

Einführung und Begleitung von Cultural-Change-Prozessen

von Christoph Warnecke

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche zentrale Bedeutung die werteorientierte Unternehmenskultur bei Gerling hat,
- wie die Kulturveränderungen initiiert und begleitet werden,
- welche bestehenden Personalinstrumente angepaßt und neu entwickelt worden sind,
- welche Rolle die Gerling-Unternehmenskultur in operativen Change-Prozessen spielt.

Inhalt

1. Hintergründe und Fakten.....	3
2. Der Unternehmensauftrag als Kern der Gerling-Unternehmenskultur.....	4
3. Entstehung der Gerling-Unternehmenskultur	6
4. Prozeßbegleitung für die Gerling-Unternehmenskultur.....	8
5. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für den operativen Change.....	12
6. Kundenorientierte Neuausrichtung	15
7. Fazit	17

Literaturhinweise

Der Autor:

Christoph Warnecke

Direktor, Leiter des Bereichs „Personalentwicklung / Qualifizierung“, Gerling

Einführung und Begleitung von Cultural-Change-Prozessen

1. Hintergründe und Fakten

Gerling ist einer der erfolgreichsten Versicherer von Industrie und Wirtschaft, weltweit. Wir engagieren uns in allen Bereichen, in denen Risikomanagement und Versicherungen gefragt sind: In der Risikoforschung und -analyse, in den klassischen Geschäften der Erst- und Rückversicherung sowie in Kapitalanlagen und Altersvorsorge. Zu unseren Zielgruppen zählen Industriekonzerne genauso wie mittelständische Unternehmen, Freiberufler und Privatpersonen. Unsere Kunden sind Menschen mit einem unternehmerischen Lebensentwurf. Mit mehr als 11.000 Mitarbeitern erwirtschafteten wir 1999 ein Prämienvolumen von 16,5 Mrd. DM.

Aktuelle Daten

Gerling ist ein Unternehmen mit einer tief verwurzelten Kultur. Im Zentrum unserer Kultur steht der Auftrag, der das gemeinsame Handeln bestimmen soll. Das gemeinsame Verständnis davon, wohin Gerling will, was das Unternehmen einzigartig macht, wo dessen Stärken und Schwächen liegen und welche zentralen Werte für das "Unternehmen Gerling" wichtig sind, ist Ausdruck der Gerling-Unternehmenskultur. Wir wollen, dass Gerling das bleibt, was es immer war: ein außergewöhnliches, an Spitzenleistungen orientiertes Unternehmen.

Unternehmenskultur

Unsere Unternehmensgeschichte ist geprägt von der Vision des Gründers Robert Gerling: hohe Kundenorientierung, eigener Vertrieb und Spezialisierung auf das Marktsegment Industrie. Daraus entwickelte sich die sprichwörtliche Partnerschaft zwischen Gerling und seinen Industriekunden. Zur Versicherungsvermittlung kamen mit der Zeit eigene Erst- und Rückversicherer hinzu. Sie sollten eine größere wirtschaftliche Unabhängigkeit durch einen konzernerneigenen Risikoausgleich sichern. Damals wie heute gilt der Grundsatz: Konzerninteresse vor Einzelinteresse oder mit den Worten von Robert Gerling: „Der Blick muss auf das Ganze gerichtet sein.“

Unternehmensgeschichte

Wichtig für den nachhaltigen Erfolg war die geistige Unabhängigkeit des Gründers. Sie erlaubte ihm, innovativ, unkonventionell und kreativ zu handeln, und so unternehmerische Freiheit zu gewinnen. Gerling entwickelte auf vielen Gebieten neue Lösungen und galt deshalb frühzeitig als kreativer Außenseiter, als „Hecht im Karpfenteich“. Die Außenseiterposition von Gerling war aber nie bewußtes Ziel, sondern Folge des eigenständigen Denken und Handelns.

Robert Gerling

Dr. Hans Gerling baute auf den Grundsätzen seines Vaters den Konzern weiter aus. Das Unternehmen wuchs quantitativ und qualitativ, mit neuen Erst- und Rückversicherungsgesellschaften, in vielen Märkten der Welt. Eigenständigkeit, Kompetenz und Verantwortung wurden regional erweitert.

Hans Gerling

Ein Jahr nach dem Tod von Hans Gerling übernahm 1992 Dr. Rolf Gerling den Aufsichtsratsvorsitz der Gerling Versicherungs-Beteiligungs-AG. Zusammen mit dem Vorstand bestimmt er die Ausrichtung des Konzerns.

Rolf Gerling

Die Sicherungsleistungen von Gerling sind und bleiben vorbildlich. So ist das Unternehmen nicht nur in allen Erstversicherungssparten tätig, sondern verfügt auch über eine global agierende Rückversicherungsgruppe. Darüber hinaus ist Gerling mit seiner Beratungs- und Finanzdienstleistungsgesellschaften von einem reinen Versicherer zu einem Dienstleister in Sicherungsfragen geworden. Gerling ist ein Familienunternehmen mit geistiger Unabhängigkeit, das seine umfassenden Sicherungsleistungen auch in Zukunft ausbauen wird.

**Unternehmens-
zukunft**

2. Der Unternehmensauftrag als Kern der Gerling-Unternehmenskultur

Unternehmen, die international, dezentral, flexibel, schnell und kompetent vor Ort agieren, brauchen einen gemeinsamen, für alle verbindlichen Auftrag. Im Zentrum der Gerling-Unternehmenskultur steht deshalb der Auftrag (siehe Abbildung 1). Dieser Auftrag ist der Kern des Unternehmens, stiftet Identität und bestimmt das gemeinsame Handeln. Erst ein gemeinsames Verständnis davon, wohin Gerling will, verleiht dem modernen Dienstleistungsunternehmen die Schubkraft für seine Spitzenleistungen am Markt. Nur so bleibt Gerling ein Unternehmen, das einzigartig ist, seine Stärken und Schwächen erkennt und in dem die zentralen Werte der verbindliche Maßstab für das gemeinsame Handeln sind.

