

Erfolgreiches Beschwerdemanagement – ein Handlungsfeld im Krankenkassenmarkt?

10jähriges Jubiläum des M+M Versichertenbarometers

Anfang Juni trafen sich im Schlösschen Schönfeld in Kassel Vertreter namhafter deutscher Krankenkassen zu einem Intensiv-Seminar „Erfolgreiches Beschwerdemanagement – ein Handlungsfeld im Krankenkassenmarkt?“.

Eingeladen hatte aus Anlass zum 10jährigen Jubiläum des M+M Versichertenbarometers die M+M Management + Marketing Consulting GmbH aus Kassel in Kooperation mit dem TÜV SÜD.

Die Auswahl des Themas orientierte sich klar den Ergebnissen des M+M Versichertenbarometers, die zeigen, dass der Krankenkassenmarkt insgesamt in Annahme und Bearbeitung von Beschwerden der Versicherten noch Einiges verbessern kann. 19 Mitarbeiter aus dem Qualitätsmanagement, Marketing und Marktforschung fortschrittlicher Innungs- (IKK), Betriebskrankenkassen (BKK), der DAK-Gesundheit und dem MDK nahmen gerne an diesem Seminar teil, für das M+M und der TÜV SÜD namhafte Experten aus Forschung und Praxis für das Thema Beschwerdemanagement als Referenten gewonnen hatten.



Kernergebnisse des M+M Versichertenbarometers:

Beschwerdemanagement deutscher Krankenkassen im Versichertenurteil



Der Einstieg in das Thema erfolgte mit den Kernergebnissen des M+M Versichertenbarometers der letzten 3 Jahre. Frank Opitz legte deutlich dar, welche hohe Bedeutung eine gut angenommene und bearbeitete Beschwerde für die Versicherungszufriedenheit, -loyalität und -bindung hat: Zunächst verärgerte Versicherte werden zu begeisterten Fans – eine Aussage, die mittlerweile Dank vielfacher Forschung als gesichert angesehen werden kann. Realität ist aber auch, dass die Versicherten hohe Erwartungen an das Beschwerdemanagement haben und diese bisher wenig durch die Krankenkassen erfüllt werden.

Nicht selten führt bereits die Annahme der Beschwerde zu weiterer Unzufriedenheit: Offenheit und Aufnahmebereitschaft bei der Entgegennahme von Beschwerden / Kritik lassen aus Versichtersicht zu wünschen übrig.

Laut dem Kundenmonitor Deutschland beziehen sich ca. 44% der Beschwerden auf nicht gewährte Leistungen. Ein Punkt, an dem den Krankenkassen durch gesetzliche Vorgaben überwiegend die Hände gebunden sind. Umso wichtiger ist die offene und empathische Aufnahme der Beschwerde, aber auch die Leistungsablehnung muss adäquat erfolgen. Hier entscheidet also die Qualität der Interaktion, Beziehungsmanagement ist gefragt.

Neben der nach extern gerichteten Funktion als Zufriedenheits- und Bindungstreiber liefern Beschwerden intern wertvolles Input für das Qualitäts- und Servicemanagement. Immerhin sind laut Kundenmonitor ca. 31% der Beschwerden der Versicherten auf qualitäts- und servicerelevante Gründe zurückzuführen. Beschwerdemanagement als Qualitätstreiber funktioniert aber nur dann, wenn Erfassung und Einspeisung / Rückspiegelung der Beschwerdegründe in die Organisation strukturiert und konsequent erfolgen. Hier entscheidet also die Prozessqualität inkl. Ideenmanagement, aber auch die Mitarbeitermotivation.



Diese beiden Ebenen des Beschwerdemanagements, Struktur / Prozess / Rahmen und deren Ausgestaltung / Ausfüllen / Leben in der tatsächlichen Interaktion mit den Beschwerdeführern wurden im Folgenden von Prof. Dr. Schöler und Kai Hinke mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufgegriffen.

Der Blick in den Kopf des Kunden: Wenn Kunden eine Szene machen

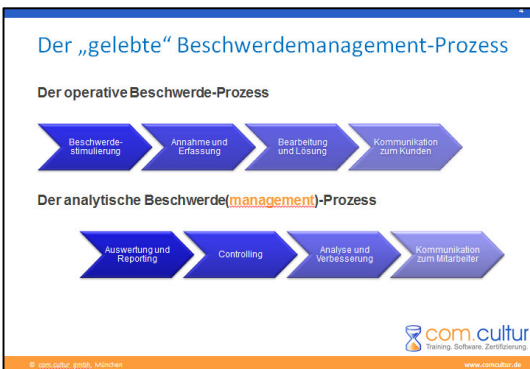


Prof. Dr. Schöler öffnete den Blick in den Kopf der Kunden: „Wenn Kunden eine Szene machen“ – ein Stück in 3 Akten, vor, während und nach der Beschwerde. Unzufriedenheit entsteht aus dem inneren Abgleich von Erwartung (=SOLL) und Wahrnehmung (=IST) und ist damit rein subjektiv. Ergo sind auch Beschwerden, da artikulierte Unzufriedenheit, rein subjektiv. Dabei unterliegen Erwartung und Wahrnehmung, und damit auch Unzufriedenheit und Beschwerde, vielfältigen Determinanten kultureller, sozialer, persönlicher und psychischer Natur. „Beschwerden sind das Ergebnis komplexer emotionaler und kognitiver Prozesse der Kunden“ konstatiert Prof. Dr. Schöler.

