

# AssCompact

01 | 2020 3,80 €

Das Fachmagazin für Risiko- und Kapitalmanagement

## Sonderthemen

- » Haftpflicht für privat
- » Erwartungen 2020

## Prof. Dr. Max Otte

Crash-Prophet: „Die nächste Krise wird richtig heftig!“

## Roland Löscher

Warum es für Change-Prozesse „Helden“ braucht



**„Wir arbeiten intensiv daran,  
die Maklerzufriedenheit  
weiter zu stärken“**

Dr. Angelo O. Rohlf, Mitglied des Vorstands der VHV Versicherungen



## Dieser Change braucht neue Helden

In den Unternehmen der Versicherungswirtschaft finden gravierende Veränderungen statt. Organisationsstrukturen werden geändert, die Digitalisierung vorangetrieben und Hierarchien abgebaut. Die Folge sind Change-Prozesse. Alle Beteiligten stehen unter großem Erfolgs- und Zeitdruck. Es braucht „neue Helden“, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

**D**ie Hauptursache für die mangelnde Effektivität von Change-Prozessen ist, dass die Mitarbeiter die Veränderungen nicht mittragen. Der Sinn, der Nutzen und die konkreten Auswirkungen der Veränderungen auf die eigene Arbeit und die Zukunft der Menschen werden nicht klar und verständlich kommuniziert. Oder die Mitarbeiter haben in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Change-Prozessen gemacht und warten nun erst mal ab. „Das ist die zweite Veränderung in drei Jahren. Da warte ich erst mal ab, ob sich das in Kürze nicht wieder ändert“, höre ich häufig. Die Mitarbeiter wollen nicht wieder unnötig Energie verschwenden. Diese weitverbreiteten Denk- und Verhaltensmuster müssen ernst genommen und vom Management und den Führungskräften erkannt und aufgelöst werden. Dazu sind viele jedoch nicht in der Lage, weil ihnen die notwendigen Analyse- und Coachingkompetenzen fehlen. Sie befürchten Widerstände und Emotionen, mit denen sie nicht umgehen können oder wollen: „Ich kann doch nicht mit jedem Mitarbeiter so intensiv reden; dafür habe ich keine Zeit“, heißt es dann.

### Die Illusion der Lösung

Viele suchen die Lösung in effizienteren Arbeits-, Organisations- und Zeitmanagementmethoden, um das wachsende Arbeitspensum zu bewältigen. Doch das führt meiner Erfahrung nach nur zu einer kurzfristigen Verbesserung, denn danach folgen weitere Projekte und Aufgaben und die Mitarbeiter arbeiten dann noch mehr, noch länger und über die eigene

Schmerzgrenze hinaus. Deshalb treffe ich in meiner Arbeit als Berater und Coach auf immer mehr Menschen, die sich unter permanentem Druck, gestresst und getrieben fühlen. Die Zahl der Führungskräfte, Verkäufer und Mitarbeiter, die an Burnout erkranken, nimmt ständig zu – und sie werden immer jünger. Sie finden keine wirkliche Lösung, denn sie suchen am falschen Ort.

### Selbstentwicklung: Besser Führen ohne Führen

Neben der Verantwortung des Managements, die Menschen mehr in den Mittelpunkt der Veränderungsprozesse zu stellen, sehe ich auch eine Selbstverantwortung bei den Führungskräften und Mitarbeitern. Um mein Bild des Tornados aufzugreifen: Die Veränderungen werden in der Zukunft nicht weniger, sondern sie werden zunehmen und auch die Intensität wird weiter steigen. Es hilft nicht, den Veränderungstornados entfliehen oder sie aussitzen zu wollen. Denken Sie nur mal an das Angstthema der Digitalisierung. Sie hat

und wird die Versicherungsunternehmen, die Vertriebe und die Maklerbüros fundamental verändern – mit allen Vor- und Nachteilen für die Organisationen und die Menschen, die darin arbeiten. Das macht den Menschen Angst und lähmt natürlich die Bereitschaft zur Veränderung. Deshalb geht es darum, wie sich der Einzelne positiv einstellen kann und lernt, konstruktiv damit umzugehen. Und es geht um den Schutz der persönlichen Identität sowie der körperlichen und geistigen Gesundheit. Denn wenn sich die Menschen in ihrer Arbeit verlieren, dann verlieren die Unternehmen die Menschen. Das muss und kann verhindert werden.

