

riert von Land zu Land. In den USA und in Großbritannien spielen sie seit je eine wichtige Rolle, in den kontinentaleuropäischen Ländern nimmt ihr Marktanteil stetig zu. In Lateinamerika und Südostasien haben die Broker eine starke Position inne, während es in den wichtigen Märkten

Japan, Südkorea, China und Indien kaum Broker gibt. Die Liberalisierung der Finanzdienstleistungsmärkte und das Versicherungswachstum in den aufstrebenden Märkten, so der Ausblick von Swiss Re, dürften den Brokern weitere Wachstumschancen eröffnen.

vorliegt. Die soll im Zuge der Neustrukturierung gemeinsam mit der Betriebsorganisation erarbeitet werden. Allerdings erwartet der neue Vorstand „Personal“ Herr Mitterer, dem er direkt unterstellt ist, als erstes eine schlüssige Konzeption zur „Strategischen Personalentwicklung“.

## Personalführung

Wolfgang F. Krinner<sup>1</sup>

### Defizite in der Personal-Strategie

*In den meisten Versicherungsunternehmen fehlen sowohl eine aussagefähige, abgestimmte und mehr oder weniger messbare Gesamtstrategie als auch klare Sub-Strategien. Die Personal-Strategie nimmt hierbei zwar eine Schlüsselstellung ein, doch auch sie ist in vielen Unternehmen nur unzureichend entwickelt. Und meist ist auch nicht der Personalentwickler dafür verantwortlich zu machen. Wenn die Geschäftsführung generell nur nebulöse Ziele vorgibt, muss die Personalstrategie auf der Strecke bleiben.*

#### Eine Fallstudie – wie im richtigen Leben

Die „Frustrationstoleranzgrenze“ von Herrn Dr. Dräger, Psychologe und Personalentwickler in der Pensane-Versicherung ist nach acht Jahren Zugehörigkeit rüde durchbrochen. Was ist passiert? Seine zukunftsweisenden Konzepte sind von den Abteilungen Personal, Vertrieb und den Fachabteilungen wie Schweizerkäse durchlöchert worden. Grund dafür war zum einen, mangelndes Verständnis für das Thema Personalentwicklung, Bereichsegoismus, falsche Prioritäten und zum anderen die für den Vertriebsbereich so typische reine Produktionssicht. Motto: „Wenn die Produktion stimmt, ist alles in Ordnung“.

Das alleine wäre nicht so schlimm gewesen, denn mit derlei Unverständnis kann Dr. Dräger, er ist ja Personalentwickler, durchaus umgehen. Aber weil das Unternehmen nach dem ein-

fachen Prinzip „Ober sticht Unter“, also sehr autoritär geführt wird, ist Dr. Dräger ausreichend hirarchiegeschädigt und will das Unternehmen verlassen. Dieser Wunsch wird darüber hinaus auch durch die Folgen der Fusion vor zwei Jahren unterstützt. Das fusionierte Unternehmen hat nun plötzlich zwei Personalentwickler. Und damit fällt Dr. Dräger den „Sozialkriterien“ zum Opfer: Er ist erst 39 Jahre, unverheiratet (aber seit Jahren fest liiert und hat einen kleinen Sohn mit 6 Jahren) und sowieso mobil. Während sein Kontrahent 52 Jahre und verheiratet (Tochter 23 Jahre/Sohn 26 Jahre) ist. Außerdem hat sein Pendant wesentlich mehr Berufserfahrung als er, nämlich 34 Jahre als Lehrling, Sachbearbeiter (Kranken) und Personalsachbearbeiter bei einer der vier Niederlassungen des Hauses.

Das gute Angebot eines Personalberaters erleichtert Dräger den Abgang. Die neue Position ist Personalentwicklung in einem aus einer Fusion von vier Versicherungen hervorgegangenen großen Versicherungsunternehmen (*Dresdner-Leben, Kontemp-Sach, Brook-Sach und Tempikranken*) Namens *Unisell*. Dieses fusionierte Unternehmen hat insgesamt 3.443 Mitarbeiter, davon sind 1.155 im Außendienst tätig.

Für Dr. Dräger zeigt sich in den insgesamt drei Bewerbungsgesprächen, dass es sich um eine herausfordernde Aufgabenstellung handelt, die ihm viel Gestaltungsfreiraum lässt, da eine exakte Stellenbeschreibung nicht

Dr. Dräger nimmt den Zielnebel, der mit dieser Aufgabe verknüpft ist, als Spielraum, den er nutzen kann, hin. Alleine, dass der Vorstand das Wort „Strategisch“ so bedeutungsvoll in den Mund nimmt, stimmt den professionellen Personalentwickler froh.

