

## Partnerorientiertes Management von Veränderungen in der Versicherungsbranche



Dr. Nils Hafner

*Die Versicherungsbranche befindet sich im Umbruch. Marktliberalisierung, zunehmender Wettbewerbsdruck und die Automatisierung der Finanzdienstleistungen zwingen das Management zunehmend zu einschneidenden Veränderungen im Unternehmen. Wie kann jedoch eine Organisation «fit» für den Wandel gemacht werden? Welche Strategien und Massnahmen können dazu beitragen, die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens auf dem Weg durch die Veränderung nicht abzuhängen? Und wie können die vorgeschlagenen Massnahmen durch eine einfache, logische Vorgehensweise in die richtige Reihenfolge gebracht werden? Dieser Artikel soll einen Überblick über in der Praxis der Assekuranz besonders erfolgreiche Instrumente vermitteln. Diese werden anhand eines konkreten Veränderungsvorhabens eines grossen europäischen Versicherers dargestellt.*

Veränderungen sind für die Betroffenen hart und für die Beteiligten schwierig umzusetzen. Das wusste auch Niccolò Machiavelli. Schon im Jahre 1532 schreibt er in seinem Hauptwerk «Der Fürst»: «Man darf nicht vergessen, dass es nichts Schwierigeres anzupacken gibt, nichts, wo der Erfolg mehr in Frage steht, und nichts Gefährlicheres durchzuführen, als das Einleiten von Veränderungen. (...) Der Innovator macht Feinde bei all denjenigen, die unter der alten Ordnung gediehen, und nur lauwarmer Unterstützung kommt von denjenigen, die unter der neuen gediehen würden. Ihre Unterstützung ist lauwarm, teilweise aus Angst vor ihren Gegnern, die die bestehenden Gesetze auf ihrer Seite haben, und teilweise, weil Menschen im Allgemeinen ungläubig sind und nie dem Neuen vertrauen, es sei denn, sie haben es in der Praxis schon getestet.»

Seit fast 500 Jahren ist die Problematik des Managements von Veränderungen also bekannt, und noch heute haben wir

die gleichen Probleme. Was können wir noch von Machiavelli lernen? Veränderungen erzeugen Angst. Widerstand ist also normal, Unterstützung von Veränderungen selten. Nichtsdestotrotz sind seit Machiavelli verschiedene Instrumente entwickelt worden, um Veränderungen konsequent zu begleiten und zu managen.

### Welche Veränderungen stehen heute im Vordergrund?

Es stellt sich zunächst die Frage, mit welchen Veränderungen die Assekuranz heute konfrontiert ist. Generell gesprochen handelt es sich um die Veränderungsprozesse, die im Rahmen des Transfers eines Versicherungsunternehmens von der stark staatlich regulierten Absicherung genau definierter Risiken hin zu einem modernen kundenorientierten marktwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen stellen.

Typische Veränderungsvorhaben in diesem Kontext sind:

- Strategieänderungen (Marktfeldstrategien, Mergers & Acquisitions, Positionierung)
- Umstrukturierungen der Organisation (Funktional, Spartenorganisation)
- Einführung des Prozessdenkens und Prozess-(re-)Designs
- Einführung kundenorientierter Denkweisen und Dienstleistungen
- Einführung von IT-Systemen zur Automatisierung bestimmter Tätigkeiten
- Cost-Cutting-Massnahmen, die mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sind.

Diesen Schritten ist gemein, dass sie mit zum Teil einschneidenden Veränderungen für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter verbunden sind. Dies führt zu erheblichen Herausforderungen für das Management. Folgen der Veränderung

### Der Autor

Dr. rer. pol. Nils Hafner ist Senior Consultant bei der customer world ag. Nils Hafner ist auch Dozent für CRM und Change Management an der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW).

können Widerstand, Demotivation und damit verbundenem Produktivitätsverlust bis hin zur (oftmals inneren) Kündigung sein. Eine derartige «Negativspirale» hat immense Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Gerade ein Versicherungsunternehmen hat heute stark spezialisierte Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Kompetenzen und Fähigkeiten. Dabei liegt es auf der Hand, dass, je spezialisierter und besser ausgebildet und kompetent solche Mitarbeiter sind, desto gefragter sind sie am Arbeitsmarkt. Oft hat es einzelne Unternehmen grosse finanzielle und organisatorische Anstrengungen gekostet, diese Mitarbeiter zu finden, weiterzubilden und auf die Übernahme erweiterter Aufgaben vorzubereiten. Genau diese wertvollen Personen sind jedoch in der Praxis die ersten, die sich bei einer schlecht begleiteten Veränderung vom Unternehmen abwenden. Es geht also beim Change-Management vor allem um die Sicherung der Investitionen in den Personalbereich. Um die negativen Folgen für das Versicherungsunternehmen abmildern zu können, muss also für die Veränderung bei den betroffenen Mitarbeitern Akzeptanz geschaffen werden.

