

# Der Nutzer meines Kunden ist mein Kunde

## Ganzheitliches Service Design am Beispiel der Patient Experience

Jana Rockstroh  
usability.de  
Hannover / Germany  
jana.rockstroh@usability.de

Alexandra Zahn  
Siemens Healthineers  
Erlangen / Germany  
Alexandra.Zahn@siemens-  
healthineers.com

### ABSTRACT

Im digitalen Wandel gilt es, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu evaluieren, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Aber welcher Service oder welches Produkt passt in das bestehende Produktportfolio und birgt einen langfristigen Mehrwert?

Um diese Frage zu beantworten, reicht es nicht, an die Bedürfnisse der eigenen Kunden zu denken. Es ist nötig, alle beteiligten Nutzergruppen einzubeziehen. Am Beispiel der Patient Experience zeigen Siemens Healthineers und usability.de, welche Potentiale sich aus einer ganzheitlichen Betrachtung ergeben. In einem breit angelegten User Research-Projekt wurde eine Vision aufgezeigt, die die Bedürfnisse von medizinischem Personal und Patienten verbindet und Potentiale aufdeckt, die über das eigentliche Geschäftsfeld hinaus gehen. Wir zeigen auf, warum es sich lohnen kann, die eigenen Dienstleistungen ganzheitlich zu betrachten und teilen unsere Methodik und Key Learnings.

## 1 Hintergrund

### 1.1 UX als Erfolgsfaktor auf neuen Gebieten

Im heutigen Wandel der Digitalisierung und immer schnelleren Innovationszyklen, gilt es Chancen nicht zu verpassen. Mit dem Voranschreiten des Internets in den letzten Jahrzehnten und der Durchdringung des Alltags mit Technologie entsteht ein immer größerer Innovationsdruck. Um sich am Markt zu behaupten, ist es notwendig, sich von der Konkurrenz abzuheben und neue Methodiken anzuwenden, um die Zukunft der jeweiligen Branche aktiv mitzugestalten. Tragende Zukunftskonzepte müssen dabei unterschiedliche Dimensionen einbeziehen. Entscheidend ist zum einen die Weiterentwicklung neuer Technologien, die sich zum anderen aber an gesellschaftlichen und kulturellen Bedürfnissen orientieren

müssen. Eine durchdachte End-to-End Customer Experience, die echte Mehrwerte bietet, ist hierbei einer der Schlüsselfaktoren.

Längst zählen nicht mehr nur "harte" Kriterien wie Verfügbarkeit oder Preis. (Potentielle) Kunden entscheiden sich immer mehr auch anhand der wahrgenommenen Customer Experience (CX) bzw. User Experience (UX) eines Produkts oder Services. Und da immer mehr Unternehmen dies berücksichtigen und bestrebt sind, ein gutes Nutzungserlebnis zu bieten, fällt eine schlechte Erfahrung umso negativer auf [1].

Viele Unternehmen haben verstanden, dass der wirtschaftliche Erfolg unmittelbar mit der Zufriedenheit der Nutzer zusammenhängt und stellen die Bedürfnisse ihrer Kunden stärker in den Fokus. Im Consumer-Geschäft (B2C) ist Customer Experience längst kein Fremdwort mehr. Der Kunde trifft die Kaufentscheidung und nur zufriedene Kunden sind wiederkehrende Kunden.

Etwas anders ist die Situation häufig im B2B-Geschäft. Zwar ist eine gute User Experience auch hier immer häufiger ein Kriterium für die Anschaffung eines Produkts [2]. Jedoch ist das Geflecht der beteiligten Akteure meist deutlich komplexer. Während im Consumer-Bereich der Käufer in der Regel auch der Nutzer ist, ist das bei Geschäftskunden selten der Fall. Kaufentscheidungen werden in Führungsetagen getroffen. Mit den eingekauften Produkten gearbeitet wird einige Stockwerke tiefer. Nicht immer ist die Priorisierung der Bewertungskriterien auf beiden Seiten die gleiche. Und nicht selten gibt es keine direkten Kanäle, um die Anforderungen der täglichen Arbeit nach oben zu kommunizieren. Hier wird die ungleich schwierigere Stellung von CX/UX in B2B-Beziehungen deutlich. Im schlechtesten Fall wird am eigentlichen Nutzer vorbei entwickelt.