Als erstes hat sich Dr. Dräger zur Aufgabe gemacht, die Unternehmensstrategie zu definieren. Als er die einzelnen Vorstände hierzu befragt, ist er etwas erstaunt: Keiner der Vorstände konnte für seinen Bereich, geschweige denn für das gesamte, frisch fusionierte Unternehmen die Strategie präzise und eindeutig darstellen.

Die meisten Aussagen, die kamen, waren offensichtlich Alibi-Aussagen und nicht wirklich erarbeitet und abgestimmt. Allein die Frage des Vorstand für Verwaltung: „Zu was brauchen wir in der BO eine Unternehmensstrategie?“\* war verblüffend.

Bezeichnend auch der Dialog mit einem anderen Vorstandsmitglied (Vertrieb): Herr Schuch „Wieso wollen Sie die Unternehmensstrategie wissen?“. Dr. Dräger: „Um den Mitarbeiter im fusionierten Unternehmen eine Vision, ein gemeinsames Ziel zu geben.“ Vorstand: „Die sollen in den gemeinsamen Geschäftsbericht hinten reinschauen, dann wissen die, was wir an Produktion erwarten“\*. Auf die Frage nach der Unternehmensstrategie antwortete der Vorstand „Finanzen“: „Das ist doch klar. Wir wollen Kosten einsparen und den Ertrag steigern. So einfach ist das.“

Dr. Dräger nimmt es mit Gelassenheit, denn er hat schon viel erlebt. Für das fusionierte Unternehmen, das sich aus vier völlig unterschiedlichen

<sup>1</sup> Krinner + Partner Unternehmensberatung, München

\* Bei auf diese Art gekennzeichneten Sätzen handelt es sich jeweils um „Originalaussagen/Zitate“ von Top-Führungskräften aus Finanzdienstleistungsunternehmen

Versicherungen zusammensetzt, ist eine *gemeinsame* Unternehmensstrategie unerlässlich, um

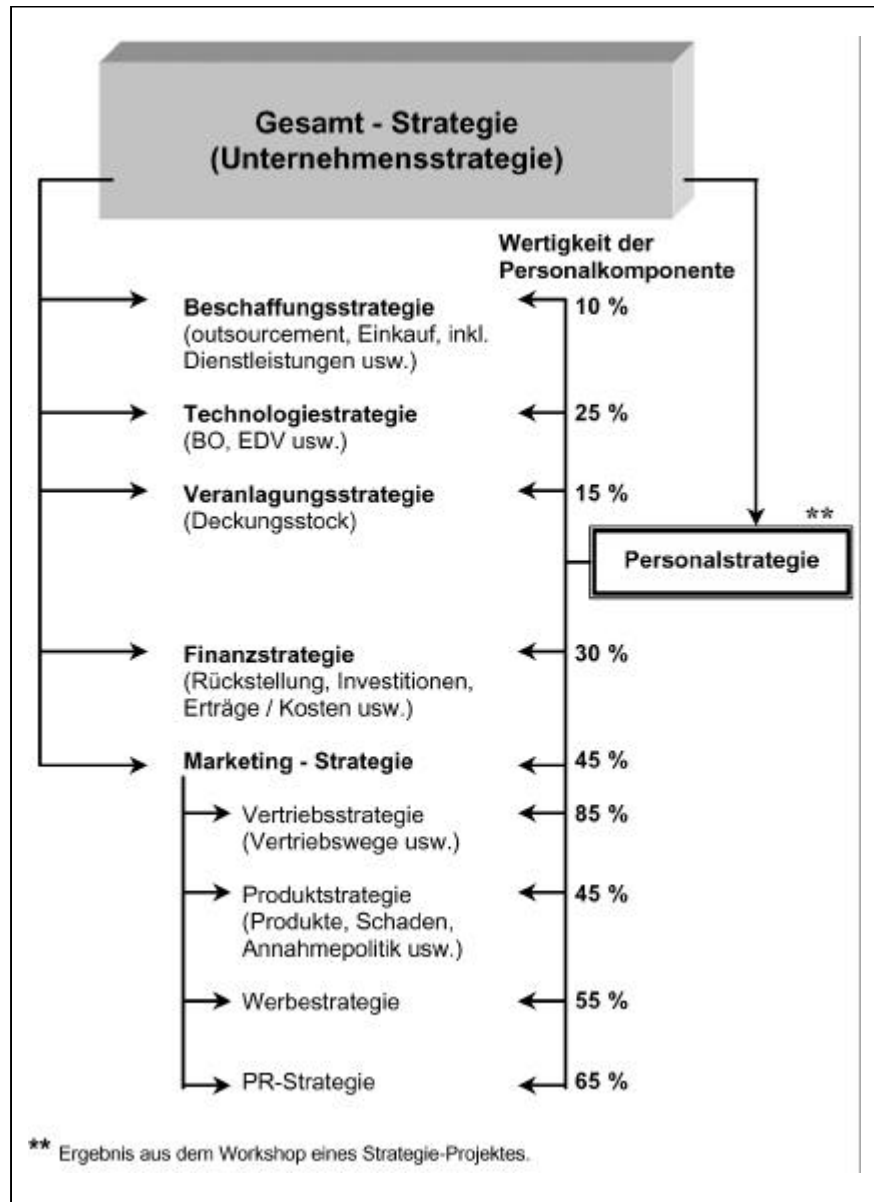
- ein gemeinsames, für alle Mitarbeiter *verbindliches Ziel* kommunizieren zu können (Motivation) und um
- dadurch die üblichen *leistungshemmenden Rivalitäten* der unterschiedlichen Mitarbeiter gegeneinander zu minimieren
- jeder betriebsorganisatorischen Maßnahme eine abgestimmte, einheitliche *Richtung zu geben*,
- einen Bewertungsmaßstab zur Beurteilung der einzelnen Arbeitsabläufe, Hilfsmittel und Strukturen zu haben,
- eine effiziente *Personalstrategie* entwickeln zu können.

