

Wie der Bummelzug Fahrt aufnehmen kann

Das Ausmaß, die Tiefe und die Geschwindigkeit der Innovationsanforderungen in der Versicherungsbranche setzen alle Marktteilnehmer unter Druck. Entscheidend für den Innovationserfolg sind die Mitarbeitenden und Führungskräfte in den Unternehmen.

Versicherer stehen beim Thema Innovationen besonders unter Druck. Die Intensität wäre geringer, wenn die Branche über viele Jahrzehnte nicht sehr „innovationsbummelig“ gewesen wäre. Es gibt jedoch keinen Schalter, der angeknipst werden könnte, um die Anforderungen zu bewältigen, sondern nur Menschen, die diese Aufgaben erfüllen können. Im Vordergrund steht dabei die digitale Transformation. Auf diesem Gebiet sind Leistungserhöhungen für Service und Prozesse großen Ausmaßes zu heben sowie Kostenreduktionen zu erzielen. Das muss auch vor dem Hintergrund der vorhandenen Datenbasis gesehen werden. Diese ist eine Goldmine in der zukunftsweisenden Ausrichtung des Versicherungsunternehmens, in der noch nicht tief genug geschürft wurde.

Um hier erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden umdenken, denn die Erwartungen der Kunden sind hoch. Werden die Leistungen eines Versicherers als nicht positiv erlebt, wählt der Kunde diesen Leistungserbringer ab. Die in der Vergangenheit feststellbare Kunden-/Lieferanten-Loyalität ist flüchtig geworden und entspricht der aktuell wachsenden Hop-on/Hop-off-Mentalität. Eine weitere Herausforderung ist, auf neue Risikoprofile möglichst schnell mit passenden Absicherungsprodukten zu reagieren. Das gilt zum Beispiel für Cyber-Versicherungen oder für den Versicherungsschutz selbstfahrender Fahrzeuge. Ebenso schnell und effizient ist die Aufnahme von regulativen Vorgaben

in Produkte zu gestalten. Ein Beispiel könnte hier die Umsetzung von Vorgaben aus der ESG-Regulierung in kapitalanlageorientierten Produkten sein.

Die Versicherungsunternehmen aus ihrer in der Vergangenheit selbst gebildeten Solitärstellungen herauszuholen, ist eine weitere Herausforderung. Gefordert ist der Aufbau von wirtschaftlichen Ökosystemen in allen unternehmerischen Funktionen, um so eine nutzenstiftende Offenheit für einen Intelligenz- und Best-Practice-Transfer zu erreichen. Das bedeutet aber auch die Abkehr von der häufigen Einschätzung, dass nur die Lösungen einen Wert haben, die im eigenen Unternehmen erzeugt wurden. Ein Dauerthema ist zudem, die Kundenbedürfnisse, -wünsche und Serviceerwartungen in Bezug auf Produkte nachzuvollziehen, gar zu antizipieren oder bestenfalls zu generieren. Auch hier gilt, dass sich die Änderungsgeschwindigkeit deutlich erhöht hat und die Vielfalt der einsetzbaren Instrumente für

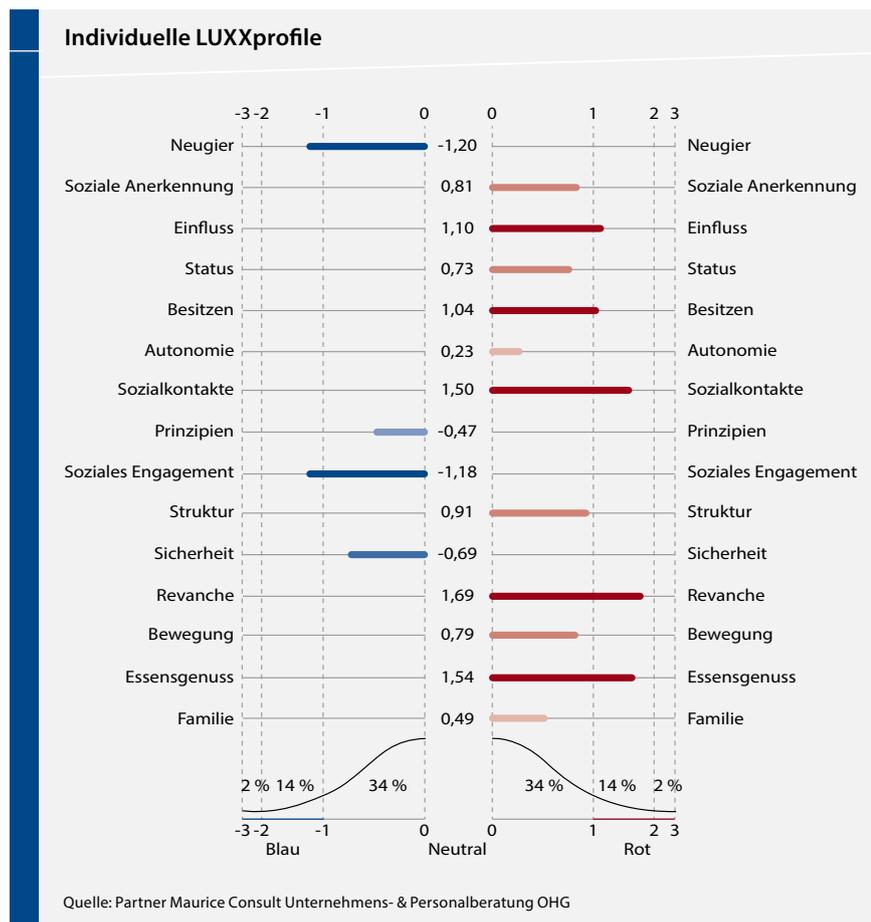
die Bedürfnisbefriedigung der Kunden wächst. Allein die Interaktionswege im Versicherungsunternehmen selbst sowie zwischen Versicherern und Markt, Kunden und unabhängigen Vermittlern haben sich immer stärker differenziert.

