

belle 3 unterstrichen. Besonders große Unterschiede fallen in den Bereichen Frühstorno, Abschlussaufwendungen und Aufwand für die RiB auf. Die im Rahmen der Masterthesis ebenfalls durchgeführten unternehmensspezifischen Netzdiagramme bestätigen diese Zusammenhänge ebenfalls. Abbildung 1 veranschaulicht noch einmal die durchschnittliche Performance in Abhängigkeit der Rechtsform.

Fazit

Durch den gezielten Einsatz multivariater Analyseverfahren konnte eine in sich konsistente Bewertungssystematik für die Leistungsfähigkeit der deutschen Lebensversicherer alleine auf der Basis öffentlich verfügbarer Daten entwickelt und für die 42 untersuchten Lebensversicherer ein Gesamtranking über drei Bewertungsdimensionen abgeleitet werden. In Bezug auf die Rechtsform der untersuchten Unternehmen schneiden die VVaGs sehr erfolgreich ab und erreichen überdurchschnittlich oft sehr gute Platzierungen.

¹ Dennis Berlinski: Die Leistungsfähigkeit von Lebensversicherungsunternehmen aus Kundensicht auf der Basis öffentlich verfügbarer Informationen, Masterthesis, 2014, Dortmund

² BaFin (2001-2012): Statistik der BaFin – Erstversicherungsunternehmen (Lebensversicherung), abrufbar unter: http://www.bafin.de/SharedDocs/Standardartikel/DE/st_va_ers/tvu.html

³ Assekurata (2014): Überschussdaten, zusammengestellt aus diversen Studien, abrufbar unter: <http://www.assekurata.de/publikationen/studien/>

⁴ GDV (2014): Die deutsche Lebensversicherung in Zahlen, abrufbar unter: <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2014/07/GDV-Lebensversicherung-in-Zahlen-2014.pdf>,

Dr. Stephan C. Maier / Dr. Jens Lange

Wie viel Führung steckt eigentlich in „Führungskraft“?

Zusammenarbeit als elementarer Bestandteil der Mitarbeiterbindung

Seit der Deregulierung des Versicherungsmarktes befindet sich die Branche nach einer langen Phase des Stillstands in einem Prozess ständiger Veränderung. Der hohe Wettbewerbsdruck, gesetzliche Rahmenbedingungen und wachsende Kundenansprüche erhöhen die Anforderungen sowohl an die angebotenen Produkte als auch an die erbrachten Dienstleistungen. Die Konsequenzen aus dieser Entwicklung insbesondere für die Mitarbeiter der operativen Bereiche sind relativ einfach formuliert: Steigende Qualität und ein höherer Output sollen idealerweise unterstützt durch technische Innovationen wie Workflow-Einführung, (Teil-) Automatisierung und Systemunterstützung sichergestellt werden.

Vor diesem Hintergrund gilt es, die Gallup-Studie für das Jahr 2013 zu diskutieren, die nachweist, dass die überwältigende Mehrheit von 84% der Mitarbeiter eine niedrige oder keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber hat; jeder Sechste hat bereits innerlich gekündigt. Auch die Diskussion in den Medien (Coverstory der ZEIT Nr. 15/2014, „Meine Firma liebt mich nicht“) setzt diesen Fokus und zeigt auf, dass Deutsche am Arbeitsplatz im Vergleich zu ihren europäischen Nachbarn am wenigsten glücklich sind. Nach Schätzung von Gallup verursachen unzufriedene Mitarbeiter in Deutschland jährlich einen ökonomischen Verlust von über 100 Mrd. Euro. Darüber hinaus nimmt das Thema Mitarbeiterbindung in einer alternden Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert ein. Mit dem Wissen, dass ein hoher Zusammenhang zwischen Motivation, Arbeitszufriedenheit und Produktivität besteht, stellt sich daher die Frage, welche Anforderungen sich aus diesem wandelnden Umfeld an Führungskräfte ergeben. Dies soll im Folgenden am

Beispiel der operativen Bereiche und konkret der Sachbearbeitung im Antrags- und Vertragsbereich erläutert werden. Ein Transfer auf weitere Unternehmensbereiche ist problemlos möglich.

