

Nürnberger Versicherung: Kulturwandel im Arbeitsalltag

Michaela Nüssel / Martin Gros

Veränderungen in der Finanzwelt und neue digitale Geschäftsmodelle fordern die etablierten Unternehmen heraus. Die Nürnberger Versicherung rief deswegen eine neue Strategie aus – digital, agiler und näher am Kunden. Teil davon ist ein Kulturwandel, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Die Frage ist: Wie erreicht man in einem großen Unternehmen, dass die neue Kultur nicht in Broschüren endet, sondern im Arbeitsalltag der Mitarbeiter? Der Beitrag zeigt, wie diese Herausforderung angegangen wurde.

Die Ausgangslage: Wieso ändern?

Das Marktumfeld für Versicherungen hat sich geändert: Seit der Finanzkrise sind sie stärkeren Regulierungen unterworfen; außerdem müssen sie auf die Niedrigzinsen reagieren, da Versicherungen von der Anlage ihrer Kapitalstöcke leben. Neue digitale Geschäftsmodelle drängen die etablierten Versicherungen zu Lösungen. Um angemessen zu reagieren, will die Nürnberger agiler und schneller werden, gerade auch im Hinblick auf ihre Digitalisierung. Außerdem sollen die Versicherung und ihre Mitarbeiter näher am Kunden sein und seinen Bedarf sowie seine Wünsche direkter aufnehmen. Der Vorstand entschied deswegen, die Unternehmensstrategie weiterzuentwickeln und die Marke neu zu positionieren.

Mitarbeiter dadurch eingeengt. Einige gaben an, dass der Einzelne seine Potenziale nicht voll abrufen könne. Häufig geäußert wurde der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und nach stärkerer Mitgestaltung des Unternehmens.

Unternehmenskultur wird StrategietHEMA

Die Ergebnisse zeigten dem Vorstand, dass die aktuelle Kultur nicht zur angestrebten Strategieentwicklung hin zu mehr Agilität und Tempo passte. Er beschloss, im Rahmen der neuen Strategie auch die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Zum

Die Kulturanalyse

Für die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie wurde im Jahr 2014 die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter analysiert. Das Beratungsunternehmen brachte ein dialogorientiertes Tool ein, um die Kulturentwicklung besprechbar zu machen. Gemeinsam mit dem Bereich Personalentwicklung wurde überprüft, wie die Mitarbeiter der Nürnberger das Unternehmen wahrnahmen. Die Belegschaft erlebte die Organisation als hierarchieorientiert sowie stark auf Regeln und Richtlinien ausgerichtet. Bei Versicherungen ist ein klares Regelwerk zwar durchaus notwendig, dennoch fühlten sich manche

ÜBERSICHT

Nürnberger Versicherung

Die Nürnberger Versicherung wurde 1884 gegründet und ist heute in den Bereichen Lebens-, Kranken-, Schaden- und Unfallversicherung sowie im Finanzdienstleistungsbereich in Deutschland und Österreich tätig. Der Jahresumsatz beträgt rund 4,2 Milliarden Euro und wird von mehr als 4 000 Mitarbeitern erwirtschaftet.

Jahresende 2014 erhielten die interne Personalentwicklung und die externen Berater den Auftrag für den „KulTour-Prozess“, der bis heute andauert. Gemeinsam mit dem Personalvorstand und regelmäßig ergänzt um den Vorstandsvorsitzenden bilden sie das „Kernteam KulTour“.

Mit dem Kulturprozess will die Nürnberger sowohl den Umgang miteinander als auch das Selbstverständnis der Mitarbeiter verändern. Das Projekt soll eine unkomplizierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern und den Mitarbeitern ermöglichen, eigenverantwortlicher zu handeln, sich stärker als Teil des Unternehmens zu fühlen und sich vermehrt Neues zuzutrauen. Ziele sind jedoch nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter oder die Harmonie im Team, sondern agilere Prozesse, schnellere Reaktion auf Kundenwünsche, größere Effizienz und damit letztlich der Erfolg des Unternehmens.

