

Danke IT!

Im Zuge der Digitalisierung transformieren momentan alle Versicherungsunternehmen ihre Organisationen was das Zeug herhält. Prozesse und Strukturen werden angepasst – auch an die IT wagt man sich heran. Manchmal vorsichtig, manchmal mutig und disruptiv. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu, Versicherungsprodukte werden immer komplexer und sollen gleichzeitig maximal flexibel bleiben. Kunden wollen digitaler kommunizieren, Kooperationen mit Pools und Verbänden machen das Programmieren von geeigneten Schnittstellen alternativlos.

Und nachdem Versicherung eine Dienstleistung ist, sind auch immer Menschen im Spiel. Und das sind nicht nur die, die der Kunde sieht. Heute möchte ich ein Plädoyer für die vielen Mitarbeitenden in der IT halten. Kolleginnen und Kollegen, die oft gefühlt im Verborgenen handeln, unsichtbar in den Konzernen.

Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass man an diese Kollegen immer nur dann denkt, wenn etwas nicht funktioniert:

„Schon wieder sind die Rechner ausgefallen. Heute ist das System extrem langsam. Und überhaupt: diese eine Anwendung ist doch viel zu kompliziert völlig am Anwender vorbei. So kann doch kein Mensch arbeiten!“

Erklären können wir das mit einem Modell: das Kano-Modell, entwickelt vom Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokyo.

Es beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Erreichen bestimmter Eigenschaften eines Produktes oder Dienstleistung und der erwarteten Zufriedenheit von Kunden. Aus der Analyse von Kundenwünschen leitete Noriaki Kano ab, dass Kundenanforderungen in unterschiedliche Kategorien einsortiert werden können.

Unter anderem in die Kategorie Basisanforderungen. Man könnte auch Hygienefaktoren sagen. Sind sie vorhanden, steigern sie die Kundenzufriedenheit nicht – sie werden schlichtweg erwartet. Fehlen sie aber, wirkt sich das extrem negativ auf die Zufriedenheit aus.

Das Gegenteil dazu sind Begeisterungsfaktoren – der wesentliche Unterschied ist, dass diese nicht erwartet werden. Insofern löst ihr Fehlen keine Unzufriedenheit aus. Wenn das Unerwartete aber unerwartet kommt, kann sich das extrem positiv auf die Zufriedenheit auswirken.

In meinem vorher erwähnten Beispiel wird eine performante IT offensichtlich als Hygienefaktor vorausgesetzt. Das erklärt die beschriebenen Reaktionen betroffener Kollegen bei IT-Ausfällen und die schnell entstehende Unzufriedenheit.

Ganz deutlich wurde das zu Beginn der Corona-Pandemie: sozusagen von einem Tag auf den anderen mussten Tausende Mitarbeitende gleichzeitig ins Homeoffice umziehen – natürlich mit entsprechender technischer Ausstattung, um von dort aus weiterarbeiten zu können.

Ich war zu dieser Zeit gerade in einem Versicherungskonzern als Berater tätig. Und was soll ich sagen: der Umzug lief auch dort scheinbar reibungslos und die Organisation blieb handlungsfähig. Den Hauptverdienst daran hatte: jawoll, die IT! Die Menschen nämlich im Unternehmen, die man selten sieht und von denen nicht wenige Kollegen glauben, sie sitzen Tag und Nacht in schlecht belüfteten Kellerräumen vor ihren Rechnern, in Strickpullovern, blass und ständig Cola trinkend

Und auch hier hat Kano wieder zugeschlagen: die Mitarbeitenden arbeiteten in ihren Homeoffices weiter. Von Begeisterung ob der neuen Möglichkeiten wenig zu sehen, so zufrieden oder unzufrieden wie vor dem Umzug auch. Hygienefaktor – mehr nicht.

Ich machte damals dem Transformationsteam den Vorschlag, eine Aktion zu probieren.

Wir nannten sie „Danke IT!“.

Die Idee war, kleine Dankes-Videobotschaften aus den Homeoffices zu sammeln – ohne dass die Kollegen der IT das mitbekommen und das dann in Form eines kurzen Filmes als grosses Danke an die IT im firmeneigenen Intranet zu veröffentlichen.

Ich wurde überflutet von Material, authentische und oft auch emotionale Botschaften (*„Danke, dass meine Mama jetzt von zu Hause arbeiten kann“*), die ich anschliessend zu einem dreiminütigen Video zusammenfasste. Und was soll ich sagen: die Überraschung war perfekt! Das Video ging im Unternehmen viral!

IT-Kollegen waren total überrascht, kommentierten mit Freudentränen, bedanken sich ihrerseits für die ausgesprochene Wertschätzung ihrer Kollegen aus dem Unternehmen. Der Beitrag wurde zum unangefochtenen Spitzenreiter in Likes und Kommentaren des ganzen Jahres!

Was ist passiert?

Das Video kam absolut unerwartet und erzeugte sofort Emotionen und eine grosse Zufriedenheit. Begeisterung á la Kano! Die Menschen, die das ganze Jahr mehr oder weniger unsichtbar sind, standen plötzlich im Mittelpunkt der Organisation. In der Zeit danach veränderte sich der Dialog über die Bereichsgrenzen hinweg deutlich. IT – oft als Unternehmen im Unternehmen bezeichnet – war ein sichtbarer Teil des Ganzen geworden!

Wir sehen, was alles in einer Arbeitskultur der Wertschätzung und Augenhöhe entstehen kann. In herausfordernden Zeiten ist es deshalb wichtig, Transparenz zu schaffen, das WIR zu fördern und Emotionen nicht nur zuzulassen, sondern sie zu fördern. Denn Emotionen sind der Treibstoff für Veränderung.

Schon Peter Ferdinand Drucker, ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft und Pionier der modernen Managementlehre bemerkte bereits in den 1940er Jahren treffend: „Culture eats strategy for breakfast.“

Gerade in Zeiten grosser Veränderung, die geprägt sind von Digitalisierung, KI und steigendem Fachkräftemangel ist es ratsam, die Kraft der Unternehmenskultur zu nutzen und diese im Sinne der Strategie stetig weiterzuentwickeln!

Unternehmen investieren Millionen in Strategien und Prozesse – doch wenn die Mitarbeitenden nicht mitziehen, verpufft das Potenzial. Nach über 25 Jahren Erfahrung als Führungskraft weiss ich: Erfolg geht nur mit den Menschen! Deshalb helfe ich Unternehmen, eine Arbeitskultur zu schaffen, die Menschen begeistert und damit nachhaltigen Erfolg sichert. Gemeinsam entwickeln wir eine Kultur, die Vertrauen stärkt, Motivation entfacht und Veränderung als Antrieb versteht.

Aktivieren Sie den entscheidenden Hebel für Ihren Unternehmenserfolg – Ihre Unternehmenskultur!

Autor:

Ralf Wargener

WARGENER LIVE –
Leadership. Inspiration. Values. Experience.