

Ad Special im Harvard Business manager  
www.manager-wissen.com

## Eisberge unter kalifornischer Sonne

Von Chantal Lourier

**Der Benchmark für Versicherer ist heute das Silicon Valley. Reformen sind deshalb an der Tagesordnung. Nicht alle Häuser beherrschen jedoch die wichtigsten Disziplinen gleich gut.**

Es wird wärmer – auch bei deutschen Versicherern. Ursache ist die warme Sonne, die aus dem fernen Kalifornien bis zu ihnen herüberscheint. Genauer gesagt ist es die transformative Wirkung jener Unternehmen, die in den letzten 15 Jahren im Silicon Valley entstanden und die heute die wertvollsten und einflussreichsten weltweit sind. Die Arbeitskonzepte und Denkweisen der Protagonisten im Silicon Valley umrunden die Welt.

Die Transformation zu digitalen und agilen Unternehmungen ist auch hierzulande zum alles bestimmenden Trend geworden. Mit dem Aufstieg der Digitalunternehmen wurde die materiallose Skalierbarkeit von Produkten zur Maxime. Aus dieser Perspektive ist die Versicherung als reines Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich positiv prädestiniert.

Dem folgend ist ein logisches Ziel für Versicherer, digitale Versicherungspolice und -schadenabwicklung herzustellen und die datenbasierte Sensitivität für Kundenbedürfnisse so entwickeln, dass ein entsprechender Wachstumseffekt eintritt. Viele Versicherer haben erkannt, dass digitale Produkte und die darin benötigte Liefer- und Anpassungsgeschwindigkeit vor allem durch agile Entwicklungsprozesse zu gewährleisten sind.

Es gibt allerdings auch Akteure, die dies bis heute skeptisch sehen. Wer sich konsequent als Digitalunternehmen der Zukunft aufstellt, wird seine bisherige Kultur und bisherigen Werte der neuen Unternehmensform anpassen und neue Kompetenzen entwickeln müssen. Im Zentrum stehen Offenheit, Mut und Vertrauen. Zudem gilt es eine sinnstiftende Antwort zu finden – eine Antwort auf die für das Silicon Valley zentrale Frage nach dem „why“. Erst sie ermöglicht es, Menschen – Kunden wie Mitarbeiter – emotional zu gewinnen und nachhaltig zu binden, erst sie gibt Orientierung für die Transformation.

Während die kalifornische Sonne immer stärker wärmt, ziehen Versicherer noch einen alten Eisberg aus drei sehr offensichtlichen Problemen mit sich:

➤ **IT-Landschaft** – Versicherer haben typischerweise Kernsysteme in alten Host-Umgebungen. Diese zu verändern ist aufwendig und zäh. In diesen Umgebungen kommen sie an aufwendigen und wasserfallartigen Release-Prozessen oft kaum vorbei.

➤ **Organisation** – Organisatorisch gehen die Häuser unterschiedlich große Reformschritte. In vielen Projekten beobachten wir vor allem hybrid-agile Vorgehensweisen und vereinzelte IT-Teams, die nach Scrum arbeiten. Um sie herum bestehen weiterhin pyramidenförmige Hierarchien, die nur langsam schmelzen und Unternehmensagilität verhindern.

➤ **Regulierung** – Strikte Vorgaben reichen bis auf Prozess- und Projektvorgaben herunter und sprechen die klare Sprache der Hierarchie und Beständigkeit.

Insgesamt sind diese Handlungsfelder gut erkennbar als Teile dieses großen Eisbergs, der über die Wasseroberfläche ragt. Zugleich lässt sich beobachten, wie Host-Umgebungen zu cloudbasierten und KI-gestützten Systemen schmelzen. Wo dies bereits vollzogen ist, bilden sich leicht agile Arbeitsstrukturen. Selbst in der mächtigen und starren Regulatorik gibt es Ansätze zur Ausrichtung auf die neue Ära. AXA Deutschland fand sogar in der Revision einen Treiber für ihre Transformation.