**Gemeinsamer
Auftrag**

Unser Auftrag ist:

- *im Dialog mit unseren Kunden die bestmöglichen Sicherungsleistungen zu erarbeiten und*
- *ein außergewöhnliches und verantwortungsvolles Unternehmen zu gestalten –*
- *im Einklang mit der Schöpfung, zum Nutzen von Mensch und Natur.*

Abb. 1: Der Gerling-Unternehmensauftrag

**Bedeutung von
Werten**

Die Art und Weise, wie diese „bestmöglichen Sicherungsleistungen im Dialog mit dem Kunden“ entwickelt werden, basiert immer auf bestimmten Werten, die uns wichtig sind. Neben dem „Willen zu Leistung und Erfolg“, der für jedes Unternehmen zur Existenzsicherung unabdingbar ist, gilt es die „Achtung vor Mensch und Natur“ und die „Freude am Schönen und Gestalten“ in die täglichen Entscheidungen mit einzubeziehen und in einem wechselseitig-ausgewogenem Maß zu verwirklichen. Beim Ausbalancieren dieser Werte wird von Führungskräften wie auch Mitarbeitern verantwortungsvolles Handeln erwartet. Für die konsequente Orientierung an diesen zentralen Werten steht ein übergeordnetes Kategoriensystem aus „Leisten, Verhalten und Gestalten“, das durchgängig in der Kommunikation der Unternehmenskultur verwendet wird (siehe Abbildung 2).

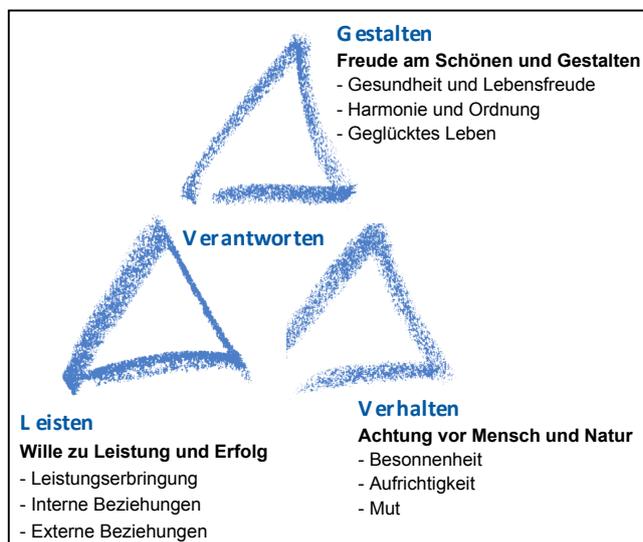


Abb. 2: Kategoriensystem „Leisten, Verhalten und Gestalten“ mit den zentralen Werten bei Gerling

In der Kategorie *Leisten* wird der Wille zu Leistung und Erfolg weiter differenziert nach der Art der Leistungserbringung, den internen und externen Beziehungen. Für eine erfolgreiche Leistungserbringung sind für uns Produkt-, Aufgabenorientierung, Kosten- und individuelle Leistungsorientierung von zentraler Bedeutung. Die internen Beziehungen sollen sowohl Kooperation und Koordination als auch innere Stabilität und Integration der Mitarbeiter fördern. Die externen Beziehungen verlangen Sensibilität für unsere Kunden, Konkurrenzorientierung, Innovationen und den klugen Umgang mit sich permanent ändernden Rahmenbedingungen.

Leisten

In der Kategorie *Verhalten* werden die Werte Besonnenheit, Aufrichtigkeit und Mut näher beschrieben, mit denen letztendlich die Grundhaltung „Achtung vor Mensch und Natur“ gefördert werden soll.

Verhalten

Gestalten

In der Kategorie *Gestalten* wird bewusst das gestalterische Element angesprochen, das immer ein wesentliches Element in der unternehmerischen Tätigkeit von Gerling gewesen ist. Hierbei geht es darum, aus der eigenen Gesundheit und Lebensfreude heraus zu einer Harmonie und Ordnung in seinem Umfeld beizutragen und somit letztendlich auch zu einem persönlich geglücktem Leben zu kommen.

Wenn es nun darum geht, verantwortlich im und für das Unternehmen zu handeln, dann heißt das, sich an den wesentlichen Wertvorstellungen des Unternehmens messen zu lassen. Vor dem Hintergrund dieser Werte hat jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft eine funktionale und erfolgsorientierte, eine soziale und ökologische und eine gestalterische Verantwortung (siehe Abbildung 3). **Persönliche Mitverantwortung**

Unser Unternehmen ist dann gerecht und wird dann verantwortungsvoll geführt, wenn es seine unverzichtbaren Werte in einem wechselseitig ausgewogenen Maße verwirklicht:

- Leistung und Erfolg
- Achtung vor Mensch und Natur
- Freude am Schönen und Gestalten

Abb. 3: Wertorientierte Unternehmenskultur

3. Entstehung der Gerling-Unternehmenskultur

Bereits bei der Grundlagenarbeit für die Gerling-Unternehmenskultur sind Vorstände und Geschäftsführer in Zusammenarbeit mit der Gerling-Akademie aktiv miteinbezogen worden. Bis zur Einführung im Jahr 1995 ist in den Jahren zuvor der Grundstein für die heutige wertorientierte Gerling-Unternehmenskultur gelegt worden: **Grundlagenarbeit**

- Textgrundlage erarbeitet von Gerling-Arbeitskreisen (1992 – 1994)
- Überarbeitet und Ausformulierung durch die Gerling-Akademie (Dez. 1994 – Jan. 1995)
- Diskussion und Überarbeitung mit dem Holding-Vorstand (Jan. 1995)
- Vorstellung, Diskussion und redaktionelle Bearbeitung mit den Vorständen und Geschäftsführern der deutschen Gesellschaften in mehreren Workshops (April/Mai 1995)
- Vorstellung, Diskussion und redaktionelle Bearbeitung mit dem leitenden Angestellten und Betriebsräten (Sept. 1995)
- Vorstellung, Diskussion und letzte redaktionelle Bearbeitung mit den Geschäftsführern der ausländischen Gesellschaften (Okt. 1995)

