Transkript zur Podcast-Folge „Vom Anwendungsfall zur KI-fähigen Organisation: Wie die BARMER KI gestaltet“

Bitte beachten Sie: Das ist ein automatisch erstelltes Transkript. Der Text kann fehlerhaft sein.

© 2025 adesso SE

Herzlich willkommen bei IT-Tacheles, dem Podcast der adesso SE rund um das Thema Software Engineering, naja, und auch um ein paar verwandte Themen. Mein Name ist Volker Gruhn und heute geht es um KI. KI in einer Krankenkasse: großes Potenzial, das ist ganz offensichtlich, trifft auf hochsensible Daten und auf einen Kontext, der vom Sozialgesetzbuch geprägt ist. Das hört sich schwierig an. Mein Gast heute ist Stefanie Hubig. Stefanie, schön, dass du da bist.

Vielen Dank für die Einladung.

Wunderbar. Und du erzählst uns zur Einleitung ein bisschen was von dir und ordnest das auch ein in die Frage, was du bei der BARMER tust – und vielleicht auch noch einen Satz zur BARMER. Obwohl, eigentlich ja nicht … obwohl … mach einfach, wie du möchtest.

Okay, dann mache ich mal, wie ich möchte. Ja, also, mein Name ist Stefanie Hubig. Ich bin verheiratet, habe einen Sohn. Ich bin von der Ausbildung her Diplom-Kauffrau und tatsächlich schon 30 Jahre in dem Unternehmen BARMER. Die BARMER selber ist eine der größten gesetzlichen Krankenversicherungen. Wir haben 8 Millionen Versicherte und – vielleicht auch ganz wichtig für unser Thema – 15.000 Mitarbeitende, die wir mitnehmen auf diese KI-Reise.

15.000 Mitarbeitende, das ist ja echt eine Macht, die ich jetzt gar nicht so hoch getippt hätte.

Das ist nicht so wenig. Die Mitarbeitenden verteilen sich über ganz Deutschland, das heißt, wir sind auch in der gesamten Bundesrepublik vertreten, mit Standorten und, ja, breit verteilt, aber auch dann erreichbar für unsere Versicherten. Ja, ich kenne das Unternehmen sehr gut durch diese 30 Jahre. Ich kenne die Menschen, das Unternehmen, die Kultur, die Prozesse, glaube ich, sehr gut. Ich bin großer GKV-Fan. Ich mag die Idee des Solidarsystems sehr stark, und ich habe auch lange Jahre das Konzerncontrolling geleitet und habe dadurch einen guten Vogelperspektiv-Überblick, würde ich sagen, über dieses Unternehmen – und das auch schon immer unterstützt mit Daten. Also: mache aus Daten Entscheidungen –

Geht ja gar nicht anders bei der Krankenkasse, oder? Kann ja gar nicht anders sein.

Genau, mache aus Daten Entscheidungen, mache aus Daten sinnvolle Entscheidungen – das war schon immer mein Thema. Und so habe ich dann auch im Mai 2025 zusammen mit Carsten Stahlschmidt die Leitung einer Einheit übernommen, die neu gegründet wurde. BARMER KI haben wir diese Abteilung, diese Vorstandsabteilung, genannt. Ja, mit einem starken Vorstandscommitment versuchen wir, die Themen Daten und KI im Unternehmen voranzutreiben. Ich sage immer: Wir versuchen, Daten und KI dahin zu bringen, wo sie dann auch unternehmerische Wirkung entfalten. Also nicht Daten und KI als Selbstzweck, sondern da, wo sie uns wirklich voranbringen können, uns helfen können. Wir haben tatsächlich eine sehr gemischte Truppe in der BARMER KI. Wir betreiben zwei Daten- und Analytics-Plattformen, eine On-Prem, eine eher Cloud, und entsprechend sind dann auch die verschiedenen Cases, die wir machen, immer ein bisschen angepasst: Wo gehören sie eigentlich tatsächlich hin? Und wir haben auch zwei Produktteams, die wirklich Produkte

© 2025 adesso SE

selbst entwickeln, also KI- und Datenprodukte entwickeln. Und was ganz schön ist, tatsächlich: die Data und AI Governance bei uns. Das heißt, wir versuchen im Prinzip auch hier, die Technik mit der Regulatorik direkt von Anfang an mitzudenken. Du hast es ja schon gesagt: GKV, sensible Daten – von daher ist es natürlich auch wichtig, diese Themen gemeinsam zu betrachten.