Darüber hinaus finden sich unter der Wasseroberfläche, im eher versteckten Teil des Eisbergs, drei weitere kritische Themen:

➤ **Kultur und Werte** – Der Wert der Sicherheit liegt bei Versicherern naturgemäß stark im Fokus. Planbarkeit und Effizienz sind zentrale Größen. Zudem vernehmen wir in vielen Häusern einen ausgeprägten Sinn für Tradition.

➤ **Kollaboration** – Typische Handlungs- und Entscheidungsweisen folgen natürlicherweise der hierarchischen Ordnung. Tendenzen der Besitzstandswahrung und die Bildung von Kopfmopolen sind noch immer sehr verbreitet.

➤ **Problemlösung** – Bei steigender Komplexität werden klassische Problemlösungsstrategien zum Problem. Die detaillierte Suche nach Ursachen und der Versuch logischer Ableitungen führen meist zu horrenden Aufwänden und scheitern nicht selten am Versuch, zweidimensionale Lösungsstrukturen (in Excel-Tabellen) zu finden.

Hinsichtlich der Fähigkeit zu agiler Kollaboration und Problemlösung gab es in den vergangenen Jahren einige bemerkenswerte Weiterentwicklungen. Gute Beispiele bieten AXA Deutschland und Gothaer Versicherung, wie die folgenden Beiträge

## AGILITÄT FÜR VERSICHERER

dieses Specials beschreiben. Andere Häuser versuchen sich häufig mit einem Mix aus klassischen und agilen Enablern – wirken dabei aber eher unentschieden.

Bei Versicherern mit hohen agilen Reifegraden werden Offenheit, Mut und Vertrauen zu zentralen Werten. Echte Agilität entsteht vor allem dann, wenn Teams schnell Entscheidungen erhalten. Gerade in agil-hybriden Organisationsformen sind die meist mehrstufigen Hierarchien allerdings zu langsam. Der Mut, als Team eigenständige Risiken einzugehen, bietet hier eine kurzfristige Überbrückung, kann aber keine dauerhafte Lösung sein. Das „why“ als wesentliches sinnstiftendes Element wird von den Versicherern selten durchgängig auf die Transformationsaktivitäten übertragen.

„Was hilft aller Sonnenaufgang, wenn wir nicht aufstehen?“, fragte schon der Naturforscher und Aufklärer Georg Lichtenberg. Der Aufbruch ins schmelzende Eis braucht Mut und Vertrauen. An den Führenden und Steuernden liegt es, zu allererst loszulassen, um damit Handlungsfreiheit und Eigenverantwortung zu ermöglichen. So sind alle motiviert, ihre Stärken einzubringen und zu verhindern, dass der Weg zum unkontrollierbaren Schicksal wird. Gute Wegweiser sind generische Landkarten wie Scaled Agile Framework (SAFe®) oder Large Scale Scrum (LeSS). Diese zeigen konsequente Agilität auf und geben vor allem organisatorische Orientierung. Für nachhaltige Erfolge sollte die Unternehmung jedoch unbedingt ihren individuellen Entdeckungspfad entwickeln und ihre Landkarte fortlaufend verbessern.

Die wichtigste Ausrüstung wird in den oben genannten Handlungsfeldern mitgegeben. Darin bemessen wir die Schmelzprozesse und kanalisieren die fortschreitende Entwicklung in klaren Aufgaben – organisiert als Objectives und Key Results (OKR).

Die Wärme Kaliforniens wird sogar für Liebhaber von Eisbergen zum Genuss, wenn alle Bereiche ihre Kompetenzen einbringen und von den Verbesserungen profitieren können. Von Produktentwicklung und IT über Vertragswesen, Schadenregulierung und HR bis zu Revision und Controlling.