Mehr als in anderen Branchen ist die Personalstrategie im Dienstleistungsbereich, d.h. bei Banken und Versicherungen, von ausschlaggebender Bedeutung – in allen Unternehmensbereichen. Um das zu visualisieren und dadurch seinen Vorstand zu sensibilisieren, stellt Dr. Dräger die Zusammenhänge und deren Gewichtung zusammen.

Aber nicht nur, dass sich die strategiebezogene Personal-Qualität in allen Bereichen zum Teil erheblich auswirkt. Auch andere Zusammenhänge werden häufig sträflich vernachlässigt.

1. Genau wie die 100%-ige Umsetzung der Gesamt-Strategie in der Regel 8 bis 10 Jahre in Anspruch nimmt, dauert auch eine nachhaltige Neuausrichtung der Personal-Qualität zwischen 5 bis 8 Jahren.
2. Jede Image-Positionierung eines Unternehmens am Markt *muss* von einer entsprechenden Personalqualität getragen werden, sonst wird die beworbene neue Image-Position zur Lachnummer.

Der Slogan „Clever und flexibel“<sup>\*\*</sup> muss auch von Außendienstmitarbeitern deutlich gelebt werden. Im genannten Fall war die Grundausrichtung der Mitarbeiter „bürokratisch-



trisch-tranig“. Erst durch die Werbung „Clever-flexibel“ ist der Kunde aufmerksam gemacht worden, wie „bürokratisch-tranig“ diese Versicherung tatsächlich ist. Ein anderes Beispiel ist der vielbelächelte Werbespruch einer Versicherung „Wir zahlen gerne“.

3. Auch nach innen gerichtete strategische Ziele – so wichtig sie auch sein mögen – scheitern bei der Umsetzung meist am Qualitäts-Status der Mitarbeiter. Das bei Versicherungen beliebte Ziel: „Cross-selling“ muss an Mitarbeitern scheitern, die von der Persönlichkeitsstruktur nicht analytisch, nicht kombinatorisch und nicht kreativ sind. Diese Mitarbeiter können ge-

schult, motiviert und mit Tools (z.B. Kundenfragebogen) malträtiert werden. Es wird sich nicht ändern.

Nachdem bei einer Versicherung die Außendienst-Mitarbeiter nachhaltig motiviert wurden, pro Monat 15 komplett ausgefüllte Kundenfragebogen abzuliefern, sagte ein älterer Mitarbeiter am Monatsende zu einem weiblichen Neuling im Außendienst: „Bitte fülle mir doch noch neun Kundenfragebogen aus, die fehlen mir noch. Brauchst nur ein paar alte abschreiben.“<sup>\*\*</sup>

4. Erfordert die Änderung der Gesamtstrategie eine massive Änderung der Personalstrategie, wehren sich diejenigen Mitarbeiter –

vor allem ältere – die einem neuen Anforderungsprofil nicht entsprechen, dagegen ganz energisch durch Intrigen, nicht erkennbarer Arbeitsverweigerung, durch bewusste, zum Teil sogar übersteigerte Fixierung des alten Verhaltens, Isolation von Mitarbeitern bis hin zum Mobbing. Alles Reaktionen, die nur sehr schwer zu erkennen sind. Führungskräfte (inkl. Personalabteilung), die hierfür nicht geschult oder veranlagt sind, haben wenig Chancen diese zielorientiert zu steuern.

Für Dr. Dräger sind solche Überlegungen nichts Neues. Nur möchte er sie in einem Memo auch dem Vorstand vorlegen, der sich mehr mit Sachaufgaben als mit derartigen Management-Aufgaben beschäftigt.