Und wir haben verabredet, heute nicht ganz im Detail über agentische Fabriken und Prozesse zu reden, sondern tatsächlich einmal die Flughöhe zu erhöhen und darüber nachzudenken – respektive von deinen Erfahrungen zu profitieren –, wie man denn KI in so einer großen Organisation einführt. Das ist ja, nachdem man vielleicht initial die Sachen mit den Werkzeugen hinter sich hat, sowieso ganz oft die spannende Frage. Also, vom initialen KI-Projekt – das ist schon ein bisschen her bei euch, ich weiß – zu einer wirklich KI-fähigen Organisation ist ja ein Riesenschritt, oder? Geht das überhaupt? Und geht das verlässlich, oder ist das Rumstolpern und mal gucken, wo man hinkommt?

Ich glaube, dass es am Anfang immer ein bisschen Rumstolpern ist und gucken, wo man hinkommt. Aber aus meiner Sicht haben wir es geschafft, das Thema nicht nur rein als Technologie-Thema zu sehen – ohne die Technologie aus den Augen zu verlieren. Wir haben schon vor zwei, drei Jahren angefangen mit dem datengetriebenen Unternehmen, das haben wir ja zusammen auch mit adesso auf die Beine gestellt, und da haben wir schon stark an den Grundlagen gearbeitet, am Fundament, an dieser angesprochenen Datenplattform zum Beispiel, auch schon die ersten Fähigkeiten aufgebaut Richtung Data Governance, Ownership – wie Plattform und Use Case zusammenarbeiten müssen, wie Daten in Wirkung kommen. Das hatten wir schon als Grundlagenthema, haben die Cloud-Plattform aufgebaut, haben die regulatorisch abgesichert und solche Geschichten. Das war eine gute Voraussetzung auf der Tech-Seite. Und mit diesem Rückenwind würde ich tatsächlich sagen, beschäftigen wir uns heute sehr viel mehr damit, welche konkreten Probleme wir eigentlich – aus Sicht der BARMER, aus Sicht natürlich der Versicherten, aber auch in Bezug auf die Mitarbeitenden – denn jetzt mit dieser Technik lösen können. Und ich glaube, es ist einfach wichtig, KI nicht als reines Tech-Projekt zu sehen, sondern zu schauen, dass es drumherum Themen wie Führung, Prozesse, Kultur, Verantwortung, Zusammenarbeit gibt – und dass man, ich glaube, das haben wir gut hingekriegt, nicht zu lange, zu stark in diesem Pilotmodus, in einzelnen Initiativen bleibt.

Bei all den Ungewissheiten gibt es ja manchmal bei den Mitarbeitenden – soll ich Angst sagen? Ich sage mal „Angst"

So wird’s gerne genannt.

„Angst" ist ein bisschen zu viel, aber vielleicht ist es auch nur Ungewissheit. Ich glaube, oft ist es eine Ungewissheit, und trotzdem muss man das ja managen. Kann man ja gut verstehen. Bei den ganzen Heldentaten, die da berichtet werden – was KI alles tut und kann oder überflüssig macht –, ist für die Mitarbeitenden natürlich irgendwie auch mal der Gedanke dabei: Was mache ich denn dann hier anschließend noch? Gerade wenn es eine große Zahl

von Sachbearbeitenden gibt, die in hohen Wiederholungszahlen arbeiten. Wie geht ihr damit um?