### Die Autorin



*Chantal Lourier, Herausgeberin dieses Specials, ist Lead Consultant für Transformation Management bei Neomatic. Sie ist seit 2014 im Versicherungsumfeld tätig, seit 2018 Beraterin und seither als IT-Projektmanagerin, Agile Coach und Trainerin im Einsatz.*

### Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11  
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro  
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de  
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com  
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental  
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

# Einblicke in die agile Evolutionsreise von AXA Deutschland

Von Marco Becker

**Der Versicherungskonzern AXA Deutschland vollzieht derzeit die Transformation in eine agile Organisation. Mit einer Mischung aus individueller Evolution und gemeinschaftlicher Zielausrichtung hat er bereits einen wesentlichen Teil dieser Transformation erfolgreich gemeistert. Der aktuell stattfindende Konzernumbau in eine Tribe-Organisation ist der Lohn für einen frühzeitigen Aufbruch auf eine agile Evolutionsreise.**

Als bei AXA Deutschland 2016 die ersten Teams in eine agile Arbeitsweise wechselten und kleine agile Gruppen, die „Squads“, bildeten, erkannten wir den Wert der richtigen Mischung aus Individualität und abgestimmter Kollaboration in diesen cross-funktionalen Teams. Dies ist bis heute der Schlüssel zu unserem Erfolg.

Bis 2020 war bereits die Mehrheit der IT-Teams nach agilen Prinzipien aufgestellt und handelte danach. In diesen Teams ging es bewusst dynamisch zu, dezentral und evolutionär. Teams, Führungskräfte und die zugehörigen Stakeholder wählten die Schritte und das Tempo in Richtung Agilität. Agile Master und Product Owners wurden bestimmt und agile Methoden eigenständig eingeführt – von simplen Kanban Boards bis hin zu disziplinierten Scrum-Abläufen. Die Pioniere sollten später zum Gestalter der Organisation werden.

Wo notwendig erhielten Teams auch mehr zeitlichen Spielraum für ihre Entwicklung. Wir verzichteten bewusst auf einen Masterplan zur synchronen Umstellung der Teams. Vielmehr bot uns unsere „Aligned Autonomy Guidance“ Unterstützung in verschiedenen Formen. Dahinter steht die Überzeugung, dass sich agile Reife unter anderem aus dem Team selbst heraus entwickeln muss, um Nachhaltigkeit in den Fähigkeiten und Überzeugungen der Teams abzusichern.

Sehr spannend war auch die darauffolgende Phase, die stark von der Ausrichtung der Organisation an der Unternehmensstrategie geprägt war und schließlich in die aktuelle Transformation mündete. Denn spätestens mit der Einführung des vierteljährlichen Big Room Plannings zur Allokation aller Projektressourcen gab es Handlungsbedarf in allen Teams. So mussten auch die später gestarteten Teams ihre Arbeitsweise an die übergreifenden agilen Rituale anpassen und Ressourcen in kürzeren Zeitfenstern dynamischer allokalieren. In dieser Phase wurde die Agile Master Gilde gegründet, in der die agilen Master Erfahrungen austauschten und sich auf einheitliche Prinzipien verständigten.

## Die Interne Revision als agiler Vorreiter

Es mutet exotisch an – doch wir haben als einen der ersten Bereiche die Interne Revision agil aufgestellt. Die Revision gilt traditionell als beständig und fremdbestimmt von regulatorischen Vorgaben – nicht gerade der optimale Nährboden für agile Transformation, sollte man meinen.

Der Schlüssel zum Erfolg lag vor allem darin, dass wir fachlich eine neue Sichtweise entwickel-

ten und dadurch unsere Einsätze situativ koordiniert und gesteuert haben – in einer Form, dass die geforderte Risikorelevanz und Vollständigkeit hinsichtlich der zu prüfenden Felder dynamisch abgedeckt wurden. Die klassische Revisionsaufstellung nach Prüfungsfeldern brachten wir in die Chapter- und Squad-Struktur, die es für cross-funktionale Arbeit brauchte. Unsere Revisionsressourcen und -themen organisierten wir fortan über ein eigenes „Small Room Planning“.

Die neue Organisationsweise brachte große Vorteile: Sie ermöglichte eine höhere Prüffrequenz sowie eine bedarfs- bzw. risikoorientierte Allokation unserer Kapazitäten. Dies ist insbesondere in sich schnell entwickelnden Themen wie z.B. der IT-Sicherheit wichtig, wo die Kapazitäten nach klassischer Arbeitsweise lediglich einen Drei-Jahres-Prüfungszyklus erlaubten. Die klar am Outcome orientierte Arbeitsweise führte überdies zu deutlich mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Revisionsarbeit bei den geprüften Fachbereichen, was wiederum die Akzeptanz und damit den Wirkungsgrad der Internen Revision deutlich steigerte.

