## Hintergrund/Ausgangslage

Die BARMER ist eine der größten gesetzlichen Krankenversicherungen Deutschlands. Ihre rund 14.500 Beschäftigten setzen sich täglich für die Gesundheit von Millionen Kunden ein: Die BARMER hilft Menschen, gesünder zu leben und bei Krankheit die bestmögliche Versorgung zu erhalten. Das ist die Mission aller Beschäftigten; sie ist Ziel allen Unternehmenshandelns. Die Herausforderung: Durch Zusammenwirken der verschiedenen Akteure in den zahlreichen Handlungsfeldern des Unternehmens die richtigen Einflussfaktoren zu identifizieren und positiv zu gestalten, um die Mission zu erfüllen und das gemeinsame Ziel besten Kundenservices zu erreichen.

Relevant im vorliegenden Kontext, Ausgangslage und Rahmen des Untersuchungsgegenstands sind (insbesondere) die Handlungsfelder Unternehmenskultur, Kundenservice und Arbeitsgestaltung. Innerhalb dieser gilt es – geeignet in Form und Umfang – zu untersuchen und zu identifizieren, welche Instrumente sich vor dem Hintergrund der bestehenden und sich entwickelnden Unternehmenskultur eignen, Kundenservice in den Geschäftsstellen der BARMER positiv und im durch Unternehmensstrategie gewünschten Maß zu verändern/verbessern.

Die BARMER befindet sich seit dem Jahr 2018 in einem „kontinuierlichen Kulturentwicklungsprozess“. In einem umfangreichen Beteiligungsprozess wurden mit dem „BARMER-Kompass“ Vision und Mission der Krankenversicherung formuliert. Zudem entstanden zehn gemeinsame Werte, die Stärken und Zukunftsfelder der BARMER beschreiben, die angestrebte Haltung definieren und den Beschäftigten seitdem als Orientierung in ihrem Handeln dienen (sollen). Kulturentwicklungsprozess und BARMER-Kompass bilden den kulturellen Rahmen für die (Entwicklung und) Weiterentwicklung einer „Servicehaltung“ im Kundenkontakt, die geeignet ist, das Erreichen der Ziele des BARMER-Kundenservices zu unterstützen.

Die Ziele der Gestaltung des Kundenservice lassen sich auf den Punkt bringen: Beratung und Service der BARMER sollen ihre Kundinnen und Kunden begeistern.

Es ist bekannt, dass Kundenzufriedenheit, neben weiteren Faktoren (Service- und Dienstleistungsnagebote, Produkte, Leistungen u. a.), zu großem Maße durch die Haltung, Motivation und das Comittment der Kundenberaterinnen und Kundenberater determiniert wird. Diese „geeignete“ Haltung der Kundenberaterinnen und Kundenberater ist somit Werkzeug zur Erreichung der Ziele der Kundenservicestrategie und kann durch gezielte Gestaltung der Arbeitsbedingungen beeinflusst werden.

Das folgende Schaubild verdeutlicht die angenommenen Wirkzusammenhänge. Faktoren der Arbeitsgestaltung wirken auf die Haltung der Kundenberaterinnen und Kundenberatern, die durch Ihr Verhalten die Kundenzufriedenheit beeinflussen können.

Die definierten Eigenschaften des „BARMER Kundenservices“ bilden somit die Zielgröße der Einflussnahme durch Instrumente der Arbeitsgestaltung – im vorliegenden Kontext: in den Geschäftsstellen. Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung bilden Daten aus einer zentralen Mitarbeitendenbefragung, Erhebungen zur Kundenzufriedenheit sowie ggf. qualitative Erfahrungswerte aus Veranstaltungen, Workshops und Interventionsmaßnahmen im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses durch das Change Management.

Vor beschriebenem Hintergrund bietet sich folgender Untersuchungsgegenstand an:

Anhand der vorliegenden Daten sollen Faktoren auf Ebene der „Haltung“ identifiziert werden, die sich auf die Wahrnehmung des Kundenservices in den Geschäftsstellen der BARMER auswirken. Zudem soll eine Intervention zur positiven Beeinflussung der „Haltung“ im Sinne des angestrebten Ziels „Begeisterung unserer Kunden“ entwickelt werden.

Methodisch umgesetzt werden kann dies durch Zusammenhangsanalysen der Daten der BARMER Mitarbeitendenbefragung 2021[[1]](#footnote-1) und der vorhandenen Daten zur Kundenzufriedenheit[[2]](#footnote-2). Nach der Identifikation von spezifischen Faktoren, die sich auf die Kundenzufriedenheit vor Ort auswirken, sollen dann gemeinsam mit einzelnen Einheiten vor Ort Interventionen entwickelt werden, um die identifizierten Faktoren auf positiv Weise zu beeinflussen.

1. Daten stehen ab ca. November 2021 zur Verfügung. [↑](#footnote-ref-1)
2. Daten zur Kundenbindung/Weiterempfehlung auf Basis des Net Promoter Scores stehen zur Verfügung. [↑](#footnote-ref-2)