Wir haben davon natürlich sehr viel gehört. Man hört dann immer sehr viel. Also – du hast ja auch gerade kurz gestockt, als du das angesprochen hast –, aber das wird auch häufig gesagt: Die Mitarbeitenden haben Angst. Das hört man häufig. Tatsächlich waren zumindest in den Kontakten, die wir jetzt hatten, die Mitarbeitenden immer sehr häufig sehr mitgenommen bei den Themen, die wir angenommen haben. Wenn wir zum Beispiel angefangen haben, im Bereich eines Prozesses zu überlegen, wo KI vielleicht bei weiteren Automatisierungsschritten noch helfen kann, dann haben wir von Anfang an auch die Mitarbeitenden mitbeteiligt – mit der Frage: Ja, wo wünscht ihr euch denn vielleicht auch eine Entlastung? Wo sind denn vielleicht die Themen, wo du heute sagst: Ja, warum mache ich 100-mal am Tag eigentlich die gleiche Geschichte? Warum ärgere ich mich darüber, dass irgendein ausgelesenes Dokument immer so schlecht bei mir ankommt? Warum kann man nicht direkt ordentlich die Informationen herausziehen? Wir haben sie also sehr stark beteiligt. Ich glaube, Beteiligung ist ein großes Momentum. Und was wir auch viel gemacht haben: sie selber ausprobieren zu lassen. Also in die Richtung Experimentieren zu gehen, selbst ins Erleben zu gehen. Wir haben sehr früh Copilot Chat bei uns eingeführt – auch so, dass wir es mit Sozialdaten nutzen können –, sodass sie erst mal in kleineren Cases ausprobieren konnten, wie so etwas für sie in ihren Arbeitskontexten Wirkung entfalten kann. Und das hat jetzt, finde ich, gut geholfen. Das heißt aber nicht, dass da nicht noch im Kopf Fragen schlummern, glaube ich.

Das ist ja auch nicht weg, oder? Das ist ein langer Prozess.

Wir machen jetzt auch eine Kulturreise im Unternehmen, wo wir genau das noch mal ein bisschen besser verstehen wollen. Also: Was ist in den Köpfen drin? Und danach zu überlegen: Sind wir schon auf dem richtigen Weg, oder brauchen wir da vielleicht noch mal andere Ideen?

Wie erreicht ihr denn da die weiter außen liegenden „Dörfer"? Du sagst ja selbst: die 15.000 Leute in der Fläche verteilt. Jetzt kriegt ihr die in Wuppertal wahrscheinlich einigermaßen gut adressiert, aber in Ravensburg und Schwerin wahrscheinlich ein bisschen schlechter.

Genau. Also, wir haben jetzt keine Roadshow geplant, aber vielleicht wäre das ja auch noch eine Überlegung: Wir bringen KI zu euch.

Und zwar analog.

Und zwar analog. KI analog zu euch.

Ja, wir haben ganz viele Austauschformate, die dann eher digital sind. Wir haben zum Beispiel KI-Cafés, wir haben „Buch dir einen KI-Experten". Da kann man dann auch einfach mal uns von der BARMER KI buchen, und dann kommt jemand – genau das, was ich vorhin sagte – und schildert ein Problem, und wir schauen mal: Haben wir dafür schon eine Lösung? Ich finde relativ spannend, wenn man Probleme häufiger hört, sie auch zu abstrahieren:

© 2025 adesso SE

Moment mal, das gibt es nicht nur einmal, sondern das gibt es zweimal. Das heißt, wir machen viel digitale Kommunikationsformate, wo wir allerdings sehr stark natürlich die ansprechen, die sich auch bei uns melden. Jetzt, über die Kulturreise, ist es vielleicht das erste Mal ein bisschen anders, dass wir noch mal ein bisschen breiter erfahren.

Wie schätzt du eure KI-Reife denn da ein – jetzt vor dem Hintergrund eines schon länger laufenden Prozesses? Welche verschiedenen Reifegrade würdest du überhaupt unterscheiden?

Da habe ich mir noch keine Gedanken darüber gemacht, wie ich jetzt ganz konkret Reifegrade unterscheiden würde. Ich glaube vor allen Dingen, dass zu KI-Reife gehört, nicht zu zählen, wie viele Anwendungen mit KI ich im Einsatz habe. Das wäre mal so das Erste – machen wir mal das Negative.

Das lassen wir mal kurz wirken. Das ist ja ganz oft so: „Wir haben schon sechs Use Cases" – und dann liegen alle in der Ecke rum und man kriegt sie nicht in die Produktivität.