Gerade in der Situation der frischen Fusion erhält dabei ein weiterer Punkt erhebliches Gewicht:

5. So unterschiedliche Unternehmenskulturen wie sie in den vier fusionierten Unternehmen gelebt werden, führen automatisch zu Konflikten unter den Mitarbeitern und Führungskräften. Werden diese nicht in einer Gesamtstrategie berücksichtigt, verkehren sich all die schönen Fusionsvorteile (Synergien, Rationalisierung usw.) ganz schnell ins Gegenteil.

Das bedeutet, dass eine neue Gesamtstrategie sich von den tradierten Kulturen, Verhaltensweisen und Zielen lösen muss, und mit einer völligen Neuausrichtung quasi den Aufbruch zu neuen Ufern darstellen muss. Was dann zählt, ist nur noch die Frage: „Was nützt und unterstützt die neue Unternehmens-Strategie?“. Alle Ziele, Maßnahmen, Handlungen, aber auch Mitarbeiter und Führungskräfte werden daran gemessen. Alte Verhaltensmuster haben damit keine Gültigkeit mehr.

Und hier ein banaler Tipp: Die Unternehmens-Strategie muss mit Jahreszielen und -maßnahmen auf die operationale Ebene heruntergebrochen werden, die eine solche Herausforderung für jeden Mitarbeiter bedeuten und ihm keine Zeit zum Nachdenken lassen.

Dr. Dräger, Psychologe und Personalentwickler, kennt seine Pappeneimer im Vorstand und deren Einstellung zu derlei Fragen. Für sie als Führungskräfte, die vorwiegend sachorientiert denken, sind solche eher psychologischen Überlegungen, die nicht berechenbar und messbar sind, eher Teufelszeug. Nur, dass solch Teufelszeug gerade bei einer Fusion von ausschlaggebender Bedeutung ist und häufig ignoriert wird.

Er überlegt, wie er die Lage den Herren in der nächsten Sitzung näher bringen kann. Hierzu erstellt er eine Liste der Ziele, die er mit seiner Personal-Strategie verfolgt. Vor allem mit Punkt 6 und 7 hofft er, vom Vorstand das o.k. für eine Strategie abzufordern.

3. Welche Image-Position soll angestrebt werden ?

4. Welcher Ertrag soll unter dem Aspekt gezielter Investitionen angestrebt werden ?

5. Welcher ROE soll erarbeitet werden ?

Vor allem die Punkte 1 und 3 sind ausschlaggebende Faktoren für seine Personal-Strategie, weil er sowohl die Einstellung der Mitarbeiter steuern und das Know-how bzw. die von der Persönlichkeit richtigen Mitarbeiter zur Verfügung stellen muss.

Alleine die Aussagen des Vorstandes zur Image-Position des fusionierten Unternehmens am Markt macht Dr. Dräger erheblich Kopfzerbrechen.

#### **Ziele der Personalstrategie** (Zeitraum: 5 bis 8 Jahre)

1. Zielgerichtete Optimierung der mentalen *Einstellung/Identifikation* der Mitarbeiter zum neuen Unternehmen.
2. Aufbau einer positiven *Motivationslage* und leistungsgerichteten *Arbeitszufriedenheit*.
3. Bereitstellung zukunftsorientierten *Know-hows* und *skills*.
4. Bereitstellung von Mitarbeitern mit *Persönlichkeitsprofilen*, die der neuen Unternehmens-Strategie entsprechen.
5. Positive Positionierung des Unternehmens am *Arbeitsmarkt*.
6. Senkung der *Personalkosten* um 18%.
7. Steigerung der *Arbeitsleistung* der Mitarbeiter und des Gesamtunternehmens aufgrund der neuen Unternehmens-Strategie um 23%.
8. Minimierung der personellen Konflikte aus der Fusion.

Voraussetzung, dass Dr. Dräger eine Personal-Strategie präzisieren kann, ist natürlich die Formulierung einer Gesamt-Strategie durch den Vorstand. Frage: „Wo will das Unternehmen in 8 bis 10 Jahren stehen?“ Im Detail:

1. Welche Kernkompetenzen sollen verstärkt oder verändert werden ?
2. Welche Marktposition soll die Versicherung gesamt einnehmen ?

Nicht zuletzt, weil die Aussagen reichlich nebulös sind.