Steigende Komplexität

Die hier beispielhaft genannten Anforderungen als Auszug aus dem Anforderungsgesamregister deuten auf ein weiteres Phänomen hin: die Komplexität. Entscheidungen, die die Lösung eines Problems isoliert betrachten, sind oft suboptimal. Erst wenn die Wechselwirkungen einer Entscheidungsvariante in Bezug auf alle oder die wichtigsten wirtschaftlichen Funktionen einbezogen werden, kommt man zu optimierten Ergebnissen. Hierfür bedarf es einer Metaebene in der Entscheidungshierarchie, die in der Lage ist, diese Komplexität zu handhaben. Es ist leicht zu erkennen, dass die Summe der Anforderungen an ein in der Versicherungsbranche tätiges Unternehmen immens ist und vor allem nur oberhalb einer kritischen Unternehmensgröße bewältigt werden kann. Das ist einer der wesentlichen Gründe für die Konsolidierungsphase in der Branche. Das gilt sowohl für Versicherer als auch für Maklerhäuser oder andere an die Versicherungsbranche angegliederte Unternehmen wie beispielsweise Versicherungssoftware-Entwickler. Ein weiteres Problemfeld sind die Anforderungen an Fusionen. Für Unternehmen, die ein anderes übernehmen, ist es eine Herausforderung, die menschliche und

Kompakt

- Die Branche hat einen Nachholbedarf bei einer Reihe von Innovationsanforderungen.
- Zentrale Faktoren der Bewältigung der Anforderungen sind die Mitarbeitenden.
- Konflikte entstehen, wenn Verständnis und Wertschätzung gegenüber der „anderen“ Persönlichkeitsausprägung fehlen.



die technische sowie die betriebswirtschaftliche Integration so zu gestalten, dass nach Abwicklung eine positive Bilanz gezogen werden kann.

Menschen als Schlüssel für die Unternehmensentwicklung

Es sind Menschen, die all die oben genannten Herausforderungen – und mehr – bewältigen müssen. Sie sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens in die Zukunft. Das führt zu einer weiteren Fragestellung, die von großer Bedeutung ist: Verfügt das Unternehmen über die Mitarbeitenden, die die gestellten Aufgaben erfüllen können, und sind die Führungsstrukturen und die Arbeitsorganisation diesen großen Anforderungen angemessen? Im Grunde ist hier ein Change Management angesprochen. Dieses wird angeführt von Visionären und Treibern der Vision. Ebenso wichtig sind Multiplikatoren, die die Ideen in die Breite transportieren und eine gesamthafte Umsetzung und eine

möglichst hohe Loyalität der Mitarbeiter zum Change-Prozess sicherstellen. Daraus resultieren hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden, die gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen der Personalarbeit in den Unternehmen unterstützt werden müssen. Seien dies Schulungen, Förderungen, Verantwortungsverlagerungen, Umbesetzungen – oder auch Neueinstellungen.