Ursprünglich galt die Revision als der Teil des Unternehmens, in dem die wenigsten eine agile Transformation erwartet hätten. Die Erfolge in ausgerechnet diesem Bereich hatten den besonderen Nebeneffekt, dass sie die generelle Akzeptanz agiler Arbeitsweise unternehmensweit steigerte – getreu dem Motto: „Wenn selbst die Interne Revision agil wird, dann ist das überall möglich“.

## Stand nach sechs Jahren agiler Transformation

Nach gut sechs Jahren sukzessiver Transformation werden aktuell alle im Change-Umfeld tätigen IT-Teams Bestandteil eines Tribes, das heißt einer Gruppe, in der mehrere Squads zu einem übergeordneten Team zusammengefasst sind. Konkret sind circa 1.600 Menschen in 15 Tribes organisiert, die jeweils zu etwa einem Drittel aus IT- und zu zwei Dritteln aus Fachkolleginnen und -kollegen bestehen.

Auch wenn es gemeinsame Designvorgaben für diese Tribes gibt, so wurde auch hierbei der Spielraum zur individuellen Adaption der Agilität gegeben. So erlaubt das Tribe-Design neben Squad- und Chapter-Strukturen auch die Integration von Centers of Excellence, die eher klassischere Arbeitsweisen nutzen. Manche Tribes beinhalten bereits sehr cross-funktional gestaltete Squads, während andere sich aus reinen IT- und Fachbereichs-Squads zusammensetzen. Allen gemeinsam ist dabei die

durchgängige Betreuung durch Agile Master sowie durch eine Tribe-Führung, die aus einem Tribe Lead aus dem Fachbereich, einem IT Area Lead sowie einem Tribe Agile Master besteht. Letzterer hat insbesondere die Aufgabe, das Zusammenspiel tribeübergreifend zu sichern und weiterzuentwickeln.

## Zentrale methodische Unterstützung

Um die passende zentrale Unterstützung zu gewährleisten und alle Teams in ihrer Entwicklung zu begleiten, gilt es den evolutionären Fortschritt zu beobachten und zu verstehen. Wir haben sehr lange ohne einen zentralen Roll-out-Plan gearbeitet. Daher ist es hier wichtig, eine Coaching- und keine Top-down-Philosophie zu ermöglichen.

Aus zentraler Sicht sehen wir zum einen auf die agile Aufbauorganisation: den Product Owner aus dem jeweiligen Fachbereich, einen Agile Master aus der Agile Master Area sowie den Chapter Lead als disziplinarischen Vorgesetzten je Berufsgruppe. Zum anderen nehmen wir die Ablauforganisation in den Blick, in der diese drei Personen zusammen mit Experten die Squads ergeben, die wiederum einen Tribe bilden.

Der Schlüssel für unsere erfolgreiche agile Evolutionsreise war und ist die Cross-Funktionalität – also das Zusammenspiel ungleicher Parteien. Dies funktioniert durch Offenheit für die unterschiedlichen Sichtweisen und dadurch, dass an den relevanten Prozessabschnitten Einigkeit über das Zusammenspiel herrscht. Das wiederum gründet auf zwei wesentlichen Einflussfaktoren: Zum einen respektieren wir die Individualität und insbesondere das individuelle Tempo in den Teams. Zum anderen achten wir gemeinsame Prinzipien in der Zusammenarbeit, die sich an relevanten Aspekten von Prozessen und agilen Ritualen zeigen.

Die Phase der „Aligned Autonomy“ mit ihrem offenen Ansatz brachte uns vor allem die Pioniere unserer Transformation, die mutig in unbekanntes Land vorgestoßen sind und wertvolle Erfahrungen für die ganze Organisation sammelten. Unsere Transformation zu „Agile at Scale“ bietet nun den Vorteil, dass wir die Stärken der Agilität wie Adaptionsfähigkeit, Ergebnisorientierung und Geschwindigkeit jenseits der Teamebene gemeinsam im Konzern in einem ungekannten Maßstab für uns nutzen können.