Genau. Also, ich glaube, dass KI-Reife bedeutet, verlässlich entscheiden zu können, wo KI hilft und wo nicht, und die Risiken auch ordentlich zu managen – aus meiner Sicht. Und ich glaube, dass eine reife Organisation Anwendungen eben testen kann, also auch gucken kann: Hilft es, hilft es nicht? Dann auch früh entscheidet – durch ein bestimmtes Betriebsmodell, Vorgehensmodell – und auch sagt: Okay, das hat funktioniert, das hat nicht funktioniert. Dann Dinge in den Betrieb nehmen zu können – also auch abgesichert, über verschiedene Schritte, auditierfähig, mit Guardrails immer zwischen den einzelnen Schritten von Entwicklung in Produktion –, aber sich auch irgendwann die Frage zu stellen: Was wollte ich eigentlich erreichen, und macht das Ding eigentlich noch das, was es soll? Und im Zweifel auch wieder dahin zu kommen, es abzuschalten. Und vor allen Dingen extrem wichtig ist, die ganze Organisation mitzunehmen – also in Verantwortung zu kommen, sich die Frage zu stellen, wie Mensch und KI an der Stelle zusammenarbeiten sollten, wie wir das selber auch wollen. Weil ich glaube, das ist dieser Punkt Kulturfrage – sich auch wirklich die Frage zu stellen: Was erwartet vielleicht auch unser Kunde? Wo möchte er eigentlich KI zum Beispiel in einer Interaktion haben?

Möchte er das? Möchte er KI? Ist ihm das egal?

Ich glaube, das ist unterschiedlich.

Also, ich kann mir vorstellen, dass ein Kunde an manchen Stellen keine KI haben möchte. Das kann ich mir gut vorstellen.

Genau. Ich glaube beides. Ich glaube, bei manchen Dingen merkt ein Kunde das im Zweifel ja gar nicht. Wenn wir Glück haben, ist es dann einfach nur schneller.

Ja, besser. Also schneller, besser.

Oder mal halluziniert.

© 2025 adesso SE

Das wollen wir nicht hoffen. Aber dann bleibt am Ende auch mehr Zeit für unsere Kundenberatung, eher in diese Empathie-Gespräche zu gehen, in die Gespräche zu gehen, wo es auch sinnvoll ist, mal zuzuhören, und wo man eben nicht genau auf die Minuten achten muss – in der Telefonie oder in einem Beratungsgespräch vor Ort –, weil schon der nächste Kunde da sitzt oder so. Und im Prinzip auch so ein bisschen die Routineaufgaben abnehmen zu können. Ich finde bei KI-Reife am Ende auch sehr wichtig, dass man eben dieses Thema Nutzen misst – also dass man sich wirklich über den Output, über die Ziele, die man damit hat, Gedanken macht und da regelmäßig mal reinguckt.

Und nicht nur technisch begeistert sein, heißt das, oder?

Ja. Da bin ich vielleicht … Man muss ja sagen, in der BARMER KI, mit Carsten Stahlschmidt und mir – wenn man es sehr extrem auseinanderdividieren würde - was nicht so ist, glaube ich; tatsächlich, wenn man zusammenarbeitet, lernt man ja voneinander: Wir haben einmal die Tech-Sicht und einmal die BWL- bzw. die unternehmerische Sicht. Aber –

Er ist ja auch nicht so ein blinder Begeisterter – der hat ja auch schon immer die Anwendungssicht im Auge.

Der hat die Anwendungssicht im Auge, aber er lässt sich von Technik sicherlich manchmal schneller begeistern, als ich das kann. Aber ich sage ja genau andersrum auch – das ist so ein bisschen auch das, was ich an dieser Doppelspitze wirklich super finde.

Jetzt mal nur von außen draufgeschaut, finde ich, ist das genau ein solches Element von eurer Reife: die beiden Dinge so auseinanderzuhalten. Auf der einen Seite die technische Begeisterung zuzulassen – das ist für mich, so wie ich es von außen beurteilen kann, mehr, als man in so einer Krankenkasse typischerweise an technischer Begeisterung und Expertise erwartet.

Und Mut.

Und Mut, ja, genau. Und auf der anderen Seite halt eine strategische Fragestellung: Wie kriegt man das in so eine Gesamtorganisation – und dann eben auch noch in so einem hochregulierten Umfeld? Und jetzt sagen wir mal auch: Krankenkassen sind ja nicht per se der allererste Hort der Dynamik, sondern da gibt es eine gewisse Beharrlichkeit, und Veränderung ist auch nur so weit erforderlich, weil eben das Geschäft reguliert und definiert ist. Da kann jetzt nicht jeder mit einem neuen Geschäftsmodell daherkommen. Und das auszutarieren, und das dann noch bei Betriebsrat und Datenschützern und was da noch so alles rumläuft, in einigermaßen verlässliche Prozesse mit nachvollziehbaren Entscheidungen münden zu lassen – das finde ich eine herkulische Aufgabe.