- Neuauflage der inhaltlich identisch, jedoch textlich präzisierten und am neuen Corporate Design ausgerichteten Fassung der Gerling-Unternehmenskultur (Juni 1999 - Mai 2000)

Bei der Entwicklung der Gerling-Unternehmenskultur mit Vorständen und Geschäftsführern wurde deutlich, dass Kultur immer in einer Wechselbeziehung zur Strategie und Struktur stehen muss. Denn die Kultur, also die Art und Weise wie wir tagtäglich unsere Leistung erbringen, bestimmt unsere strategischen Entscheidungen und wie wir uns organisieren – genauso wie auch die Strategie bzw. Struktur wiederum unsere Kultur beeinflusst, in der wir täglich arbeiten. Strategie, Struktur und Kultur bilden somit eine Spannungseinheit. Sie sind auf die im Auftrag formulierten Ziele optimal abzustimmen (siehe Abbildung 4).

Kultur, Strategie und Struktur

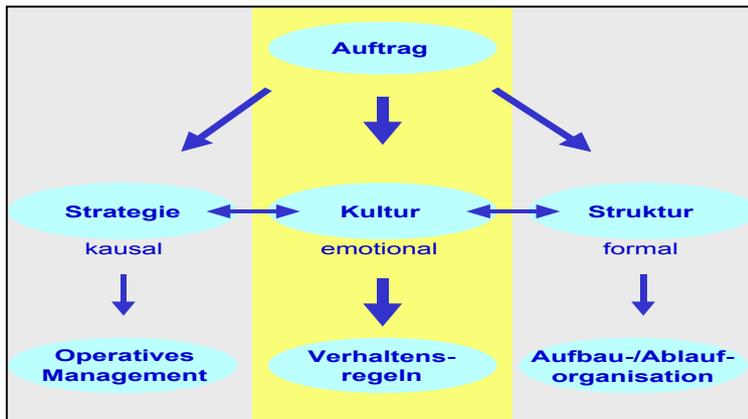


Abb. 4: Die Funktion der Kultur im Unternehmen

Wie jede gesellschaftliche Kultur, so verändern sich auch Unternehmenskulturen in langfristigen Zyklen. Es ist letztendlich ein rekursiver Prozeß aus dem, was Menschen an Erfahrungen, Erfolgsmustern, Werten etc. in einem Unternehmen erleben und von dener sie beeinflusst werden und dem, was sie leisten, wie sie sich verhalten und aktiv mitgestalten (siehe Abbildung 5). Dieser Prozeß ist kontinuierlich und sollte über Rahmenbedingungen und das Geben von Impulsen gestaltet werden, damit er in seiner Rekursivität eine Richtung bekommt. Denn schnelles Reagieren auf Veränderungen, Innovationen und neue Produkte können letztendlich nur in einer Kultur entstehen, in der die dafür notwendigen Verhaltensweisen und Grundannahmen nachhaltig gelebt und

Unternehmenskultur als kontinuierlicher Prozeß



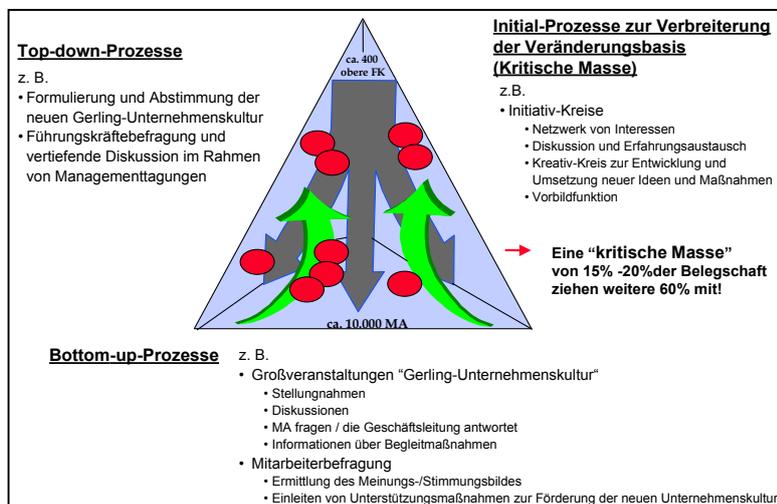
Abb. 5: Unternehmenskultur als kontinuierlicher Prozeß

4. Prozeßbegleitung für die Gerling-Unternehmenskultur

Das Kommunizieren einer werteorientierten Unternehmenskultur, die neben ihrer Weitsichtigkeit auch philosophische Aspekte enthält, war anfangs für viele Mitarbeiter und Führungskräfte schwer zu verstehen und für die Relevanz im eigenen Alltag teilweise nur schwierig nachzuvollziehen. Zumal es mehrere Jahre benötigt bis sich unser gewohntes und bisher bewährtes Verhalten tatsächlich auch ändert. Alte Verhaltensmuster müssen geändert werden und Neues wird häufig erst bei Anderen beobachtet, bevor es selber gelebt wird.

Akzeptanz der „neuen“ Kultur

Der Unternehmensauftrag mit seiner sinnstiftenden Wirkung steht im Mittelpunkt. Um diesen Auftrag rankt sich das gemeinsame Handeln und ist letztendlich der Impulsgeber für positive Folgeeffekte wie Innovation, Motivation, Orientierung und Identifikation. Damit diese positiven Wirkungen auch sukzessiv einsetzen, müssen die dafür notwendigen Prozesse im Unternehmen initiiert und über Rahmenbedingungen gesteuert werden



(Abbildung 6).

