



## Aktuelles von GCN Consulting im 1. Quartal 2019

### Die digitale Transformation ist bei Versicherern noch nicht weit fortgeschritten: Beobachtungen und Lösungsansätze

#### Projekt und -dukt

#### Instrumente für kluge Entscheider

### Die digitale Transformation ist bei Versicherern noch nicht weit fortgeschritten: Beobachtungen und Lösungsansätze

Versicherer bewegen sich auf dem Weg hin zur Digitalisierung nach wie vor oft wie träge Ozeandampfer. Den vielen inflationären Ankündigungen folgen oft keine entsprechenden Taten.

- Als eine auf Sicherheit fokussierte Branche zählen Innovation und Kreativität nicht unbedingt zu den Hauptstärken von Versicherungsunternehmen; das **Mindset** orientiert sich (zu Recht?) an **Stabilität und Berechenbarkeit**.
- Konsistente **„Customerjournneys“** werden durch die klassische Spartenorganisation in den meisten Häusern **nur ansatzweise realisiert**.
- Ein einheitliches **Kunden- und Beschwerdemanagement scheitert** neben organisatorischen Hürden oft an inkonsistenten Incentivierungssystemen.
- Die vom Gesetzgeber vorgeschriebene nun bereits jahrelange **Fokussierung auf** die Erfüllung immer engerer gesetzlicher und finanzieller **Vorgaben** verhindert in großen Teilen der Führungsmannschaft eine innovative, experimentierfreudige Grundeinstellung.
- Die dringend benötigten **„Digital Natives“ finden andere Branchen deutlich interessanter** und sind deshalb nur schwer zu rekrutieren.
- **Konkrete schmerzhaft Folgen** dieses Verhaltens sind in den vergangenen Jahren **ausgeblieben** und lassen die Promotoren von erhöhter Agilität oft als Panikmacher erscheinen.

Die Situation könnte aber in Wahrheit dramatischer sein als sie wahrgenommen wird. Eigentlich sollte gerade für Versicherer, die sich im Kern ihres Geschäftssystems mit statistischen Modellen befassen, der **„Ketchup-Effekt“** nichts Neues sein. Man drückt auf die Tube, lange kommt gar nichts heraus, dann aber unerwartet plötzlich viel zu viel. Ähnlich

unvorbereitet könnten Versicherer plötzlich von den Effektiven der Digitalisierung getroffen werden, wenn sie nicht umgehend fundamentale Änderungen einleiten. Worin müssen diese Veränderungen bestehen?

- Im Kern muss sich das **Mindset der verantwortlichen Führungskräfte verändern**. Nur wenn diese innovativer und „Out of the box“ agieren, weniger hierarchisch und stärker partnerschaftlich führen, mehr Guidance und Unterstützung bieten und sich damit abfinden, dass klassisches (Mikro-)Management nicht mehr zweckmäßig ist, sind die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.
- Zweitens muss kompromisslos **auf die Kraft von kleinen autonomen Teams gesetzt werden**, die durch klare Kundenfokussierung und „Ende-zu-Ende-Verantwortung“ Veränderung in hoher Geschwindigkeit bewirken. Schnelle Entwicklungs- und Umsetzungszyklen gepaart mit Kenntnissen agiler Methoden sind zwingend erforderliche Voraussetzungen dafür.
- Drittens gilt es das **Gesamtunternehmen nachhaltig zukunftsorientiert zu gestalten**: Die neue Ausrichtung muss konsequent kommuniziert werden. Organisationsstrukturen gilt es gegen den Widerstand der alten Eliten umzubauen und die neu geschaffenen kleinen flexiblen Einheiten müssen durch kraftvolle „Backbones“ unterstützt werden.

Wenn Sie eine erfahrene Begleitung auf diesem Weg suchen, wenden Sie sich unseren Partner Dr. Rudolf Lürzer per Mail oder telefonisch unter +43 676 947 2364.

## Projekt und -dukt

Im Lateinisch proicere setzt sich aus pro, vorne, und iacere, werfen, zusammen. In räumlicher Hinsicht wird etwas nach vorne gebracht, man sieht – als Zurückgebliebene - davon nur noch den Rücken. Das mag jene vorne wie hinten schmerzen. Wendet man sich nun zur Linderung wieder einander zu – Gruppenarbeit, Teamentwicklung, Abstimmung, Koordinationssitzungen – wird Fortschritt zum Rückschritt.

Lateinisch ducere heisst führen. Ein Produkt ist das nach vorne Geführte. Ohne Führung versanden Projekte und Unternehmen zerfallen. Die Greiner Curve zeigt schematisch die Organisationskrisen, die zu überwinden sind und die sonst eben letztlich in Zahlungsunfähigkeit enden. Produzieren heisst hervorbringen, herstellen, zu einem Ergebnis bringen.