Ja, ich glaube, das funktioniert deswegen so gut – ich hatte das Wort Mut genannt. Irgendwann muss man den Weg auch mal gehen und gucken, wie weit man kommt, und dann vielleicht einfach sagen: Ja – nur weil man im ersten Moment denkt, das funktioniert nicht oder das kann doch nicht funktionieren –, einfach die Leute im Unternehmen unterzuhaken, die auch mutig sind. Und ich glaube, wir haben da, wie gesagt, auch ausgehend von der

© 2025 adesso SE

Unterstützung, die wir aus dem Vorstand bekommen, und ausgehend davon, dass wir uns einfach Menschen gesucht haben, die eher in Lösungen und nicht in Problemen gedacht haben, einen Weg gefunden, immer das Feld auszuleuchten, wo man doch das Schrittchen weiter gehen kann. Aber natürlich richtig – regulativ abgesichert, sicher, bewusst –, glaube ich, ist wichtig. Das Messen habe ich ja schon gesagt: also immer wieder auch innehalten und überlegen, ob man da noch auf dem richtigen Weg ist, und früh auch Wirkung zu zeigen. Denn wenn man nicht früh Wirkung zeigt – bezogen natürlich auf das Management, aber am Ende des Tages eben auch bei den Mitarbeitenden - wir hatten das Thema gerade schon –, dann kommt man auch nicht weiter, weil man dann Widerstand in der Organisation kriegt. Und 15.000 Mitarbeiter gehören mitgenommen. Dafür haben wir aus der BARMER KI heraus auch sehr viele Mitstreiter im Außen – eine Personalentwicklung, eine Organisationsentwicklung. Wir haben in Projekten, auch größeren Projekten, immer direkt Changer mit an Bord und versuchen, genau diese Dinge mit abzumischen – und eben nicht allein diese Tech-, Use-Case-, Umsetzungssicht zu treiben, sondern immer die Menschen mitzunehmen.

Und was macht das mit den Unmutigen? Die Mutigen mitnehmen und die Unmutigen ermuntern – habe ich so verstanden. Und beim Rest, keine Ahnung – da müssen wir wahrscheinlich ein bisschen länger abwarten.

Genau, wir nehmen mal die mit, die wollen, überzeugen die, die wir überzeugt bekommen. Und am Ende des Tages – man wird eh nie alle überzeugen. Das ist aber ehrlich gesagt bei jedem Thema so. Ich habe schon großen Ehrgeiz dabei, ehrlich gesagt, weil ich vielleicht am Anfang bei manchen Themen sogar immer ein bisschen skeptischer bin. Aber ich lasse mich dann auch doch sehr schnell begeistern. Und wenn ich sehe, dass Dinge funktionieren, dann bin ich auch sofort dabei.

Gut. Welche Fähigkeiten müssen Organisationen im Großen und Ganzen – oder im Allgemeinen – aufbauen, und welche musstet ihr aufbauen oder müsst vielleicht auch noch zukünftig aufbauen? Man ist ja nie am Ende von so einer Reise – bei KI schon gar nicht, da dreht sich die Welt ja noch mal eins weiter. Also, was habt ihr zuletzt aufgebaut, und was kommt als Nächstes? Fragen wir es mal so – an Fähigkeiten, Kompetenzen, die es vorher vielleicht nicht in dem Maße gab.