## Der Autor



**Marco Becker**, Executive Director IT Governance, Enablement & Operations, ist seit 2009 für die AXA Konzern AG in Deutschland tätig. Zu seinen Stationen zählten Finanzfunktionen wie das Risiko-Management sowie verschiedene Controlling-Abteilungsleitungen. 2016 übernahm er die Leitung der Internen Revision, die in seiner Zeit agil aufgestellt wurde. Seit 2019 leitet er den Bereich IT Governance, Enablement & Operations mit inzwischen rund 300 Mitarbeitenden.

# Agilität ist der Weg, nicht das Ziel

Von Maïke Gruhn

Überall hört und liest man von Agilität und agilen Organisationsformen. Dabei kommt schnell der Eindruck auf, „jeder sollte eine haben“ – ein bisschen wie „mein Handy, mein Dienstwagen, meine agile Organisation“. Aber Agilität ist kein Selbstzweck. Allerdings: zu prüfen, welchen Mehrwert agile Organisationsformen für ein Unternehmen haben, ist ein guter Anfang. Denn oft ist Agilität der Ausgangspunkt für eine tiefgreifende Veränderung.

Mit ihrer 202-jährigen Geschichte ist die Gothaer ein stabiles und verlässliches Unternehmen. Das ist auch gut so, denn Sicherheit ist unser Kerngeschäft. Auf den ersten Blick mag so ein solider Traditionsversicherer nicht gerade wie ein Paradebeispiel für Veränderungsfähigkeit wirken. Doch das täuscht: Denn um so lange Zeit am Markt zu bestehen, muss man sich auf Veränderungen einstellen können. Heute ist das wichtiger denn je.

Als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit und eher mittelgroßer Konzern, der seinen Fokus auf den deutschen Markt legt, haben wir einige Vorteile, was Veränderungsfähigkeit angeht:

das Team zunächst ein Organisationsmodell entwickelt, das zu unserem Unternehmen passt. Außerdem haben die Kolleginnen und Kollegen von Anfang an agil zusammengearbeitet. So konnten sie alles, was wir ins Unternehmen bringen wollten, selbst ausprobieren. Inzwischen haben sie eine Reihe von Geschäftsfeldern und Teams auf ihrem Weg in die agile Zusammenarbeit begleitet.

Ein wichtiger Startpunkt dabei ist für uns die cross-funktionale Zusammensetzung von Teams. Wenn es zum Beispiel darum geht, Produkte oder Anwendungen zu entwickeln, hat es enorme Vorteile, die richtigen Menschen und Fähigkeiten aus

selbstorganisiert zu arbeiten. Dadurch können die Teammitglieder ihre Fähigkeiten und ihre Stärken besser einbringen. Außerdem sind sie bei jedem Entwicklungsschritt im Wertstrom involviert. Das bewirkt auch einen Wandel in den Köpfen. Es entsteht ein umfassendes Verantwortungsgefühl: bei jedem einzelnen, in den Teams und dem gesamten Wertstrom.

In klassischen Hierarchien reicht die Verantwortung oft nur bis zum Übergabepunkt an den nächsten Bearbeiter oder Bereich: Bis hierhin ist es meine Verantwortung, ab da deine. Dies kann für den einzelnen den Blick auf das große Ganze verstellen, sei es auf ein Produkt, ein System oder eine Anwendung. Wenn dagegen alle die Verantwortung Ende-zu-Ende gemeinsam übernehmen, weiten sich die Perspektiven, und der Fokus liegt auf dem Ermöglichen des angestrebten Ziels: die besten Lösungen für die Kunden zu schaffen.

## Neue Form der Führung

Die neue Art der Zusammenarbeit erfordert eine neue Form der Führung. Ob in einem einzelnen, selbst-organisierten Team oder in einem übergreifenden Wertstrom: Führung ist immer notwendig. Sie gibt den Rahmen vor, priorisiert Anforderungen, sorgt für Transparenz, misst den Erfolg und vieles mehr. In einer klassischen Linienorganisation ist für diese Aufgaben eine Führungskraft zuständig. In unseren Wertströmen und ihren Teams teilen wir einzelne Bausteine der Führungsrolle auf mehrere Menschen auf. Das sorgt für einen stärkeren Fokus auf die jeweiligen Aufgaben.

