie entwickelt, um Informationen über die Patientenversorgung zu sammeln und als Management-Tool zu dienen. Sie sind sehr vielseitig, aber schwerfällig, und ihre Benutzung ist umständlich.

Gesundheitsorganisationen benötigen ein umfassendes ERP, das ihren Produktionsalltag erleichtert. Es sollte die Zuweisung der Pflegepersonal-Ressourcen zu den Schichten abdecken, und stets darauf abzielen, ein positives Kundenerlebnis zu schaffen. Das System kann Selbstbedienungssysteme als Datenquelle umfassen, die Übertragung von Kundeninformationen, Daten zur Messung der Kundenzufriedenheit, Tools zur Verwaltung des Patientendurchlaufs usw.

# Fallbeispiel: Verbesserung der Kundenerfahrung im Neuen Kinderkrankenhaus

- \* Ausgangspunkte waren Patientengruppenforschung und die Konsultation von Familien- und Kinderräten.
- \* Im Einsatz sind ein digitales Kundenfeedback-System für Eltern und NPS-Tools
- \* Ein interner Prozess zur Verarbeitung der Feedback-Daten wurde erarbeitet
- \* Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung des Ist-Zustands nach den Lean-Prinzipien

Das Neue Kinderkrankenhaus im Krankenhausbezirk von Helsinki und Uusimaa (HUS) hat die Entwicklung des Kundenerlebnisses zum Richtwert für alle seine Abläufe gemacht. Digitale Lösungen sind sowohl für die Erfassung von Erfahrungsdaten als auch für die Verbesserung der Kundenerfahrung und das Patientendurchlaufmanagement wichtig. Während der Planungsphase des Krankenhauses führte HUS das "Lapsus"-Forschungsprojekt mit der Aalto Universität durch, um zu verstehen, woraus sich die Krankenhauserfahrung zusammensetzt.

„Das Forschungsprojekt war ein Versuch, Patientengruppen, also die Erfahrungen von Familien, im Detail zu verstehen. Es gab auch einen Familien- und einen Kinderrat, die wir nach ihrer Meinung über die Funktionsweise des alten Kinderkrankenhauses und die Erwartungen an das neue befragten. Die Kinder waren in das Design der Krankenhauskleidung eingebunden, und der Kinderrat war an der Gestaltung der Benutzeroberfläche des Tablets in jedem Zimmer beteiligt“, sagt **Pekka Lahdenne**, Projektleiter für große Bauprojekte



te, HUS. Bis Herbst 2020 war er Leiter der Digital- und Innovationsdienste im Neuen Kinderkrankenhaus HUS.

Das Neue Kinderkrankenhaus wird als Teil eines Pilotprojekts ein digitales Kundenfeedback-System testen, das HUS 2019 eingeführt hat. Der Erziehungsberechtigte des Kindes erhält am Tag nach dem Besuch automatisch eine SMS mit der Bitte um Rückmeldung. Die häufigsten Rückmeldungen betreffen den Informationsfluss, die Länge der Wartezeit in der Notaufnahme und den persönlichen Umgang mit den Menschen.

„Dieses System ist ein enormer Fortschritt und die Rücklaufquoten sind um ein Vielfaches höher als zuvor. Wir erhalten mehr als tausend offene Rückmeldungen pro Monat. Wir müssen auch in der Lage sein, die von uns erfassten Informationen zu verarbeiten, und deshalb haben wir einen

**NPS**  
**75-80**

internen Prozess dafür geschaffen, was mit den Informationen passiert“, so Lahdenne.

**“ Ein Betriebsmodell, das auf der Kundenerfahrung basiert, muss innerhalb der gesamten Organisation umgesetzt werden, auch in den Randbereichen. Das Ziel ist ein Zustand der ständigen Verbesserung. ”**

Pekka Lahdenne, Projektleiter für große Bauprojekte, HUS

Das Feedback wird an jede Behandlungseinheit, wie z. B. Stationen oder die Tagesklinik weitergeleitet. Wenn etwas in der Rückmeldung auf eine interne Richtlinien der Einheit zurückzuführen ist, kann diese Richtlinie umgehend angepasst werden. Einmal im Monat soll auf der Grundlage des Feedbacks ein Entwicklungsvorschlag für eine größere Veränderung erarbeitet werden, der von den höheren Ebenen der Organisation, einschließlich des Managementteams, diskutiert werden kann.

„Ein Betriebsmodell, das auf der Kundenerfahrung basiert, muss innerhalb der gesamten Organisation umgesetzt werden, auch in den Randbereichen. Das Ziel ist ein Zustand der ständigen Verbesserung. Das Bewusstsein für das gesamte Kundenerlebnis durch die systematische Erfassung und Analyse von Rückmeldungen hat dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter\*innen seine Bedeutung verstehen. Das war eine große kulturelle Veränderung. Im öffentlichen Gesundheitssystem hatte das Kundenerlebnis bislang keinen sehr hohen Stellenwert“, sagt Pekka Lahdenne.