Abb. 6: Prozesse bei der Einführung von Unternehmenskulturen

Neben dem Design von Top-down- und Bottom-up-Prozessen ist besonders zu Beginn das Gestalten von Initial-Prozessen entscheidend, um die sog. "kritische Masse" zu erreichen. Denn das Gewinnen von persönlich engagierten Mitarbeiter für die neue Kultur im Unternehmen bestimmt insbesondere am Anfang maßgeblich das Tempo, mit der ein

Unternehmenskultur im Unternehmen an Boden gewinnt. Diese persönliche Überzeugungskraft vom Top-Management über engagierte Einzelpersonen bis hin zu ganzen Abteilungen und Bereichen ist unerlässlich und sollte als fester Bestandteil im gesamten Prozeß unterstützt und im Kommunikationsprozeß integriert werden.

Die für mehrere Jahre konzeptionell angelegte Implementierungsstrategie besteht aus mehreren Phasen, die bereits alle sukzessiv gestartet wurden (siehe Abbildung 7):

Implementierungsstrategie

- ⇒ Information/ Kommunikation/ Vertiefung
- ⇒ Anpassung, Neuentwicklung und Einsatz von Personalinstrumenten
- ⇒ Operativer Change

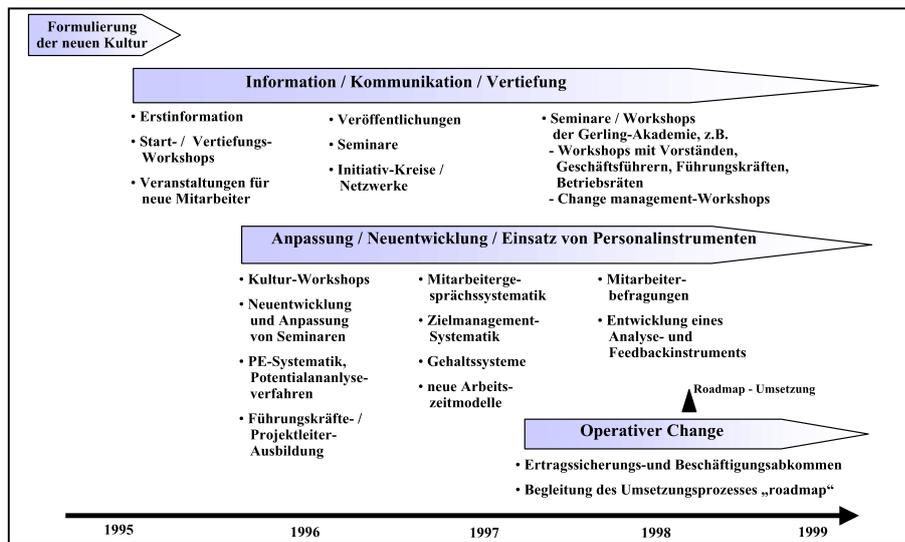


Abb. 7 : Phasen der Implementierung der Gerling-Unternehmenskultur

Zu Beginn stand und steht heute noch die Phase der Information, der wechselseitigen Kommunikation und der Vertiefung von ausgewählten Inhalten der „neuen Kultur“. Bereits die Grundlagenarbeit zur Formulierung der Unternehmenskultur ist sehr stark von der wechselseitigen Kommunikation geprägt worden, die 1996 auch auf weitere Kreise im Unternehmen fortgesetzt wurde. Neben der Präsentation der zentralen Kulturinhalte durch die Geschäftsführer und leitenden Angestellten, dem Verteilen von Broschüren und anderem Informationsmaterial ist mit Start- und Vertiefungsworkshops begonnen worden. In diesen Workshops ist von Mitarbeitern und Führungskräfte diskutiert worden, wie die Ausrichtung der „neuen“ Gerling-Unternehmenskultur aufgenommen wurde. Für neue Mitarbeiter ist eine Veranstaltung obligatorisch, in der die Werte der Gerling-Unternehmenskultur vorgestellt und diskutiert werden.

Informationsphase

Neben Veröffentlichungen und speziellen Seminaren zur Unternehmenskultur haben sich aus der Eigeninitiative von Führungskräften und Mitarbeitern „Gerling-Initiativkreise zur

Initiativkreise

Unternehmenskultur“ gebildet. Diese Teams in unterschiedlichen Gesellschaften des Konzern suchen nach Lösungen, wie sie konkret die Gerling-Unternehmenskultur in ihrem Bereich umsetzen können. Sie unterstützten sich dabei gegenseitig und bilden teilweise wieder neue Teams für weitere Initiativen. Es entsteht ein intensiver Erfahrungsaustausch, konkrete Lösungsansätze werden umgesetzt, Hilfestellungen und Diskussionsforen werden im Intranet angeboten. Momentan werden Rahmenbedingungen entwickelt, damit aus den Initiativen vor Ort ein schnell wachsendes Netzwerk im Unternehmen entstehen kann.

Klassische Mitarbeiterbefragungen werden vor dem Kultur-Hintergrund „Glaubwürdigkeit durch Kompetenz und offene Kommunikation erreichen“ zu modernen Feedback-Instrumenten. So entwickeln beispielsweise interne Stabsabteilungen Maßnahmen, wie sie mehr vom externen Kunden erfahren können, damit ihre Leistungen nicht nur dem internen „Kunden“, sondern letztendlich vor allem auch dem Versicherungskunden dienen. Die Prozesskette wird also bis zum Kunden berücksichtigt, um das eigene Tun entsprechend konsequenter auszurichten. **Mitarbeiterbefragung**