### Die Möglich-Macher-Strategie

Gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte erwarten heute von einem Unternehmen, dass es ihnen ganzheitliche und sinnreiche Erfahrungen ermöglicht. Die Hauptaufgabe des Managers besteht darin, ein produktives Umfeld für Innovationen, Kreativität, Motivation und persönliche Entwicklung zu schaffen. Dieser Manager der neuen Generation ist ein Möglich-Macher und Selbst-Entwickler. Er ermöglicht seinen Mitarbeitern – aus sich selbst heraus – Ziele zu erreichen, erfolgreich und erfüllt zu sein. Persönlich geht es bei diesem neuen Helden mehr um das „To-be“ als um die „Todoros“. Es stehen SEIN-Qualitäten im Fokus, wie zum Beispiel „klar SEIN“, „souverän SEIN“, „bewusst SEIN“, „empathisch SEIN“ und auch „in Balance SEIN“. Deshalb verfügen diese Manager nicht nur über eine „To-do-Liste“, sondern auch über eine „To-be-Liste“.

Dazu brauchen wir einen neuen Manager- und Führungskraftentypus. Der alte Held, der mit wehender Fahne vorausgeht und versucht, mit Ansagen, Entschlossenheit oder einem Mix aus extrinsischer Motivation und Druck die Mitarbeiter für die Unternehmens- bzw. Teamziele zu gewinnen, hat ausgedient. Diese Zeit braucht neue Helden!

### Der neue Held

Wenn wir an einen „Helden“ denken, dann verbinden das die meisten mit Feuerwehrleuten, Notärzten oder Piloten, die unter schwierigsten Bedingun-

gen und oftmals unter Einsatz ihres eigenen Lebens Menschen retten. Alle diese Helden retten die Welt, das Leben, die Gesundheit und die Zukunft von Menschen. Wir bewundern diese Menschen, weil wir selbst in uns eine tiefe Sehnsucht spüren, auch ein Held zu sein.

Für mich gibt es noch eine zweite Art von Helden. Das sind die Helden, die eine Reise nach innen, also zu sich selbst, antreten. Sie wollen nicht länger im Hamsterrad und Opfer der „alltäglichen Tornados“ sein. Sie wollen erfahren und lernen, wie sie die ständigen Veränderungen nicht nur meistern, sondern wie sie gesund und vital bleiben und gleichzeitig selbstbewusst, erfolgreich und stärker daraus hervorgehen. Diese Menschen haben gelernt, dass sie eine echte nachhaltige Lösung in sich selbst finden – in ihrem Denken, Fühlen und Handeln, ihrer Empathie sowie in ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie sind für mich die neuen Helden. Diese neuen Helden brauchen wir in den Unternehmen, insbesondere im Management, um aus den vielfältigen Herausforderungen neue Chancen zu kreieren.

### Can-do-Coaching für die Heldenreise

Dieser neue Führungskräfte-Typ muss und kann entwickelt werden. Mit Can-do-Coaching bekommen sie die Strategien, Methoden und Instrumente an die Hand, um die eigenen Denk- und Verhaltensstrukturen, aber auch die ihrer Mitarbeiter zu reflektieren, zu überprüfen und nachhaltig sowie zielgerichtet den sich verändernden Bedingungen anzupassen. Diese innovative Art des Coachings verbindet auf besondere Weise die neuesten Erkenntnisse aus der Verhaltenspsychologie und der Hirnforschung mit einem kontextualen, ressourcen-zentrierten und systemischen Coaching. Mit diesen Fähigkeiten werden der Change und die Heldenreise gelingen. ■

### Das Buch zum Thema

Roland Löscher zeigt in seinem Buch „IM AUGEN DES TORNADOS – wie du zum Helden deines Lebens wirst“ die sieben Stationen der persönlichen Heldenreise und gibt dem Leser hilfreiche Werkzeuge für ihr Gelingen.



### Von Roland Löscher

Der Experte für Vertrieb und Veränderungsprozesse berät Unternehmen und Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Sport und Gesellschaft. Dazu verbindet er seine Vertriebsexpertise mit systemischen Coachingansätzen. An der LCC Akademie (LÖSCHER Coaching | Consulting) bildet er Führungskräfte und Verkäufer aus. Weitere Informationen unter: [www.rolandloescher.com](http://www.rolandloescher.com)