### Akzeptanz als Primärziel

Akzeptanz ist also das absolute Primärziel des Managements von Veränderungen. Als sekundäre Ziele werden nach den

Untersuchungen von Bernecker und Reiss (2002, S. 353) in abnehmender Wichtigkeit genannt:

- Partizipation der Betroffenen
- Personalisierung der Massnahmen
- Dosierung der Information
- Dauer der Massnahmen
- Kosten der Massnahmen.

Was bedeutet allerdings Akzeptanz für eine Veränderung? Welche Instrumente der Implementierung von Veränderungen können zur Schaffung von Akzeptanz beitragen? Wie Abbildung 1 zeigt, wird die Akzeptanz einer Veränderung vor allem durch die Änderungsfähigkeit und die Änderungsbereitschaft der Mitarbeiter bestimmt. Diese wiederum lässt sich durch verschiedene Instrumente aktivieren. Dabei handelt es sich um Instrumente der Kommunikation, Qualifikation, Motivation und Organisation, die seit Jahren bekannt sind und von Versicherungsunternehmen in der betrieblichen Praxis in der einen oder anderen Form bereits genutzt werden. Jedoch ist nicht klar, welches Instrument zu welchem Zeitpunkt der Veränderung den maximalen Nutzen bringt. Change-Management hat also einen Baukasten- (Toolbox-) Charakter. Um jedes dieser Werkzeuge zum richtigen Zeitpunkt möglichst wirkungsvoll einsetzen zu können, muss eine Vorgehensweise entwickelt werden, die dazu beiträgt, Ressourcen möglichst effizient einzusetzen (Manage-

ment-Gedanke). Dazu ist es notwendig, sich einmal den spezifischen Verlauf eines Veränderungsprojekts durch die Brille der betroffenen Mitarbeiter anzusehen (vgl. Kasten, S. xx).

### Grosse Anforderungen an ein Vorgehensmodell

Wie kann nun dieses Schema der Veränderung mit den von Reiss aufgezeigten Instrumenten so kombiniert werden, dass ein systematisches und professionelles Change-Management entstehen kann? Für ein praktisches Vorgehensmodell gelten folgende Anforderungen (in Anlehnung an Graf und Jordan, 2002):

- Weniger ist of mehr: Nicht das optimale Glanzkonzept gilt, sondern das von den Rahmenbedingungen her umsetzbare Modell ist hilfreich und zielführend.
- Rollende Planung – Informationsrückkopplung: Es gibt keinen fest vorgegebenen Weg, lediglich ein grobes Vorgehensmodell bildet eine Art Leitplanke zur grundsätzlichen Orientierung aller am Prozess beteiligten Key-Player.
- Kontinuität der Weiterentwicklung – fortlaufender Prozess: Der gesamte Change-Prozess folgt gewissen iterativen Change-Zyklen.
- Betroffene zu Beteiligten machen: Die Betroffenen stehen im Mittelpunkt der Bemühungen, sind immer Teil der Umsetzung.
- Keine Aktion ohne Analyse: Jeder Aktion geht eine gemeinsame Analyse und Interpretation eines Problems voraus.
- Konsequente Konfliktbearbeitung: Auftretende Konflikte müssen möglichst früh erkannt und sofort und konstruktiv angegangen werden.
- Spiel mit offenen Karten – keine Scheinpartizipation: Die professionelle Gestaltung des Kommunikationsprozesses ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Akzeptanz der Veränderung bei den Mitarbeitern.

Ein Modell, das sich an diesen Forderungen orientiert, ist das 4Change™-Modell der customer world ag. Es wurde im

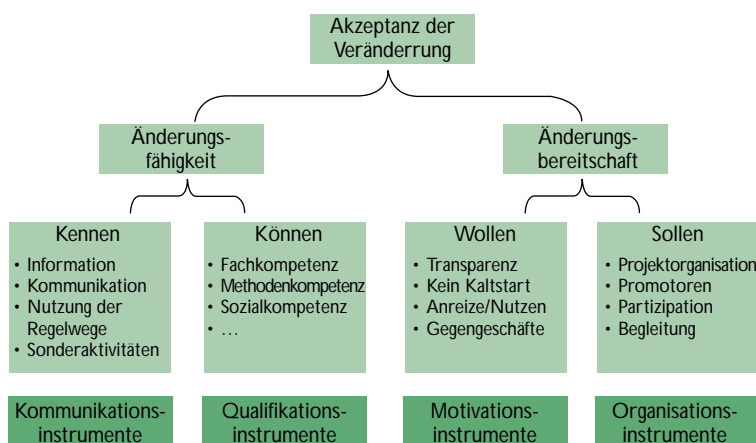


Abb. 1: Instrumente der Implementierung (Quelle: Michael Reiss, 1997)

Rahmen von vielfältigen Veränderungsprojekten zu Themen des Partner Relationship Managements entwickelt. Es besteht aus mehreren aufeinander folgenden Veränderungszyklen. Während der Schwerpunkt des ersten Zyklus die konzeptionelle Vorarbeit für das Change-Projekt bildet, werden die weiteren Zyklen durch die operative Durchführung des erarbeiteten Konzepts bestimmt. Jeder Zyklus besteht aus vier Schritten:

- Veränderungen beschreiben
- Unterstützung generieren
- Kompetenz aufbauen
- für Energie sorgen.

