

Prof. Dr. Matthias Beenken / Prof. Dr. Margret Borchert / Tobias Vögele

Agilität als Herausforderung für das Personalmanagement

Versicherungsunternehmen wollen kundenzentrierter, schneller und flexibler werden. Gleichzeitig müssen zahlreiche regulatorische Anforderungen regelgerecht und korrekt erledigt werden. Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Personalstruktur müssen beides erfüllen.

Seit einigen Jahren passen immer mehr Versicherungsunternehmen ihre Organisationsstrukturen an, so auch die Signal Iduna Gruppe im Rahmen ihres Transformationsprogramms, einem von mehreren Aspekten aus der Strategie „Vision 2023“. Ziel ist eine gesamthafte Agilisierung. Ursprünglich stammt die Idee aus der Softwareentwicklung und dem Projektmanagement, um Nachteile des traditionellen Wasserfallmodells zu überwinden. Dazu gehören die Trägheit der Prozesse, eine zu geringe Ausrichtung an Kundenbedürfnissen, fehlende Kreativität und die Gefahr, dass die Kosten aus dem Ruder laufen, was sich am Ende auf den Preis und damit die Attraktivität der Produkte auswirkt und damit erfolgsentscheidend ist.

Das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ formulierte relative Vorrangverhältnisse von Prämissen bei der Entwicklung. Im Ergebnis führen diese zu einer intensiven Interaktion, dem frühzeitigen Entwickeln von Probeanwendungen und der iterativen Verbesserung gemeinsam mit dem Kunden und der schnellen Reaktion auf neue Anforderungen.¹

Zwei grundlegend unterschiedliche Anforderungen

Im Versicherungsunternehmen gibt es zwei sehr verschiedenartige Anforderungen. Teile eines Versicherungsunternehmens beschäftigen sich mit dem Vertrieb von Versicherungen. Dieser beginnt mit der Produktentwicklung, setzt sich über die Vertriebsstrategie bis hin zur operativen Umsetzung von Angebot, Beratung, Verkauf und Mitwirkung bei der Vertragserfüllung (vgl. § 1a VVG) fort. Dass in diesen Bereichen eine hohe Kundenzentrierung und Geschwindigkeit in der Umsetzung von Kundenanforderungen einen Erfolgsfaktor darstellt, liegt auf der Hand.

Andererseits gibt es Bereiche, die geradezu entgegengesetzt regelbasiert die zahlreichen Anforderungen an die Gover-

nance eines Versicherers umzusetzen haben. Dabei geht es um die Rechnungslegung, die Erfüllung der Solvabilitätsvorgaben und vielfältiger Berichtspflichten vor allem an die Aufsichtsbehörden. In diesen Bereichen spielen weder Kundenzentrierung noch Flexibilität eine vorrangige Rolle, sondern die Compliance und Regelkonformität der Entscheidungs- und Berichtsprozesse.

Selbst der zuvor geschilderte Vertrieb unterliegt zunehmenden Regelungen, wie die Beispiele Produktfreigabeverfahren, Informations- und Beratungspflichten oder die stark verrechtliche Vorgehensweise bei der Schaden- und Leistungsregulierung zeigen. Die Spielräume für Kundenzentrierung und flexibler Ausschöpfung von Marktpotenzialen sind in den letzten Jahren eher kleiner geworden, die Erwartungen der Kunden, vor allem an den Service, jedoch gestiegen.

Es besteht demnach ein Spannungsfeld, dass sich immer schon in Versicherungsunternehmen zeigte. Die Agilisierung der hierfür geeigneten Bereiche intensiviert dieses Spannungsverhältnis möglicherweise – es kann ein „Unternehmen der zwei Geschwindigkeiten“ entstehen. Sie kann aber auch helfen, das Dilemma aufzulösen; zum Wohle der Kunden und damit zum Wohle des Unternehmens.