Noch komplexer wird das Geflecht, wenn es nicht nur eine einzelne Nutzergruppe innerhalb des Unternehmens gibt, sondern noch weitere außerhalb des Unternehmens. Wenn der Kunde zum Beispiel ebenfalls Kunden hat oder mit unterschiedlichen Gruppen zusammenarbeitet. Genau diese Situation ist bei Siemens Healthineers gegeben. Als Anbieter verschiedenster Produkte und Services für die Gesundheitsbranche ist das Unternehmen mit verschiedensten Akteuren konfrontiert. In erster Linie sind es die Krankenhäuser, Praxen und anderen medizinischen Einrichtungen, die ihre Produkte und Services einkaufen. Es ist jedoch offensichtlich, dass verschiedenste Personengruppen damit interagieren werden. Im Bereich der bildgebenden Diagnostik, z.B. mithilfe eines Magnetresonanztomographen

(MRT), stehen folgende Rollen im Einflussbereich des Produkts bzw. Services:

**Radiologen** begutachten die entstandenen Bilder und erstellen Befunde.

**Medizinisch-technische Radiologieassistenten** (MTRAs) führen die Untersuchung mit dem Patienten durch und erstellen die Bilder.

**Patienten** unterziehen sich der Untersuchung und haben den engsten Kontakt mit dem Gerät.

Auch in der Gesundheitsbranche ist die Patient Experience als Äquivalent zur Customer Experience ein entscheidender Einflussfaktor auf den Erfolg zukünftiger Entwicklungen.

## 1.2 Warum Patient Experience?

Wer die Entwicklungen im Gesundheitssektor verfolgt, wird bemerkt haben, dass das Thema Patient Experience immer größere Aufmerksamkeit bekommt. Doch welche Rolle spielt es genau? Um das zu verstehen, müssen wir etwas weiter ausholen und die Veränderungen im Gesundheitssystem betrachten.

Die Gesundheitskosten steigen mit dem Alter der Weltbevölkerung, der Spirale chronischer Krankheiten und der Einführung effektiver, neuer Behandlungen. Steigende medizinische Kosten übertreffen das Wirtschaftswachstum, während die Gesundheitsbudgets immer mehr gekürzt werden. Regierungen und Versicherer kämpfen um die Finanzierung der Gesundheitsversorgung, die die Bevölkerung erwartet. Das Gesundheitswesen ist fragmentiert und volumenorientiert. Anstatt auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, richten sich die Behandlungen an einen Durchschnittspatienten [3].

Heutzutage fühlen sich Patienten (und ihre Angehörigen) in ihrer Gesundheitssituation oft bevormundet. Gleichzeitig stehen die Kliniken unter großem Druck, klinische, operative und finanziell zufriedenstellende Ergebnisse zu liefern. Patienten sind keine „Patienten“ mehr im ursprünglichen Sinne. Sie sind Menschen mit gesundheitlichen Problemen, die sich bewusst für ihre Gesundheit einsetzen. Sie fordern, dass das Gesundheitswesen dem Leistungsstandard entspricht, den sie in anderen Branchen erleben. Wenn die Gesundheitsversorgung nicht ihren Erwartungen entspricht, beschweren sie sich oder gehen woanders hin.

Dieser Schritt zur Value Based Healthcare eröffnet enorme Chancen und Potenziale. One-size-fits-all-Therapien werden durch Präzisionsmedizin ersetzt werden. Durch eine stärkere Zusammenarbeit über den gesamten Pflegezyklus hinweg kann die Versorgung optimiert werden und so einen größeren Wert freisetzen [3]. Eine optimale Patient Experience ist dabei für die Gesundheitseinrichtungen in zweierlei Hinsicht von Vorteil. Auch in der Gesundheitsbranche herrscht ein gewisser Wettbewerb. Patienten, die sich wohlfühlen, werden die Einrichtung eher weiterempfehlen und dorthin zurückkehren. Außerdem können Behandlungszeiten – und damit Behandlungskosten – gesenkt werden, wenn Patienten weniger Stress verspüren. Die Patient Experience wird daher zu einem wichtigen Wertmaßstab im Gesundheitssektor und für die Kliniken werden, sodass alle Patienteninteraktionen im gesamten System eine positive Erfahrung bieten müssen [3].

Schätzungsweise 5 Millionen Patienten weltweit profitieren jeden Tag von den innovativen Technologien und Dienstleistungen im Bereich der diagnostischen und therapeutischen Bildgebung, Labordiagnostik und molekularen Medizin [6]. Deshalb ist das Verbessern der Patient Experience ein Wertversprechen. Siemens Healthineers arbeitet in interdisziplinären Teams und geschäftsgebietsübergreifend an diesem essenziellen Thema und hat bereits verschiedene Produkte zur Verbesserung der Patient Experience auf den Weg gebracht. Zum Beispiel:

**SOMATOM go:** CT-Scanner können über ein Tablett mit einer App gesteuert werden, anstatt von einem Computer außerhalb des Untersuchungsraums. So kann das Fachpersonal länger beim Patienten bleiben.