Weiterer Vorteil: Es haben mehr Menschen die Möglichkeit, Führung zu übernehmen, auch abseits einer hierarchisch-disziplinarischen Verantwortung. Das stärkt die Mitarbeitenden und eröffnet neue Entwicklungsperspektiven. Gleichzeitig bleiben Führungskräfte auch in unseren Wertströmen wichtig. Nur ihre Rolle verändert sich: Sie werden stärker zu Enablers und Coaches, die die Fähigkeiten der Mitarbeitenden fördern und deren persönliche Weiterentwicklung unterstützen.

Diese Elemente unserer agilen Zusammenarbeit sind eine Momentaufnahme und kein festes Modell für die nächsten 202 Jahre. Die agile Organisation verändert sich mit jeder Erfahrung beim Ausprobieren und Weiterentwickeln. So finden wir heraus, was funktioniert und was nicht. Agilität bedeutet für uns, nie stehen zu bleiben. Sie ist der Weg – nicht das Ziel.



Gothaer Versicherung: Die vier Elemente der agilen Zusammenarbeit.

Grafik: Gothaer

Wir sind nur unseren Mitgliedern verpflichtet. Wir haben keine komplizierten Strukturen, kurz gesagt: Wir sind nicht „zu groß“. So können wir Neues leichter ausprobieren. Und wenn es nicht funktioniert, machen wir es einfach anders.

Wie alle Versicherungen stehen wir vor Herausforderungen: Digitalisierung, Wandel der Kundenbedürfnisse, Kostendruck, Wettbewerb um Talente. In klassischen, nach Funktionen geordneten Strukturen sind die aktuellen und künftigen Fragen nur schwer zu beantworten. Daher haben wir bereits vor einigen Jahren damit begonnen, agile Organisationsformen auszuprobieren.

## Die richtigen Menschen zusammenbringen

Wie viele andere auch haben wir als Unternehmen zunächst über die IT-Entwicklung Erfahrungen mit agilen Methoden gemacht. Doch Methoden allein greifen zu kurz: Unsere agile Organisation braucht mehr als das. Um uns diesen Fragestellungen zu nähern, haben wir vor vier Jahren das „Team agile Organisation“ gegründet. Wir wollten unseren eigenen Weg in der Gothaer finden. Deshalb hat

unterschiedlichen Bereichen zusammenzubringen. Denn durch cross-funktionale Teams können wir nun schneller auf Neuerungen reagieren und rasch durchdachte Lösungen schaffen. In klassischen Linienorganisationen geht dagegen häufig viel Zeit damit verloren, Ressourcen und Zuständigkeiten zu klären. Außerdem verschenken wir hier oft die Chance auf kreativere Lösungen. Denn sie entstehen gerade durch die Diversität, durch verschiedene Fähigkeiten und Sichtweisen, gebündelt in einem Team. In unseren Geschäftsfeldern arbeiten deshalb Menschen mit unterschiedlichen Expertisen und Perspektiven zusammen. In der Gothaer nennen wir diese cross-funktionalen Zusammenschlüsse Wertströme.

## Eigenverantwortlich und selbstorganisiert

Die rein organisatorische Maßnahme, die richtigen Menschen zusammenzubringen, ist aber nur ein Teil der Veränderung. Für uns geht es auch darum, die Zusammenarbeit neu aufzustellen. In den Wertströmen haben die Teams die Möglichkeit, viel stärker als in der klassischen Organisation

## Die Autorin



**Maïke Gruhn** ist seit 2002 bei der Gothaer Versicherung in verschiedenen Führungsfunktionen mit Fokus auf Produktentwicklung beschäftigt. Seit 2020 leitet sie die Konzernentwicklung und gestaltet in der Rolle als Chief Transformation Officer gemeinsam mit dem „Team agile Transformation“ die Veränderung der Gothaer.

