

# Changeprogramm „Chancen der Digitalisierung proaktiv nutzen“

Sachbearbeiter zu Kundenbetreuern weiterentwickeln!

## Das Projekt mit der Allianz Deutschland AG – Ziele und Hintergründe

Die fortschreitende Digitalisierung revolutioniert ganze Branchen. Gerade Verwaltungen von Unternehmen werden sich in den nächsten Jahren radikal verändern. Der Computer ist schon heute nicht mehr nur unerlässliches Hilfsmittel, sondern ersetzt an vielen Stellen bereits komplett die menschliche Bearbeitung: in manchen Unternehmen werden bereits heute 30% der Verwaltungsfälle komplett ohne menschliches Zutun digital erfasst, bearbeitet, entschieden, kommuniziert und abgeschlossen. Je standardisierter die Abläufe, desto schneller wird der Computer übernehmen.

Die Allianz Deutschland AG nutzt die Chance dieser Veränderung, um den Kundenservice radikal zu verbessern: die Mitarbeiter, deren Aufgaben in naher Zukunft digital erledigt werden, sollen sich zu 100% um den Kunden kümmern – sie sollen die komplexen und uneindeutigen Entscheidungen individueller und stärker im Sinne des Kunden treffen und wesentlich mehr Zeit in die persönliche Kommunikation investieren können.

Im Rahmen dieser Veränderungen entwickelte das Freiburg Institut in Kooperation mit Frank Domonell ein Trainingsprogramm für die Kundenbetreuer, begleitet durch ein Changeprogramm für die untere bis mittlere Managementebene des Versicherungskonzerns. Ziel war es, die Kundenzufriedenheit messbar zu verbessern. Die Kundenbetreuer sollten dafür ermutigt und befähigt werden, wichtige Entscheidungsspielräume zu erkennen, diese mehr im Sinne des Kunden zu nutzen und die Entscheidungen dann dem Kunden erfolgreicher persönlich zu vermitteln.

## Das Trainings- und Changeprogramm

- 1) **Detaillierte Organisationsdiagnose:** Zur unternehmensspezifischen Konzeption des Programms wurden umfassende Führungs- und Mitarbeiter-Interviews, Arbeitsbeobachtungen im Alltag der Kundenbetreuer, sowie Hospitationen in Teambesprechungen durchgeführt. Kurze Organisationsdiagnosen in jeder neuen Einheit helfen, die konkreten Entscheidungsspielräume im Alltag und wichtigsten Hebel für eine höhere Kundenzufriedenheit zu identifizieren. Aus den Organisationsdiagnosen werden abteilungsspezifische Veränderungsziele und eine Kommunikationsstrategie abgeleitet.
- 2) **Changeprogramm mit allen Führungsebenen:** Couragierte Entscheidungen sind Führungsaufgabe! Sie müssen zu couragierte Entscheidungen ermutigen, diese einfordern und hinterher decken. Das Programm startet daher in jedem Bereich mit einem Führungs-Kickoff mit allen beteiligten Führungskräften. Dort wird ein Verständnis für die Dringlichkeit geschaffen, ein gemeinsames Zukunftsbild verabschiedet und eine Führungskoalition geschmiedet, die die Veränderung im Alltag nachhaltig treibt.
- 3) **Teamentwicklungs-Workshops:** Jedes Team erarbeitet in bis zu drei Workshops mit seinen Gruppenleitern, wie die Veränderungen ganz konkret in ihrem Alltag aussehen: welche Entscheidungen besonders wichtig sind, wie diese noch mehr am Kunden ausgerichtet und besser kommuniziert werden können.
- 4) **Begleitendes Führungscoaching:** Jede Führungskraft erhält ein Veränderungs- und Führungscoaching, damit er die Veränderungen im Alltag aktiv nachhalten und alle Mitarbeiter zu einer Veränderung bewegen kann. Höhere Führungsebenen werden ermutigt, sich aktiv einzubringen und den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen.



## Zentrale Erkenntnisse aus dem ersten Pilotbereich

In 2015 wurde das Programm in insgesamt acht Abteilungen, 16 Gruppen und ca. 240 beteiligten Mitarbeitern durchgeführt. Anhand der Unternehmenskennzahlen der vier Hauptabteilungen wurden die erreichten Veränderungen umfassend statistisch analysiert:

- 1) Die **Produktivität verbesserte sich** nach dem Training in den Teams, die die Umsetzung zwischen den Workshop aktiv vorangetrieben haben. Die Produktivitätsverbesserung entsprach Einsparungen von 1,2 Mannjahren, dies ergab einen **ROI von 1,6** ( $p < 0,4\%$ ).
- 2) Die **Kundenzufriedenheit verbesserte sich** nach dem Training signifikant um 11,9% in den Gruppen, die die Umsetzung vorangetrieben haben und den Fokus auf Produktivität und/oder Kundenzufriedenheit gelegt haben ( $p < 0,1\%$ ). Die Verbesserungen in der Kundenzufriedenheit konnten bei konstanten Kosten erreicht werden.
- 3) Die unterschiedliche **Umsetzung** in den einzelnen Gruppen zwischen den Workshops hing eng mit dem Commitment und der Hartnäckigkeit der jeweiligen Führungskräfte zusammen.

## Ihre Möglichkeiten

Ihre Organisation steht vor einem umfassenden Wandel und Sie wollen diesen fundiert ausrichten und nachhaltig umsetzen? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten:

- **Fundierte Organisationsdiagnosen** nah am Alltag Ihrer Organisation, um konkrete Ansatzpunkte für die Veränderung zu identifizieren und eine Einschätzung zur bereits bestehenden Veränderungsbereitschaft zu erhalten
- **Changebegleitung auf allen Ebenen** – von der Strategieentwicklung, über die Einbindung der Führungskräfte bis zur Umsetzung im Alltag der Mitarbeiter mit einem breiten Methodenrepertoire inklusive praxisnahem Training, Teamentwicklungs-Workshops, Führungskoaching und individuellem Verhaltensfeedback
- **Evaluation des Veränderungsprogramms anhand von harten Unternehmenskennzahlen:** Profitieren Sie von statistischem Know-How und ROI-Berechnungen, um die Veränderung nachzuhalten und den Invest zu prüfen

Ihre Organisation wird sich durch die Digitalisierung radikal verändern? Ihre Mitarbeiter in der Verwaltung werden in Zukunft komplexere Entscheidungen treffen und deutlich mehr kommunizieren müssen? Dann haben Sie zusätzlich folgende Möglichkeiten:

- Profitieren Sie von dem **detaillierten Trainings- und Methodenrepertoire** zur Förderung der Entscheidungscourage und der Kommunikationskompetenz Ihrer Mitarbeiter.

Haben Sie Fragen? Dann kontaktieren Sie uns gerne. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen.

Freiburg, 29.03.2016

Peter Behrendt und Frank Domonell  
Freiburg Institut

Anja König-Steinkühler  
Allianz Deutschland AG

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:

[Peter.Behrendt@freiburg-institut.de](mailto:Peter.Behrendt@freiburg-institut.de) oder t: +49 (0) 761 55 72 94 13  
[anja.koenig-steinkuehler@allianz.de](mailto:anja.koenig-steinkuehler@allianz.de) oder t: +49 (0) 711 66 31 21 5

[www.freiburg-institut.com](http://www.freiburg-institut.com)