Neben der Informations- und Kommunikationsphase ist frühzeitig damit begonnen worden, die bestehenden Personalinstrumente anzupassen und neue Instrumente zu entwickeln und einzusetzen. Maßstab und Orientierung bei der Neuausrichtung waren immer die zentralen Werte der Unternehmenskultur. Das Thema „Unternehmenskultur“ ist mittlerweile fester Bestandteil von Führungskräfte-, Projektleiterausbildungen, Personalentwicklungsseminaren und Assessment-Centern. Die Zielmanagement- und Mitarbeitergesprächssystematik berücksichtigt seit 1997 konsequent das Kategoriensystem „Leisten, Verhalten und Gestalten“. Verantwortungsbereiche sind neu definiert worden. Konsequente Ergebnisorientierung wird nicht nur bei Einzelpersonen sondern auch in Teams instrumentell verankert. Die Gehaltssysteme enthielten einen deutlich höheren Anteil an variabler Leistungsvergütung, die sich an der Erreichung der jährlich auf der Basis von Balance Score Cards vereinbarten Zielen orientiert. Neue Arbeitszeitmodelle unterstützen dies durch eine stärkere Ergebnisorientierung in Verbindung mit einer starken Flexibilisierung der Arbeitszeit. **Personalinstrumente**

Bei der operativen Umsetzung aktueller Change-Prozesse ist gemeinsam mit den Sozialpartnern nach einer sozialverträglichen Lösungen für die zukünftige Umstrukturierung gesucht worden. Die Verpflichtung zur Unternehmenskultur bedeutete für Gerling in diesem Fall, 1997 ein Ertragssicherheit- und Beschäftigungsabkommen zu schließen, das die Verschlinkung der internen Verwaltung ausschließlich auf Basis personalpolitischer Massnahmen sichert. An diesen und anderen strategischen Entscheidungen zeigt sich sehr deutlich, wie ernst es mit den Werten einer neuen, auf Wechselseitigkeit bezogene Unternehmenskultur gemeint ist. **Operativer Change**

Der Wert "Achtung vor Mensch und Natur" bedeutet für Gerling, Leistung und Erfolg nicht um jeden Preis, sondern in einer bestimmten Haltung zu erbringen. "Versichern und Sichern" ist daher eines der wichtigsten Grundprinzipien von Gerling und Ausdruck verantwortlichen Handelns. Im Produktbereich sind deshalb weitere innovative Produktlinien wie ÖkoLine entwickelt worden. Gerling bietet somit als einziger Versicherer eine Produktlinie an, die unmittelbar dem Schutz der Umwelt dient und zugleich wirtschaftliche Interessen sichert. Das Angebot reicht hierbei von der technischen Beratung in Umwelt- und Sicherheitsfragen über Qualitätsmanagement bis zum Risk Management. Die Gerling Cert als Umweltgutachterorganisation erstellt und zertifiziert Umweltgutachten nach der EG-Öko-Audit-Verordnung. Mit dieser Dienstleistung für Sicherheitsmanagement und Schadensvorsorge als durchgängige Produktlinie reagiert Gerling als Versicherer frühzeitig auf die verschärften Umweltauflagen und steigenden Haftungsrisiken. Durch seine Prämiengestaltung sorgt Gerling dafür, dass es sich für Unternehmen lohnt, in vorbeugende Maßnahmen zu investieren und sich umweltschonend zu verhalten.

Gerling gehört zu den Unterzeichnern der Umwelterklärung der Versicherungswirtschaft bei den Vereinten Nationen. Für den eigenen Betrieb hat Gerling Umweltleitlinien entwickelt, die konsequent umgesetzt werden. Bereits seit einigen Jahren werden Material- und Energieverbrauch der Zentrale in einer Ökobilanz erfasst. Der Verbrauch von Strom und Wasser wurde um je zehn Prozent gesenkt. Büromaterial, Möbel und PC entsprechen Ökokriterien und auch in der Kantine werden nur Lebensmittel aus ökologischen Anbau verwendet.

Umwelterklärung

Im Jahr 1999 wurde Gerling, Standort Köln, als weltweit erster Versicherer nach den europäischen Kriterien EMAS (Eco-Management and Audio Scheme) und dem internationalen Standard DIN EN ISO 14001 zertifiziert. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Jürgen Zech wurde 1998 von der Umweltstiftung "World Wide Fund for Nature" und dem Wirtschaftsmagazin "Capital" als Ökomanager des Jahres ausgezeichnet. Besonders engagiert in Umweltfragen ist der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Rolf Gerling, der in Zürich die Gerling Akademie für Risikoforschung leitet - die Denkfabrik der Gerling Versicherungsgruppe.

Verantwortung für die Umwelt

Hier und an vielen anderen Beispielen zeigt sich sehr deutlich, dass Auftrag und Werte schrittweise in gelebte Unternehmenskultur umgesetzt werden.

Perspektiven

Die Prozeßbegleitung zur konkreten Umsetzung der Unternehmenskultur konzentriert sich auch in Zukunft auf das Entwickeln neuer Personalinstrumente für das operative Tagesgeschäft. Die zunehmende Internationalisierung fordert darüber hinaus von Personalentwicklern, neue Medien wie Business-TV oder Informations- und Aktionsseiten im Intranet zu nutzen, um flächendeckende Entwicklungen prozessual begleiten zu

können und somit eine Unternehmenskultur der permanenten Veränderung zu implementieren.

5. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für den operativen Change

Je schneller der Cultural-Change-Prozess bei Gerling greift, desto besser und schneller werden wir uns immer wieder auf neue Marktsituationen ausrichten können. Denn in Zeiten zunehmend schneller verlaufender Marktveränderungen werden strategische Entscheidungen immer kurzlebiger und müssen anpassungsfähiger werden.

**Schnelle
Neuausrichtung**

Die Unternehmenskultur hat in Veränderungsprozessen die wichtige Funktion, strategieübergreifende Werte und Orientierungsmaßstäbe im Unternehmen und im Umgang mit Kunden zu kommunizieren. Dieser „innere Kompass“ ermöglicht Sicherheit und damit auch erst die Fähigkeit, sich auf neue Geschäftsfelder aufgrund veränderter Marktbedingungen schnell auszurichten. Der Unternehmensauftrag und das Ausbalancieren der zentralen Werte sind dabei verbindlicher Maßstab und Orientierung für das gemeinsame Handeln bei Gerling (siehe Abbildung 8).