Ich glaube, wir haben uns in letzter Zeit sehr viel damit beschäftigt, unsere Prozesse noch viel besser zu verstehen – unsere Prozesse und die dahinterliegenden Systeme und Daten. Denn wenn man KI in Prozesse einbauen will und die Stelle finden will, wo KI einen weiteren Möglichkeitenraum, ehrlich gesagt, aufmacht, dann muss man seinen Prozess verstehen. Und man muss verstehen, wo man diese – du hast vorhin gesagt: eventuell halluzinierende – KI denn haben will, wie man sie dann absichert, wo ein Mensch notwendig ist. Allein, weil es regulatorisch nicht anders geht, aber vielleicht auch, weil wir sagen: Es ist sinnvoll, dass ein Mensch noch mal drübergucken sollte. Deswegen haben wir sehr stark investiert in Prozesswissen, aber auch in Gestaltungskompetenz – sich zu überlegen, wie ein Prozess anders aussehen könnte, wenn er durch KI und noch mehr Technik unterstützt wird. Und am

© 2025 adesso SE

Ende des Tages brauchen wir bei den Mitarbeitenden Urteilsfähigkeit, um auch ein bisschen kritisch auf Ergebnisse zu gucken. Nicht zu kritisch – also nicht im Sinne von: Ich rechne jetzt alles nach, was die KI macht, oder ich verfolge jeden Schritt nach –, sondern so eine gesunde Urteilsfähigkeit, Ergebnisse auch mal zu überprüfen, vielleicht auch mal anhand von Stichproben, aber auch die Grenzen zu verstehen. Und bei Führungskräften ist einfach extrem wichtig, dass sie Orientierung geben und auch eine klare Idee davon haben, was KI darf und was nicht. Ja, aber auch, Möglichkeitsräume zuzulassen – Experimentierräume, hatte ich vorhin schon mal gesagt – möglich zu machen.

Was du als Erstes gesagt hast, das packt mich direkt – nämlich zu sagen: Wir müssen unsere Prozesse verstehen, und zwar wirklich verstehen. Irgendwie sind sie ja beschrieben, mit den Regeln aus dem SGB und so weiter – irgendwie ist alles beschrieben. Aber jetzt wirklich zu verstehen: Warum machen wir als BARMER dieses und jenes so und nicht anders, und warum ist das für uns wichtig – oder vielleicht auch gerade wieder nicht? Das finde ich bei fast allen informationstechnologischen Veränderungen eine Kernherausforderung. Ich nehme es auch so wahr – gerade jetzt wäre das noch mal unglaublich wichtig. Denn wenn man es jetzt versteht und dann ein Unternehmen dekodiert, dann kann man aus der Sicht eines Software-Ingenieurs danach auch mit agentischer Entwicklung eine IT-Unterstützung dafür bereitstellen. Aber diese Dekodierung ist eine ganz andere Herausforderung als in den letzten 30 Jahren. Denn da musste man immer formal irgendetwas beschreiben, damit es Maschinen zugänglich wurde. Und jetzt kommen Agenten vielleicht auch mit einer nicht formalen, aber immerhin präzisen Spezifikation – Feature-Liste, Anforderungsliste, whatever – einigermaßen klar, um danach viel bereitzustellen. Aber das ist die Aufgabe überall gerade, oder?

Ja, total. Ich meine, am Ende des Tages weiß man das Ziel, wo man hin will – das muss man beschreiben. Und man muss sich die Leitplanken natürlich überlegen, die man so einem System mitgibt, wenn man in eine gewisse Autonomie geht, bei agentischen Systemen. Man muss schon sagen: Okay, das ist das Ziel, das sind die Informationen – also, wenn ich jetzt mal ganz groß denke: Das sind die Informationen, das ist das Kontextwissen, das du brauchst. Das ist vielleicht aber auch genau der Guardrail, den du brauchst, weil wir sagen: bis hierhin und nicht weiter. Zum Beispiel Themen, wo wir als Krankenkasse Ermessen ausüben – nichts, wo wir KI einsetzen könnten, aber auch dürften. Da ist es einfach extrem sinnvoll, dass ein Mensch diese Entscheidung trifft – wobei in der Vorbereitung natürlich trotzdem KI eine Stütze sein kann. Und genau diese Dinge auszuloten und sich das genau zu überlegen. Und die Chance jetzt vielleicht tatsächlich auch noch mal zu nutzen – weil es notwendig ist –, es noch mal von vorne zu denken und nicht den bestehenden Prozess zu automatisieren, sondern noch mal drei Schritte zurückzugehen und zu überlegen: Ja, wie würden wir den eigentlich für eine Maschine optimieren, wo aber der Mensch in dem Prozess trotzdem seinen bewussten Platz hat? Das noch mal neu zu denken, das ist spannend – und es ist eine ganz andere Art zu denken.