Bei M&A-Transaktionen kommen ferner eine Reihe von personellen Problemen hinzu, zum einen aus der Sicht des aufnehmenden und zum anderen aus der Sicht des abgebenden Unternehmens. Oft entstehen Doppelbesetzungen oder es bestehen unterschiedliche Unternehmenskulturen, die zu Konflikten oder Spannungen führen können. Wichtig bei Change-Management- oder M&A-Prozessen ist es, diejenigen Mitarbeitenden zu identifizieren, die sich als Visionäre, Treiber und Moderatoren eignen, ebenso wie diejenigen, die eher Mitmacher sind, Sorgen und Ängste haben oder Nachteile

befürchten, und diejenigen, die Verweigerer oder Störer der Prozesse sind. Dafür bedarf es helfender Techniken, etwa der Persönlichkeitsdiagnostik. Zur Bewältigung jeder der oben beschriebenen Innovationsherausforderungen werden Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Rollenverständnissen benötigt:

- Visionäre und Detailverliebte,
- Entscheider und Umsetzer,
- Moderatoren und „Durchsetzer“ sowie
- Team-Enthusiasten und Menschen, die allein arbeiten können (und wollen).

Doch greift es zu kurz, wenn versucht wird, Personen stereotypisch in Schubladen oder Rollen zu stecken. Eine solche Vereinfachung wird der Vielschichtigkeit der menschlichen Persönlichkeit schlicht nicht gerecht. Hier liegt die Analogie zur Komplexität. Komplexität kann nicht erfolgreich mit Vereinfachung begegnet werden. Sie muss umfassend verstanden werden, um Antworten und Lösungen zu finden. Mithilfe der LUXXprofile Persönlichkeitsdiagnostik lässt sich herausfinden, was dem Einzelnen leichtfällt, was ihn emotional befriedigt und welche Personen sich ideal ergänzen. Damit wird sichergestellt, dass Projektteams auch in Drucksituationen effizient und harmonisch zusammenarbeiten.

LUXXprofile basiert auf 16 Motiven, die 2017 von der Universität Luxemburg normiert und validiert wurden (siehe Grafik oben). Sie beschreiben das menschliche Verhalten trennscharf sowie in seinen Wechselwirkungen. Die jeweiligen Ausprägungen ermöglichen klare Aussagen dazu, wie eine Person in bestimmten Situationen handeln wird, weil sie einen emotionalen Glückszustand erreichen beziehungsweise emotionalen Stress vermeiden möchte. Die beiden Endpunkte der Skala (Rot und Blau) beschreiben jeweils, wie eine Person mit dem Motiv umgeht. Falsch wäre, daraus abzuleiten, ein Motiv wäre vorhanden oder nicht vorhanden. Der entscheidende Mangel ist, dass regelmäßig das Verständnis für den Wert der anderen Persönlichkeitsausprägung fehlt. Blinde Flecken führen dazu, dass die Teammitglieder als An-

Teamprofil

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Mittelwert
Neugier	0,5	-1,2	0,9	-0,8	0,0	1,5	0,3	-0,7	0,2	-0,1	0,7	-0,5	0,1
Soziale Anerkennung	-1,7	0,4	0,2	-0,3	-0,3	0,9	-1,1	1,8	0,5	0,4	-0,7	-0,3	0,0
Einfluss	1,5	0,9	2,3	1,1	2,0	1,8	1,1	1,1	1,4	-0,5	1,9	1,3	1,3
Status	-0,8	-0,9	1,5	-1,1	-1,6	-1,3	1,2	-1,3	-0,9	-2,1	-1,4	-0,9	-0,8
Autonomie	0,4	0,1	-0,2	-0,7	0,9	-0,3	0,2	-0,6	-0,8	0,4	0,5	0,3	0,0
Sozialkontakte	-1,2	0,5	2,1	-0,8	0,7	-0,6	1,2	-1,2	-0,3	-0,7	-1,2	-0,9	-0,2
Struktur	-2,0	-0,3	0,0	0,9	-1,4	0,3	0	-0,8	1,1	0,6	-0,5	1,1	-0,1
Sicherheit	0,2	-0,4	0,4	0,3	0,7	-0,6	-0,8	0,6	-1,8	-0,5	-0,2	-0,1	-0,2

Quelle: Partner Maurice Consult Unternehmens- & Personalberatung OHG

tipoden handeln. Mit der LUXXprofile Persönlichkeitsdiagnostik wird transparent, was „den anderen“ auszeichnet. Beispiele dafür sind:

- Manche Menschen fühlen sich wohl, wenn sie nach Anweisungen oder Regeln handeln, andere streben danach, Entscheidungen zu treffen: **Motiv Einfluss**
- Manche Menschen stehen gerne „auf der Bühne“, andere wirken lieber im Hintergrund: **Motiv Status**
- Manche Menschen benötigen Feedback und Bestätigung Dritter für ihre Arbeit, andere empfinden das als unnötig: **Motiv Soziale Anerkennung**

Das Motiv „Soziale Anerkennung“ beschreibt, wie jemand mit Bestätigung und Feedback umgeht. Menschen mit einer „blauen“ Ausprägung sind aus sich selbst heraus sehr selbstsicher. Sie benötigen kein Feedback von Dritten; anders ausgedrückt: Sie finden es unnötig, solches Feedback zu bekommen (insbesondere Lob), weil sie bereits von ihrem hervorragenden Handeln überzeugt sind. Das geht so weit, dass sie

Kritik gegenüber nicht aufgeschlossen sind und diese nur von, aus ihrer Sicht, „qualifizierten“ Personen annehmen. Auch finden sie es grundsätzlich unnötig, andere zu loben oder ihnen Bestätigung zu geben. „Soziale Anerkennung“ im roten Bereich beschreibt Menschen, die ihre eigene Leistung immer wieder hinterfragen und für die positive Anerkennung durch andere sehr wichtig ist. Der Antrieb steckt hier im Erreichen der Perfektion – man will etwas so gut machen, dass der oder die andere das wertschätzen muss. Ein aufrichtiges (!) positives Feedback, abseits von Kritik, ist für diese Menschen sehr wichtig. Sie sind auch diejenigen, die sich in Aufgaben und Themen „vergraben“ und ein perfektes Ergebnis abliefern können. Ohne Menschen mit einer roten Ausprägung in diesem Motiv funktioniert kein Projekt. Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Teampersönlichkeit, das heißt die Kombination der einzelnen Persönlichkeitsprofile, die sich im Handeln des Teams widerspiegelt. Die wahrgenommene Teampersönlichkeit zeigt sich regelmäßig in Kommentaren zu

einer Abteilung oder einer Projektgruppe, wie: „Bei denen kommt nichts raus; die treffen keine Entscheidungen.“ Oder: „Ich verstehe nicht, wie die es schaffen wollen, neue Lösungen zu finden. Die schauen doch nicht über den Tellerrand hinaus.“

Die Grafik links zeigt das Teamprofil einer Gruppe von Führungskräften. Die Entscheidungsschnelligkeit des Führungskräfte-Teams aus dem dominanten Motiv Einfluss rot führte dazu, dass die Arbeitsbelastung durch die Abarbeitung der Projektaufträge nicht richtig beurteilt wurde. Die schnellen Entscheidungen führten zu einer Überlastung im Projektmanagement, so dass diese in der Umsetzung „versandeten“. Der blinde Fleck sorgte für eine Störung im System. Bei der Zusammensetzung von Teams kommt es darauf an, sich des Gleichklangs von Motivausprägungen bewusst zu sein und eventuelle Ungleichgewichte, beispielsweise durch ein Vetorecht, zu kompensieren. Eine signifikante blaue Ausprägung im Motiv „Sicherheit“ deutet auch auf eine große Offenheit gegenüber Veränderungen hin.

Die Identifikation und Priorisierung der Innovationsherausforderungen ist die Grundlage für die erfolgreiche Transformation von Versicherungsmaklern. Unverzichtbar ist zudem die Zusammenstellung der entsprechenden Teams. Mithilfe der LUXXprofile Persönlichkeitsdiagnostik gelingt es, schlagkräftige Teams für die jeweilige Aufgabenstellung zu formen und bei Bedarf auch neue Mitarbeitende zu finden, die das vorhandene Teamprofil komplettieren. ■

Handlungsempfehlungen

- Suche Benchmarks in weiterentwickelten Branchen.
- Lass die Kunden die innovativen Ergebnisse positiv erleben.
- Gestalte ein die Innovationen förderndes Arbeitsumfeld durch Führung und durch Arbeitsorganisation.
- Stelle Teams nicht nur aufgrund der fachlichen Kompetenzen zusammen und lass die Teams regelmäßig ihre „blinden Flecken“ reflektieren.
- Innovationsprojekte können erfolgreicher bewältigt werden, wenn die Teams hinsichtlich ihrer Motivausprägungen divers zusammengestellt werden.



Verfasst von

Dr. Jörg Wilmes, Partner Maurice Consult Unternehmens- & Personalberatung.



Prof. Dr. Hans-Wilhelm Zeidler, geschäftsführender Gesellschafter Maurice Consult Unternehmens- & Personalberatung.