# Vorbereitet sein auf den Versicherungsfall – mit New Work und agilen Methoden

Von Prof. Dr. Sabrina Schell

Die Zeiten sind unsicher, dynamisch und komplex – gerade auch für die Versicherungsbranche. Unternehmen müssen sich so aufstellen, dass sie in der Lage sind, nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern auch nach vorne zu blicken und Innovationen voranzutreiben. „Ambidextrie“ heißt hier die Herausforderung, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wesentliche Grundlagen hierfür sind Agilität und New Work.

Nicht erst seit der Covid-19-Pandemie ist deutlich geworden: Die Welt steht an einem Wendepunkt. Viel beschrieben wird insbesondere die VUCA-Welt, eine Welt, die sich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität auszeichnet. Da können unerwartete Situationen auf Unternehmen zukommen, mit denen man vorher nicht rechnen konnte. Das Gesundheitswesen und damit auch Versicherungen waren überdurchschnittlich belastet und mussten kurzfristig reagieren. Es ist davon auszugehen, dass solche Situationen zukünftig öfter auf uns zukommen werden.

Unterdessen erleben Konzepte wie „New Work“ und „Agilität“ einen Hype – was auf den ersten Blick verwundert. New Work, ein Konzept, welches eine Gestaltung von Arbeit beschreibt, die dem Menschen mehr gibt als sie nimmt, wurde von Frithjof Bergmann schon 1976 entwickelt. Auch Agilität und insbesondere agile Methoden kennen wir schon seit den 1960er Jahren, und das agile Manifest als Grundlage für das heutige Verständnis von Agilität ist auch schon über 20 Jahre alt. Seine Grundsätze jedoch sind passender denn je:

- **Individuen und Interaktionen** sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software** ist wichtiger als umfassende Dokumentationen
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- **Reagieren auf Veränderung** ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Der Mensch rückt zunehmend in den Vordergrund in der sogenannten neuen Arbeitswelt. Im Recruiting richtet sich das Augenmerk mehr auf Einstellung und Werte als auf die Fachkompetenzen, die natürlich weiterhin wichtig bleiben. Mitarbeiter:innen in der Personalentwicklung werden zum Beziehungsmanager und Coach. Während man früher Projekte nach dem Wasserfall-Modell durchgeführt hat, werden jetzt eher kleine Prototypen entwickelt, um schneller zu einer Produktreife zu kommen.

Das geht auch im Dienstleistungssektor. Anstelle des großen Beratungsprojekts werden kleinere Teilprojekte verkauft und mit dem Kunden gemeinsam Weiterentwicklungen vorangetrieben. Der Kunde steht im Vordergrund, selbst Hochschulen sehen ihre Studierenden teilweise als Kund:innen an: Es ist eine generelle Kundenzentrierung in

der Gesellschaft zu beobachten, was sich auch auf den Umgang mit Arbeitnehmer:innen auswirkt. Arbeitgeber:innen werden ein Umfeld schaffen müssen, in dem Mitarbeitende gerne arbeiten und auch in der Lage sind, agil und flexibel zu handeln. Das betrifft alle Branchen – und insbesondere der Kampf um IT-ler wird hart.

## Die Herausforderung der Ambidextrie

In diesen unsicheren Zeiten bleibt als Grundvoraussetzung bestehen, dass Menschen und Organisationen in der Lage sind, auf Veränderungen zu reagieren – auch in stabilen Branchen wie der Versicherungsbranche. Es kommt auf die sogenannte Ambidextrie, die „Beidhändigkeit“ von Unternehmen, an: Auf der einen Seite müssen sie in der Lage sein, Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) zu betreiben und so ihr Kerngeschäft weiter zu stärken. Auf der anderen Seite gilt es durch Exploration (Erkundung von Neuem) vor allem Innovationen voranzutreiben. Nur durch die Kombination von beidem ist und bleibt ein Unternehmen wandelbar und anpassungsfähig.