Öffnung des Strategieprozesses

Gerade was die Beteiligung der Mitarbeiter und das eigenverantwortliche Handeln angeht, herrscht in Unternehmenskulturen oft ein Paradox: Führungsebenen fordern zwar mehr Eigenverantwortung und Mitgestaltung bei den Unternehmenszielen, doch wenn es an die „großen“ Themen geht, werden diese vom Topmanagement weiterhin unter sich ausgemacht. Dieser Widerspruch musste von Beginn an vermieden werden: Zwar hatte der Vorstand das neue Leitbild schon weitgehend ausgearbeitet und stand kurz davor, es als „Wertekompass“ des Unternehmens zu präsentieren. Als Reaktion auf die Kulturanalyse und den dort deutlich gewordenen Wunsch nach mehr Beteiligung, änderte er dieses Top-down-Vorgehen und öffnete den Prozess.

Um die Mitarbeiter einzubeziehen, starteten Vorstand und Kernteam die Leitbildworkshops. Rund 180 Beschäftigte aller Ebenen des Unternehmens – aus dem Innen- und Außendienst, aus zwei Tochtergesellschaften und dem Betriebsrat – prüften den Entwurf aus ihrer jeweiligen Sicht anhand von drei Leitfragen:

- Wie verständlich ist das Leitbild für uns?
- Wie finden wir uns im Leitbild wieder?
- Wie gut ist für uns die Nürnberger bereits?

Im Anschluss an die Workshops fasste ein Redaktionsteam aus 15 Teilnehmern die Ergebnisse zusam-

men und schlug zahlreiche Impulse für das Leitbild vor. Der Vorstand war damit so zufrieden, dass er die Formulierungen des Redaktionsteams mit wenigen kleinen Änderungen verabschiedete. Das neue Leitbild der Nürnberger war geboren.

Vom Leitbild in den Arbeitsalltag

Das neue Leitbild war unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter entstanden. Das Kernteam musste nun den weiteren Prozess so gestalten, dass die abstrakten Leitsätze letztlich im Tagesgeschäft gelebt werden – sich also im Verhalten der Mitarbeiter zeigen.

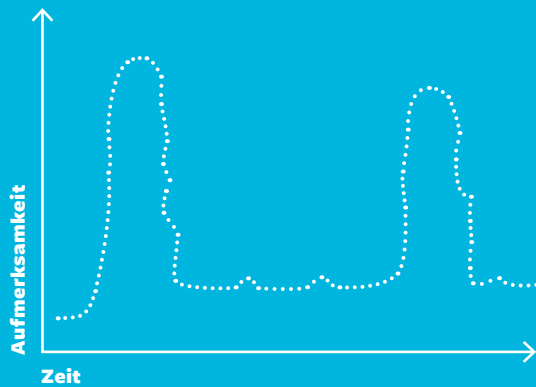
Risiko des Nebenher

Die Schwierigkeit vieler Kulturprozesse ist, neben allen dringlichen Projekten im Unternehmen genügend Zeit und Ressourcen zu mobilisieren. Das weiche Thema konkurriert mit harten Herausforderungen. Die Liveschaltung einer neuen Software hat z.B. ein klares Zeitziel, Fortschritt und Ergebnis sind messbar. Wenn ein Kulturprojekt versandet, merkt es meist kaum jemand. Dazu kommt, dass Kulturprozesse oft parallel zum Tagesgeschäft stattfinden, aber nicht damit verwoben sind. Der jährliche Kulturworkshop wird dann als eine Art Freidenkerurlaub vom Arbeitsalltag erlebt: stimulierend und spannend für die Teilnehmer – aber am nächsten Morgen schon wieder von der Realität überholt. Zudem besuchen in vielen Kulturprozessen nur ausgewählte Führungskräfte die Workshops und sollen das dort Erlebte eigenständig umsetzen. Sie stoßen dann aber auf Kollegen, die den Lernprozess nicht mitgemacht haben, und auf eine Kultur, deren Regeln dem neuen Leitbild widersprechen.