Fast alle Unternehmen haben Werte definiert und diese sind zum Großteil in Führungsprinzipien übersetzt. Es ist auch bekannt, dass Wertschätzung und das Übertragen von Verantwortung auf Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit und –engagement haben. Wie genau sich diese Erkenntnisse in der täglichen Arbeit der Führungskraft niederschlagen, ist in der Regel nicht beschrieben. Während es für Mitarbeiter sehr klare Arbeitsanweisung gibt, existieren diese für Führungskräfte in der Regel gar nicht.

Unabhängig von einer klaren Definition ist es die Kernaufgabe einer Führungskraft, ihre Mitarbeiter bestmöglich in die Lage zu versetzen die Aufgaben des entsprechenden Verantwortungsbereichs erfolgreich zu erledigen. Die Führungskraft ist somit Dienstleister der Mitarbeiter in Hinblick auf deren Arbeitsbedingungen. Unter diesen Gesichtspunkten ist bei Betrachtung der klassischen Aufteilung der Kapazität einer Führungskraft in Abbildung 1 festzustellen, dass diese nicht notwendigerweise darauf ausgerichtet ist, die Mitarbeiter zu motivieren und in ein optimales Arbeitsumfeld zu entwickeln.

„Die Führungskraft ist Dienstleister der Mitarbeiter in Hinblick auf deren Arbeitsbedingungen“

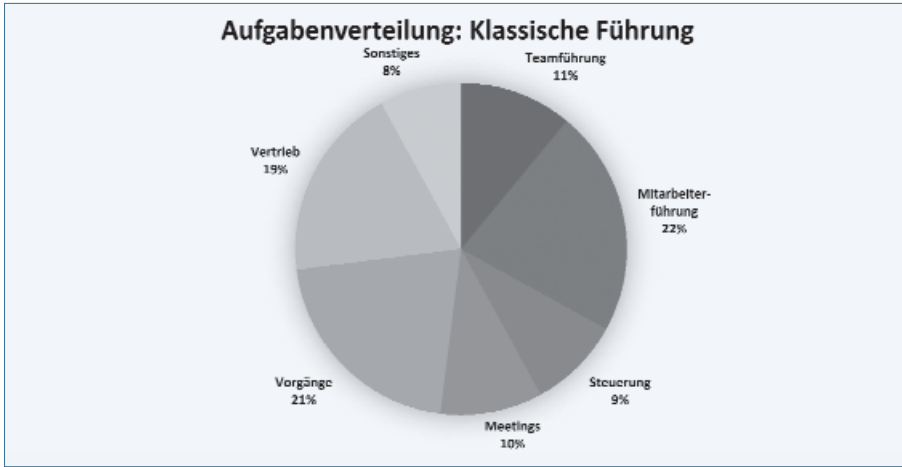
Dr. Stephan C. Maier

Managing Partner bei der Unternehmensberatung Innovalue, Hamburg

Dr. Jens Lange

Selbständiger Unternehmensberater und Kooperationspartner der Unternehmensberatung Innovalue, Hamburg

Abbildung 1: Klassische Kapazitätsbindung der Aufgaben einer Führungskraft (hier: Antrags-/Vertragsbearbeitung)