**Funktion der
Unternehmens-
kultur**



Abb. 8: Unternehmenskultur in Veränderungsprozessen

Vor diesem Hintergrund sind in Workshops mit Vorständen, Geschäftsführern, Führungskräften und Betriebsräten 10 Themen herausgearbeitet worden, die für das operative Geschäft von zentraler Bedeutung sind. Diese 10 Themen sind wiederum in Abstimmung mit Vorständen und der Gerling-Akademie vor dem Hintergrund der zentralen Kultur-Werte auf 3 operative Kernthemen zusammengefaßt und fokussiert worden (siehe Abbildung 9):

**Operative Kern-
Themen**

- *Wille zu Leistung und Erfolg*: Kunden gewinnen.
- *Achtung vor Mensch und Natur*: Vertrauen schaffen.
- *Freude am Schönen und Gestalten*: Unabhängigkeit gestalten.

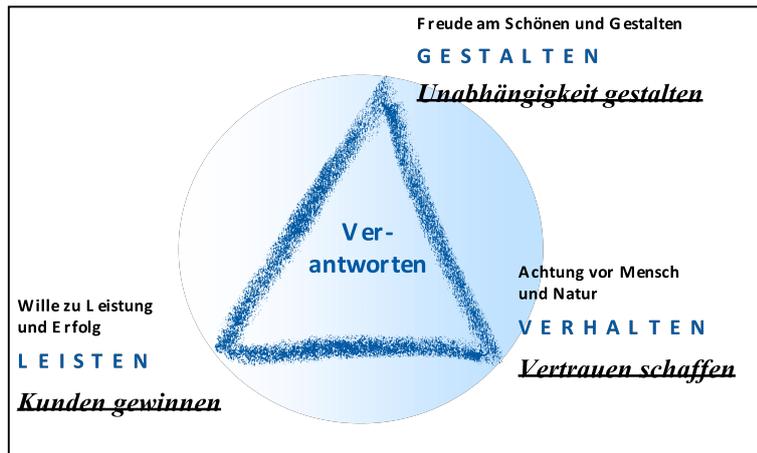


Abb. 9: Die operativen Kern-Themen zur Unternehmenskultur

Die 3 Kern-Themen „Kunden gewinnen“, „Vertrauen schaffen“ und „Unabhängigkeit gestalten“ sind Ausdruck der zentralen Werten der Gerling-Unternehmenskultur: „Wille zu Leistung und Erfolg“, „Achtung vor Mensch und Natur“ und „Freude am Schönen und Gestalten“. Anhand der in der Gerling-Unternehmenskultur formulierten Idealvorstellungen sind sog. „Leitsätze“ erstellt worden. Diese Leitsätze dienen als Orientierungshilfen, um auf der Basis der neuen Organisationsstrukturen gemeinsam zu handeln. Die Leitsätze zu den drei Kern-Themen lauten im einzelnen (siehe Abbildung 8):

Leitsätze als Orientierungshilfen

⇒ Leitsätze zum operativen Kern-Thema „Kunden gewinnen“

Kunden gewinnen

- Bestmögliche Produkte und Problemlösungen zum fairen Preis anbieten.
- Den Kunden dienen (Dienst-Leistung).
- Kundenbeziehungen pflegen.
- Märkte kennen und entwickeln.
- Ertrags- und kostenorientiert handeln (auch in Kundenbeziehungen).

⇒ Leitsätze zum operativen Kern-Thema „Vertrauen schaffen“

Vertrauen schaffen

- Glaubwürdigkeit durch Kompetenz und offene Kommunikation erreichen.
- Aufrichtig verhalten.
- Kritik annehmen und geben können.
- Angemessen auftreten.
- Als Mitarbeiter und „Mit-Gestalter“ handeln.
- Verantwortung für die Natur übernehmen.

⇒ Leitsätze zum operativen Kern-Thema „Unabhängigkeit gestalten“

Unabhängigkeit gestalten

- Das Handeln an den Zielen des Unternehmens ausrichten.
- Sich an Entscheidungen und Vereinbarungen halten.
- Diszipliniert und konsequent handeln.

- Kreativ sein.
- Effiziente Geschäftsprozesse und Systeme gestalten.
- Unternehmerisch handeln und wirtschaftlichen Erfolg wollen.

Auf der Basis der Leitsätze sind mit Fokusgruppen Feedback-Items für eine Analyse- und Feedback-Instrument entwickelt worden. Die Fokusgruppen setzten sich aus Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlicher Geschäftsbereiche zusammen, die nach typischen Verhaltensweisen gefragt wurden, mit denen die Leitsätze in der Praxis realisiert werden können. Mit diesem methodischen Vorgehen ist es gelungen, das Analyse- und Feedbackinstrument relativ genau auf die in der Praxis relevanten Verhaltensweisen bzgl. der Umsetzung der Leitsätze bzw. Kern-Themen abzustimmen. Die Daten, die mit diesem Instrument erhoben werden, gehen als Feedback unmittelbar wieder an die zuvor befragten Mitarbeiter und werden dort analysiert. Der aktuelle Handlungsbedarf aus Sicht der Mitarbeiter wird somit für alle Beteiligte deutlich, so dass konkrete Maßnahmen mit hohem Commitment vereinbart werden können (siehe Abbildung 10).