Agiles Mindset

Die Agilisierung einer Organisation vollzieht sich indessen nicht allein durch die Anwendung agiler „Spielregeln“. Vielmehr bedarf es eines diversen und damit unter anderem auch agilen Mindsets der Organisation, also zumeist einer tiefgreifenden und nachhaltigen Kulturveränderung. Dafür sind die Etablierung agiler Werte und Prinzipien ebenso wie Verhaltensweisen und Methoden wichtig.² Äußere Zeichen sind, dass keine festen Arbeitsplätze oder starre Zuordnungen zu Bereichen mehr bestehen, sondern be-

reichsübergreifend kooperiert, crossfunktionale Teams entsprechend den zuvor identifizierten Bedarfen und festgelegten Prioritäten gebildet und sehr intensiv kommuniziert und interagiert wird.³ Die Teams organisieren und verantworten sich selbst, nutzen dabei jedoch ein Toolset an agilen Methoden.⁴ Auch in einer agilen Arbeitsumgebung findet Führung statt, die sich jedoch nicht in traditionellen Hierarchien mit mehreren Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung vollzieht. Agile Führungskräfte haben viel stärker moderierende und koordinierende Aufgaben.

Eine Agilisierung löst möglicherweise Veränderungsbedarf an der qualitativen Personalstruktur aus. Gleichzeitig kann sie auch eine Entwicklungsperspektive für Mitarbeitende bieten, die eine größere Arbeitszufriedenheit durch vermehrte Autonomie des Arbeitens erleben wollen.⁵ Umgekehrt wäre es jedoch von Nachteil, wenn sich die in traditionellen Hierarchien und Aufgabenstellungen verbleibenden Mitarbeitenden benachteiligt fühlen.

Die gesamte Transformation stellt deshalb eine schwierige Herausforderung für das Personalmanagement dar und verlangt Fingerspitzengefühl, um die Balance zwischen tradierten Strukturen und Systemen und der „neuen Welt“ zu halten. Mögliche, kritische Folgen einer Agilisierung können eine wachsende Veränderungsmüdigkeit in der Belegschaft sein. In einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt wäre es zudem von Nachteil, wenn die Wechselbereitschaft steigt, weil die Mitarbeiterbindung abnimmt.

Prof. Dr. Matthias Beenken

Fachhochschule Dortmund

Prof. Dr. Margret Borchert

Universität Duisburg-Essen

Tobias Vögele

Bereichsleiter Personalwesen, Signal Iduna Gruppe

Tabelle 1: Soziodemografische Merkmale der Stichprobe

Merkmal	Beschreibung	Wert/Anteil
Alter	Mittelwert	48,8 Jahre
Tätigkeit beim derzeitigen Unternehmen	Mittelwert	22,1 Jahre
Geschlecht	Weiblich	46,5%
	Männlich	53,5%
Höchster Bildungsabschluss nach Europäischem Qualifikationsrahmen (Stufe)	(3) Mittlerer Schulabschluss	7,5%
	(4) Ausbildung, Hochschulzugangsberechtigung	52,8%
	(6) Bachelor	7,1%
	(7) Master, Diplom	30,0%
Beschäftigungsart	(8) Promotion	2,6%
	Vollzeit	77,0%
Beschäftigungsumfang	Teilzeit	23,0%
	Durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit	36,7 Stunden
Durchschnittliche Beschäftigungsort	tatsächliche Arbeitszeit	39,4 Stunden
Position im Unternehmen	Durchschnittlicher Anteil Homeoffice-Tätigkeit	62,8%
Art der Arbeitsumgebung	Anteil Führungskraft	14,9%
	Agile Tätigkeit	35,5%
Stichprobengröße	Traditionelle Tätigkeit	64,5%
	N	282 Personen

Befragung von agilen und traditionellen Beschäftigten

Nachdem bereits 2021 im Rahmen eines Forschungsprojekts der Universität Duisburg-Essen in Kooperation mit der Fachhochschule Dortmund die Auswirkungen der Corona-Pandemie und des zunehmenden Wechsels zum mobilen Arbeiten am Beispiel der Beschäftigten der Signal Iduna Gruppe untersucht werden konnte⁶, wurde in einer erneuten Untersuchung die agile Transformation in den Mittelpunkt gestellt. Die Forschungsfrage lautete, ob die Agilisierung negative Folgen für die Veränderungsbereitschaft und für die Bindung der Mitarbeitenden hat.