Jeder Schritt enthält einige der von Reiss vorgeschlagenen Instrumente aus den vier Toolboxes. Diese Instrumente werden spezifisch in den Phasen der Veränderung eingesetzt (bspw. Einsatz von Change-Agenten im «Tal der Tränen» zur Unterstützung verunsicherter oder frustrierter Mitarbeiter). Und zwar immer so, dass sukzessive mehr Mitarbeiter in die Veränderung eingebunden werden als im vorhergehenden Zyklus. In der Folge sollen die grundlegenden Schritte und die dazugehörigen Instrumente anhand eines Projekts zur Kundenorientierung (CRM) in einem Versicherungsunternehmen kurz dargestellt werden (Abbildung 2).

### Veränderungen beschreiben

Im ersten Schritt geht es um eine detaillierte Beschreibung der angestrebten Veränderung. Hilfreich sind dabei so genannte Veränderungslandkarten, die die alte Welt, die neue Welt und den Weg dorthin graphisch darstellen. Solche Landkarten werden durch das Management erarbeitet und dienen dazu, die oft abstrakten Vorgaben («Wir müssen kundenorientiert werden») zu konkretisieren und für jeden Mitarbeiter verständlich zu machen. Neuere Methoden basieren auf dem Gedanken, Veränderungslandkarten dreidimensional, beispielsweise mit Lego™-Bausteinen (Serious Play, 2002) zu erstellen. In einer Veränderungslandkarte kann beispielsweise festgehalten werden, welche Bereiche im Unternehmen von der Veränderung betroffen sind und wie mit dem Widerstand Einzelner umzugehen ist.

Bei einem CRM-Projekt eines Versicherungsunternehmens geht es vor allem darum, graphisch darzustellen, welcher Weg z.B. zusammen mit den Aussendienstmitarbeitern beschriftet wird, welche Aufgaben Führungskräfte der Direktion und der Generalagenturen im Veränderungsprozess übernehmen und wie das kundenorientierte Versicherungs-

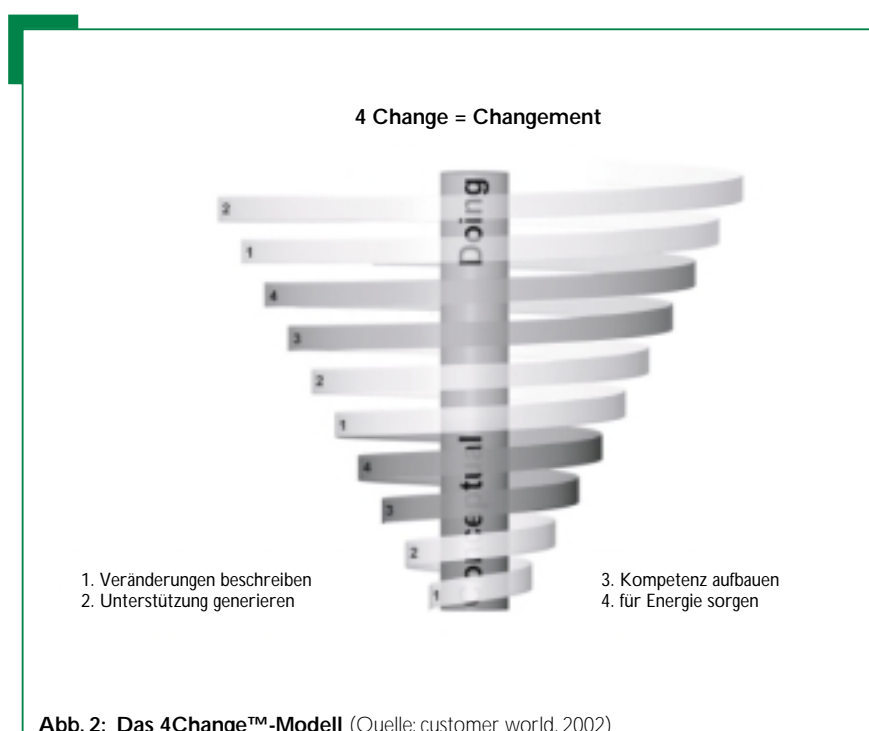
unternehmen sich zukünftig seinen Versicherungsnehmern präsentiert.

Jedoch ist es mit diesem spielerisch-konstruktiven Teil des Beschreibens der Veränderung nicht getan. Es müssen konkrete und messbare Ziele der Veränderung aufgestellt werden. Ansonsten ist der Erfolg eines Change-Projektes nicht festzustellen. Dadurch, dass die Anforderungen und Ziele nicht bekannt sind, können die Mitarbeiter nicht bemessen, ob sie mit ihren neuen Verhaltensweisen und Kompetenzen auch erfolgreich sind. Das Erfolgserlebnis (Phase 3 und 4 aus Abbildung 2) bleibt aus, der Frust wächst.