**Ganzheitliches Design im Untersuchungsraum:** Das Wohlbefinden der Patienten entsteht nicht nur durch eine kompetente Diagnose, Behandlung und Pflege. Dazu tragen auch viele andere Faktoren bei. So spielen beispielsweise die Gestaltung des Raumes und der Medizinprodukte eine wichtige Rolle bei der Beeinflussung des Patientenerlebnisses. Vor einer Untersuchung können die Gefühle der Patienten zwischen Unsicherheit, Angst und Hoffnung schwanken. Auf diese extreme emotionale Situation ausgerichtete Raum- und Produktgestaltungen können als Ablenkung dienen, Freude bereiten und ein Gefühl der Sicherheit vermitteln. Die Patienten werden sich verstanden und willkommen fühlen – und so entspannter und ruhiger die Behandlung durchlaufen.

Das **In-Bore Infotainmentsystem Innovision**, mit dem Patienten während einer MRT-Untersuchung ihre Lieblingssendung sehen können oder entspannende Szenen dargeboten bekommen. Darüber hinaus gibt die In-Bore Infotainment-Lösung Informationen, wie die verbleibende Erfassungszeit oder für den Patienten klare, leicht verständliche Atemanweisungen.

## 2 Projekinhalt

### 2.1 Fragestellung und Ziel des Projekts

Auch vor Beginn der Studie hatte das Thema Patient Experience bei Siemens Healthineers bereits einen hohen Stellenwert. Siemens Healthineers arbeitet diesbezüglich u.a. mit dem Beryl Institute zusammen und hat eine Publikation zum Thema “Improving the Patient Experience: A Four-Part Approach to Delivering the Care Patients Want and Need“ (Harvard Business Review) herausgegeben.

Innovationen und Technologien im Bereich der Patient Experience sind nur dann erfolgsbringend, wenn sie einen echten Mehrwert sowohl für Patienten als auch für den Gesundheitsversorger bieten. Hierfür stützt sich Siemens Healthineers auf vier Säulen [4]:

1. Engage patients and families
2. Optimize the diagnostic experience
3. Deliver outcomes that matter to patients
4. Sustain patient loyalty

Um Potentiale für die Verbesserung der Patient Experience gezielt identifizieren und zukünftige Entscheidungen diesbezüglich auf verlässliche Daten stützen zu können, sollte die gesamte Patient Journey im Rahmen eines umfassenden User Research Projekts detailliert erhoben werden. Durch direkten Kontakt zu den Patienten sollten deren Bedürfnisse an den relevanten Berührungspunkten noch besser identifiziert und verstanden werden. Die zentrale Fragestellung der Studie wurde daher wie folgt definiert: **Welche sind die wirklichen, ungefilterten und detaillierten Empfindungen und Erlebnisse der Patienten im Kontext der bildgebenden Diagnostik in jedem einzelnen Schritt ihrer Patient Journey?**

Darüber hinaus wurden folgende drei Punkte als wichtige Eckpunkte des Projekts definiert:

**Holistischer Ansatz:** Um das Erleben des Prozesses aus Sicht der Patienten vollumfassend verstehen und Potentiale ableiten zu können, müssen alle Phasen berücksichtigt werden, auch solche, die über den Einflussbereich von Siemens Healthineers hinausgehen. So wurde nicht nur die MRT-Untersuchung selbst, sondern der gesamte Prozess betrachtet, von den ersten Symptomen einer möglichen Erkrankung bis zur Diagnose bzw. Therapie. In einer komplexen Customer Journey ist es unerlässlich, alle Touchpoints des Nutzers zu verstehen, auch vor und nach der eigentlichen Nutzung.

**Emotionen erheben:** Da der Prozess einer medizinischen Untersuchung für Patienten immer mit Emotionen verbunden ist, wurde besonderer Wert darauf gelegt, diese zu erheben und zu verstehen. Darüber hinaus war es wichtig, auch die Emotionen des klinischen Personals zu erfassen, und sie denen der Patienten gegenüber zu stellen.

**Bedürfnisse identifizieren:** Um einen herausragenden Lösungsansatz beschreiben zu können, war es zudem essenziell, die Bedürfnisse der jeweiligen Beteiligten in jedem Abschnitt der Journey zu identifizieren.

Neben den Patienten wurden auch Radiologen und medizinisch-technisches Personal einbezogen. Dies geschah zunächst zu dem Zweck, die Erkenntnisse durch die neutralere Perspektive des Fachpersonals anzureichern und zu objektivieren. Sie haben viel Erfahrung und Wissen über die Patienten, sie sind Multiplikatoren und können durch den wiederkehrenden Patientenkontakt einen Überblick über häufige Probleme geben.

Eine weitere wichtige Anforderung war es, die Daten so aufzubereiten, dass Siemens Healthineers sie intern für verschiedene Zwecke und ein weit gestreutes Publikum zielgerichtet weiterverwenden kann.