Dazu wurden Beschäftigte der Signal Iduna Gruppe in zwei Wellen online befragt. Insgesamt 282 Beschäftigte haben

an beiden Befragungswellen teilgenommen und wurden in die Stichprobe für die Untersuchung aufgenommen. Diese Befragten weisen mit 49 Jahren ein etwas höheres Durchschnittsalter als im Branchendurchschnitt, ein etwas höheres Ausbildungsniveau und einen leicht überdurchschnittlichen Anteil an Führungskräften auf. Der Frauenanteil sowie der Anteil der Teilzeitkräfte sind jeweils nahe am Branchendurchschnitt.⁷

In der Stichprobe sind gut ein Drittel agile und knapp zwei Drittel traditionelle Beschäftigte vertreten, was ungefähr der tatsächlichen Aufteilung im Unternehmen entspricht. Hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale ergeben sich keine signifikanten Gruppenunterschiede zwischen agilen und traditionellen Beschäftigten.

Untersuchungsmodell

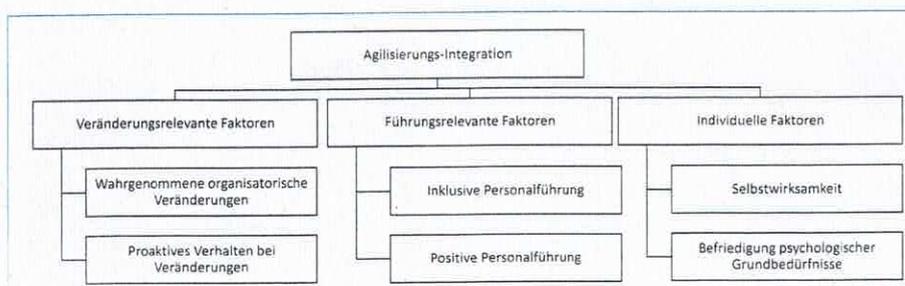
Der Untersuchung lag ein Modell zugrunde, das hier als „Agilisierungs-Integration“ bezeichnet wird (s. Abb. 1). Es umfasst veränderungsrelevante, führungsrelevante und individuelle Faktoren.

Die veränderungsrelevanten Faktoren enthalten zwei Dimensionen. In der Dimension „Wahrgenommene organisationale Veränderungen“ wurde durch Zustimmung zu verschiedenen Aussagen gemessen, inwieweit laufende, geplante oder grundlegende Veränderungen beobachtet werden. Die Dimension „Proaktives Verhalten bei Veränderungen“ setzt sich aus verschiedenen Aussagen zusammen, in denen es um die eigene Rolle und Reaktion auf eine sich verändernde Umwelt ging, unter anderem, ob Zielerfüllungsbeiträge und Vorschläge geleistet werden.

Die führungsrelevanten Faktoren setzen sich ebenfalls aus zwei Dimensionen zusammen. In der Dimension „Inklusive Personalführung“ wird gemessen, inwieweit Gruppenmitglieder unterstützt, Gerechtigkeit sichergestellt, Entscheidungsfindungen geteilt, Ermutigung zur vielfältigen Teilhabe und Hilfe zur vollständigen Mitarbeit geleistet werden. Die Dimension „Positive Personalführung“ repräsentiert ein aktives, lobendes und helfendes Verhalten der Führungskraft.