Ein Mittel, um die Ziele und Erfolge eines Veränderungsprojektes zu messen, ist das Spinnendiagramm. Auf den Achsen können die Ziele dargestellt werden. Die Achsen sind in fünf Abschnitte (Messpunkte) unterteilt. Jeder Messpunkt wird durch einen kurzen Text beschrieben. Der Punkt mit der höchsten Bewertung (ganz aussen) wird mit einer Idealbeschreibung des Zustandes (bspw. Erhebung von vollständigen Kundeninformationen, Erhöhung der Besuchsfrequenz auf fünf Besuche jährlich etc.) versehen. Der Punkt mit der niedrigsten Bewertung (ganz innen) wird mit einem gänzlich unakzeptablen Zustand beschrieben (bspw.: es werden nur Kundenname, Adresse und Alter erhoben, Besuchsfrequenz einmal jährlich). Das Veränderungsteam kann auf der Skala den Soll- und den Ist-Zustand markieren. Geschieht dies für alle Zieldimensionen, ergibt sich ein Spinnendiagramm (Abbildung 3). Mit Hilfe einer periodischen Neubewertung kann so der Erfolg des Veränderungsprojektes dargestellt werden.

### Unterstützung generieren

In einem zweiten Schritt werden Unterstützer für das Projekt gesucht und definiert. Das ist, wie schon Machiavelli anmerkt, ausgesprochen schwierig. Umso mehr ist es von Bedeutung, dass die Unterstützer (Promotoren) der Veränderung identifiziert und aktiv in das Projekt ein-



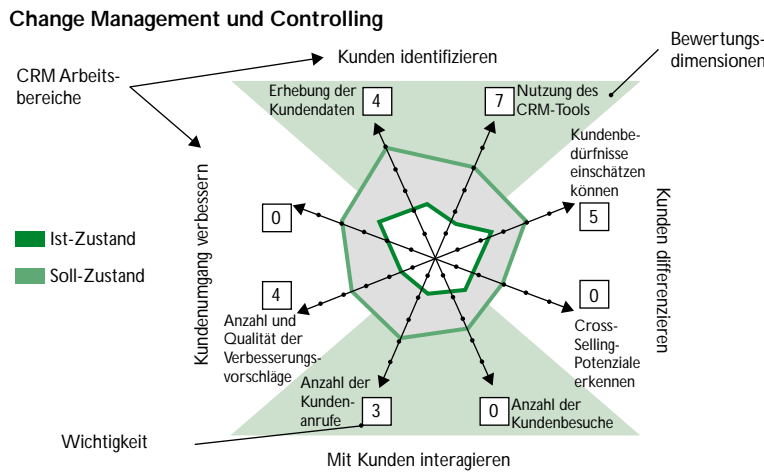


Abb. 3: Spinnendiagramm für ein CRM-Veränderungsprojekt (Hafner / Reimers, 2002, S. 22f.)

Im Versicherungswesen kommt der Frage, ob man eine Veränderung mit extrinsischen monetären Anreizen fördern soll, eine erweiterte Bedeutung zu. Bei der Einbindung des Versicherungsaussendienst in ein Veränderungsprojekt bietet sich eine besondere Situation. Der Versicherungsaussendienst ist bei CRM-Projekten nur schwer einzubinden, da er einen Verlust seiner Kundenführerschaft und damit eines grossen Teiles seines Einkommens fürchtet. Hier gilt es, Befürchtungen abzubauen und den Aussendienstmitarbeiter gezielt in die Lage zu versetzen, durch die in dem Projekt aufgebaute Infrastruktur (Prozesse und Systeme) seine Verkaufstätigkeit auszuweiten und damit seinen variablen Einkommensanteil zu erhöhen.

gebunden werden. Das erfolgt sowohl auf rein fachlicher Ebene (Umsetzer) als auch bei der Definition eines Machtpromotors. In der Regel ist dies bei Versicherern oft ein Geschäftsleitungsmitglied, es kann auch regionale Machtpromotoren, beispielsweise Generalagenten geben. Es kommt darauf an, dass jedem Promotor seine Rolle klar ist und dass jede Promotorenrolle vergeben ist. Einen Überblick über die notwendigen Promotorenrollen und ihre Aufgaben gibt Abbildung 4.

tiert aus Angst vor realem oder subjektiv befürchtetem Kompetenz- oder Machtverlust. Von Bedeutung ist hierbei, zu erkennen, wo Widerstand in Zustimmung umgewandelt werden kann und wo sich ein betroffener Mitarbeiter nicht verändern kann oder will. Hier müssen in Zusammenarbeit mit dem direkten Management Konsequenzen erarbeitet werden. Solche Konsequenzen sind immer individueller Natur und reichen von der organisatorischen Versetzung (bspw. in Bereiche ohne direkten Kundenzugang) über die Gestaltung und Schaffung neuer Aufgaben (bspw. Unterstützung des bisherigen Bereichs) bis hin zum Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen.