© 2025 adesso SE

Ja, und das können auch die normalen Prozessbildmaler nicht, oder? Das ist wirklich eine neue Kompetenz.

Es ist schwieriger auf jeden Fall. Es ist eine neue Kompetenz – das ist diese Gestaltungskompetenz. Also, ich nenne es dann Gestaltungskompetenz: eben nicht auf dem rein Bestehenden aufzusetzen, sondern das neu zu denken.

Genau. Ja, und wenn wir die Gestaltungskompetenz dann jetzt erst mal aufgebaut und vor allem gemeinsam zur Wirkung gebracht haben – kommen wir zu einer neuen Krankenkasse. Wie sieht die in fünf Jahren aus? Also, neu gestaltet und mit mutigem KI-Einsatz?

Mit mutigem KI-Einsatz. Ich glaube, wir werden im ersten Schritt unseren Mitarbeitenden Freiräume verschaffen – wir werden ihnen Freiräume verschaffen, um Kundenanliegen auf eine andere Art zu bearbeiten, nämlich gerade im Bereich von Kommunikation. Wir werden aber gleichzeitig auch – und da werden wir auch ein bisschen gucken müssen, was unsere Kunden wollen – dem Kunden die Welt einfacher machen, indem wir ihm Zugänge einfacher machen. Wir haben heute ja schon BARMER-Chat, wo man mittlerweile bei uns auf der Homepage mit uns chatten kann. Und wir haben Möglichkeiten – also, wir haben gerade so eine Kampagne, die heißt „Für alle gut, für jeden anders". Da kann man tatsächlich genau so eine Idee erkennen, wo man sagt: Okay, wir sind eine Krankenversicherung, die für alle gut ist, aber auch noch mal für jeden anders – im Sinne von individueller. Wer braucht eigentlich was? Also, das kann sowohl auf die Frage zielen: welche Angebote, welche Notwendigkeiten – weil jemand erkrankt oder nicht erkrankt ist – braucht er oder sie? Aber auch: welche Art von Service möchte er oder sie haben? Das hatten wir am Anfang schon mal: Möchte ich mit Menschen sprechen, oder ist für mich so ein BARMER-Chat auch etwas, das funktioniert? Ich glaube, wir werden auf jeden Fall deutlich mehr automatisieren, wir werden die Routinevorgänge im Hintergrund möglichst – vielleicht sogar automatisiert – haben, mindestens assistiert, die einzelnen Prozessschritte. Wichtig ist halt, dass wir trotzdem sehen, dass wir das aus meiner Sicht auch so machen, wie ein Kunde es haben möchte. Wir können das nicht einfach nur gestalten, weil wir das jetzt gut finden – im Bauch schon, also in den Grundlagen der Prozesse, glaube ich. Aber am Ende des Tages, gerade in der Kundeninteraktion, in dem, was ein Kunde möchte, geht es glaube ich mehr in Richtung Individualisierung, und da werden wir sehr genau zuhören. Wichtig ist, dass wir verantwortungsvoll mit unseren sensiblen Daten umgehen, dass alles, was wir tun, qualitativ abgesichert und hochwertig ist, und dass der Mensch in der Verantwortung bleibt – im Zweifel vor dem KI-Einsatz und für die Ergebnisse.

Das war ein schönes Schlusswort. Also, ich nehme auf jeden Fall mit – deshalb sage ich das bei der Abmoderation jetzt auch noch mal: Gestaltungskompetenz für KI-fähige Prozesse. Darauf kommt es an, und die müssen wir ausbilden. Und das betrifft ja gar nicht nur euch, sondern eigentlich alle, die gerade in dem Thema stecken. Von euch kann man da viel lernen, weil ihr schon weit seid. Das ist, glaube ich, ganz unbestritten, Stefanie. Vielen Dank, dass du uns – den Zuhörerinnen und Zuhörern – diese Einblicke gewährt hast.

© 2025 adesso SE

Danke, Volker, für die Einladung. Hat super Spaß gemacht.

Das ist schön. Ich weise noch mal alle hin auf www.adesso.de/podcast. Da findet sich diese IT-Tacheles-Folge und auch alle anderen.

© 2025 adesso SE