Die individuellen Faktoren umfassen ebenfalls zwei Dimensionen. Die Dimension „Selbstwirksamkeit“ wird durch verschiedene Aussagen gemessen, die das Selbstvertrauen repräsentieren. Die Dimension „Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse“ schließlich basiert auf den Indikatoren Autonomie als dem Gefühl einer Entscheidungsfreiheit, Stärke der Bindung an die Menschen, mit denen die Befragten zu tun haben, und dem Kompetenzvertrauen.

Abbildung 1: Modell der Agilisierungs-Integration



Weniger Veränderung und mehr Lob

Die Befragten zeigen überwiegend mittlere, im Bereich individuelle Faktoren hohe Werte auf (s. Abb. 2 und 3). Vergleichsweise größere Anteile kritischer Äußerungen gibt es in der Dimension „Wahrgenommener organisationale Veränderungen“ sowie bei der „Positiven Personalführung“. Jeweils gut ein Viertel der Befragten scheint zu viele organisatio-

nale Veränderungen zu sehen sowie Lob und Ermunterung von ihren Führungskräften zu vermissen.

In der Befragung wurde außerdem gemessen, ob die Mitarbeitenden infolge der Agilisierung veränderungsmüde geworden sind. Tatsächlich kann man bei gut einem Drittel der Befragten eine hohe Veränderungsmüdigkeit beobachten. Daraus resultiert allerdings keine auffallend hohe Wechselbereitschaft, im Gegenteil. Sechs von zehn Befragten zeigen kein Interesse daran, den Arbeitgeber zu wechseln. Schließlich wurde das „Organisationale Commitment“ gemessen. Gemessen wurde dieses mittels einer Batterie von Aussagen rund um die Stärke der Bindung an das Unternehmen. Das organisationale Commitment ist überwiegend mittelstark ausgeprägt (s. Abb. 4).

Zusammenfassend bedeuten diese Ergebnisse für das Personalmanagement, ein Augenmerk auf die Folgen der organisationalen Veränderungen und der Bindung an das Unternehmen zu richten. Bisher schlägt das Tempo der Veränderungen nicht in eine kritisch hohe Wechselbereitschaft um. Das überrascht auch insofern nicht, als die große Mehrheit der Mitarbeitenden bereits vor der Agilisierung im Unternehmen beschäftigt waren und nicht anzunehmen ist, dass diese sich mit Beginn der Agilisierung grundlegend verändern, sondern sich weiterhin an das Unternehmen gebunden sehen. Bei dienstjüngeren Mitarbeitenden, die das Unternehmen von vornherein als agilisiert kennenlernen, kann das unter Umständen anders sein. Auch sind bislang nur ein Drittel der Befragten unmittelbar selbst von der Agilisierung betroffen.

Ziel des Personalmanagements muss es sein, das organisationale Commitment zu stärken. Die Agilisierung von Teilen des Unternehmens sollte sich positiv auf die Bindung und auf die Überzeugung auswirken, dass das Unternehmen dadurch seine Zukunft sichert.

Proaktiverer Umgang mit Veränderungen

Eine weitere, interessante Frage ist, ob „agile Mitarbeitende“ anders auf Veränderungen reagieren und andere Ausprägungen organisationaler und individueller Faktoren ausgesetzt sind, sowie ob sie hierauf mit einer anderen Bindung reagie-

Abbildung 2: Modellbeschreibung Agilisierungs-Integration – Konstrukte des Modells