Auch sollte man sich in diesem Schritt mit dem Umgang mit Widerstand gegen die Veränderung beschäftigen. Widerstand ist normal (vgl. auch Machiavelli). Er resul-

### Kompetenz ausbauen

Im dritten Schritt des 4Change™-Modells wird gezielt die Kompetenz der Mitarbeiter gestärkt. So werden Unsicherheiten in der Kundenbehandlung oder in der Bedienung eines Tools auf ein Minimum begrenzt. Wichtig ist, dass Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management das notwendige Wissen erarbeiten, um die neuen kundenorientierten Prozesse auch umzusetzen. Dabei stehen für die Mitarbeiter im Kundenkontakt (Aussendienst, Innendienst und Service-Center) Prozess-Schulungen im Vordergrund. Hier lässt sich ein weiterer häufiger Fehler in Veränderungs-Programmen erkennen. Das Unternehmen überlässt oft die Schulung dem Beratungsunternehmen, welches das IT-Tool eingeführt hat. Bei solchen Schulungen stehen die Funktionen des Tools im Vordergrund (Nils Hafner 2003, S. 39). Der Gesamtprozess im Arbeitsalltag des Mitarbeiters wird kaum beachtet und zu wenig lernend simuliert. Gleichzeitig spielen die Kundenbedürfnisse im Training der Mitarbeiter gerade bei Versicherern eine zu geringe Rolle. So muss bspw. bei der Betreuung im Schadenfall wesentlich mehr auf die spezifische Situation Geschädigter insbesondere im Hinblick auf sozial-psychische als auch auf die materiell-dingliche Dimension im Training fokussiert werden.

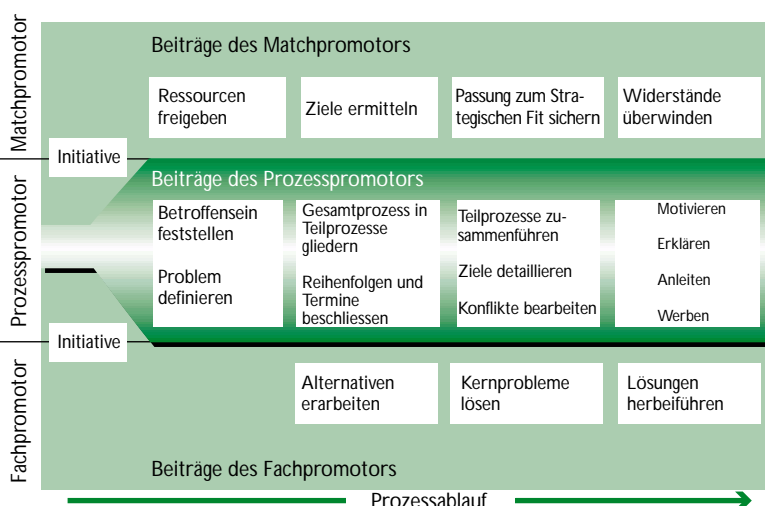


Abb. 4: Promotorenmodell (Quelle: Jürgen Hauschild, Innovationsmanagement, München 1997)

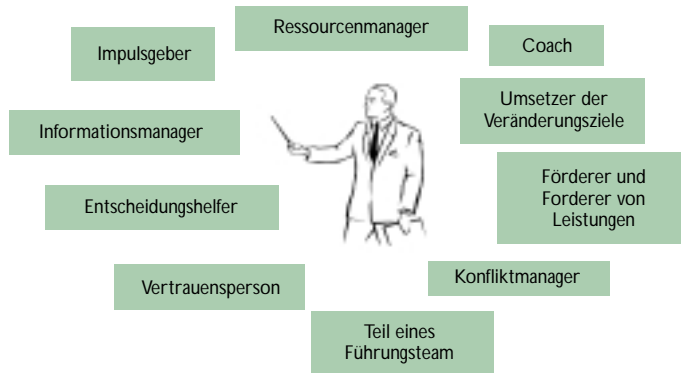


Abb. 5: Rollen einer modernen Führungskraft in der Versicherungsbranche

Von Führungskräften wird erwartet, bei der Einführung von CRM als Vorbild zu agieren. Aber wie soll ihnen das gelingen, wenn sie zum Teil jahrzehntelang produktzentriert oder verwaltungs- und hierarchieorientiert gearbeitet haben. Vor allem in Banken oder Versicherungsunternehmen werden diese Probleme immer wieder aufs Neue deutlich. Mit der Veränderung sind häufig die vielfältigsten neuen Rollen verbunden. Diese stellen andere Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskräfte des mittleren Managements. In Abbildung 5 sind die neuen Anforderungen und Rollen an die Führungskräfte verdeutlicht.

Insbesondere die Rolle als Umsetzer der Veränderungsziele kann in einem Projekt zur Kundenorientierung des Versicherungsunternehmens mit weitergehenden Problemen verbunden sein. Oft ist kundenorientiertes und zielgruppengerechtes Verhalten auch für Führungskräfte neu. Jahrelang wurden die Kunden im Versicherungsunternehmen vor allem nur verwaltet. Kommt zu den neuen Verhaltensweisen noch die geforderte Bedienung eines neuen CRM-Tools in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Schaden, kann dies auch Führungskräfte überfordern. An dieser Stelle wirkt ein Einzel- oder Gruppencoaching oft «Wunder» (König/Vollmer 2000, S. 55ff.). In der Gruppe von Führungskräften mit ähnlichen Problemen werden die Veränderungs-Herausforderungen Einzelner diskutiert. Dies trägt zum einen zur Problemlösung bei, zum anderen entsteht

eine Teamkultur, die die viel beschworene «Einsamkeit an der Spitze» lindern kann. Gleichzeitig können so effiziente Stellvertreterregelungen entstehen.