Der vielschichtigen Wechselwirkungen zum Trotz lassen sich unterschiedliche Qualitäten der Unzufriedenheit identifizieren, wie z.B. stabil unzufrieden, fordernd unzufrieden oder kochend unzufrieden. Diese münden bei der Artikulation der Unzufriedenheit, der Beschwerde, in unterschiedliche Kundentypen. In der Konsequenz muss der Beschwerde also sowohl individuell situativ als auch typbezogen begegnet werden, um Zufriedenheit beim Kunden hervorrufen zu können. Dies stellt hohe Herausforderungen an die Mitarbeiter in der Beschwerdeannahme und -bearbeitung, denn es kommt nicht nur auf die richtige Kommunikation, sondern auch auf authentische Kommunikation bei eigener emotionaler Stabilität an.

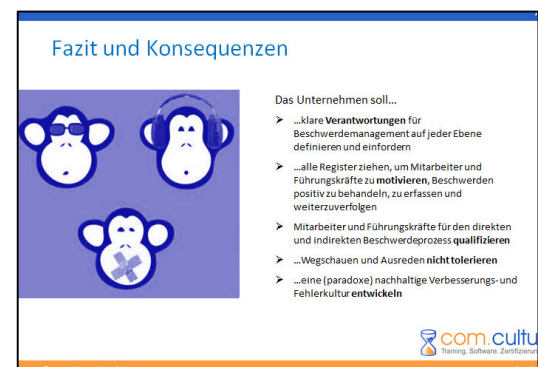


Praxisleitfaden Beschwerdemanagement



Kai Hinke konzentrierte sich bei seinem Vortrag auf das Beschwerdemanagement aus Unternehmenssicht. In Anlehnung an den „Beschwerdenpabst“ Prof. Dr. Bernd Stauss unterteilt er die „gelebte“ Beschwerdebearbeitung in den operativen Beschwerde-Prozess – Stimulation, Annahme und Erfassung, Bearbeitung und Lösung, Kommunikation zum Kunden – und den analytischen Beschwerde(management)-Prozess – Auswertung und Reporting, Controlling, Analyse und Verbesserung, Kommunikation zum Mitarbeiter. Grundvoraussetzung für ein gelungenes Beschwerdemanagement sind das

Commitment der Unternehmensleitung, Definition und Etablierung einer Beschwerdekultur, schriftliche Festlegung eines Beschwerde-Management-Konzeptes und Schaffung von Verantwortlichkeiten. Ohne ins Detail zu gehen, macht schon dies deutlich, dass der Aufbau eines Beschwerdemanagements ein komplexes Unterfangen ist, welches seine Zeit braucht. Erfahrungsgemäß müsse man 4-6 Jahre zum Aufbau veranschlagen, weiß Kai Hinke. Dennoch, kein Unternehmen sollte diesen Aufwand und die damit verbundenen Kosten scheuen, denn der Nutzen eines systematischen Beschwerdemanagements liegt klar auf der Hand: 1. Chance zur nachhaltigen Leistungsverbesserung durch Identifikation von Schwachstellen und Fehlleistungen, 2. Chance zur Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen, 3. Multiplikatorenwirkung begeisterter Kunden am Markt. Der legitimen Frage nach den Kosten, muss die Frage „Was kostet es uns, es nicht zu tun?“ gegenübergestellt werden – allen voran rangiert hier die Frage nach den Kosten der Neukundengewinnung.



Ein Blick in die Praxis



Im Zuge des interaktiven Vortrags von Dr. Sylke Draschba zu den Erfahrungen der hkk beim Aufbau des Beschwerdemanagements wurde schnell deutlich, welches die ersten Hürden, die es zu nehmen gilt, sind: Definition des Beschwerdebegriffs, Klassifizierung der Beschwerdegründe und Motivation der Kollegen/innen zur Erfassung der Beschwerdegründe auch bei hohem Arbeitsvolumen. Im weitergehenden stellt sich die Herausforderung, die Beschwerdeursachen strukturiert und nachhaltig zu identifizieren und abzustellen. Und schließlich bedarf es eines langatmigen und von der Unternehmensleitung getragenen

Owners, der das Thema im Unternehmen über die Jahre immer wieder nachhält. Hilfreich dabei sind nicht zuletzt auch Versichertenbefragungen, seien sie nun merkmals- oder ereignisbezogen, die der Organisation zeigen, wie das, was und wie sie es tut, bei ihren Kunden ankommt. Die Devise bei der hkk lautet darum: 1. Keine Angst vor unzufriedenen Kunden, 2. Beschwerden sind ein Geschenk an uns und 3. Immer schön weiterrudern.