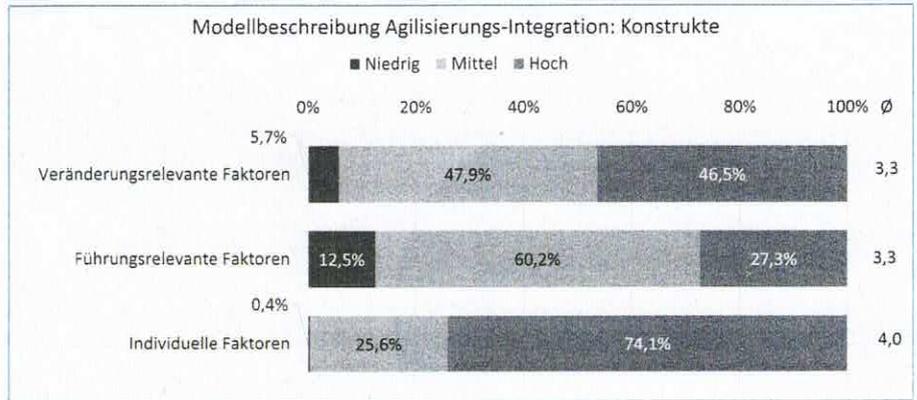


Abbildung 3: Modellbeschreibung Agilisierungs-Integration – Dimensionen des Modells

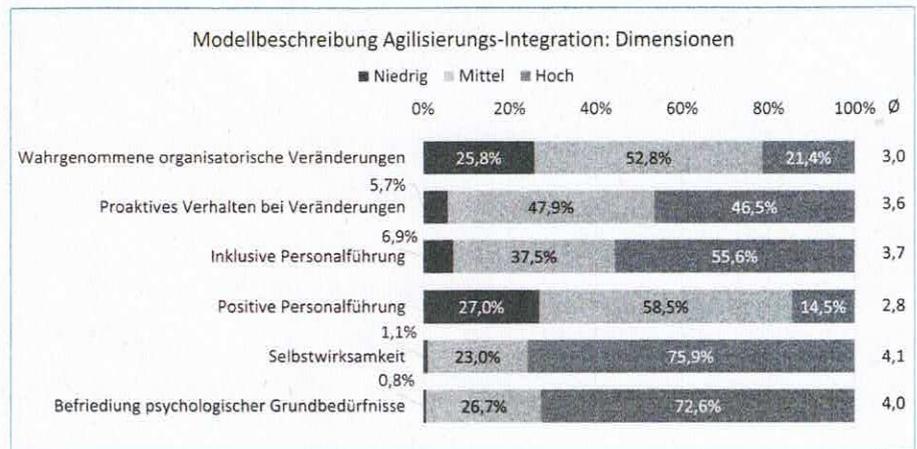
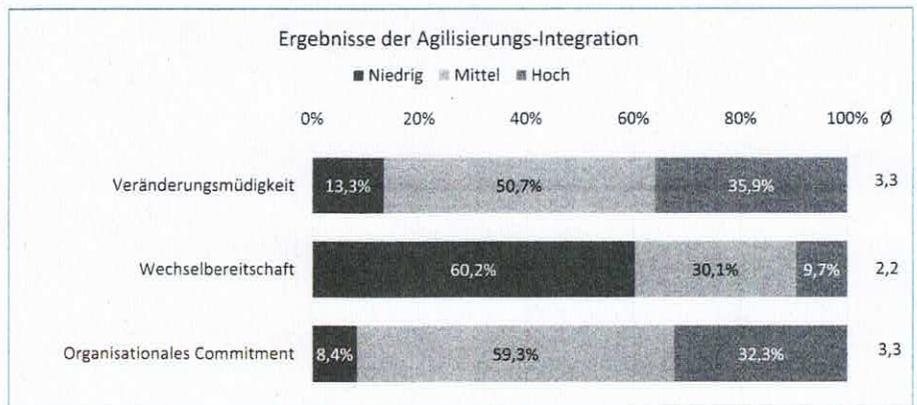