Vorstandsvorsitzender: „Wir haben das auf Ihren Wunsch hin im Vorstand diskutiert, dabei sind wir zu dem Entschluss gekommen, dass unser neues Versicherungsunternehmen Unisell am Markt auftreten soll als *flexibel, kundenorientiert, beratungskompetent, progressiv*. Soweit die Image-Position, mit der wir uns wohltuend von der Konkurrenz abheben

werden. Darüber hinaus wollen wir unsere Kosten senken und den ROE erheblich steigern. Das dürfte für Ihre Belange doch ausreichen, Herr Dr. Dräger!“

Die Verzweiflung steht Dr. Dräger ins Gesicht geschrieben. Diese Aussagen sind ein hübscher Zielnebel des Managements, innerhalb dessen man alles richtig, aber auch alles falsch machen kann. Sie sind für Dr. Dräger, Psychologe und Personalentwickler ein, Muster ohne Wert, so lange

- a) keine Präzisierung der Strategien erfolgt und
- b) die Sub-Strategien der anderen Bereiche – darauf abgestimmt – nicht vorliegen.

Die Frage ist nur, wie kann er die Arbeitsschritte zur vernünftigen, effizienten Strategie-Entwicklung im fusionierten Unternehmen einleiten und durchführen? Denn die Aussagen des Vorstandes basieren offensichtlich auf keinerlei fundierten Erkenntnissen. Er denkt dabei an folgende Schritte:

1. *Bestandsaufnahme* im Unternehmen und des Marktes (inkl. wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Prognosen)
2. *Entwicklung alternativer Strategien* (Szenario, PIMS), Bewertung, Auswahl der geeigneten Strategie und Erstellung von vorläufigen Meßgrößen.
3. *Entwicklung der einzelnen Sub-Strategien* (Beschaffung, Technologie, Personal usw.), Bewertung, Auswahl der geeigneten Sub-Strategie und Erstellung von vorläufigen Meßgrößen.
4. *Erstellung von operationalen Zielen* in den Teilbereichen.
5. *Planung gezielter Maßnahmen* zur Umsetzung der Gesamt- und Sub-Strategie bzw. der operationalen Ziele.
6. *Aufbau eines echten Controlling-Systems* in Form eines Kontroll- und Beratungs-Systems für das Haus.

Dr. Dräger weiß aus seinem letzten Unternehmen, dass der Entwicklungsprozess für eine Strategie ewig dauert, weil der Vorstand sich zwar alibimäßig zum Wert einer fundierten Strategie bekennt, ihm aber Routinearbeiten wie Empfänge, Moderationen im Wirtschaftsverband oder die Anwesenheit auf internationalen Konferenzen wichtiger sind.

Dr. Dräger erinnert sich nochmals an sein letztes Unternehmen. Da hat er den Vertriebschef, Herrn Potok, nach dessen Strategie gefragt, damit er als Personalentwickler gezielt und effizient Unterstützung geben kann. Herr Potok meinte daraufhin: „Ich bekomme vom Vorstand keinerlei Strategie vorgegeben. Was soll ich also tun?“\* Darauf Dr. Dräger: „Ganz einfach. Sie kennen das Haus, das Umfeld und die Vorstände. Entwickeln Sie unter diesen Prämissen eine eigene Strategie und legen Sie diese dem Vorstand vor. Dann kann passieren, dass Sie keine Antwort erhalten. Gut, dann realisieren Sie die vorgelegte Strategie. Oder Ihre Strategie wird abgelehnt. Dann sind wir schon schlauer und erhalten, so Gott will, Kritik und neue Ansätze für eine Änderung. Um so besser. Oder Ihre Vorlage wird abgenickt. Dann wissen wir Bescheid und können starten.“\*\*

An dieses Gespräch erinnert sich Dr. Dräger und krempelt die Ärmel hoch. Er geht dabei von den vorgenannten Zielen der Personal-Strategie aus. Um sie zu erreichen sieht er folgende Arbeitsschritte vor:

### 1. Personalbedarfsplanung

- a) quantitativ (unter Berücksichtigung der technologischen Veränderungen und des Unternehmenswachstums)
- b) qualitative Personalbedarfsplanung
  - Entwicklung der Anforderungsprofile der Zukunft: Arbeitstechniken und Persönlichkeitprofil
  - Einschätzung der Defizite
  - Planung von qualitativem Austausch.

### 2. Maßnahmen zur Qualifizierung und Behebung der Defizite

- Mitarbeiterbeurteilung
- Umbesetzungen
- Ausbildungsmaßnahmen in den Ar-

beitstechniken (inkl. Management-Prozessen).

### 3. Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte

- interne Kommunikation der Strategischen Ziele
- Kommunikation der Unternehmenserfolge von Unisell
- Berücksichtigung in der Mitarbeiterbeurteilung
- motivatorische Zielvereinbarungsprozesse.

### 4. Aufbau eines Personalentwicklungs-Management

- Veränderungs-Management im Personalbereich.

### 5. Aufbau eines Personalkosten und -Kontroll-Managements

- Personalkostenstruktur
- Organisatorische Maßnahmen
- Personalmarketing (Personaleinkauf).