**Für Energie sorgen**

Schlussendlich ist es immer eine Frage von Veränderungsenergie, wenn Change-Projekte funktionieren oder scheitern. Diese Energie kann man auf verschiedene Art und Weise stimulieren. Von Parties für die gesamte Vertriebs- und Serviceorganisation über Roadshows bis hin zu

Gesellschaftsspielen und Wettbewerben, die den Grundgedanken der Veränderung vertiefen und mit dem Begriff «Gewinn erzielen/Geld verdienen» verbinden, ist alles möglich, was der Unternehmens- und Projektkultur förderlich ist.

Bei Veränderungen, die sich primär auf dem Hauptsitz einer Versicherung beziehen, kann beispielsweise ein besonders gestalteter Projektraum ebenfalls zur gelungenen, unkonventionellen Kommunikation beitragen. Die Projektergebnisse werden hier gezielt als Assets betrachtet und zur Kommunikation genutzt. So kann der Projektraum als Kommunikationsdrehscheibe und als Ausstellungsraum genutzt werden, um Betroffenen komplexe Sachverhalte näher zu bringen und sie durch gezielte Information über die Hintergründe und Zwischenergebnisse einer Veränderung zu überzeugen. Einen schematischen Überblick über die Möglichkeiten im Rahmen eines Projektes zum Customer Relationship Management bietet Abbildung 6.

Grundsätzliches Problem bei der Vielfalt der Kommunikationskanäle und -möglichkeiten ist es, für Budgeteffizienz zu

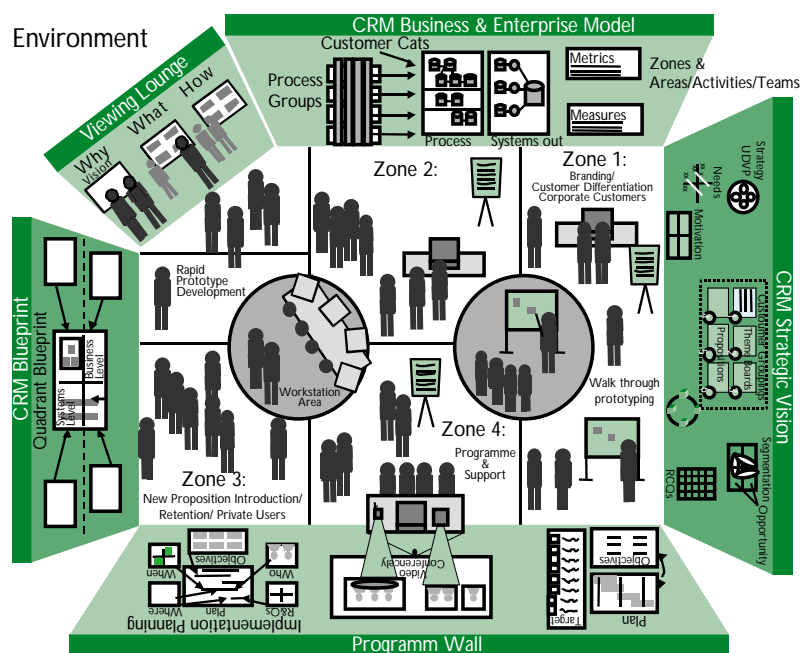


Abb. 6: Projektraum als Ausstellungsraum (Hafner / Reimers, 2002, in Anlehnung an CSC 2000)

sorgen. Häufig werden viele kreative und bemerkenswerte Vorschläge für Veranstaltungen oder andere Highlights gemacht, die der Verbreitung des Veränderungs-Gedankens im Unternehmen dienen sollen. Grundlage für eine effiziente Kommunikation ist eine valable Kommunikationsstrategie und ein entsprechend ausgearbeitetes Konzept. Bei der Kommunikationsstrategie geht es um eine Frage des Stils. Informiert man alle Betroffenen gleichzeitig (Bombe) oder informiert man abgestuft nach der Hierarchie oder dem Grad des Betroffenseins (Kaskade). Diese Entscheidung hat diverse Implikationen auf das Kommunikationskonzept. Es beantwortet die Frage, welche Gruppe (Innendienst, Aussendienst, Schadenabteilung, Management) mit welcher Botschaft durch welchen Kanal (E-Mail, Mitarbeiterzeitung etc.) wann informiert wird (Doppler/Lauterburg 2000, S. 305ff.). Wichtig ist dabei, dass die Betroffenen Feedback auf die Veränderungskommunikation geben können und sich somit aktiv in das Projekt einbringen können.