Abbildung 4: Ergebnisse der Agilisierungs-Integration

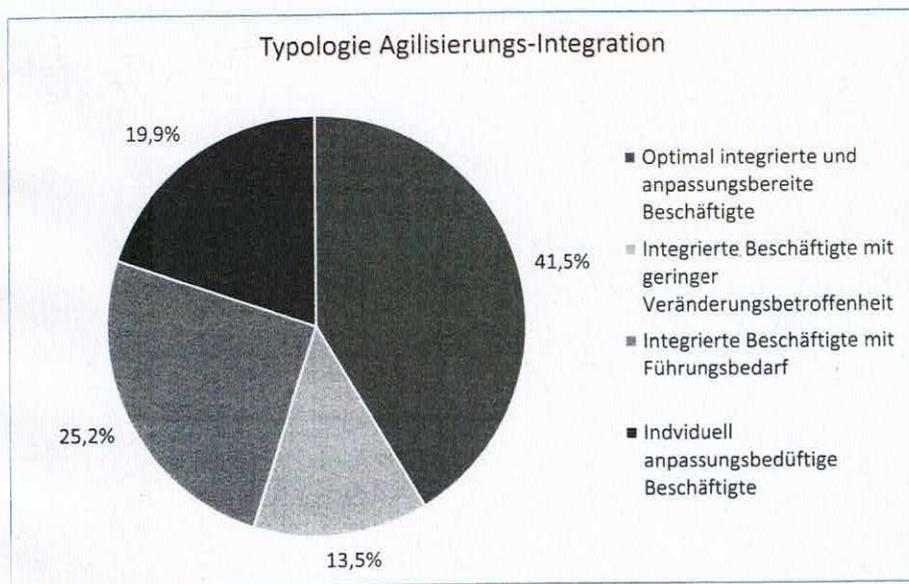


ren. Tatsächlich gibt es jedoch nur wenige, statistisch signifikante Unterschiede zwischen agilen und traditionellen Beschäftigten in der untersuchten Stichprobe.

Agil arbeitende Beschäftigte nehmen organisationale Veränderungen etwas

stärker wahr und verhalten sich leicht proaktiver als traditionelle Beschäftigte, was aufgrund des Rollenverständnisses nicht überraschen kann. Auch die inklusive Personalführung ist bei agilen Mitarbeitenden etwas stärker ausgeprägt. Wichtig ist, dass eine agile Tätigkeit weder zu einer auffallend höheren oder geringeren

Abbildung 5: Cluster Agiliserungs-Integration



Veränderungsmüdigkeit noch zu einer höheren Wechselbereitschaft führt. Auch beim organisationalen Commitment gibt es keine Unterschiede zwischen agilen und nicht-agilen Beschäftigten.

Cluster der Mitarbeitenden

Alle Befragten wurden nach ihrem Antwortverhalten in den drei Konstrukten veränderungsrelevante, führungsrelevante und individuelle Faktoren geclustert. Es

ergeben sich vier Beschäftigtengruppen (s. Abb. 4 und Tab. 4):

– Optimal integrierte und anpassungsbereite Beschäftigte (41,5%): Diese Beschäftigten können mit organisationalen Veränderungen gut umgehen, erleben eine unterstützende Führung und eine Selbstverwirklichung in ihrer Tätigkeit. Ihre Veränderungsmüdigkeit ist durchschnittlich hoch, die Wechselbereitschaft nur knapp über dem Durch-

schnitt und das Commitment etwas höher als im Durchschnitt.

– Integrierte Beschäftigte mit geringer Veränderungsbedürftigkeit (13,5%): Diese Beschäftigten nehmen auffallend seltener als der Durchschnitt organisationale Änderungen wahr. Sie zeigen sich dennoch anpassungsfähig und gut integriert. Passend zur geringen Veränderungswahrnehmung zeigen sie eine unterdurchschnittliche Veränderungsmüdigkeit, eine leicht geringere Wechselbereitschaft und relativ das höchste Commitment. Diese Beschäftigten sind die prototypisch Zufriedenen – ob sie allerdings den Anpassungsbedarf im Unternehmen hinreichend wahr- und ernstnehmen, muss hinterfragt werden.