## 2.2 Geplanter Studienablauf & Methodik

Die Studie erstreckte sich über mehrere Wochen und war in verschiedene Abschnitte gegliedert. Nachdem in einem gemeinsamen Projekt-Kickoff mit Siemens Healthineers und usability.de der Projektrahmen und die Fragestellungen geklärt wurden, sollten 3 Phasen folgen:

**Patienteninterviews:** Als erstes sollte die User Journey aus Sicht der zentralen Zielgruppe, der Patienten, erhoben werden.

### Interviews mit Radiologen und radiologischem Personal:

Die Erkenntnisse aus den Patienteninterviews sollten dann durch die Erfahrungen des medizinischen Personals ergänzt und erweitert werden. Um ein umfassendes Bild zu bekommen und ggf. Unterschiede identifizieren zu können, sollten die Interviews sowohl in einer radiologischen Praxis als auch in einem Krankenhaus stattfinden.

**UK Research:** Um die Ergebnisse der Interviews über nationale Grenzen hinaus vergleichen und ggf. relativieren zu können, wurden weitere Maßnahmen in Großbritannien geplant. Auch dort sollten Interviews mit Patienten und radiologischem Personal stattfinden.

Im Anschluss an die Research-Phase sollten die Ergebnisse zusammengeführt und in einem umfassenden Ergebnisbericht übergeben werden.

Für die Erhebung wurden sowohl Einzel- als auch Gruppeninterviews geplant. Da die Erfahrungen der Patienten jedoch sehr individuell und persönlich sind, wurden hier lediglich Einzelinterviews durchgeführt. Bei den Radiologen und MTRAs richtete sich die Auswahl hauptsächlich nach der Verfügbarkeit der Teilnehmer, sodass sowohl Kleingruppeninterviews (bis 3 Personen) als auch Einzelinterviews durchgeführt wurden.

Während und zwischen den einzelnen Phasen bestand ein enger Austausch zwischen Siemens Healthineers und usability.de. Auf Veränderungen oder Schwierigkeiten konnte so schnell und auf kurzem Wege reagiert werden.

## 2.3 Ausgangssituation/Vorbereitungen

Zur Vorbereitung der Interviews dienten usability.de sowohl eine bereits von Siemens Healthineers definierte Journey Map der bildgebenden Diagnostik als auch Personas. Beides war aus bereits vorhandenem Wissen über die Patienten auf Seite von Siemens Healthineers entstanden, zum Beispiel auf Basis von Recherchedaten und den Rückmeldungen der einzelnen Geschäftsgebiete.

Die Journey Map diente als struktureller Leitfaden für die Patienteninterviews. Zu jedem dort abgebildeten Schritt wurden Fragen entwickelt, die auf das Vorgehen, die Emotionen und mögliche Schwierigkeiten der Patienten abzielten. Die in den Personas abgebildeten Bedürfnisse und Schwierigkeiten dienten hierbei als Anhaltspunkt, wurden jedoch nicht als erschöpfend angesehen. Um die Aussagen der Patienten strukturiert erfassen zu können, wurden folgende Dimensionen der Patient Experience als Grundlage der Patient Journey definiert:

**Aktionen:** Was passiert? / Wie gehen die Patienten (und anderen Beteiligten) vor?

**Emotionen:** Wie fühlen sich die Patienten (und auch die anderen Beteiligten) in den einzelnen Schritten?

**Pain Points:** Welche Schwierigkeiten treten auf?

**Chancen:** Was würde den Patienten (und anderen Beteiligten) helfen?

Diese Dimensionen sind geeignet, um daraus Potentiale für die bessere Unterstützung der Patienten und anderen Akteure abzuleiten, sowohl auf emotionaler als auch auf sachlicher Ebene.

Als halbstrukturierte bzw. leitfadengestützte Interviews angelegt, wurden die Interviews bewusst offen geführt. Die

Phasen der bildgebenden Diagnostik sowie die vorab formulierten Fragen und Dimensionen lieferten Struktur und Impulse für die Antworten der Teilnehmer. Es sollte jedoch frei reagiert werden können. Im Vorfeld war nicht klar, welche Aspekte für die Patienten von besonderer Bedeutung sind und ggf. vertieft werden konnten.

### 3 Projektvorgehen

#### 3.1 Patienteninterviews

Um die Patientenperspektive zu erheben, wurden Einzelinterviews mit insgesamt 10 Teilnehmern zwischen 18 und 60 Jahren durchgeführt, die bereits eine MRT-Untersuchung durchlaufen hatten. Dabei wurden hauptsächlich solche Teilnehmer ausgewählt, bei denen die Untersuchung aufgrund eines eher schwerwiegenden Verdachts durchgeführt wurde, da in diesen Fällen die emotionale Belastung besonders hoch ist. Ob der Verdacht bestätigt wurde, spielte dabei keine Rolle.