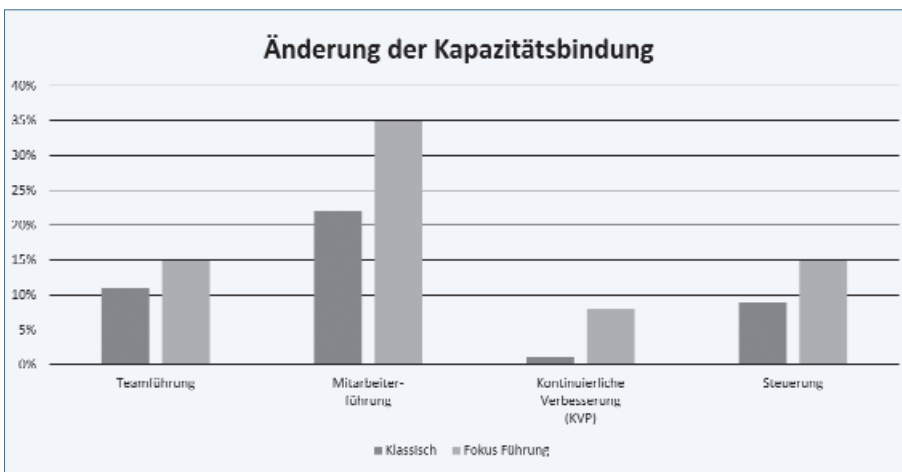
Nur knapp 40% der Kapazität sind auf echte und erweiterte Führungsaufgaben (Führung und Steuerung) konzentriert. Allerdings sind hierbei bereits zwei Einschränkungen vorzunehmen: In der Mitarbeiterführung sind in der Regel fachliche Rücksprachen (hier: 7%-Punkte) und Qualitätskontrollen (hier: 8%-Punkte) berücksichtigt. Bei diesen Aufgaben kann bereits in Frage gestellt werden, ob sie ausschließlich von einer Führungskraft wahrgenommen oder nicht doch delegiert werden können. Der Anteil echter Führungsaufgaben reduziert sich somit auf unter 30% der vorhandenen Kapazität.

Einen signifikanten Anteil der Kapazitätsbindung von Führungskräften bildet die Vorgangs- und Beschwerdebearbeitung - ein Themengebiet, das keinen direkten Bezug zur Führungsfunktion hat. Häufig werden solche Tätigkeiten von Führungskräften übernommen, weil sich diese als verantwortlich für kritische Themen ihres

Verantwortungsbereichs sehen. Auch die Kommunikation mit dem Vertrieb ist in der Regel über die Führungskräfte kanalisiert. Diese können vertriebspolitische Entscheidungen direkt selbst treffen und Probleme der Vertriebspartner lösen. Darüber hinaus sind ausgewählte Führungskräfte stark in Projektarbeit involviert. Natürlich kann sich die prozentuale Aufteilung unternehmensspezifisch unterscheiden. Systemimmanent ist jedoch die Tatsache, dass der Großteil der Kapazität nicht auf echte Führungsaufgaben verwendet wird.

Um zufriedene Mitarbeiter dauerhaft an ein Unternehmen zu binden, ist es wichtig, dass sich Führungskräfte stärker auf Themen konzentrieren, die einen Fokus auf die Motivation und Wertschätzung der Mitarbeiter und eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsumfeldes legen. Dies sind eine erweiterte Team- und Mitarbeiterführung, ein wahrnehmbarer Beitrag zur kontinuierli-

Abbildung 2: Änderung der Kapazitätsbindung der einzelnen Führungsthemen (hier: Antrags-/Vertragsbearbeitung)



chen Verbesserung des Arbeitsumfeldes und die Steuerung der Mitarbeiter.

Hieraus resultieren Effekte, die sowohl die Produktivität als auch die Qualität der geleisteten Arbeit stark positiv beeinflussen.

Teamführung – Das Big Picture spornt zu Höchstleistungen an

Grundlage für eine Änderung der Zusammenarbeit ist es, die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu institutionalisieren und durch Kennzahlen und eine Teamtafel mit relevanten Informationen zu professionalisieren. Eine intensivere Kommunikation mit den Mitarbeitern trägt zum besseren Verständnis der aktuellen Arbeitssituation und notwendigen Maßnahmen wie Überstunden und Samstagsarbeit bei. Weitere Maßnahmen können gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt werden. Durch die Kommunikation wird außerdem das Big Picture erläutert, die Orientierung in Bezug auf das Gesamtbild, die Unternehmenssituation und strategische Maßnahmen. Für die Führungskräfte beziehen sich die Veränderungen im Arbeitsalltag in der Regel auf inhaltliche Fragen und nur in zweiter Linie auf die aufgewendete Zeit. Kommunikation in Teamrunden ist heute schon weit verbreitet. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Änderungen der aufgewendeten Zeit für die jeweiligen Führungsthemen.