TÜV SÜD Zertifizierung ServiceQualität

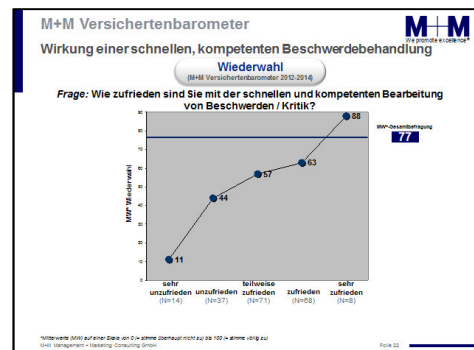


Innerhalb des Modells zur ServiceQualität des TÜV SÜD kommt dem Umgang mit Reklamationen und Beschwerden neben Servicekultur, Servicezuverlässigkeit und Qualifikation der Mitarbeiter ein wichtiger Stellenwert zu und ist damit ein Prüfungsfeld im Rahmen der Zertifizierung. Für die Zertifizierung verlässt sich der TÜV SÜD nicht ausschließlich auf Dokumentenprüfung und Monitoring vor Ort wie manch andere Zertifizierungssysteme, sondern zieht die Meinung der Kunden und die tatsächliche Umsetzung des in den Dokumenten schriftlich Fixierten zur Beurteilung mit heran. Kundenbefragungen und Mystery Analysen sind also ein fester Bestandteil

dieses umfassenden Prüfverfahrens erläutert Jens Wiemeyer. Alle Ergebnisse münden in einem Zertifizierungsbericht, der Abweichungen festhält, aber auch Tipps und Hinweise zur Verbesserung gibt. Das Zertifikat selbst wird für 3 Jahre erworben, doch muss sich das Unternehmen jährlich einem abgespeckten Prüfverfahren zu seiner ServiceQualität stellen – und vor allem erkannte Missstände in festgelegten Zeiträumen abstellen.

Resümee

Wer das Beschwerdemanagement richtig aufsetzt, findet in ihm einen starken Kundenzufriedenheits- und Qualitätstreiber. Das haben die deutschen Krankenkassen bereits erkannt und widmen sich verstärkt diesem Thema. Allerdings ist der Aufbau eines strukturierten und nachhaltigen Beschwerdemanagements ein vielschichtiges und langjähriges Unterfangen. Neben dem Aufsetzen von Prozessen, Definieren von Servicestandards, Festlegen von Handlungsspielräumen usw. dürfen die Motivation, Qualifikation, soziale Kompetenz und auch adäquate Möglichkeiten zur Psychohygiene der Mitarbeiter an vorderster Front nicht außer Acht gelassen werden. Getragen werden muss das Beschwerdemanagement durch ein eindeutiges Commitment der Unternehmensleitung, welches ihm den nötigen Stellenwert in der Organisation verleiht. Das aktive Einholen von Kundenfeedback, z.B. in Form von Kundenbefragungen, unterstützt dabei das Beschwerdemanagement der Krankenkassen mit wertvollen Informationen zu Erwartungen und Wahrnehmung der Versicherten. Ein TÜV SÜD Zertifikat zur ServiceQualität hilft, diese nach Außen und Innen zu dokumentieren. Erfolgreiches Beschwerdemanagement – ein Handlungsfeld im Krankenkassenmarkt? Die Antwort im M+M Intensiv-Seminar dazu fällt deutlich aus: Ein klares „Ja“!



Ihre **Ansprechpartnerin** bei M+M in Kassel

Britta Gabel

0561 / 709 79 14

gabel@m-plus-m.de

www.m-plus-m.de

Die **Referenten**

Frank Opitz

Berater der Marktforschung der M+M Consulting GmbH in Kassel, Initiator des und Ansprechpartner für das M+M Versichertenbarometer

Prof. Dr. Andreas Schöler

Dozent an der Hochschule für angewandtes Management in Erding für die Fächer Marketing und Konsumentenverhalten und Professor für die Lehrgebiete Konsumentenpsychologie und Dienstleistungsmanagement

Kai Hinke

Geschäftsführer der com.cultur GmbH in München, qualifizierter Partner des TÜV SÜD

Dr. Sylke Draschba

Marktforschungsbeauftragte der hkk – Erste Gesundheit.

Jens Wiemeyer

Vertrieb Service-Zertifizierungen der TÜV SÜD Management Service GmbH