Die Teilnehmer wurden zu Beginn der Interviews darauf hingewiesen, dass sie nicht verpflichtet sind, Details aus ihrer Krankengeschichte preiszugeben, die sie nicht teilen möchten. Es wurde offen kommuniziert, dass das Interview lediglich dazu dienen soll, mehr über ihr Erleben des Untersuchungsprozesses zu erfahren und es ihnen freigestellt ist, einzelne Fragen nicht zu beantworten. Dies trug dazu bei, mögliche Bedenken zu mildern.

Die gleichen Interviews wurden mit britischen Patienten durchgeführt. Hier wurde vor allem auf die Unterschiede zu den Interviews mit deutschen Patienten geachtet, die sich ggf. durch kulturelle Unterschiede oder durch Unterschiede im Gesundheitssystem ergeben.

Im Anschluss an die Patienteninterviews fand eine erste Auswertungsphase statt, in der die Erkenntnisse zusammengetragen und strukturiert erfasst wurden. Dieser erste Auswertungsstand diente als Grundlage für die darauffolgenden Interviews mit Radiologen und MTRAs.

#### 3.2 Interviews mit Radiologen & MTRAs

Die Interviews mit Radiologen und MTRAs fanden sowohl in einer radiologischen Praxis als auch in einem Universitätsklinikum statt, sodass die Unterschiede zwischen beiden Einrichtungsarten herausgearbeitet werden konnten. Obwohl sich die Arbeitsweise von Einrichtung zu Einrichtung unterscheidet, wurden wichtige Einblicke in das Zusammenspiel zwischen Patienten und medizinischem Personal gewonnen.

Auch bei diesen Interviews diente die Journey Map der bildgebenden Diagnostik als Leitfaden, jedoch ist das medizinische Personal nicht in allen Schritten gleichermaßen involviert. Weiterhin standen zunächst der Patient und die Probleme, die im Umgang mit Patienten auftreten können, im Mittelpunkt. Erkenntnisse aus den Patienteninterviews wurden aufgegriffen, um sie validieren und durch fachliches Hintergrundwissen ergänzen zu lassen.

Schnell wurde jedoch klar, dass es nicht möglich oder sinnvoll ist, sich ausschließlich auf das Vorgehen und die Schwierigkeiten der Patienten zu beschränken, wie ursprünglich angedacht. In

einem komplexen Prozess wie dem untersuchten bedingen sich die einzelnen Akteure gegenseitig. Probleme, die auf Patientenseite auftreten, entstehen durch Gegebenheiten auf Seiten des Fachpersonals und umgekehrt. Um Zusammenhänge und Potentiale erkennen zu können, ist es nötig, die verschiedenen Stränge der Customer Journey gemeinsam zu betrachten und zu verstehen.

Die Erkenntnisse aus den Interviews mit Radiologen und MTRAs wurden im Anschluss ebenfalls konsolidiert und zu den Erkenntnissen aus den Patienteninterviews in Relation gesetzt. Das Grundgerüst einer umfassenden Customer Journey war somit gelegt.

#### 3.3 Zwischenfazit: Pläne sind dazu da, um geändert zu werden

An dieser Stelle im Projekt waren wir mit einigen Schwierigkeiten bzw. unerwarteten Entwicklungen konfrontiert, die uns veranlassten, anders vorzugehen als ursprünglich geplant:

**Verfügbarkeit der Zielgruppe:** Laut Plan sollten, analog zu den Patienteninterviews, die Interviews mit Radiologen und MTRAs in gleicher Form in britischen Einrichtungen durchgeführt werden, um auch für diese Perspektive Unterschiede zwischen den Märkten identifizieren zu können. Die Rekrutierung der Teilnehmer über Partnerkrankenhäuser von Siemens Healthineers erwies sich jedoch als schwierig. Sowohl die terminliche Verfügbarkeit als auch die Bereitschaft, die ohnehin bereits knappe Zeit für Interviews zur Verfügung zu stellen, waren weniger gegeben als bei den deutschen Partnern.

**Weitere Nutzergruppe:** Im Laufe der verschiedenen Interviews stellte sich heraus, dass Patienten und medizinisches Personal zwar die wichtigsten, nicht aber die einzigen Personengruppen darstellen, die in dem Prozess eine Rolle spielen. Als zusätzliche, relevante Gruppe erwiesen sich die überweisenden Ärzte (Zuweiser), die die Patienten am Beginn und Ende des Prozesses begleiten. Sie sind maßgeblich an der Vorbereitung der Untersuchung sowie der daraus resultierenden Behandlung beteiligt und stehen sowohl mit Patienten als auch radiologischem Personal in Verbindung. Aus den Interviews ergaben sich einige Fragen, die nur die Zuweiser beantworten konnten.

**Aufbereitung der Ergebnisse:** Das Research-Projekt nahm im Laufe der Zeit eine andere Dimension an als geplant. Die ursprünglich geplante Aufbereitung der Patientenperspektive in Form eines Berichts erwies sich nicht mehr als passend. Der Umfang der Erkenntnisse und das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Zielgruppen verlangten nach einer umfassenderen Aufbereitung und Visualisierung.