Analyse- und Feedback-Instrument

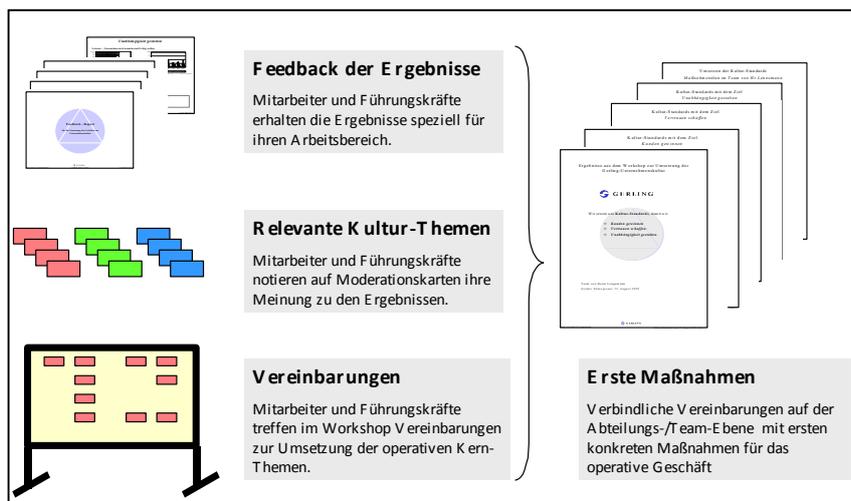


Abb. 10: Analyse- und Feedback-Instrument zur Unternehmenskultur

Die Fokussierung auf diese drei, für den ganzen Konzern geltende Themen, sind von elementarer Bedeutung, wenn es darum geht, den gemeinsamen Blick nach vorne zu richten. Sie bieten eine wichtige konzernweite Perspektive und zugleich operative Orientierungshilfen vor Ort. Konkrete Aktionen und Maßnahmen von Abteilungen und prozessübergreifenden Bereichen können über das Intranet im Unternehmen präsentiert und kommuniziert werden. Unternehmenskultur erhält einen operativen Bezug auf das tägliche unternehmerische Handeln.

Gemeinsamer Blick nach vorne

6. Kundenorientierte Neuausrichtung

Die Zyklen für eine kundenorientierte Neuausrichtung mit seinen oft tiefgreifenden Veränderungsprozessen werden aufgrund der dynamischen Marktveränderungen zunehmend kürzer.

**Märkte verändern
Unternehmen**

Sowohl externe als auch interne Beweggründe waren bei Gerling 1997 ausschlaggebend für eine Neuausrichtung des Erstversicherungsgeschäfts in Deutschland. Steigender Wettbewerbsdruck, Anbieterkonsolidierung, wachsende Heterogenität von Erfolgsvoraussetzungen zwischen wichtigen Kunden- und Produktsegmenten, zunehmende Investitionserfordernisse sind Veränderungen im Versicherungsmarkt, auf die es frühzeitig zu reagieren gilt. Deshalb müssen interne Profitabilitätspotentiale erkannt und genutzt werden, eine konsequente Ausrichtung auf die Gerling-Zielgruppen erfolgen, eine druchgängige Kunden- und Ergebnisverantwortung anstelle von „Spartenegoismen“ erreicht werden. Die dafür erforderliche kundenorientierte Organisationsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass

- Profit-Center entsprechend der Geschäftsfelder entstehen,
- die Ergebnisverantwortung mit einer 80% GuV-Kontrolle durchgängig ist und
- transparente Steuerungsinstrumente existieren.

Bei der kundenorientierten Neuausrichtung sind die unterschiedlichen Haupterfolgsfaktoren von Gerling für das Industriegeschäft und das Firmen- und Privat-Geschäft konsequent berücksichtigt worden:

**Haupterfolgs-
faktoren**

⇒ Im Industriegeschäft können wir nur erfolgreich sein durch

- Qualität und Innovation in der Problemlösung (Kundensicht),
- Qualität der Underwriting- und Schadenmanagement-Entscheidung für das Einzelrisiko (Innenansicht),
- intelligenten Rückversicherung bzw. Kapazitätsmanagement und
- angemessenen Kostenposition.

⇒ Im Firmen- und Privat-Geschäft können wir nur erfolgreich sein durch

- exzellentes Zielgruppenmarketing und Vertriebsmanagement,
- exzellente Portfolio-Preispolitik,
- höchste Effizienz bei Massentransaktionen und
- hohe Qualität in weitgehend vereinheitlichten Kernprozessen.

Für die erfolgreiche Umsetzung dieser Haupterfolgsfaktoren mussten wie in jedem Unternehmen Menschen gewonnen werden. Im Rahmen der Change-Begleitprozesse beziehen wir neben der Sachebene deshalb bewusst auch die emotionale Ebene neben der Management- und Reflexionsebene mit ein (siehe Abbildung 11). Die Gefühlsebene ist oft schwierig zu fassen, sie bestimmt aber maßgeblich das tatsächliche Handeln. Auf

**Menschen
gewinnen**

der Managementebene kommunizieren wir deutlich, welche Anforderungen zukünftig an das Management gestellt werden und bieten dafür bedarfsorientierten Support an. Die Reflexion unseres Handelns gibt immer wieder die Möglichkeit, kritisch zu überprüfen, ob unser Tun auch tatsächlich zum festgelegten Ziel führt.

Dies waren die tragenden Elemente in der Begleitung des Change-Prozesses:

- Entwicklung und Vereinbarung der konkreten Ziel zur Roadmap-Umsetzung im eigenen Geschäftsbereich
- Erarbeitung und Entscheidung von Umsetzungsmaßnahmen
- Sicherstellung von Führungs- und Entscheidungskompetenz
- Identifikation von Engagement und Widerstände der Einzelnen/ des Teams mit und im Umsetzungsprozess
- Start der Teamentwicklung