Mitarbeiterführung – Individuelles Fördern und Fordern

Der Hauptaspekt, der sich in einer fokussierten Mitarbeiterführung widerspiegelt, ist das persönliche Coaching der Mitarbeiter durch ihre Führungskraft. Hierbei werden die Mitarbeiter während der täglichen Arbeit von ihrer Führungskraft begleitet, es werden Vereinbarungen zu Entwicklungszielen getroffen und nachgehalten. Dieses Coaching wirkt sich in mehreren Effekten positiv auf die Zusammenarbeit aus:

Durch einen intensiven und von Wertschätzung geprägten Kontakt erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter.

- Die Führungskräfte erhalten ein noch besseres Verständnis für das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter und können so Verbesserungen effektiver im Sinne der Mitarbeiter steuern.
- Darüber hinaus erhält die Führungskraft einen besseren Einblick in die Qualifikati-

on der Mitarbeiter und kann diese zielgerichteter fördern und individuell weiterentwickeln.

- Die gemeinsame Zusammenarbeit am Arbeitsplatz erhöht darüber hinaus die Verbindlichkeit bezüglich bilateraler Absprachen und die Einheitlichkeit in der Bearbeitungsweise.

Selbstverständlich wird die Einführung einer solchen Coaching-Maßnahme sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern zunächst kritisch gesehen. Hier müssen Anfangswiderstände durch kontinuierliche Unterstützung und intensive Diskussion mit den Beteiligten überwunden werden, um die positiven Auswirkungen auf Motivation und Engagement zu realisieren.

Kontinuierliche Verbesserung – Hilfe zur Selbsthilfe in jeder Einheit

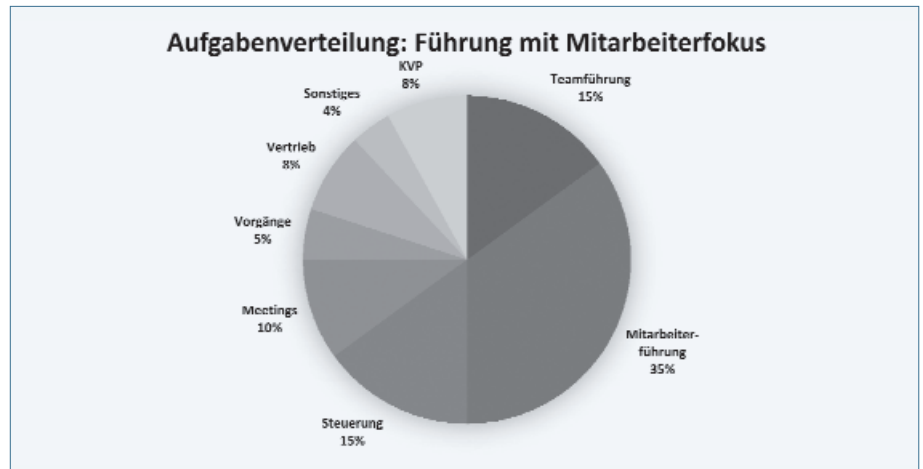
Neben einer verstärkten Wahrnehmung der Führungsaufgaben sollte die kontinuierliche Verbesserung im eigenen Verantwortungsbereich eine der Hauptaufgaben der Führungskraft sein. Dies umfasst die Identifikation relevanter Themen, die Steuerung der Bearbeitung gezielter Verbesserungen vor Ort und die Koordination zentraler Maßnahmen. Die Führungskräfte müssen hierfür ausgebildet werden und können im Anschluss die kontinuierliche Weiterentwicklung des Arbeitsumfeldes ihrer Mitarbeiter sicherstellen. Frustration und Demotivation durch ineffiziente Systeme, unklare Verantwortlichkeiten und veraltete Arbeitsanweisungen können hierdurch deutlich reduziert werden. Darüber hinaus hat die Einbeziehung der Mitarbeiter sowohl in die Analyse der Probleme als auch die Maßnahmenentwicklung einen motivierenden Einfluss auf das Team.