Durch die enge und regelmäßige Abstimmung zwischen Siemens Healthineers und usability.de konnten diese Punkte zeitnah und offen thematisiert werden. Nach Abwägung von Aufwand und Nutzen wurde gemeinsam ein geändertes Vorgehen vereinbart.

Die Interviews mit Radiologen und MTRAs in Großbritannien wurden vorerst ausgesetzt, um sich auf die gründliche Aufbereitung der Erkenntnisse für den deutschen Markt konzentrieren zu können.

Das dadurch freigewordene Budget wurde für zusätzliche Interviews mit überweisenden Ärzten sowie die Aufbereitung der Ergebnisse in einer umfassenden Journey Map verwendet.

Dieses Vorgehen erwies sich auch im Nachhinein als richtig und zeigt einmal mehr auf, wie wichtig es gerade in größeren Projekten ist, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

## 4 Schlussfolgerungen /Lessons Learned

### 4.1 Ergebnisse zur Patient Experience

Aus fachlicher Sicht konnte das Projekt vielfältige, spannende Erkenntnisse liefern. Nicht zuletzt haben die Ergebnisse verdeutlicht, wie vernetzt die verschiedenen Nutzergruppen sind und wie wichtig es ist, diese Zusammenhänge im Detail zu verstehen, um sinnvolle Mehrwerte generieren zu können.

Die schon bekannten Schwierigkeiten aus Krankenhaussicht, konnten mit dem Projekt nochmals untermauert und iterativ noch besser verstanden werden, was wiederum zu noch besseren benutzerzentrischen Lösungen führt.

Die direkte Patientensicht zu erfahren, nicht wie bisher, durch die Brille der unmittelbaren Kunden (der Krankenhäuser), war Neuland und von enormer Bedeutung. Daraus konnte für Siemens Healthineers eine große Menge an ergänzenden, wertvollen Informationen gewonnen werden. Diese Informationen können in verschiedenen Projekten zum Thema Patient Experience weiterverwendet werden, um noch bessere Lösungen direkt oder indirekt für den Patienten anzubieten.

So war beispielsweise ein wichtiger Aspekt der Ergebnisse, dass die eigentliche Untersuchung, das MRT, für die Patienten nicht das größte Problem darstellt. Es ist Mittel zum Zweck und viel schwerer als die Angst vor der Untersuchung wiegt die Sorge um mögliche Ergebnisse und deren Konsequenzen. Aus Patientensicht bestehen daher große Potenziale darin, sie umfassend und angemessen auf die Untersuchung vorzubereiten, ihren Ängsten entgegenzuwirken und sie im weiteren Verlauf der Therapie und Nachsorge stärker zu unterstützen.

Patienten vor einer MRT-Untersuchung einen personalisierten Vorbereitungsplan zur Verfügung zu stellen und ihnen eine Möglichkeit zur Kommunikation anzubieten, bestärkt Patienten und gibt ihnen ein Gefühl der Kontrolle über die bevorstehende Untersuchung.

Auf Seiten der Radiologie reduziert dies die Terminabsagen und das "Nicht Erscheinen" der Patienten zum Termin. Letzteres stellt im Gesundheitssystem einen enormen Kostenfaktor dar, da ein Scanner, damit er sich für eine Klinik rechnet, immer ausgelastet sein muss. Studien, die in US-amerikanischen akademischen medizinischen Zentren durchgeführt wurden, zeigten, dass die "No-Show"-Raten in der Radiologie zwischen 6,5 und 22,1% liegen. Das heißt bei durchschnittlichen Untersuchungskosten von 444 USD und 3516 Terminen pro Jahr ergibt sich eine Summe von 101.000 USD pro Scanner pro Jahr, verursacht durch nicht erschienene Patienten [5].

Eine weitere sehr relevante Dimension umfasst die Übermittlung von Informationen, sowohl zwischen Zuweisern und radiologischem Personal als auch zwischen Patienten und

beiden Ärztgruppen. Daran anschließend stellt sich die wichtige Frage, wie sowohl Patienten als auch Ärzte den Überblick über die medizinischen Daten des Patienten behalten und Therapien präzise daran anpassen können. Dies gilt insbesondere für Patienten mit einer bereits erhaltenen Diagnose oder Patienten mit chronischen Krankheiten. Auch hier ändert sich das bisherige Bild des Patienten erheblich.

Früher gingen die Patienten zum Arzt und erwarteten, dass ihnen gesagt wird, was sie tun sollen, Tests angeordnet und Medikamente verschrieben werden. Patienten haben früher die Entscheidungen der Ärzte kaum hinterfragt und ihnen blind vertraut. Heute ist ein starker Wandel zu einer partizipativeren Gesundheitsversorgung zu beobachten.