– Integrierte Beschäftigte mit Führungsbedarf (25,2%): Diese Beschäftigten zeigen die größten Defizite im Bereich der führungsrelevanten Faktoren – sie müssen besser geführt werden. Sie sehen sich selbst ansonsten als anpassungsfähig und individuell gut integriert. Für den Arbeitgeber relevant ist die erhöhte Wechselbereitschaft.

– Individuell anpassungsbedürftige Beschäftigte (19,9%): Diese Beschäftigten nehmen organisationale Änderungen weniger wahr als der Durchschnitt, kön-

Tabelle 2: Cluster-Beschreibung nach Modellvariablen

Variable	Gruppenunterschied	Optimal integrierte Beschäftigte	Integrierte Beschäftigte mit geringer Veränderungsbedürftigkeit	Integrierte Beschäftigte mit Führungsbedarf	Individuell anpassungsbedürftige Beschäftigte	Gesamt
Mittelwerte (auf einer Skala von 1 bis 5)						
Wahrgenommene organisationale Veränderungen	Ja	3,5	2,2	3,1	2,3	3,0
Proaktives Verhalten bei Veränderungen	Ja	3,9	3,8	3,7	2,8	3,6
Veränderungsbezogene Faktoren	Ja	3,7	3,0	3,4	2,6	3,3
Inklusive Personalführung	Ja	4,1	4,3	2,8	3,5	3,7
Positive Personalführung	Ja	3,3	3,5	1,8	2,6	2,8
Führungsrelevante Faktoren	Ja	3,7	3,9	2,3	3,1	3,3
Selbstwirksamkeit	Ja	4,1	4,3	4,3	3,5	4,1
Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse	Ja	4,1	4,3	4,1	3,4	4,0
Individuelle Faktoren	Ja	4,1	4,3	4,2	3,4	4,0
Veränderungsmüdigkeit	Ja	3,3	2,8	3,5	3,6	3,3
Wechselbereitschaft	Nein	2,2	1,9	2,4	2,2	2,0
Organisationales Commitment	Ja	3,5	3,7	3,2	3,1	3,3

nen zudem mit Veränderungen schlechter umgehen. Auffallend sind auch die unterdurchschnittlich ausgeprägten individuellen Faktoren. Diese Mitarbeitenden benötigen Unterstützung, um mehr Selbstwirksamkeit und eine Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse zu erreichen. Sie sind veränderungsmüder als der Durchschnitt und zeigen eine leicht überdurchschnittliche Wechselbereitschaft sowie ein leicht unterdurchschnittliches organisationales Commitment.

Die Gruppen zeigen kaum auffällige Zusammenhänge mit soziodemografischen Merkmalen. In der Gruppe der „Optimal integrierten Beschäftigten“ sind mit 45% Anteil häufiger, in den beiden Gruppen „Integrierte Beschäftigte mit geringer Veränderungsbetroffenheit“ sowie „Individuell anpassungsbedürftige Beschäftigte“ mit 24 bzw. 25% Anteil seltener „agile Mitarbeitende“ zu finden.

Einen Unterschied gibt es hinsichtlich der rechnerisch geleisteten Überstunden. Die Gruppe der „Optimal integrierten Beschäftigten“ leistet mit durchschnittlich 3,3 Stunden deutlich mehr, diejenige der „Individuell anpassungsbedürftigen Beschäftigten“ mit 1,5 Stunden deutlich weniger als der Durchschnitt der Befragten.

Fazit

Die Untersuchung zeigt, dass die Agilisierung eine Veränderungsmüdigkeit hervorrufen kann. Die Wechselbereitschaft fällt hingegen niedrig aus, was einerseits für ein Unternehmen positiv ist, weil der Rekrutierungsaufwand in einem schwierigen Arbeitsmarkt begrenzt bleibt, z.B. auf notwendige Nachbesetzungen bei altersbedingter Fluktuation. Andererseits kann die geringe Wechselbereitschaft auf hohe Beharrungskräfte zurückzuführen sein, die einer Agilisierung eher im Weg steht. Zudem könnte das organisationale Commitment höher ausfallen.