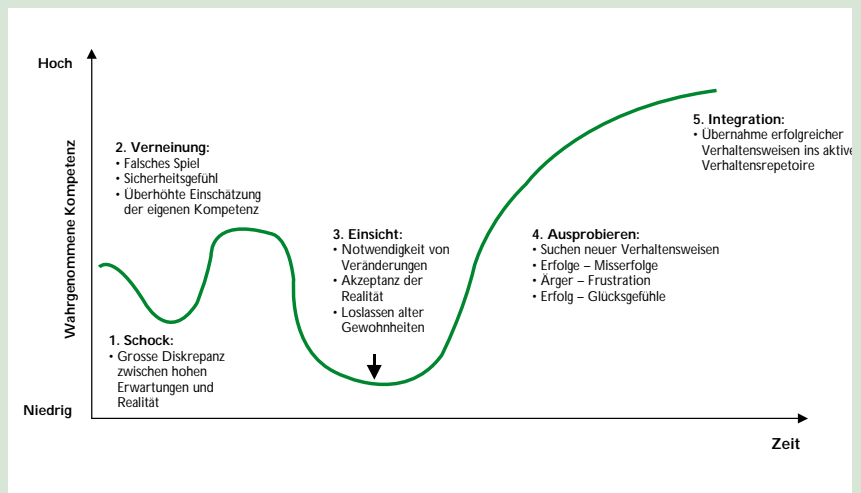
Grundsätzlich ist es bei allen eingesetzten Instrumenten der Kommunikation von grösster inhaltlicher Notwendigkeit, auch kleinste Teilerfolge nach dem Prinzip «Tue Gutes und rede darüber» zu kommunizieren (Hafner/Reimers 2002, S. 39). Insbesondere Erfahrungsberichte von der Kundenfront, bspw. eines Mitarbeiters aus dem Aussendienst einer Versicherung, helfen, Ressentiments abzubauen und Energie für die Veränderung zu schaffen.

#### Weitere Zyklen des 4Change™-Modells

Mit dem ersten Zyklus der vier zuvor beschriebenen Schritte wird die konzeptionelle Basis des Veränderungsmanagements und die Planung für die Unternehmensentwicklung gelegt. In den folgenden Zyklen geht es um die Umsetzung. Dabei wird zunächst mit Hilfe des Spider-Diagramms aus Abbildung 3 der aktuelle Entwicklungsstand überprüft. Es geht darum, zu überprüfen, inwiefern die ausgewählten Instrumente zu einer Teilerreichung der gesteckten Ziele

### Das Schema der Veränderung

Eine Veränderung – gleich welcher Art – verläuft für einen betroffenen Mitarbeiter immer nach dem gleichen Schema. Dieses umfasst fünf Phasen.



Phasen der Veränderung (Hafner / Reimers, 2002, S. 13)

Der *Schock* ist für einen Betroffenen ein erstes Tal. Man stellt eine Diskrepanz zwischen der eigenen wahrgenommenen Kompetenz und den Anforderungen fest, die an einen gestellt werden. Diese sind in der Regel mit persönlichen Veränderungen, Lernen neuer Verhaltensweisen oder der Bedienung eines neuen IT-Tools verbunden.

Ein natürlicher erster Reflex nach Bekanntwerden der Veränderung ist die *Verneinung*. «Die schaffen es eh nicht, diese Veränderung durchzusetzen!», hört man bei vielen betrieblichen Projekten in der Anfangsphase. Doch meist ist der Wunsch hier Vater des Gedankens. Erste Anzeichen der Veränderung werden deutlich, der Betroffene realisiert, dass es den Entscheidungsträgern ernst mit der Veränderung ist. Der Zwang, selbst

neue Fähigkeiten aufzubauen, sich an neue Strukturen und Prozesse anzupassen wird immer grösser, Widerstand baut sich auf.

Was folgt, wird als «das Tal der Tränen» beschrieben. Die eigene wahrgenommene Kompetenz des Mitarbeiters sinkt, die Veränderung bringt vor allem Probleme mit sich. Der Tiefpunkt ist mit der *Einsicht* erreicht, dass die eigene Veränderung notwendig ist und dass systematisch neue Fähigkeiten und Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Dieses Lernen ist mit Ausprobieren und typischen Frustrations- aber auch Erfolgserlebnissen verbunden. Mit der Integration der neuen Verhaltensweisen in den Alltag und die routinierte Anwendung der neu erworbenen Kompetenzen ist die Veränderung erfolgreich abgeschlossen.

beigetragen haben. In der Folge wird die Unterstützung mit zunehmendem Verbreitungsstand breiter abgestützt, beispielsweise durch den Einsatz von Multiplikatoren (vgl. auch Graf/Jordan,

2002, S. 239ff.). Auch wird die Kompetenz der Betroffenen kontinuierlich ausgebaut, indem die notwendigen Kompetenzen Schritt für Schritt erarbeitet werden. Letztlich muss mit jedem Zyklus

die Veränderungsenergie erhöht werden. Mit jedem weiteren Entwicklungszyklus werden die Erfolge des vorangehenden Zyklus kritisch beleuchtet und eventuell neue Unterstützungsmassnahmen aus der Change-Management-Toolbox eingesetzt. Ziel ist es, eine Eigendynamik zu entwickeln, welche immer grössere Veränderungskreise zieht, bis eine tragfähige Akzeptanz der Veränderung festgestellt werden kann.