Das wichtigste Anliegen von Dr. Dräger ist allerdings, alle diese Punkte auf die einzelnen Führungsebenen zu verlagern. Zwar hat der Bereich „Personal“ als eines der wichtigsten strategischen Zentren des Unternehmens die Strategien und die operativen Personaltools vorzugeben, nur die Umsetzung liegt bei den operationalen Ebenen.

Beim nächsten Meeting mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Resch erlebt Dr. Dräger eine Überraschung. Dr. Resch konfrontiert ihn mit der Aussage: „Ich verstehe die Geschichte mit ihrer Gesamt-Strategie usw. nicht so ganz, Herr Dr. Dräger. Das war noch bevor Sie zu uns gestoßen sind. Da haben wir begonnen, die Balanced Score Card (BSC) einzuführen. Und das läuft genau nach Plan. Vor sechs Monaten haben wir in fünf Arbeitskreisen begonnen, Ziele für die Bereiche „Finanzen“, „Betriebsorganisation“, „Kunden“ und „Lernen und Wachstum“ und die dazugehörigen Maßnahmen zu formulieren und – so weit das geht – aufeinander abgestimmt. Vor einem Monat sind die Arbeitsgruppen fertig und die Unterlagen an die Führungskräfte ausgehändigt worden. Im Außendienst haben wir eine Top-Power-Point-Präsentation hingelegt. Alle waren begeistert. Die Sache läuft hervorragend. Und das, obwohl wir durch die

Fusion ein zusammengewürfelter Haufen sind. Jetzt können wir auch die Arbeit draußen wesentlich besser kontrollieren.“\*

Dr. Dräger ist sprachlos über so viel Missverständnisse. Die BSC hat normalerweise eine Menge mit Strategie zu tun, aber von der ist in diesem Fall weit und breit keine Spur, also ist auch die BSC falsch aufgesetzt. Die BSC stößt einen Lernprozess im Unternehmen an und kann nicht von oben verordnet werden. Das heißt, Mitarbeiter und Führungskräfte müssen lernen, sich mit anderen Bereichen bei den Strategien, Zielen und Maßnahmen abzustimmen und den eigenen Bereich strategisch d.h. mittelfristig zu managen. Und: BSC kann nie ein Kontrollinstrument alleine sein.

„Schade, denkt Dr. Dräger“, damit ist das Thema BSC für geraume Zeit tot. Hätte man ein bisschen auf die grundsätzliche Strategie und die

Sub-Strategien gewartet und dann erst mit BSC verknüpft, aber richtig im Rahmen eines Entwicklungsprozess, dann hätte das alles Sinn gemacht. Somit hat Dr. Dräger ein Problem mehr, sich nämlich mit den Misserfolgen des verunglückten BSC-Ansatzes herumzuschlagen.

Ein anderes Problem drückt Dr. Dräger: die psychologischen Auswirkungen der unterschiedlichen Unternehmenskulturen von den in die Fusion eingebundenen Versicherungen. Es geht dabei nicht um die juristischen, kapitalbezogenen oder technischen Fragen.

**Nach der Fusion: Am Tiefpunkt**

Eine schlechtere Ausgangslage als bei der fusionierten Versicherung Unisell ist kaum vorstellbar. Im Groben lassen sich die Unternehmenskulturen mit Persönlichkeitskriterien beschreiben. Bei einer Gegenüberstellung der Unternehmenskulturen

und der Analyse möglicher Konflikte spielen in diesem Fall folgende Kriterien eine entscheidende Rolle: Aufgeschlossenheit, Planungsorientierung, Entschlossenheit, Durchsetzungsvermögen, analytisches Denken, Teamfähigkeit.

In diesem Zusammenhang die Kurzbeschreibung der einzelnen Versicherungen:

*Dresdner-Leben* (Kürzel: DL): 392 AD-Mitarbeiter, 603 ID-Mitarbeiter, globales Denken, hohes Durchsetzungsvermögen.

*Kontemp-Sach* (Kürzel KS): 187 AD-Mitarbeiter, 533 ID-Mitarbeiter, traditionsbezogen, nicht analytisch.

*Brook-Sach* (Kürzel BS): 413 AD-Mitarbeiter, 598 ID-Mitarbeiter, traditionsbezogen.

*Tempi-Kranken* (Kürzel TK): 163 AD-Mitarbeiter, 534 ID-Mitarbeiter, aufgeschlossen, improvisationsstark.

Betrachtet man das anhand der Persönlichkeitslinien, lassen sich die Konflikte, die sich – mehr oder weniger – daraus ergeben, rasch erkennen. Überall dort wo zwischen den Persönlichkeitskriterien der einzelnen Versicherungsunternehmen mehr als 4 Punkte Differenz bestehen, muss man sich auf Konflikte vorbereiten, weil hier massiv Unternehmenskulturen aufeinanderstoßen (s.Abb. 1).