Die Unterschiede zwischen agilen und traditionellen Beschäftigten fallen hingegen geringer aus, als es beispielsweise die Literatur am Beispiel des agilen Mindsets vermutet. Möglicherweise ist dafür die gemeinsame Unternehmenskultur verantwortlich, die über die verschiedenen Beschäftigtengruppen hinweg eine Bindungskraft erzeugt. Auch ist nicht auszuschließen, dass die Grenzen zwi-

schen agiler und traditioneller Beschäftigung in der Praxis fließend sein können.

Eine Limitation dieser Untersuchung ist, dass es sich um eine relativ kleine Stichprobe und zudem nur eines Unternehmens handelt. Ob die Ergebnisse repräsentativ für die Versicherungsbeschäftigten insgesamt sind, kann nicht festgestellt werden.

Für das Personalmanagement und die Führungskräfte lässt sich die Herausforderung ableiten, in einer heterogener werdenden Personal- und Führungsstruktur eine Inklusion aller Beschäftigten anzustreben. Die agile Transformation führt erkennbar in einzelnen Beschäftigtengruppen zu einer Veränderungsmüdigkeit, die auf längere Sicht kontraproduktives Arbeitsverhalten hervorrufen kann.

Andere Beschäftigtengruppen profitieren von der agilen Transformation. Hier liegt die Herausforderung eher darin, diesen Beschäftigten auf Dauer das hohe Niveau ihrer Selbstwirksamkeit und der Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse zu gewährleisten, denn solche Mitarbeitenden könnten leichter fluktuieren – ihre Bindung an das gegenwärtige Unternehmen ist nicht stärker als bei anderen Beschäftigten.

„Die Unterschiede zwischen agilen und traditionellen Beschäftigten fallen geringer aus, als es beispielsweise die Literatur am Beispiel des agilen Mindsets vermutet. Möglicherweise ist dafür die gemeinsame Unternehmenskultur verantwortlich, die über die verschiedenen Beschäftigtengruppen hinweg eine Bindungskraft erzeugt“

¹ Vgl. Beck et al., Manifest für Agile Softwareentwicklung, <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (7.11.2023)

² Vgl. Dautovic, Alma: Einführung von Agilen Methoden in Unternehmen, in: Pfannstiel et al. (Hrsg.), Agilität in Unternehmen, 2021 Wiesbaden, S. 4 ff.

³ Vgl. Görsdorf-Kegel, Susanne: Signal Iduna setzt auf agiles Arbeiten, in: Versicherungswirtschaft-heute vom 29.1.2020

⁴ Vgl. Helmold, Marc; Dathe, Tracy: Agile Organisation und Unternehmung als Teil des New-Work-Konzepts, in: Helmold et al. (Hrsg.), New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, 2023 Wiesbaden, S. 153 ff.

⁵ Vgl. Füntmann, Julia: Agiles Mindset und Arbeitszufriedenheit: Paradigmenwechsel oder alles beim Alten? Eine empirische Analyse des Einflusses eines agilen Mindsets auf die Wirkbeziehungen des Job Characteristics Models, in: Junior Management Science 7(1) (2022) 32-66, S. 63

⁶ Vgl. Borchert, Margret; Beenken, Matthias; Vögele, Tobias: Die Bedeutung individueller und organisationaler Faktoren in Pandemie-Zeiten als Herausforderungen für das Personalmanagement, in: ZfV 10/2022, S. 288-292

⁷ Vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland: Sozialstatistische Daten 2022 Versicherungswirtschaft, München 2023

⁸ Hierarchisches Cluster nach der Ward-Methode, durchgeführt mit IBM SPSS Statistics Version 29