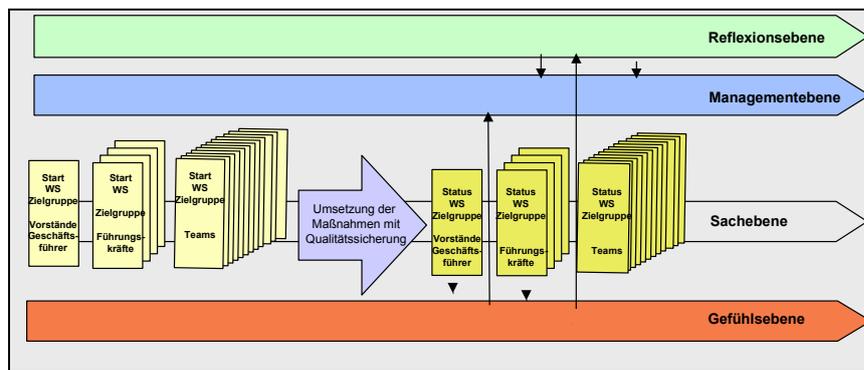


Abb. 11: Ebenen und Prozesse der Change-Begleitung

Auch wenn mit den Sozialpartnern ein Ertragssicherungs- und Beschäftigungsabkommen vereinbart wurde, führen Veränderungen zwangsläufig immer auch zu Angst, Unsicherheit und Unzufriedenheit. Denn für den Einzelnen bedeutet die Neustrukturierung, z.B. andere Aufgaben zu übernehmen, den Standort zu wechseln oder mit neuen Kollegen und Vorgesetzten zusammenzuarbeiten. Diese Veränderungen kosten allen Beteiligten sehr viel Kraft und bedeuten von Gewohntem Abschied zu nehmen.

Konstruktiver Umgang mit Unsicherheit

Phase der konstruktiven Unzufriedenheit

Die Phase der „konstruktiven Unzufriedenheit“ in Change-Prozessen ist bekanntlich eine sehr entscheidende Phase, um auch über Chancen zu diskutieren, die die neue Situation mit sich bringt: Entscheidungen können schneller getroffen werden, der Verantwortungsbereich steigt, Teamarbeit wird gezielt unterstützt und gefördert. Dies sind nur einige Vorteile für den Einzelnen, die nach der strukturellen Neuausrichtung erlebbar und somit auch im Unternehmen kommuniziert werden sollten.

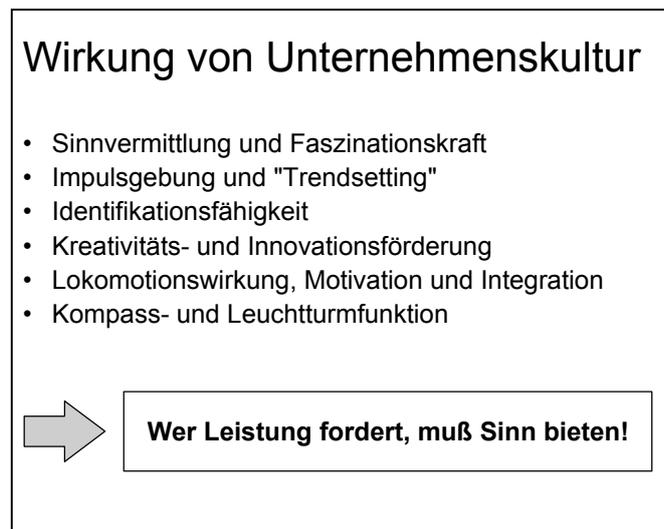


Abb. 12: Wirkung von Unternehmenskultur

Die drei operativen Kern-Themen aus der Gerling-Unternehmenskultur setzen im gesamten Veränderungsprozess wichtige Akzente, wenn es darum geht, gemeinsam Kunden für Gerling zu gewinnen, Vertrauen nach innen und außen zu schaffen und letztendlich Mitarbeiter und Führungskräfte die Unabhängigkeit und Einzigartigkeit des Unternehmens „Gerling“ aktiv zu gestalten. Denn nur mit exzellenten Mitarbeitern und Führungskräften konnten wir bisher und werden wir auch nur in Zukunft bestmögliche Sicherungsleistungen unseren Kunden weltweit anbieten. Moderne Personalentwicklung spielt hierbei die entscheidende Rolle, Human Capital für Zukunftsmärkte innerhalb und an den Grenzen des Unternehmens strategisch aufzubauen und an das Unternehmen zu binden. Die Unternehmenskultur übernimmt hierbei wichtige Funktionen wie Lokomotionswirkung, Faszinationskraft, Sinnvermittlung (siehe Abbildung 12) und ist unser identitätsstiftender Maßstab für verantwortliches Handeln in dynamischen Zeiten.

Flexibilität zum Wandel

7. Fazit

Unternehmen in dynamischen Märkten brauchen eine Kultur, in der Veränderungsprozesse permanent und vor allem schnell umgesetzt werden können. Eine solche Unternehmenskultur basiert bei Gerling auf Werten, die neben dem Wert „Wille zu

In dynamischen Märkten Orientierung geben!

Leistung und Erfolg“ auch solche wie „Achtung vor Mensch und Natur“ und „Freude am Schönen und Gestalten“ in eine ausgewogene Balance zueinander setzt.

Die Komplexität und Eigendynamik von Unternehmenskulturen erfordert neben den richtungsweisenden Rahmenbedingungen immer auch ein persönliches Engagement, Beharrungsvermögen, Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit. Insbesondere das Top-Management in seiner Rolle als Vordenker und Richtungsweiser, setzt hierbei die entscheidenden Akzente und überzeugt letztendlich nur durch persönliche Initiative und Engagement.

**Top-Management
als Vorbild und
Richtungsweiser**

Denn der Erfolg einer zur Veränderung fähigen Unternehmenskultur wird erst dann wirksam, wenn Menschen von ihrer Sinnhaftigkeit und dem persönlichen Nutzen überzeugt sind und die Kultur im operativen Alltag gelebt wird.

**Sinnhaftigkeit und
Nutzen
verdeutlichen!**

Literaturhinweise

BATE, PAUL: Cultural Change - Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, Gerling-Akademie-Verlag, München 1997

DOPPLER, K.; LAUTERBURG, C.: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Campus-Verlag (9. Aufl.), München 2000

GERLING, HANS: Reden eines außergewöhnlichen Unternehmers, (Hrsg. Rolf Gerling), Gerling-Akademie-Verlag, München 1999

OBERMEIER, OTTO-PETER: Die Kunst der Risikokommunikation, Gerling-Akademie-Verlag, München 1999

SCHÜZ, MATHIAS: Werte - Risiko - Verantwortung, Gerling-Akademie-Verlag, München 1999