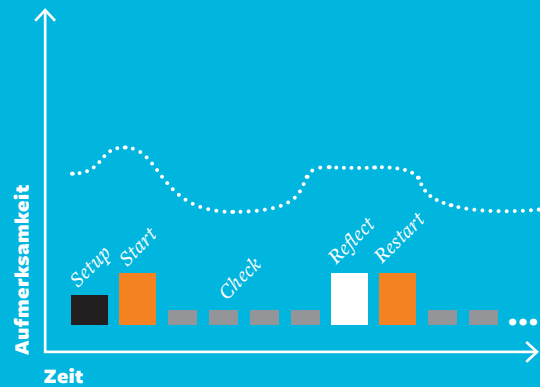
Das Kernteam KulTour wollte den Prozess von Beginn an so gestalten, dass die Menschen bei der Nürnberger die Kulturentwicklung verstehen, sie annehmen und letztlich ihr eigenes Verhalten im Alltag entsprechend anpassen. Anstelle eines statischen und separierten Prozesses fand in zwei Schritten eine agile Kulturentwicklung mit der gesamten Organisation statt (siehe Abbildung).

Agile Kulturprozesse

Klassisch: *Wir beleben das Kulturthema von Workshop zu Workshop zu Workshop ...*



Verstetigung: *Wir integrieren das Kulturthema in unseren Arbeitsalltag!*



Schritt 1:

Das Leitbild in Verhalten übersetzen – die Erlebnisworkshops

Um die Leitsätze in tägliches Verhalten zu übersetzen, führte das Kernteam für alle Leitsätze eine Reihe von Workshops durch, die den jeweiligen Wert erlebbar machten und für die Praxis auslegten. Beispiel: Für Leitsatz 1 („Vertrauen als Fundament. Wir begegnen einander mit Wertschätzung. Wir kommunizieren klar und sind ein verlässlicher Partner.“) sollten Zweierteams einen imaginären Klettersteig an einer Indoorbergwand bewältigen, wobei der Partner mit verbundenen Augen nur durch verbale Hinweise zum Ziel geführt wurde. Dabei waren Teamzusammenhalt, Vertrauen und klare Kommunikation gefragt. Den offenen und engagierten Umgang untereinander erlebten auch einige Vorstände mit, die an den Übungen teilnahmen. In den Gruppen stand das gemeinsame Ziel im Fokus, Hierarchien rückten in den Hintergrund.

Zu den Workshops wurden 540 Teilnehmer per Zufallsziehung eingeladen. Damit war sichergestellt, dass Mitarbeiter aus allen Bereichen vertreten waren. Die Erkenntnisse der insgesamt 13 Workshopstage hielt das Kernteam auf Pinnwänden fest und präsentierte sie den Vorständen in einem eigenen Kulturworkshop im November 2016. Das Topmanagement war beeindruckt von der motivierten Mitarbeit und den vielschichtigen Ergebnissen, nahm aber auch kritische Töne ernst, die im

Verlauf der Workshops geäußert wurden. Das Gremium ergänzte die Workshopergebnisse noch um unternehmerische Aspekte. Als Resultat entstand eine erste Übersetzung des Leitbilds für das tägliche Verhalten. Seit Anfang 2017 ist dies im Intranet der Nürnberger zu sehen.

Die Teilnehmer der Erlebnisworkshops waren grundsätzlich positiv und konstruktiv gestimmt, Gefühle wie Stolz, Hoffnung und Zuversicht auf eine offenere und innovativere Kultur überwogen. Trotzdem schwang auch Skepsis mit: Wird sich die Unternehmenskultur tatsächlich ändern und wirklich jeder mitmachen?

Schritt 2:

Dem Prozess Alltagsrelevanz geben – die Kontextarbeit

Um die Kultur eines Unternehmens nachhaltig zu verändern, reicht es nicht aus, Leitsätze erlebbar zu machen und in Verhalten zu übersetzen. Die nächste Frage an das Kernteam KulTour lautete: Wie erreichen wir, dass jeder bei sich selbst anfängt und die Leitbildwerte im Alltag lebt?