Deshalb muss es ein Ziel sein, die Patienten so zu unterstützen, dass sie sich befähigt fühlen, Entscheidungen über ihre eigene Gesundheit zu treffen und aktiver in Bezug auf ihre gesundheitliche Behandlung und Therapie sein zu können, um so ein Gefühl der Kontrolle zu schaffen.

Die Ergebnisse zeigen Potentiale auf, welche über das klassische „Scanner Business“ oder die schon eingangs erwähnten Patient Experience Produkte hinausgehen. Deshalb sind genau solche Ergebnisse wichtig bei der Betrachtung und Entwicklung von Visionen und Innovationen. Denn hier besteht die Möglichkeit, Patienten nicht nur ein Gefühl der Kontrolle zu geben, sondern eine nachhaltige positive Veränderung in der Patient Journey zu erzielen.

Eine andere Erkenntnis aus der Studie war auch, dass ein großer Prozentsatz der Patienten Interesse an den eigenen Scans-Bildern hat und dass diese, als 3D Visualisierung aufbereitet, einen Mehrwert bieten können. Die eigentliche Triebfeder hierfür ist die Neugier der Patienten, zu sehen, „wie es in ihrem Körper aussieht“. Natürlich wird kein (unerfahrener) Patient die Expertise haben, ein radiologisches Bild zu lesen, was hierbei jedoch nicht der Fokus ist. Es geht vielmehr darum, Ergebnisse anschaulicher zu vermitteln.

Neben den inhaltlichen Ergebnissen werden die Ergebnisse auch dazu verwendet werden, den Patienten innerhalb des Unternehmens stärker in den Fokus zu rücken. Das Material kann für das Erstellen von Personas genutzt werden, die Aufzeichnungen der Interviews werden eingesetzt, um die Sicht der Patienten verschiedenen Personengruppen näher zu bringen. Hierfür sind die erfassten Emotionen sowie der direkte „Patientenkontakt“ durch die Videoaufnahmen essenziell.

### 4.2 Methodische Erkenntnisse

Aus methodischer Sicht bringen umfangreiche Projekte wie dieses immer Herausforderungen mit sich. Wir möchten an dieser Stelle einige Empfehlungen zum Vorgehen geben, die uns geholfen haben, die Herausforderungen dieses Projekts erfolgreich zu meistern:

**Offenheit:** Den Ergebnisraum nicht im Vorfeld zu sehr einschränken. Alle Erkenntnisse zulassen – nur so lassen sich innovative Potentiale für Innovationen erkennen.

**Flexibilität:** Sich nicht scheuen, Pläne zu ändern, wenn andere Aspekte als die erwarteten sich als wichtig erweisen. Das tun was sinnvoll ist, nicht nur das, was geplant ist.

**Iteratives Vorgehen:** Ein Schritt nach dem anderen. Erkenntnisse aufeinander aufbauen lassen, bereits gewonnenes Wissen in weiteren Schritten nutzen und die Methodik mitwachsen lassen.

**Offene Kommunikation:** Ein offener und regelmäßiger Austausch zwischen den Projektbeteiligten trägt dazu bei, schnell auf Veränderungen im Projekt reagieren zu können. Nur wenn ehrlich über das Vorgehen diskutiert wird, kann ein sinnstiftendes Ergebnis entstehen.

In Bezug auf methodische Schwierigkeiten, mit denen wir in diesem Projekt konfrontiert waren, können wir folgende Hinweise geben:

**Erreichbarkeit von Zielgruppen:** Nicht immer sind die verschiedenen Personengruppen, die Berührungspunkte mit der Customer Journey haben, leicht zu erreichen. Um sie zur Kooperation zu überzeugen ist es wichtig, den Hintergrund und Nutzen des Projekts genau zu erläutern. Es ist wichtig, dass das befragte Fachpersonal vorher adäquat über die Ziele und auch Auswertungen unterrichtet wird, damit keine falschen Schlussfolgerungen bezüglich der für sie alltäglichen Fragen entstehen. Außerdem sollte eine Gegenleistung geboten werden. Ist keine monetäre oder sonstige Aufwandsentschädigung möglich, kann als Dankeschön z.B. Einblick in erste Überlegungen oder geplante Maßnahmen gegeben werden.

**Nicht zu viel auf einmal:** Um zu einem gewinnbringenden Ergebnis zu kommen, ist es wichtig, nicht den Fokus zu verlieren. Statt alles auf einmal zu wollen, ist es sinnvoller, sich auf einen Bereich zu konzentrieren – in unserem Fall die Customer Journey für eine bestimmte Untersuchungsmethode, und zumindest vorerst der deutsche Markt. So kann eine gute Grundlage gelegt werden, die im Nachgang für andere Bereiche oder Märkte angepasst werden kann.