Wenn man eine Fusion zukunftsorientiert gestalten will, benötigt man bei den Mitarbeitern eine erhebliche *Aufgeschlossenheit*. Die ist zwar bei *Tempi-Kranken* in ausgeprägten Masse vorhanden, aber die *Kontemp-Leben* und die *Brook-Sach* werden sich tendenziell gegen alles Neue, alles Fremde, jede Veränderung sperren, denn beide sind stark *traditionsbezogen*. Motto: „Das haben wir noch nie gemacht. Wir haben viel Erfahrung (mit dem Alten).“

Ähnliches gilt für das *analytische Denken*: Keine der Versicherungen verfügt über eine Unternehmenskultur die sich „analytisches Denken“ oder „Analyse“ auf die Fahne geschrieben hat. Gerade die Probleme

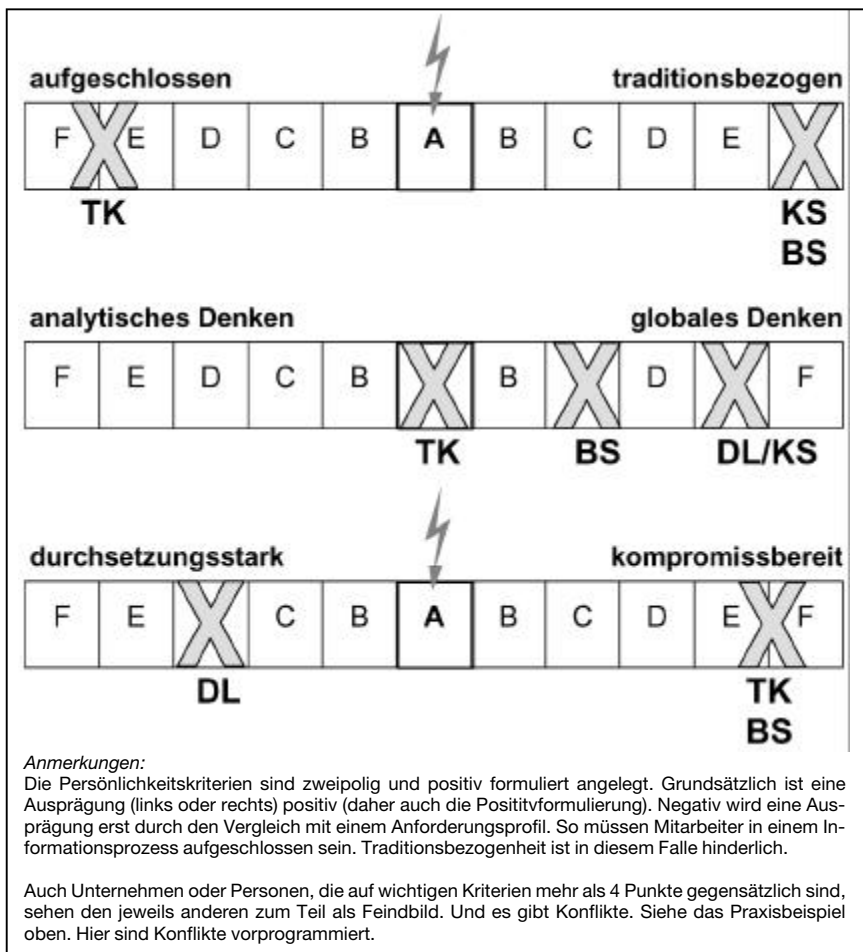


Abbildung 1

einer Fusion, aber auch die zu vermutenden Probleme aufgrund der Betriebsgrößen machen Problemanalysen dringend erforderlich. Aber *alle* Unternehmen sperren sich logischerweise gegen solch „akademische Analysen“. Und so bleiben viele Probleme unberücksichtigt – eine rosige Zukunftsperspektive für die Probleme des fusionierten Unternehmens Unisell.

Bei einer Fusion ist immer ein gewisses *Durchsetzungsvermögen* von Nöten, um Prozesse voranzubringen. Alleine die Dresdner-Leben bringt von der Unternehmenskultur her entsprechendes Durchsetzungsvermögen mit, aber die Tempi-Kranken und Brook-Sach sind ein solches Vorgehen nicht gewöhnt und empfinden es beinahe schon brutal. Sie können sich damit nicht anfreunden.

Als Dr. Dräger den Vorstandsvorsitzenden Dr. Resch diese Problemfelder (und einige mehr) vorträgt und entsprechende Konzepte vorschlägt, reagiert Dr. Resch etwas barsch: „Herr Dr. Dräger, auch wenn Sie Psychologe sind, verbitte ich mir, dass von Ihnen solche Probleme erfunden und hochgespielt werden. Wir haben Wichtigeres zu tun als uns mit diesem psychologischen Kram herumzuschlagen. Wir sprechen später.“\* Woraufhin auch die anderen Vorstände die Angelegenheit mit einer gewissen Distanz betrachten.