Mit Projekten wollen einzelne Menschen und Unternehmen vorankommen. Im Neuen wollen sie mit Ergebnissen überzeugen können. Projekte sind für den Fortschritt und künftigen Erfolg wichtig. Voran, nicht davon; Würfe, nicht Fortgeworfenes; geführt, nicht versendet. Denn Unternehmen sind nicht introvertierte, soziale Hilfswerke, sondern Zweckbündnisse im Wettbewerb zur bestmöglichen Erfüllung der Kundenbedürfnisse.

GCN ist ein langjähriger Partner, wenn es um Projekte mit Resultaten geht, und hat vielfältige Erfahrung in der massgeschneiderten Gestaltung und Führung von Projekten und Programmen. Wenn wir Sie unterstützen dürfen im Vorankommen, kontaktieren Sie doch einen GCN-Partner für einen Gedankenaustausch: [Dr. Christoph Grossmann](#) oder [Dr. Rudolf Lürzer](#). Mehr zu GCN unter [www.gcn.ch](http://www.gcn.ch).

## Instrumente für kluge Entscheider

Manager werden zusehends durch eine Flut von Führungs- und Entscheidungskonzepten verunsichert. Zumeist werden diese Ansätze bewusst von Beratungshäusern entwickelt und vermarktet, um durch die Generierung von "Managementmoden" Aufträge zu akquirieren. Entsprechend gering ist auch die Halbwertszeit derartiger Konzepte, denn es gilt immer schneller immer mehr Neues auf den Markt zu werfen. Grundsätzlich ist darin nichts schlechtes zu sehen, allerdings ist der Nutzen derartiger Tools oft gering.

Gutes Management zeichnet sich nach wie vor dadurch aus, dass integriert entschieden und gehandelt wird. Vier Kategorien bilden dafür eine fundamentale Grundlage:

- **Erstens: Sinn geben, Richtung weisen und entsprechend Handeln.** Werterkennung und Sinnfindung, Konflikterkennung und -management oder Methoden der Interessensvertretung sind nur einige Beispiele für bewährte Instrumente in diesem Zusammenhang.
- **Zweitens: Vernetzt Denken** und die seit langem dafür erforderlichen Methoden und Instrumente konsequent nutzen. Erinnern wir uns beispielsweise an Tools für Kybernetisches Modellieren oder das Modell lebensfähiger Systeme.
- **Drittens: Die Instrumente des kritisch, analytischen Denkens** konsequent **anwenden**. Diese sind ebenfalls schon lange bekannt und bewährt. Denken wir nur beispielsweise an Dialektik, Heuristiken oder das Wissen um die ständig lauende Gefahr von Biases.
- **Viertens: Keine Innovation ohne Kreatives Denken.** Die Kombination von divergentem und konvergentem Denken, Iceberg Shifting oder Storytelling sind nur einige wenige nützliche Instrumente in diesem Bereich.

GCN Consulting hat vielfältige Erfahrung in der massgeschneiderten Anwendung und Integration von Methoden für kluge Entscheidungen. Wenn Sie das interessiert, kontaktieren Sie doch einfach einen GCN-Partner: Dr. Christoph Grossmann oder Dr. Rudolf Lürzer (Mehr zu GCN Consulting unter [www.gcn.ch](http://www.gcn.ch).)

## EU-Datenschutzgrundverordnung

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung löst den alten Datenschutz ab und bietet viel weitreichenderen Schutz Ihrer persönlichen Daten. So ist es unter anderem erforderlich, dass Sie uns aktiv mitteilen, ob Sie weiterhin unsere(n) Newsletter erhalten wollen oder nicht. Bitte informieren Sie uns deshalb aktiv, sofern Sie diese E-Mail (an: [cg@gcn.ch](mailto:cg@gcn.ch)) nicht mehr empfangen möchten und bestellen Sie sie in diesem Fall [hier](#) kostenlos ab.

### **Sie erhalten den Newsletter trotz Abmeldung?**

Dann rufen Sie uns bitte an: +43(0)557445925 oder senden Sie uns eine Mail an [office@gcn.at](mailto:office@gcn.at)

### Impressum:

GCN Consulting GmbH  
Scheffelstrasse 8  
6900 Bregenz  
Österreich  
Telefon: +43 (0)5574 45925  
E-Mail: [office@gcn.at](mailto:office@gcn.at)  
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer  
Firmenbuch Nummer: 74176 h  
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch  
Gesellschaftssitz: Bregenz  
UID: ATU35546806  
DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG  
Theaterstrasse 2  
8400 Winterthur  
Schweiz  
Telefon: +41 (0)52 269 14 69  
Fax: +41 (0)52 269 14 60  
E-mail: [gcn@gcn.ch](mailto:gcn@gcn.ch)  
Geschäftsleitung: Dr. Christoph Grossmann