Mit der Beantwortung dieser Frage begann am Anfang des Jahres 2017 ein bis heute andauernder Prozess. Seither bringt das Kernteam die Leitsätze in den Alltag. Dazu werden reale Herausforderungen genutzt, die bei der Nürnberger ohnehin angegangen werden müssen. Es gibt zwei Kontexttypen:

- Im **Linienkontext** entscheiden die jeweiligen Vorstände mit ihren Führungskräften, wie im eigenen Ressort vorgegangen werden soll, welche Bereiche und welche Schnittstellen momentan relevant sind und wo sich die Abläufe verbessern müssen.
- Im **Projektkontext** bewerten die Projektverantwortlichen ihre aktuelle Situation und identifizieren Themen, die sie in der Kontextarbeit angehen möchten.

In moderierten Kontextworkshops werden die Beteiligten darauf vorbereitet, ihre nächsten Umsetzungsschritte eigeninitiiert und eigenverantwortlich zu gestalten. Das Leitbild setzt im Kulturprozess den Rahmen und bietet Orientierung für die Gestaltung der Zusammenarbeit.

Beispiel der Kontextarbeit

Seinen eigenen KulTour-Prozess startete das Berliner Vertriebsteam im März 2017. Zunächst wurde intern erarbeitet, was sein Führungsteam in der täglichen Arbeit stark macht und an welchen Stellen es sich verbessern kann. Eines der Ergebnisse: Das Vertriebsteam sah Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit der Generaldirektion in Nürnberg, z.B. im Bereich „Antrag und Leistung Kfz“, und wollte gemeinsame Lösungen erarbeiten. Im Mai 2017 traf sich das Berliner Vertriebsteam mit den Kollegen aus Nürnberg zum gegenseitigen Austausch. Beide Gruppen sprachen ihre Sichtweisen offen an und suchten gemeinsam nach einer Lösung, bei der eine effizientere Zusammenarbeit im Vordergrund stand. Die kulturellen Leitsätze dienten als Fundament. Bereits im Workshop konnten erste praktische Lösungen gefunden werden.

Mittlerweile sind zahlreiche Folgeaktivitäten vereinbart und angestoßen.

Zwei der Teilnehmer ziehen ein Fazit. Rainer Karwath, Vertriebsleiter in Berlin: „Im täglichen Umgang wurde mir bewusster, warum Entscheidungen aus Nürnberg so getroffen wurden. Mein Rückschluss: deutlicher hinterfragen und gemeinsam nach Lösungen suchen!“ Susanne Popp, Mitarbeiterin der Generaldirektion in Nürnberg: „Es ist die Gelegenheit, sich persönlich mit den Kollegen im Außendienst auszutauschen und zu hören, mit welchen Problemen sie konfrontiert sind. Da waren viele Aha-Effekte auf beiden Seiten dabei!“

Agiler Kulturwandel heißt, die neue Kultur im Alltag zu verstetigen

Das Kernteam KulTour wollte die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Mitarbeiter der Nürnberger die neue Kultur in ihren eigenen Alltag übersetzen. Dafür mussten alle das neue Leitbild verstehen, annehmen und erleben. Die Mitwirkung an den Leitsätzen, das Vorgehen des Vorstands und die Verdeutlichung des Verhaltens in den Erlebnisworkshops schufen die Voraussetzungen.

Entscheidend wird weiterhin sein, die neue Kultur im Denken und Handeln alltäglich werden zu lassen. Dafür hat das Kernteam die Kontextarbeit geschaffen, mit der die Mitarbeiter die Leitsätze implizit bei der Lösung vorhandener Konflikte und aufkommender Herausforderungen anwenden. Die Belegschaft spürt, was die Veränderungen im Alltag bedeuten und wie sich jede und jeder einbringen kann. Auch künftig gilt es, am Prozess dranzubleiben, kleine Schritte zu würdigen, Rückschritte nicht zu dramatisieren und die Verbindung des Kulturthemas zum Tagesbusiness aufrecht zu erhalten. **c!**

Michaela Nüssel

ist Referentin Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Projektleiterin für die Unternehmenskulturentwicklung bei der Nürnberger Versicherung.



Martin Gros

ist Senior Consultant und Change-Experte des Beratungs- und Trainingsunternehmens ComTeam AG. Mit seinem Team begleitet er die Kulturarbeit der Nürnberger Versicherung.