### Erfolgsfaktoren und Zusammenfassung

In der heutigen schwierigen Situation der Versicherer ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter mit den grössten Anstrengungen daran arbeiten, den Anforderungen des Marktes zu genügen und das Unternehmen wieder auf den Weg der Profitabilität zu bringen. Demotivierte Mitarbeiter oder die Kündigung frustrierter Versicherungsspezialisten vermindern die Produktivität, verursachen dem Unternehmen zusätzliche Kosten und werfen es in seiner Entwicklung gegenüber der Konkurrenz zurück. Das gilt im Zusammenhang mit CRM-Projekten insbesondere für hoch qualifizierte Aussendienstmitarbeiter (Top-Seller). Die Begleitung von Veränderungsprojekten durch Change-Management dient also der Investitionssicherung. Im Gegensatz zu früher kann sich ein Versicherungsunternehmen nicht mehr leisten, den «Faktor Mensch» bei Veränderungen ausser Acht zu lassen.

Ein Veränderungsprojekt steht und fällt mit der Projektplanung. Sie stellt den zentralen Erfolgsfaktor dar. Die Projektplanung besteht aus der zeitlichen Abstimmung der vorgestellten Massnah-

men des 4Change™-Modells. Dieses muss jedoch auf die individuelle Situation und das spezifische Veränderungsvorhaben des Versicherungsunternehmens angepasst werden.

Dies belegt auch das Beispiel eines der grössten europäischen Versicherungsunternehmen, das in den Abteilungen Marketing und Verkauf seiner Sachversicherungsorganisation ein integriertes Kampagnenmanagement einführen wollte. Hier wurden zunächst 10 Prozent der Generalagenturen in einen Versuch eingebunden. Die Aussendienstmitarbeiter im Pilot verpflichteten sich dabei, sämtliche Verkaufsanstrengungen mit Hilfe eines ihnen von der Direktion zur Verfügung gestellten Tools zu erfassen und auszuwerten. Aufgrund von Erfolgsberichten und Mund-zu-Mund-Propaganda der Pilotgruppe fragten bald weitere Versicherungsberater an, an dem «Pilotversuch Kampagnenmanagement» teilnehmen zu dürfen.

So wurde die Basis des Projektes systematisch ausgeweitet. Mitglieder dienten der ursprünglichen Pilotgruppe als Change-Agenten für die Ausbildung und Begleitung ihrer Kollegen sowie für die praxisgerechte Weiterentwicklung des Tools und der Prozesse. Dabei war es essenziell, dass interne Change-Agenten viele der vorgestellten Instrumente und Massnahmen nutzen konnten, da Berater nicht über das notwendige «Standing» im Unternehmen verfügten. Nach etwa einem Jahr waren 70 Prozent der Aussendienstmitarbeiter des Versicherers in das Projekt eingebunden.

Grundlegend war hier das Sponsoring durch den Machtpromotor, den Vertriebsleiter der Sachversicherungsorganisation.

Es sicherte das Projekt auch dann ab, wenn kurzfristig keine Erfolge zu erzielen waren, nämlich über die Konzept- und Planungsphase. Wichtig für den Erfolg war es ebenso, konsequent die Fortschritte des Projektes zu messen. Grundlage dafür war ein iteratives Vorgehen, eine solide Beschreibung des angestrebten Wandels, nämlich die Einbindung des gesamten Aussendienstes in die Veränderung und entsprechende Mess- und Controllinginstrumente.

### Literaturhinweise

Bernecker, Tobias / Reiss, Michael (2002): Kommunikation im Wandel, in: zfo. Zeitschrift für Organisation, Heft 6, 2002, S. 352–359.

Customer world ag: Internetpräsenz [www.customerworld.biz](http://www.customerworld.biz).

Computer Sciences Corporation (CSC) (2000): Customer Connect™ -Studio, 2 Seiter für die Vermarktung.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2000): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt / Main, New York, Campus 2002.

Graf, Gerhard / Jordan, Gabriele (2002): Implementierung einer neuen Organisationsform, in: zfo. Zeitschrift für Organisation, Heft 4, 2002, S. 233–243.

Hafner, Nils (2003): «Ist der Modebegriff Change Management ein grosser Bluff?», in: Handbuch CRM, Berneck, Januar 2003, S. 38f.

Hafner, Nils / Reimers, Heiko (2002): «Mit Change Management zu kundenorientierten Unternehmen», in: Handbuch CRM, Berneck, Januar 2002.

Hafner, Nils / Reimers, Heiko (2002): Change Management und CRM, unveröffentlichtes Ausbildungsskript NDS CRM an der Zürcher Hochschule Winterthur.

Hauschild, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, 2. völlig überarbeitete Auflage, München, Vahlen 1997.

König, Eckard/Volmer, Gerda (2000): Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden, 7. Auflage, Weinheim, Deutscher Studien Verlag.

Reiss, Michael (1997): Instrumente der Implementierung, in: Reiss, M. / Rosenstiel, L.v. / Lanz, A.: Change Management, Stuttgart, 1997.

Serious Play: Internetpräsenz: [www.seriousplay.com](http://www.seriousplay.com).