Die Forderung der Ambidextrie beinhaltet damit sowohl die Wahrnehmung des gegenwärtigen Augenblicks als auch eine Zukunftsorientierung. In einer Organisation, die offen für neue Führungsformen wie zum Beispiel die situative Führung ist, bei der Menschen je nach Situation und Problem in die Führungsverantwortung gehen – also nicht aufgrund ihrer formalen Position, sondern aufgrund ihrer Kompetenz in dem Moment – können mehr Mitarbeiter:innen Verantwortung übernehmen. Menschen werden in solchen Organisationen ganzheitlich eingebunden, was vor allem dann funktioniert, wenn darauf vertraut wird, dass alle Organisationsmitglieder die Veränderungen in der Umwelt wahrnehmen und vernetzt darauf reagieren wollen und können. So kann Schwarmintelligenz genutzt und gezielt eingesetzt werden, was gerade bei unvorhersehbaren Veränderungen besonders wichtig sein kann.

## Ein Blick in die Glaskugel

Was die Zukunft bringen wird? Das bleibt ein Blick in die Glaskugel, aber einige Trends kündigen sich für alle Branchen an.

**Trend 1: Die digitale Transformation setzt sich weiter fort.** Die Innovationszyklen sind in den letz-

ten Jahrzehnten immer kürzer geworden – und es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt. Im Bereich der Digitalisierung, in dem noch lange nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind, werden sich auch Arbeitsplätze verändern. Im Bankensektor rechnet man mit bis zu 30 Prozent weniger Mitarbeiter:innen in den nächsten zehn Jahren. Auch die Versicherungsbranche kann und sollte sich langfristig auf Änderungen vorbereiten, indem Mitarbeiter:innen geschult und weiterentwickelt werden.

**Trend 2: Unternehmen werden Begegnungsorten.** Die Corona-Pandemie hat einen großen Teil der Arbeitnehmer:innen ins Home-Office geschickt und damit hybrides Arbeiten und virtuelle Teams erzwungen. Nun stehen viele Unternehmen vor der Frage, wie sich das Büro der Zukunft gestalten wird. Wird es dieses überhaupt geben? Die Antwort lautet: Ja. Der Mensch ist ein soziales Wesen und möchte Beziehungen und Interaktion. Das Büro der Zukunft wird also ein Ort, an dem sich Menschen begegnen, kollaborieren und kreativ zusammenarbeiten. Hochkonzentrierte Arbeit findet hingegen eher im Home Office statt. Wenn dies aber nicht möglich ist, bleibt es weiterhin Aufgabe des Arbeitgebers, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen gute Arbeit möglich ist, zum Beispiel durch spezielle Ruhezeiten oder Rückzugsorte.

**Trend 3: Resilienz als Zukunftsskill.** Resiliente Unternehmen verfügen über die Fähigkeit, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und sich negativen äußeren Einflüssen anzupassen. Es ist davon auszugehen, dass nicht nur die Innovationszyklen sondern auch die Zeitspannen zwischen den Krisen immer kürzer werden. Die Resilienz kann gestärkt werden durch eine Kultur, die kontinuierliches Lernen fördert, Fehler zulässt und durchlässig ist für neue Ideen auf allen Hierarchiestufen.

Die Zukunft bleibt ungewiss. Deshalb kann es auch nicht eine vorgefertigte Lösung für alle Unternehmen und auch innerhalb eines Unternehmens nicht für alle Abteilungen geben. Anspruch sollte es sein, Arbeit so organisieren, dass sie dem Menschen mehr gibt als nimmt. Dafür braucht es flexible und anpassungsfähige Lösungen, die immer wieder einer Prüfung unterzogen werden. Und es braucht Menschen, die miteinander agieren und im Mittelpunkt der Entwicklung stehen. Das ist der zentrale Erfolgsfaktor, um in eine Zukunft zu gehen, in der wir gut und gerne leben und arbeiten.

## Die Autorin



**Prof. Dr. Sabrina Schell** ist Forschungsprofessorin an der Berner Fachhochschule am Institut für New Work. Ihre Forschung und Lehre beschäftigt sich mit neuen Organisationsformen, Leadership und der Gestaltung von nachhaltigen und zukunftsorientierten Arbeitsplätzen.