### 4.3 Warum es sich lohnt über den Tellerrand zu schauen

Der Gesundheitssektor wird immer komplexer und ändert sich stetig – noch mehr beschleunigt durch die Digitalisierung. In vielen Ländern herrscht ein starker Wettbewerb auf dem Gesundheitsmarkt. Dies bedeutet, dass Gesundheitsdienstleister gute klinische Ergebnisse liefern und gleichzeitig die steigenden Erwartungen der Patienten an ein gutes Patientenerlebnis während ihres Aufenthalts in einer Gesundheitseinrichtung erfüllen müssen. Und genau diese neuartigen Bedürfnisse der Gesundheitsdienstleister müssen mit den richtigen Produkten unterstützt werden. Der ganzheitliche Ansatz und das ganzheitliche Verständnis sind dafür essentiell.

Im Innovationsgeschäft gibt es verschiedene Phasen der Ideenentwicklung, vom Erkennen der Erfolgchance bis zur Umsetzungsstrategie. In der konzeptionellen Phase gibt es verschiedene Faktoren zu beachten, nämlich Marktfaktoren, Kundenfaktoren und interne Faktoren.

Nachdem man die ganzheitliche Sichtweise und die Ergebnisse zum Beispiel aus Patientensicht (Schwierigkeiten) und an der Kundensicht (Schwierigkeiten) gespiegelt hat, lassen sich Parallelen erkennen, denen man sich aus den erforderlichen Richtungen nähern kann. Bei der Erstellung eines

Visionskonzeptes ist es wichtig, sich nicht einschränken zu lassen. Nur dann bringen die entwickelten Lösungen beidseitigen Nutzen (Krankenhaus und Patient).

Die Besonderheit bei der Patient Experience ist die emotionale Komponente, und somit auch die Anforderung, die Patienten-Bedürfnisse bei jeder Iteration (innerhalb des Unternehmens) zu bewahren und als bestehenden Baustein weiter zu geben. Dabei helfen die entstandene Journey Map und die visualisierten Patienten-Aussagen. Mit diesen Hilfsmitteln können zum einen bestehende Produkte verbessert, sowie neue Möglichkeiten erschaffen und Problemfelder identifiziert werden, aus denen sich neue Chancen ableiten lassen.

Ein essenzieller Faktor ist es, auch die interne Achtsamkeit für Patient Experience zu stabilisieren und deren Mehrwert transparent dazustellen. Die Ergebnisse und Dokumentationen des Projekts können je nach Rolle, Geschäftsgebiet und Knowledge Level dafür genutzt werden, den Beteiligten den Nutzen der Erkenntnisse zu vermitteln.

Das Projekt hat einmal mehr verdeutlicht, wie wichtig es für Unternehmen wie auch Siemens Healthineers ist, eine globale, ganzheitliche Sichtweise auf das Thema Customer Experience aufzubauen und aufrechtzuerhalten, insbesondere auch unter Berücksichtigung der emotionalen Aspekte. Nur so können den Kunden Designlösungen angeboten werden, die echte Mehrwerte liefern. Die Ergebnisse einer Studie wie der vorgestellten sind dafür essenziell und können als Grundlage in verschiedensten Projekten zum Einsatz kommen.

## REFERENCES

- [1] S. Weichert, G. Quint, T. Bartel. 2018. *Quick Guide UX Management (1st. ed.)*. Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.
- [2] UIG. Usability in Germany. 2012. Gebrauchstauglichkeit von Anwendungssoftware als Wettbewerbsfaktor für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Retrieved May 31, 2019 from [https://www.usability-in-germany.de/kos/WNetz?art=File.download&id=267&name=UIG\\_Abschlussbericht.pdf](https://www.usability-in-germany.de/kos/WNetz?art=File.download&id=267&name=UIG_Abschlussbericht.pdf)
- [3] Bloomberg. 2019. What is Value-Based Healthcare? Retrieved July 12 from [https://www.bloomberg.com/news/sponsors/features/siemens-healthineers/what\\_is\\_value\\_based\\_healthcare/?adv=19413&prx\\_t=2SMEAtjstvAFEANA](https://www.bloomberg.com/news/sponsors/features/siemens-healthineers/what_is_value_based_healthcare/?adv=19413&prx_t=2SMEAtjstvAFEANA)
- [4] HBR. Harvard Business Review & Siemens Healthineers. 2018. *Improving the Patient Experience: A Four-Part Approach to Delivering the Care Patients Want and Need*.
- [5] H.B. Harvey, C. Liu, J. Ai, C. Jaworsky, C.E. Guerrier, E. Flores, O. Pinykh. 2017. Predicting No-Shows in Radiology Using Regression Modeling of Data Available in the Electronic Medical Record. *J Am Coll Radiol*. 14(10):1303-1309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2017.05.007>.
- [6] Siemens Healthineers. Precision Medicine and the Transformation of Healthcare Delivery: Executive Summit 2017.