Dr. Dräger lässt diese heiße Kartoffel wider Willen fallen. Er diskutiert im engeren Führungskräftekreis über diese Zusammenhänge und dass sich die Führungskräfte gegen solche Konflikte wappnen sollten. Auch erläutert er mögliche Folgen:

- Revierkämpfe zwischen den einzelnen Versicherungen.
- Isolation bis hin zum Mobbing der Mitarbeiter aus den anderen Unternehmen.
- Leistungsverluste durch Depressionen, Arbeitsverweigerung und abwartende Haltung.
- Sabotage (Dokumentationen verschwinden, Daten werden falsch eingegeben usw.).
- Kommunikation von Gerüchten, Halbwahrheiten usw.
- Kommunikationsblockaden (Nichtweitergabe von Informationen, Verspätungen, Fehlleitungen usw.).

Eine Führungskraft äußert sich nach einiger Zeit beim sechsten Bier, inkl. Schnaps: „Der Dräger ist schon gut. Es ist alles so gekommen wie er es gesagt hat. Aber viel schlimmer“.\* Der geschätzte Leistungsverlust der fusionierten Unternehmen, der auf die-

se Zusammenhänge zurückzuführen ist, beläuft sich auf geschätzte 23%.

Nicht gerechnet, dass der Fusionsprozess weitere Verluste durch das entstandene Chaos eingefahren hat, während das Großprojekt der EDV-Zusammenführung den geplanten Zeithorizont mittlerweile um vier Monate und das Budget (ehemals stattliche 28 Mio. Euro) um 14 Mio. Euro „vorläufig“ überschreitet.

Dr. Dräger ist darüber zum Frust-Trinker geworden, spielt wie ein Berserker Tennis und ist ansonsten im Unternehmen in die innere Immigration gegangen: Vor der Arbeit, die nicht effizient ist und vor den Vorständen. Kein Wunder, dass er große Mühe hat, seiner ständigen und ungehörten Predigt entsprechend seinen Job positiv oder alles nur als interessanten Lernprozess zu sehen.

### Neu auf dem Markt

## Aktives Personenschaden-Management

### Volksfürsorge geht neue Wege in Kfz

Bei den meisten Kfz-Haftpflichtversicherern beschränkt sich die Betreuung von Verletzten bisher vor allem auf die Verwaltung und Begleichung von Rechnungen und das Aushandeln von Schmerzensgeld. Auf die medizinische Behandlung oder Reha-Maßnahmen wird dagegen kaum Einfluss genommen.

Die Volksfürsorge Sach hat vor zwei Jahren mit der Fahrer-Plus ein neues Produkt zur Deckung von Personenschäden des Fahrers auf den Markt gebracht. Da es hier nicht zuletzt um hohe Personenschäden geht, ist ein effektives Personenschaden-Management besonders wichtig, um die Schadenbelastung in Grenzen zu halten und gleichzeitig den verunglückten Fahrern wirksam zu helfen. Dafür geht das Unternehmen konsequent eigene Wege, die Sachchef Helmut Kühl kürzlich in Hamburg vorstellte.

Trotz der guten medizinischen Versorgungs- und Rehabilitationsmög-

lichkeiten in Deutschland fehlt es häufig an der erforderlichen Vernetzung der einzelnen Maßnahmen untereinander. Informationen über Spezialkliniken oder Reha-Zentren bekommen Unfallopfer oftmals nur durch Zufall. Zudem überweisen die behandelnden Ärzte auch bei Komplikationen nur ungern an Spezialkliniken. Über die berufliche Wiedereingliederung oder eine Umschulung wird erst nachgedacht, wenn eine Besserung des Gesundheitszustandes nicht mehr zu erwarten ist – oft erst Jahre nach dem Unfall.

Dabei ist bekannt, dass bei sehr frühzeitiger medizinischer Versorgung auf höchstem Niveau zum einen die Unfallopfer eine bessere Chance auf Genesung haben, sich zum anderen aber auch die Kosten, die für die bessere medizinische Versorgung aufgebracht werden müssen, letztlich durch nicht eintretende Unfallfolgen – wie z.B. Invalidität – durchaus rechnen.

### Ihre Spende hilft...

**herzkranken Kindern.**  
Spendenkonto 90 003 503  
Dresdner Bank Frankfurt  
BLZ 500 800 00

☎ 069/95 51 28-0

**Kinderherzstiftung**  
in Deutsche Herzstiftung e.V.  
Vogtstraße 50, 60322 Frankfurt