Auch die Kundenerfahrung scheint sich verbessert zu haben. Dies wird durch die NPS-Metrik veranschaulicht, die das Neue Kinderkrankenhaus als ein Mittel zur Messung der Kundenzufriedenheit einsetzt. Darin ist der Wert von einem guten Niveau von etwa 60 Punkten auf ein hervorragendes Niveau von 75 bis 80 Punkten gestiegen. Die Metriken werden auch vom Management für den Vergleich von Betriebseinheiten verwendet.

Das Neue Kinderkrankenhaus nutzt in der Kundenarbeit auch neue digitale Lösungen. Ein Beispiel ist die Selbstanmeldung bei der Ankunft im Krankenhaus. Schon hier kann das Kind selbst eine Avatar-Figur wählen, die den gesamten Besuch digital steuert. Ein weiteres aktuelles Beispiel ist die steigende Zahl der Onlinebesuche.

„Als das Coronavirus ausbrach, konnten wir fast ein Drittel der elektiven Termine online anbieten. Das Feedback über die Onlinebesuche war genauso gut wie für persönliche Besuche, wenn nicht sogar besser. Das hat uns davon überzeugt, dass Onlinebesuche weiterhin eine Option bleiben sollten“, sagt Lahdenne.



## So verbessert ein digitaler Avatar das Kundenerlebnis

Das Kind kommt mit seinen Eltern zu einer Routineuntersuchung ins Krankenhaus, die online im Voraus gebucht wurde. In der Eingangshalle wird die Familie von den warmen Farben und verspielten Details der Einrichtung begrüßt. Sie geht zum Selbstbedienungsterminal, an dem die Anmeldung durch einfaches Einlesen der Versicherungskarte des Kindes erfolgt.

Am Bildschirm des Terminals überlegt das Kind, welches Tier es diesmal als Avatar auswählen möchte. Es wählt das Bild, das wie ein Kolibri aussieht. Dieses Bild erscheint auf dem Ausdruck, der auch Informationen über die Etage der zwei verschiedenen Behandlungsräume sowie die Nummern der Wartehallen und die Reservierungsnummer 123 enthält. Die Anmeldung ist erledigt. Gleichzeitig sieht der Arzt, dass der Patient angekommen ist.

Die Familie betritt einen Wartebereich, in dem auf einem Bildschirm mehrere Avatar-Figuren herumspringen. Dort erkennt das Kind auch seinen eigenen Kolibri. Die Familie unterhält sich

über die Figuren und betrachtet deren Treiben. Wenn das Kind an der Reihe ist, beginnt der Kolibri zu blinken, und die Raumnummer erscheint unter ihm. Die Pflegekraft kommt nicht, um das Kind mit Namen aufzurufen. Nur der Avatar verweist auf den richtigen Patienten. Die Familie betritt das Sprechzimmer.



# Unterwegs in eine kundenorientierte Zukunft

Wie schön, dass Sie bis hierher gelesen haben! Nun fragen Sie sich vielleicht, was aus der Behauptung im Titel des Leitfadens geworden ist, dass „die Zukunft personalisiert“ sei. Stimmt, bisher wurde zu diesem Argument nicht direkt Position bezogen. Natürlich kann und muss das Gesundheitssystem nicht jeder Person ein individuell zugeschnittenes Betriebsmodell und einen individualisierten Behandlungsprozess anbieten. Das ist jetzt nicht so und wird es auch 2025 nicht sein. Was meinen wir also?

Der gesamte Inhalt dieses Leitfadens erklärt, warum die Zukunft des Gesundheitswesens und das Kundenerlebnis personalisiert sind. Es ist keine Utopie und klingt vielleicht offensichtlich.

**„Wenn ein Service es wirklich schafft, ein gutes Kundenerlebnis zu vermitteln, dann ist er im Kopf und im Herzen des Kunden personalisiert.“**

Wenn ein Service es wirklich schafft, ein gutes Kundenerlebnis zu vermitteln, dann ist er im Kopf und im Herzen des Kunden personalisiert. Jede individuelle Erfahrung ist persönlich und betrifft nur diesen Kunden, im Guten wie im Schlechten. Die Kund\*innen erwarten und hoffen darauf, dass sowohl das medizinische Fachpersonal als auch die gesamte Einrichtung mit ihren Dienstleistungen individuell auf ihre Bedürfnisse und Probleme eingehen.

Niemand möchte das Gefühl haben, als

Teil einer gesichtslosen Masse wie am Fließband behandelt zu werden. Dieses Gefühl wird niemals zu einem guten Kundenerlebnis führen.

Aber auch die Mitarbeiter\*innen sind Individuen, und deshalb gilt das Gesagte auch für sie. Wenn sie darauf hinarbeiten, die Kundenerfahrung ganzheitlich zu verbessern, Ergebnisse zu erzielen und Suboptimierung zu vermeiden, können medizinische Fachkräfte ihre Patient\*innen, deren Situationen und Bedürfnisse individuell berücksichtigen.