Steuerung – Eigenverantwortliche Mitarbeiter performen besser, müssen aber gesteuert werden

Für eine Fokussierung auf die Führungs- und Entwicklungsthemen müssen Aufgaben verlagert werden. Diese Delegation resultiert in der in Abbildung 2 gezeigten Erhöhung der Steuerung von 9 auf 15%-Punkte. Auf der anderen Seite ermöglicht dies den Führungskräften eine Reduktion bei Vorgangsbearbeitung und Vertriebsbetreuung um über 25%-Punkte.

Die Änderung der Führungsaufgaben ist ein klassischer Changeprozess. Die bisherige Begleitung solcher Prozesse hat gezeigt,

Abbildung 3: Kapazitätsbindung von Führungskräften mit Fokus auf Mitarbeitermotivation und kontinuierliche Verbesserung (hier: Antrags-/Vertragsbearbeitung)



dass es für die Führungskräfte in der Regel schwierig ist, mit der Aufgabe auch die entsprechende Verantwortung zu übertragen. Auf der Mitarbeiterseite kann das Übertragen von Aufgaben und Verantwortung, wie zum Beispiel der Beschwerdebearbeitung oder die Beantwortung von Vertriebsanfragen, hingegen zu einer Steigerung von Motivation und Engagement führen. Der Prozess der Aufgabenübertragung muss moderierend begleitet werden, um objektiv und eindeutig zu klären, ob komplette Aufgaben oder Aufgabenteile übertragen werden können und wie zukünftige Informationswege aussehen.

Fazit: Der Nutzen übersteigt die Investition bei weitem – bei Mitarbeiterzufriedenheit und Effizienzsteigerung

Bei konsequenter Umsetzung ergibt sich die in Abbildung 3 dargestellte Verschiebung hin zu den Führungs- und Entwicklungsthemen. Während es in der klassischen Aufteilung nur knapp über 40% sind (inkl. Rücksprachen und Qualitätsprüfung), binden die Themen Führung, Steuerung und kontinuierliche Verbesserung in der mitarbeiterfokussierten Aufteilung über 60% der Kapazität.¹⁾

Die Änderung in der Zusammenarbeit kann einen extrem starken Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Nach koordiniertem Durchlaufen eines solchen Changeprozesses können Steigerungen der Zufriedenheit von über 30% erreicht werden - und zufriedener Mitarbeiter liefern besser Leistungen. Aus zahlreichen Projekten resultiert die Erfahrung, dass durch die höhere Motivation aber auch die prozessualen Effekte der kontinuierlichen Verbes-

serung Produktivitätssteigerungen von 20% erreicht werden können. In Bereichen von 100 Mitarbeitern kann dies bereits zu einer jährlichen Kostenreduktion von 1,2 Mio. Euro führen.

Allerdings muss die Änderung von Führungsaufgaben intensiv geplant und im Vorfeld umfänglich kommuniziert werden. Außerdem ist es wichtig, die Führungskräfte über einen längeren Zeitraum in der täglichen Arbeit zu begleiten und zu coachen. Auch das Übertragen von Aufgaben und Verantwortung auf Mitarbeiter sollte im Rahmen einer transparenten Diskussion erfolgen. Nur so kann ein nachhaltiger Erfolg sichergestellt werden. Ein Ansatz, der hierbei sehr erfolgversprechend ist, ist die Einführung von Lean Management. Lean Management vereint die angesprochenen Themen und erweitert diese als ganzheitlichen Ansatz noch um Methoden der Arbeitsmengen- und Kapazitätssteuerung und einer institutionalisierten Prozessverbesserung.

Unabhängig von der Auswahl der Methode gibt es aber in jedem Unternehmen ausreichend Potenzial, Mitarbeiter durch eine Weiterentwicklung der Führungskräfte zu motivieren und für ihre Aufgaben zu begeistern. Die höhere Motivation, eine gesteigerte Loyalität und bessere Leistungen kompensieren die Anstrengungen auch aus ökonomischen Aspekten bei Weitem.

¹⁾ Das Thema KVP wird hier explizit aufgeführt. In Abbildung 1 findet sich kein signifikanter Kapazitätseinsatz für die kontinuierliche Verbesserung, so dass dieser Punkt implizit im Bereich Sonstiges enthalten ist.